

## تجزیه و تحلیل رابطه بین کیفیت زندگی کاری (QWL) و عملکرد کارکنان در شرکت ایران خودرو دیزل

مهدی خیراندیش\*\*

دکتر فتاح شریف زاده\*

### چکیده

پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان در شرکت ایران خودرو دیزل می پردازد. سؤال اساسی تحقیق عبارتست از اینکه آیا اساساً رابطه‌ای بین دو مقوله کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان وجود دارد یا خیر؟ شدت و جهت این رابطه چگونه است و سازمان چگونه می تواند در بهبود عملکرد کارکنان نقش سازنده ای ایفا نماید؟ جامعه آماری پژوهش شرکت ایران خودرو دیزل می باشد و با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده تعیین نمونه شده است. روش گردآوری داده ها پرسشنامه حضوری بوده و از روش تحقیق توصیفی- میدانی استفاده شده است. نتایج حاصل از بکارگیری روشهای مختلف آماری نظیر محاسبه ضریب همبستگی و آزمون کای دو، حاکی از وجود رابطه معنی دار بین همه مولفه های کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان می باشد. در پایان با توجه به یافته های پژوهش، پیشنهادهای برای سازمان، جامعه علمی و محققین آینده ارائه شده است.

**واژه های کلیدی:** کیفیت زندگی کاری (QWL)، عملکرد سازمان Performance، اثرات کیفیت زندگی کاری بر عملکرد سازمان

\* نویسنده مسئول - دانشیار و عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

\*\* دانشجوی دوره دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی

#### مقدمه

زندگی عصر صنعتی به طور سنتی بر پیشرفت فن آوری، بهره وری و رشد تأکید داشته است و انسان به طور ضمنی و یا آشکار به همراه زمین و سرمایه به عنوان یکی از عوامل تولید مطرح شده است. نگرش جدید نسبت به انسان در ادبیات مربوط به مدیریت تحول، نگرشی راهبردی است. به این معنا که انسان هم عامل کار بوده و هم خالق آن می باشد. لذا نقشی محوری در تحول سازمان ایفا می نماید و تحولات عظیم سازمانی از توانمندیهای نامحدود فکری این عامل سرچشمه می گیرد. مفهوم کیفیت زندگی کاری به موضوع اجتماعی عمده ای در قرن حاضر و در سراسر دنیا تبدیل شده است. در حالیکه در گذشته فقط تأکید بر زندگی شخصی (غیرکاری) بوده است، در جامعه امروزی بهبود کیفیت زندگی کاری به صورت یکی از مهمترین اهداف سازمانی و کارکنان آن درآمده است (محب علی، ۱۳۷۳: ۵۴). هنگامی که با کارکنان به احترام رفتار شود و آنان فرصت بیان اندیشه های خود را داشته و در تصمیم گیریها بیشتر دخالت کنند واکنشهای مناسب و مطلوبی از خود نشان خواهند داد (دولان، سولر، ۱۳۷۶: ۳۵۰). اگر عضو سازمان واقعاً احساس کند که کیفیت زندگی کاری او بهبود یافته است، نیروی بیشتری برای انجام کارش می یابد و همین امر، خود موجب انگیزه بیشتر وی برای کار بهتر و در نتیجه کیفیت زندگی کاری بهتر می شود (فیلیپو و ادوین، ۱۹۹۰: ۴۱۲).

شماری از آگاهان بر این باورند که بخشی از رکود بهره وری و کاهش کیفیت محصول در برخی از کشورهای صنعتی ناشی از کاستی های کیفیت زندگی کاری و تغییراتی است که در علاقه مندیها و برتریهای کارکنان پدید آمده است (دوراد و لدفورد، ۱۹۸۳). کارکنان انتظار دارند که نظارت و دخالت بیشتری در کارشان داشته باشند. چنانچه نیروهای انسانی شاغل در سازمان مورد توجه قرار گیرند، نقش مهم و حساسی را در راستای تحقق اهداف سازمان ایفا خواهند نمود. استفاده از تکنیکها و روشهای مختلف بهبود کیفیت زندگی کاری می تواند گامی مهم در تحقق این مهم باشد. با این وجود اهمیت موضوع کیفیت زندگی کاری را می توان در توجه به موارد زیر دریافت:

- عدم توجه به کیفیت زندگی کاری کارکنان در شرکت ایران خودرو دیزل می تواند بر توان منابع انسانی زیانهای فراوانی وارد نماید.

- چنانچه کیفیت زندگی کاری کارکنان شرکت ایران خودرو دیزل بهبود یابد می تواند در ارتقاء کیفی کار و عملکرد کارکنان مؤثر واقع گردد.

- زمانیکه کارکنان شرکت از کار خود لذت می برند زندگی خصوصی آنان در خارج از محیط کار بهبود می یابد و برعکس یک کارمند ناراضی نگرش منفی خود را با خود به خانه می برد و در نهایت اینکه مزایای حاصل از بهبود کیفیت زندگی کاری نه تنها به همه کارکنان شرکت، بلکه به افراد جامعه نیز خواهد رسید.

بر این اساس، تحقیق حاضر در پی آن است که ضمن بررسی و سنجش میزان حاکمیت شاخصهای الگوی کیفیت زندگی کاری، رابطه آنرا با عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار دهد و بر اساس آن پیشنهاداتی را جهت بهبود کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان ارائه نماید.



## مرور ادبیات، مبانی نظری و الگوها

### الف: کیفیت زندگی کاری

دانش سازمان و مدیریت در طول یک صد سال اخیر دستخوش تغییرات و تحولات بنیادین شده است. روند تحولات اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی و انعکاس این تحولات در سازمانها، سؤالاتی را فراروی ما قرار داده است که ذهن تیلور و سایر دانشمندان متقدم مدیریت را در سالهای آغاز قرن بیستم به خود مشغول کرده بود. برخی از این سؤالات عبارتند از:

کارایی و اثربخشی سازمانی چیست؟ شغل، شاغل و انتظارات شغلی کدام است؟ روشهای مؤثر انجام وظایف شغلی چیست؟ چگونه می توان به کارایی و بهره وری بیشتر نائل شد؟ و....

از میان نظریه های سازمانی متعددی که برای نیل به هدف فوق در دهه های اخیر مطرح شده است، مفهوم کیفیت زندگی کاری نمود و اقبال بیشتری داشته است. در واقع نظریه کیفیت زندگی کاری از یکسو عوامل مؤثر بر رشد و توسعه سازمانی را مورد توجه قرار می دهد و از سوی دیگر راهکارهای افزایش بهره وری کارکنان و سازمانها را عرضه می نماید (میلز، ۱۹۷۸: ۵۰).

شناخت دقیق هر مفهومی مستلزم آن است که در حد امکان تعریف جامعی از آن داشته باشیم. کیفیت زندگی کاری نیز از این قاعده مستثنی نیست. بر این اساس در گام بعد، به ارائه برخی تعاریف از مفهوم کیفیت زندگی کاری می پردازیم.

زندگی کاری یک مجموعه از تکنیک های معین نیست بلکه بیشتر عنوان روشی است که در جستجوی بهبود شرایط کلی محیط کار در کل سازمان و یا در واحدهای فرعی آن می باشد (فرانک ون دی و بندرز، ۱۹۹۵: ۴-۵). کیفیت زندگی کاری عبارت از ادراک کارکنان از بهداشت فیزیکی (جسمی) و روانی (ذهنی) خود در محیط کار است (کاسیو، ۱۹۹۵: ۳۰۶). در سال ۱۹۷۷ انجمن کیفیت زندگی کاری امریکا تعریف زیر را در این مورد ارائه نمود:

بهبود کیفیت زندگی کاری به هر فعالیتی اطلاق می شود که در هر سطحی از سازمان رخ می دهد و هدف از آن افزایش اثربخشی سازمان از طریق بالا بردن مقام و منزلت و فراهم نمودن امکان ترقی افراد می باشد. کیفیت زندگی کاری فرآیندی است که سهامداران سازمان، مدیریت، اتحادیه ها و کارکنان می آموزند چگونه با یکدیگر بهتر کار کنند، عملیات را برای خود تشریح نمایند و بهبودهای لازم را اعمال نمایند تا دو هدف بهبود کیفیت زندگی کاری برای اعضاء سازمان و اثربخشی شرکتها و اتحادیه ها به طور همزمان تحقق یابد (فیلیپو، ۱۹۹۴: ۴۰۰).

همچنانکه ملاحظه می شود هر یک از تعاریف فوق بر جنبه ای از مفهوم گسترده کیفیت زندگی کاری تأکید ورزیده اند. در کتاب مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی تعریف نسبتاً جامعی از کیفیت زندگی کاری عرضه شده است که مهمترین ابعاد آن را در می گیرد: کیفیت زندگی کاری فرآیندی است که بوسیله آن اعضاء سازمان از راه مجاری ارتباطی باز و متناسبی که برای این مقصود ایجاد شده است، در تصمیم هایی که بر شغل هایشان به خصوص، و بر محیط کارشان به طور کلی اثر می گذارد، به نوعی دخالت می یابند و در نتیجه مشارکت و خشنودی آنها از کار بیشتر می شود و فشار عصبی ناشی از کار برایشان کاهش می یابد. در واقع کیفیت زندگی کاری نمایانگر نوعی فرهنگ سازمانی یا شیوه مدیریت است که کارکنان براساس آن احساس مالکیت، خودگردانی، مسئولیت و عزت نفس می کنند (دولان و سولر، ۱۳۷۵: ۳۵۴).

در اواخر قرن بیستم، سازمانهایی به منظور گسترش ایدئولوژی کیفیت زندگی کاری تشکیل شد. در ورای این فعالیتهای تعریف جدیدی از این مفهوم ارائه شد. تعریفی که کیفیت زندگی کاری را به عنوان یک جنبش مورد ملاحظه قرار می داد. این تعریف کیفیت زندگی کاری را چیزی بیش از یک بیانیه ایدئولوژیک در مورد ماهیت کار و روابط کارگر با سازمان می دانست و بر واژه های مدیریت مشارکتی و دموکراسی صنعتی به عنوان آرمان های جنبش کیفیت زندگی کاری به طور مکرر استناد می کرد (نادلر، لاولر، ۱۹۷۴: ۳۲۰).

بنابراین به طور خلاصه می توان گفت:

" کیفیت زندگی کاری " مجموعه ای از اقدامات و اصلاحات مستمری است که از طریق بهبود شرایط کار، غنی سازی شغل، تواناسازی کارکنان و افزایش دانش، بینش و مهارت‌های حرفه ای آنان، منافع بلندمدت فرد، سازمان و جامعه را محقق می سازد.

### اهداف کیفیت زندگی کاری

اهداف اساسی یک برنامه کیفیت زندگی کاری اثربخش بهبود شرایط کاری (به طور عمده از دیدگاه کارکنان) و اثربخشی سازمانی بیشتر (به طور عمده از دیدگاه کارفرمایان) می باشد. نتایج مثبت برنامه مذکور بوسیله شماری از مطالعات پیشین حمایت شده است که شامل کاهش غیبت در سازمان، جابجائی پرسنلی کمتر و افزایش رضایت شغلی می باشد (لائو، ۲۰۰۰: ۸). صاحب‌نظر دیگری هدف از کیفیت زندگی کاری را بهبود بهداشتی (فیزیکی و روانی) کارکنان و بهبود بهره وری سازمان دانسته و اعتقاد دارد با حاکم کردن برنامه های کیفیت زندگی کاری در یک سازمان زمینه های حرکت از یک فرهنگ استبدادی به سوی فرهنگ مشارکتی فراهم خواهد شد

در برخی از سازمانها هدف از برنامه های کیفیت زندگی کاری عبارتست از افزایش تعهد و اعتماد کارکنان، حل مشکلات، کمک به آنها به منظور افزایش رضایت آنان و اثربخشی سازمان.

تنی چند از نویسندگان در مقاله ای تحت عنوان "موج جدید کیفیت زندگی کاری" موج جدید تیم های کیفیت زندگی کاری را شامل تیم هایی از کارکنان می دانند که اهداف مربوط به کار خویش را تعیین نموده اند و معیارهای تعیین چنین اهدافی را به شرح زیر می‌دانند:

الف- بهبود روش انجام کار به گونه ای که مورد نظر مشتری (ارباب رجوع)، نیروی کار و مدیر باشد.

ب- باعث ایجاد درآمد یا کاهش هزینه شود.

ج- باعث بهبود در ارائه خدمت به مشتری (ارباب رجوع) شود.

د- روحیه کار تیمی (گروهی) را ارتقاء بخشد (برگو و لیند، ۱۹۹۰: ۳۳-۳۲).

دو تن از نویسندگان مدیریت منابع انسانی نیز ایجاد احساس مسئولیت در کارکنان، افزایش رضایتمندی و خشنودی کارکنان از شغل، ایجاد زمینه دخالت و مشارکت به کارکنان، ایجاد احترام و اعتماد در کارکنان و بهبود عملکرد سازمان را از جمله اهداف عملیاتی کیفیت زندگی کاری به شمار می آورند (دولان، شولر، ۱۳۷۶: ۳۵۱).

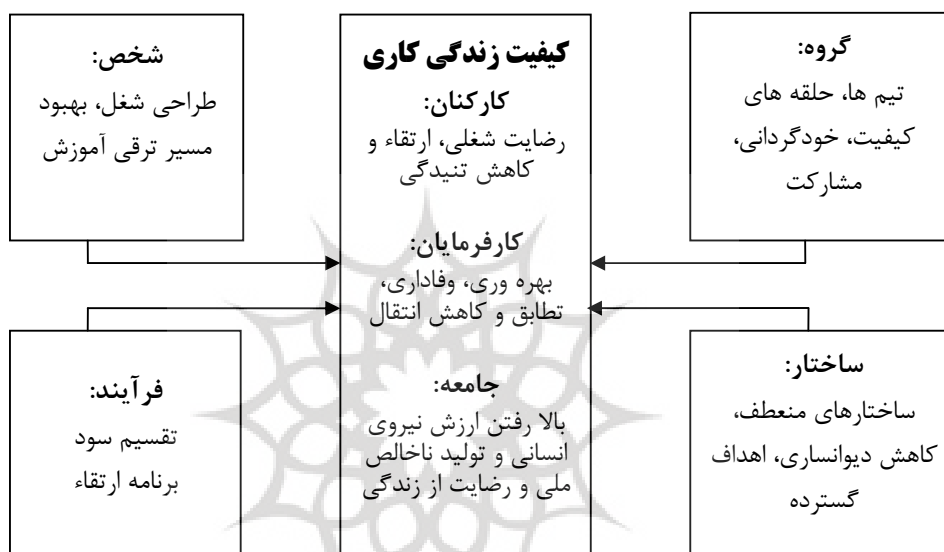
### **ابعاد کیفیت زندگی کاری**

کیفیت زندگی کاری که از اوایل دهه ۱۹۷۰ مطرح شد، در طول چند دهه گذشته با توجه به زوایای متفاوت مورد بررسی قرار گرفته است. نگرش جاری به کیفیت زندگی کاری کلیه جنبه های مربوط به منافع کارکنان، منافع سازمان و جامعه را هم زمان مدنظر قرار می دهد. در واقع کیفیت زندگی کاری برنامه جامعی است که نیازهای گوناگون را مدنظر قرار می دهد و محدود به تغییر محتوای کار، یکنواخت کردن قوانین و استانداردهای کار، بهبود سازمانی و غنی سازی شغل نیست. بلکه ضمن توجه به کلیه عوامل مذکور، به انسانی کردن کار و محیط کار به منظور ایجاد علاقه و انگیزه در کارکنان از طریق پاسخگویی به نیازهای آنان، زمینه های پیشرفت و بهبود شایستگی های آنان، احترام به شخصیت آنان، جلب مشارکت و همکاری و توجه به عوامل فیزیکی و روانی محیط کار نیز می پردازد. در واقع کیفیت زندگی کاری نوعی احساس مسئولیت اجتماعی در مدیران ایجاد می کند که به منافع کارکنان نیز بیاندیشند تا کارکنان نیز متقابلاً منافع سازمان را تضمین نمایند (ولمیرا و همکاران، ۲۰۰۲: ۱-۱۶۰).

ابعاد و جنبه های گوناگون کیفیت زندگی کاری را می توان در موارد زیر ملاحظه نمود: بهداشت و ایمنی کار، ساعت و نوبت کاری، (ادواردسون و گوستاوسون، ۲۰۰۳) امنیت شغلی در کار، جلب مشارکت و برخورد عادلانه با کارکنان، محتوای کار (جیمز، ۱۹۹۸: ۱۲۳)، تغییرات سازمان کار، دستمزد و پاداش عادلانه، مسئولیت اجتماعی، کار و فراغت و

منزلت‌های شغلی. (بیکر، ۲۰۰۲: ۳۰) این مفاهیم را می‌توان در نمودار شماره یک خلاصه نمود.

نمودار شماره ۱: اجزاء کیفیت زندگی کاری (فلیپو، ۱۹۸۷: ۴۱۰)



الگوی ارائه شده توسط ریچارد والتون که در تحقیق حاضر به عنوان متغیر مستقل مورد استفاده واقع شده اند شامل هشت مولفه زیر می باشد: پرداخت منصفانه و کافی، محیط کاری ایمن و بهداشتی، تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم، قانون گرائی در سازمان کار، وابستگی اجتماعی زندگی کاری، فضای کلی زندگی، یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان، توسعه قابلیت های انسانی (والتون، ۱۹۷۳: ۲۱-۱۱).



## ب: عملکرد کارکنان

عملکرد عبارتست از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است. از عملکرد تعاریف متفاوتی ارائه شده است. علی رغم وجود تعاریف متفاوت، عملکرد در سطوح مختلفی مطرح شده است. مثالی از آن را می توان در مدل عملکرد فردی اچپو و مدل عملکرد سازمانی کاپلان و نورتن ملاحظه نمود.

به طور کلی عملکرد در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی قابل بررسی است و عوامل مختلفی بر هر یک از این سطوح موثر هستند و می توان با کنترل مناسب آنها زمینه های ارتقاء عملکرد را فراهم نمود. این عوامل در سطح فردی عبارتند از: توانایی، شخصیت، یادگیری، ادراک، انگیزش و استرس یا فشار روانی. عوامل مؤثر بر عملکرد گروهی را می توان در مولفه های ارتباطات، رهبری، قدرت و سیاست و رفتار بین گروهی و تعارض ملاحظه نمود. عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی عبارتند از: ساختار سازمانی، محیط سازمانی، سیاستها و رویه های سازمانی و فرهنگ سازمانی. این دیدگاه عملکرد سازمانی را تابعی از مولفه های فوق می داند.

یکی از اهداف عمده ارزیابی عملکرد کارکنان تعیین دقیق نقش افراد در سازمان است تا براساس آن به آنها پاداش یا حقوق داده شود. اگر در فرآیند ارزیابی عملکرد از شاخصهای نادرست استفاده شود در آن صورت به افراد، حقوقی متناسب با کارشان داده نخواهد شد. در این پژوهش از مدل ACHIEVE برای سنجش عملکرد کارکنان استفاده شده است. این مدل توسط توسط هرسی و گلداسمیت ارائه و شامل هفت مولفه انگیزه، توانایی، درک، حمایت سازمانی، سازش محیطی، بازخورد و اعتبار می باشد. در این مدل، عملکرد تابعی از این هفت متغیر فرض شده است.

در زمینه ارتباط کیفیت زندگی کاری و عملکرد تحقیقات و پژوهشهایی صورت گرفته است، در این پژوهشها معمولاً ارتباط کیفیت زندگی کاری با شاخصهایی نظیر غیبت، رضایت شغلی، جابجائی پرسنلی، ترک خدمت، تعهد و تعلق مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. (پروجیت، ۲۰۰۰: ۷۲) در پژوهش حاضر به منظور بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان از الگوی والتون به منظور سنجش کیفیت زندگی کاری کارکنان و

از مدل اچپو برای سنجش عملکرد کارکنان استفاده شده است. در نمودار شماره ۲ مدل مفهومی پژوهش ارائه شده است.

### جامعه آماری پژوهش

جامعه آماری به کل گروه افراد ، وقایع یا چیزهایی اشاره دارد که محقق می خواهد درباره آنها به تحقیق بپردازد (دلاور ، ۱۳۷۹: ۱۰۲). جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان شرکت ایران خودرو دیزل است که در سه سطح کارگران، کارشناسان و مدیران سازماندهی شده اند. اطلاعات مربوط به جامعه آماری در قالب جدول یک بیان شده است. نمونه آماری، گروه کوچکتري از جامعه است که برای مشاهده و تجزیه و تحلیل انتخاب می شود (جان بست ، ۱۳۶۶: ۹۹). با توجه به سازماندهی پژوهش در سه طیف مذکور، در تحقیق حاضر از روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده متناسب با حجم طبقات و روش نیمن استفاده شده است. استفاده از روش نیمن مستلزم آگاهی از انحراف معیار و میانگین جامعه و انحراف معیار و میانگین هر طبقه، تعداد کل جامعه آماری، تعداد هر طبقه جامعه آماری و خطاهای برآورد می باشد. داده های مذکور با استفاده از پیش آزمونی که انجام شد، به شرح جدول ۱ و ۲ می باشد.

## نمودار ۲: مدل مفهومی پژوهش



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۱: جدول بررسی تعداد نمونه جامعه آماری بصورت تفکیکی

ردیف	سطح سازمانی	تعداد	درصد
۱	کارگران	۴۲۰۰	۸۷/۷۷
۲	کارشناسان	۳۹۸	۸/۶
۳	مدیران	۱۶۰	۳/۶۳

تعداد کل جامعه آماری: ۴۷۸۵

واریانس جامعه آماری: ۶

خطای برآورد: ۶۶٪

جدول ۲: جدول بررسی داده های هر طبقه

طبقه	شاخصها	تعداد	میانگین	انحراف معیار
کارگران		۴۲۰۰	۱۲۴/۹	۴/۱۱
کارشناسان		۳۹۸	۱۰۱	۱۰/۲۷
مدیران		۱۶۰	۱۰۲/۷۵	۱۱/۰۳

$$\times \frac{N_i \delta_i}{\sum_{i=1}^3 N_i \delta_i} n = n_i$$

تعداد نمونه های هر طبقه با استفاده از داده های فوق بصورت زیر محاسبه شده است.

لازم به ذکر است که در انتخاب کارگران از تکنیسین ها و افرادی با مدرک حداقل دیپلم متوسطه استفاده شده است.

جدول ۳: جدول تعداد نمونه جهت انجام پژوهش

طبقه	تعداد	جامعه	نمونه
کارگران		۴۲۰۰	۲۵۱
کارشناسان		۳۹۸	۱۰۰
مدیران		۱۶۰	۶۱

### **فرضیات پژوهش:**

#### **فرضیه اصلی:**

بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

#### **فرضیات فرعی:**

۱. بین پرداخت منصفانه و کافی به کارکنان و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۲. بین محیط کاری ایمن و بهداشتی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۳. بین فراهم نمودن فرصتهای رشد و امنیت مداوم و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۴. بین قانونگرایی در سازمان و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۵. بین وابستگی اجتماعی زندگی کاری و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۶. بین فضای کلی زندگی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۷. بین یکپارچگی و انسجام اجتماعی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۸. بین توسعه قابلیت‌های انسانی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

## روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، توصیفی و از نظر نوع استفاده، کاربردی و از نظر بعد زمانی، تحقیقی مقطعی و از نظر نوع داده‌ها، تحقیقی کمی است. (اوماسکاران، ۱۳۸۱: ۲۲۳-۲۰۷)

در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از روش پرسشنامه حضوری استفاده گردید. پرسشنامه مذکور در هر یک از سطوح سازمانی (کارگران، کارشناسان و مدیران) توزیع و در عین حال از نظرات آزمودنیها در سطوح مختلف استفاده شده است.

پرسشنامه مذکور در دو بخش تنظیم گردیده است: ۱- سؤالات مربوط به کیفیت زندگی کاری ۲- سؤالات مربوط به عملکرد کارکنان. سؤالات مربوط به کیفیت زندگی کاری با استفاده از الگوی والتون تنظیم گردیده است. این الگو شامل هشت مولفه بوده و برای هر مولفه سه سؤال تدوین شده است. همچنین سؤالات مربوط به عملکرد کارکنان براساس مدل هرسی و گلداسمیت تنظیم گردیده است. این مدل شامل هفت مولفه بوده و برای هر یک حداقل سه سؤال تدوین شده است.

## روائی و پایائی ابزار اندازه گیری

۱- پایائی: منظور از اعتبار همسازی درونی ابزار پژوهش است و اینکه آیا ابزار طراحی شده قابلیت تکرار دارد یا خیر. همانطوریکه می دانیم برای تعیین اعتبار ابزار اندازه گیری روشهای مختلفی از جمله آلفای کرونباخ، تنصیف،... وجود دارد. در این پژوهش جهت تعیین اعتبار ابزار اندازه گیری از روش تنصیف استفاده گردیده است. بدین منظور در ابتدا پیش آزمونی شامل ۳۰ پرسشنامه بین آزمودنیها توزیع گردید و از آنان خواسته شد تا ضمن پاسخ به آنها هر گونه ابهام و مشکل در خصوص آنرا قید نمایند. انجام این گام سبب حذف، اضافه و اصلاح برخی سؤالات و همچنین محاسبه داده های آماری مورد نیاز برای تعیین حجم نمونه گردید. لازم به ذکر است که با استفاده از روش تنصیف، ضریب همبستگی درونی و عبارتی دیگر پایائی درونی پرسشنامه (از طریق زوج و فرد نمودن سؤالات)  $r=96\%$  بدست آمد.

۲- روائی: با توجه به اینکه ابزار سنجش پرسشنامه براساس مدل‌های نظری والتون و اچیو تنظیم شده است، بنابراین می‌توان بیان نمود که روائی آن مورد تأیید است. لیکن جهت اطمینان از قابل فهم بودن گویه‌ها برای آزمودنی‌ها از روائی محتوا استفاده گردید. بدین ترتیب که پرسشنامه مذکور بین آزمودنی‌ها و تنی چند از اساتید توزیع و از آنان خواسته شد تا نظرات خود را در خصوص تمامی جنبه‌های موضوع، استحکام سؤالات و رابطه منطقی میان آنها و همچنین مناسب بودن طراحی سؤالات بیان نمایند. در نهایت با استفاده از تمامی گام‌های قبل پرسشنامه نهایی تهیه و تنظیم گردید.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های آماری پژوهش ابتدا از آمارهای توصیفی استفاده شده است و سپس برای بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان از آزمون کای دو، محاسبه ضریب همبستگی پیرسون و در نهایت برای بررسی وجود تفاوت معنی دار میان نظرات مدیران، کارشناسان و کارگران از آنالیز واریانس استفاده شده است.

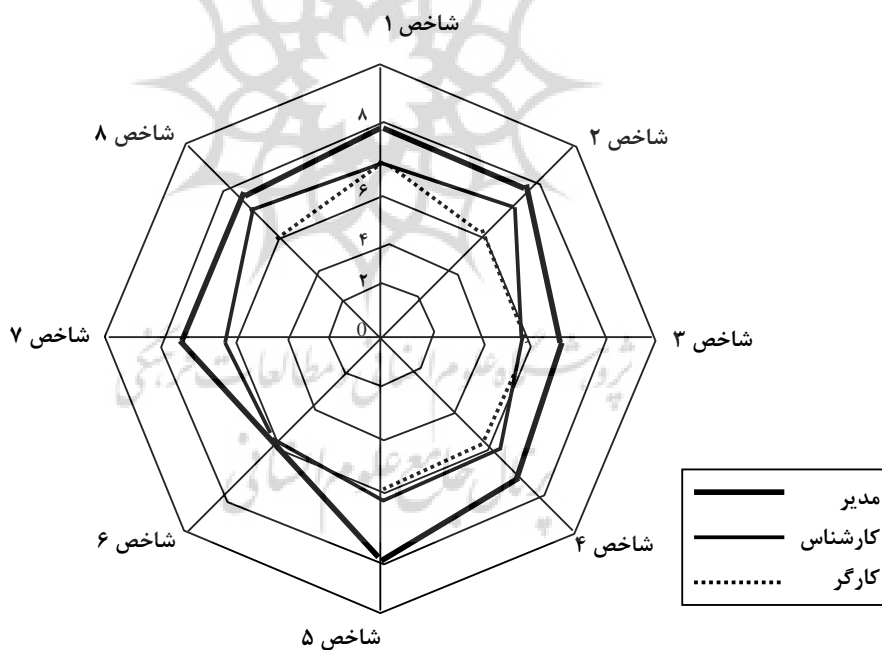
جدول شماره ۴: جدول ضریب همبستگی هر یک از شاخصها با همدیگر و عملکرد کارکنان و آزمون آن

عملکرد کارکنان	مولفه ۱	مولفه ۲	مولفه ۳	مولفه ۴	مولفه ۵	مولفه ۶	مولفه ۷	مولفه ۸
ضریب همبستگی پیرسون و آزمون آن برای مولفه ۱	۱/۰۰۰	۰/۴۸۰ <sup>۰۰</sup>	۰/۳۵۵ <sup>۰۰</sup>	۰/۳۶۴ <sup>۰۰</sup>	۰/۳۸۹ <sup>۰۰</sup>	۰/۱۲۷ <sup>۰</sup>	۰/۳۱۹ <sup>۰۰</sup>	۰/۳۰۶ <sup>۰۰</sup>
ضریب همبستگی پیرسون و آزمون آن برای مولفه ۲	۰/۴۸۰ <sup>۰۰</sup>	۱/۰۰۰	۰/۳۸۹ <sup>۰۰</sup>	۰/۲۶۹ <sup>۰۰</sup>	۰/۴۰۹ <sup>۰۰</sup>	۰/۱۳۱ <sup>۰۰</sup>	۰/۲۱۴ <sup>۰۰</sup>	۰/۳۲۲ <sup>۰۰</sup>
ضریب همبستگی پیرسون و آزمون آن برای مولفه ۳	۰/۳۵۵ <sup>۰۰</sup>	۰/۳۸۹ <sup>۰۰</sup>	۱/۰۰۰	۰/۳۸۲ <sup>۰۰</sup>	۰/۳۹۵ <sup>۰۰</sup>	۰/۳۱۹ <sup>۰۰</sup>	۰/۳۴۵ <sup>۰۰</sup>	۰/۳۳۰ <sup>۰۰</sup>
ضریب همبستگی پیرسون و آزمون آن برای مولفه ۴	۰/۳۶۴ <sup>۰۰</sup>	۰/۲۶۹ <sup>۰۰</sup>	۰/۳۸۲ <sup>۰۰</sup>	۱/۰۰۰	۰/۳۸۱ <sup>۰۰</sup>	۰/۱۹۹ <sup>۰۰</sup>	۰/۳۳۶ <sup>۰۰</sup>	۰/۲۳۰ <sup>۰۰</sup>
ضریب همبستگی پیرسون و آزمون آن برای مولفه ۵	۰/۳۸۹ <sup>۰۰</sup>	۰/۴۰۹ <sup>۰۰</sup>	۰/۳۹۵ <sup>۰۰</sup>	۰/۳۸۱ <sup>۰۰</sup>	۱/۰۰۰	۰/۱۴۹ <sup>۰۰</sup>	۰/۳۹۹ <sup>۰۰</sup>	۰/۳۶۷ <sup>۰۰</sup>
ضریب همبستگی پیرسون و آزمون آن برای مولفه ۶	۰/۱۲۷ <sup>۰</sup>	۰/۱۳۱ <sup>۰۰</sup>	۰/۳۱۹ <sup>۰۰</sup>	۰/۱۹۹ <sup>۰۰</sup>	۰/۱۴۹ <sup>۰۰</sup>	۱/۰۰۰	۰/۲۰۱ <sup>۰۰</sup>	۰/۱۸۴ <sup>۰۰</sup>
ضریب همبستگی پیرسون و آزمون آن برای مولفه ۷	۰/۳۱۹ <sup>۰۰</sup>	۰/۲۱۴ <sup>۰۰</sup>	۰/۳۴۵ <sup>۰۰</sup>	۰/۳۳۶ <sup>۰۰</sup>	۰/۳۹۹ <sup>۰۰</sup>	۰/۲۰۱ <sup>۰۰</sup>	۱/۰۰۰	۰/۲۶۹ <sup>۰۰</sup>
ضریب همبستگی پیرسون و آزمون آن برای مولفه ۸	۰/۳۰۶ <sup>۰۰</sup>	۰/۳۲۲ <sup>۰۰</sup>	۰/۳۳۰ <sup>۰۰</sup>	۰/۲۳۰ <sup>۰۰</sup>	۰/۳۶۷ <sup>۰۰</sup>	۰/۱۸۴ <sup>۰۰</sup>	۰/۲۶۹ <sup>۰۰</sup>	۱/۰۰۰

جدول فوق به بررسی میزان ضریب همبستگی هر یک از شاخصهای کیفیت زندگی کاری با همدیگر و با متغیر وابسته یعنی عملکرد کارکنان می پردازد. لازم به ذکر است که همبستگی هر سؤال با خودش یک می باشد و می توانیم ضریب همبستگی هر شاخص را با دیگر شاخصها در جدول مشاهده نماییم.

نتایج فوق بیانگر رابطه مثبت و معنی داری بین ابعاد کیفیت زندگی کاری با همدیگر و با عملکرد می باشد. (اعداد نشان دهنده ضریب همبستگی و ستاره ها آزمون آن می باشد. یک ستاره\*: آزمون معنی دار در سطح پنج درصد و دو ستاره\*\*: آزمون معنی دار در سطح یک درصد). همه شاخصهای کیفیت زندگی کاری با همدیگر رابطه مثبت و معنی دار دارند و این امر حاکی از وابستگی درونی شاخصها و در یک راستا بودن آنهاست. شدیدترین و ضعیف ترین ضرایب را می توانیم در جدول ملاحظه نماییم.

نمودار ۳: نمودار مقایسه میانگین های ۳ گروه (مدیر - کارشناس - کارگر)





جدول شماره ۵: جدول ANOVA برای بررسی وجود اختلاف معنی دار میان پاسخهای سه گروه کارگران، کارشناسان و مدیران

		df	F	P - Value
شاخص ۱	بین گروهها	۲	۳۹/۱۶۱	۰/۰۰۰
	میان گروهها	۴۰۹		
	جمع	۴۱۱		
شاخص ۲	بین گروهها	۲	۳۱/۳۵۹	۰/۰۰۰
	میان گروهها	۴۰۹		
	جمع	۴۱۱		
شاخص ۳	بین گروهها	۲	۱۹/۹۸۲	۰/۰۰۰
	میان گروهها	۴۰۹		
	جمع	۴۱۱		
شاخص ۴	بین گروهها	۲	۱۳/۵۵۴	۰/۰۰۰
	میان گروهها	۴۰۹		
	جمع	۴۱۱		
شاخص ۵	بین گروهها	۲	۴۹/۳۱۰	۰/۰۰۰
	میان گروهها	۴۰۹		
	جمع	۴۱۱		
شاخص ۶	بین گروهها	۲	۱۶۰	۰/۸۵۲
	میان گروهها	۴۰۹		
	جمع	۴۱۱		
شاخص ۷	بین گروهها	۲	۱۹/۴۱۴	۰/۰۰۰
	میان گروهها	۴۰۹		
	جمع	۴۱۱		
شاخص ۸	بین گروهها	۲	۳۹/۱۱۳	۰/۰۰۰
	میان گروهها	۴۰۹		
	جمع	۴۱۱		
جمع شاخصها	بین گروهها	۲	۵۲/۶۱۴	۰/۰۰۰
	میان گروهها	۴۰۹		
	جمع	۴۱۱		
عملکرد	بین گروهها	۲	۴۲/۳۵۵	۰/۰۰۰
	میان گروهها	۴۰۹		
	جمع	۴۱۱		

جدول فوق برای بررسی وجود اختلاف معنی دار در میانگین پاسخهای سه گروه کارگران، کارشناسان و مدیران به کار می رود. ستون دوم درجه آزادی کل را نشان می دهد و ستون سوم مقدار F (فیشر) محاسبه شده و ستون آخر نیز نتیجه بررسی وجود اختلاف معنی دار را نشان می دهد. به عنوان مثال سطر اول نشان می دهد که اختلاف معنی دار بین سه گروه از لحاظ میانگین پاسخها وجود دارد. همانطوریکه از جدول برمی آید در خصوص همه شاخصها بجز شاخص ۶ (فضای کلی زندگی) بین سه گروه تفاوت معنی داری وجود دارد. یعنی نمی توان آنها را در یک گروه قرار داد. ولی در خصوص شاخص ۶ می توان گفت که میانگین پاسخهای آنها یکسان بوده و می توان آنها را در یک گروه قرار داد.

#### **یافته های پژوهش و پیشنهادات حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها**

همان گونه که قبلاً بیان شد بین همه مولفه های کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد، البته شدت همبستگی میان آنها متفاوت است. در این راستا، جهت ارتقاء عملکرد کارکنان بر اساس کیفیت زندگی کارکنان می توان موارد زیر را مطرح نظر داشت.

بر اساس فرضیه اول پژوهشی (  $\chi^2 = 21.32, df = 4, p = 0.000$  ) و  $r = 70.4\%$  بین پرداخت منصفانه و کافی و عملکرد کارکنان ارتباط مستقیم و معنی داری وجود دارد. در این راستا سازمان می تواند طراحی و پیاده سازی سیستم حقوق و دستمزد معقول و منصفانه از طریق کارشکافی و تجزیه و تحلیل مشاغل را مد نظر قرار دهد. ضروری است در این سیستم تئوری های انگیزشی نظیر تئوری برابری ملاحظه شده و به هر کس متناسب با نهادها و بروندادش حقوق و دستمزد پرداخت شود. تنها در این صورت است که سیستم مذکور می تواند نقش برانگیزاننده ای داشته و محرک عملکرد کارکنان باشد.

مطابق فرضیه دوم پژوهش (  $\chi^2 = 44.4, df = 4, p = 0.000$  ) و  $r = 60.2\%$  رابطه مستقیم و معنی داری بین محیط ایمن و بهداشتی و عملکرد کارکنان وجود دارد. یکی از مهمترین مراجعی که سازمان می تواند در طراحی محیط ایمن و بهداشتی آن را به عنوان مبنای قرار

داده و از آن استفاده نماید، قانون کار است که در آن الزامات ایمنی و بهداشتی محیط کاری قید گردیده است. همچنین در این زمینه می توان از استانداردهای بین المللی نیز بهره گرفت و از این ارتباط مستقیم و معنی دار جهت ارتقاء عملکرد کارکنان استفاده نمود.

در پژوهش حاضر، فرضیه سوم به تبیین رابطه بین فرصتهای رشد و امنیت و عملکرد کارکنان می پردازد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها ( $\chi^2 = 13.69, df = 4, p = 0.008$ ) و  $r = 63.9\%$  حاکی از وجود رابطه ای معنی دار بین این دو مولفه است. بر این اساس، سازمان می تواند با تدارک فرصتهای رشد از طریق سیستم کار راه، مسیر پیشرفت شغلی، شرایط ارتقاء و حرکت کارکنان را در این مسیر مشخص نماید. به گونه ای که فرد بتواند مسیر آینده شغلی خود را در ذهن تصور نماید. همچنین ضروری است سازمان گامهایی حمایتی را در جهت تضمین امنیت برای افراد واجد شرایط (بر اساس نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد سالیانه) بردارد. به زعم بسیاری از اندیشمندان این دو مولفه می تواند حالت انگیزشی زیادی در کارکنان ایجاد نماید.

ارتباط بین قانون گرایی و عملکرد کارکنان مقوله دیگری است که در پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین آنها پرداخته شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها ( $\chi^2 = 34.8, df = 4, p = 0.008$ ) و  $r = 60.8\%$  نیز مؤید چنین رابطه ای است. این مولفه در اصول اولیه مدیریت یعنی اصول بوروکراسی وبر بسیار مورد تأکید می باشد. فلذا ضروری است سازمان قانون گرایی، استفاده از قانون کار، آیین نامه ها و دستور العمل های داخلی شرکت را سرلوحه کار خود قرار داده و مطمئن باشد که تصمیمات مستند به قانون، در صورتی که در راستای منافع عمومی کارکنان تدوین شده باشد، نه تنها مورد تعرض و انتقاد کسی قرار نخواهد گرفت، بلکه وجه قانون مندی سازمان را برجسته خواهد نمود. البته باید دقت نمود در اجرای چنین فرآیندی جابجایی هدف و وسیله پیش نیاید.

فرضیه پنجم پژوهش به بررسی رابطه بین وابستگی اجتماعی کارکنان و عملکرد کارکنان می پردازد. نتایج حاصل از تحلیل داده ها ( $\chi^2 = 15.49, df = 4, p = 0.004$ ) و  $r = 60.7\%$  مبین ارتباط مستقیم و معنی دار بین این دو می باشد. مولفه مذکور به مسئولیت

اجتماعی سازمان، درک واضح و روشن کارکنان از مقاصد و اهداف اشاره می کند. بر این اساس ضروری است که سازمان با بستر سازی فرهنگی مناسب، ضرورت توجه به مسئولیت اجتماعی را نهادینه نموده و خود، الگویی برای دیگر سازمانها باشد.

فضای کلی زندگی موضوع دیگری است که در پژوهش حاضر، کارکنان تایید گردید. شاخص های این مؤلفه در راستای توازن بین زندگی شخصی و زندگی اجتماعی، ایفای سایر نقشهای اجتماعی و ادامه تحصیل ... می باشد. بدین منظور سازمان می تواند تنظیم ساعات کاری معقول، استفاده از مرخصی اجباری و تدوین دستور العملهایی در جهت ارائه تسهیلاتی برای ادامه تحصیل پرسنل را در دستور کار قرار دهد.

فرضیه دیگری که در پژوهش حاضر به آن پرداخته شد، ارتباط بین یکپارچگی و انسجام اجتماعی و عملکرد کارکنان می باشد. نتایج حاصل از تحلیل داده ها ( $\chi^2 = 31.7, df = 4, p = 0.000$ ) و  $r = 0.616$  حاکی از وجود چنین رابطه ای می باشد. شاخص های این مؤلفه شامل عدم تبعیض بین کارکنان، وجود اعتماد بین کارکنان، برخورداری از حمایت همکاران می باشد. اعمال قانون گرایی در سازمان، بستر سازی فرهنگی در جهت ایجاد جو اعتماد میان کارکنان و تشویق رابطه دوستانه و تشکیل گروهها و تیم های کاری ... از جمله تدابیری است که سازمان می تواند در این راستا مطرح نظر قرار دهد.

توسعه قابلیت های انسانی و ارتباط آن با عملکرد کارکنان فرضیه دیگری است که در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج ( $\chi^2 = 16.2, df = 4, p = 0.003$ ) و  $r = 0.694$  حاکی از وجود ارتباط مستقیم و معنی دار بین این دو مولفه می باشد. استفاده از طیف وسیعی از مهارتها، زمینه خودگردانی و خود کنترلی، دسترسی به اطلاعات مورد نیاز از جمله شاخص های این مؤلفه می باشد. در این راستا سازمان می تواند از تخصصی کردن بیش از حد افقی و عمودی شغل تا حد امکان بپرهیزد و مطمئن باشد که تخصصی کردن

بیش از حد مشاغل نتیجه ای جز از خود بیگانگی کارکنان در بر نخواهد داشت. سازمان می‌تواند با ایجاد فرهنگی مبتنی بر اعتماد و ارائه آموزش های لازم و در اختیار قرار دادن اطلاعات مرتبط و مورد نیاز کارکنان زمینه خودگردانی و خود کنترلی کارکنان را فراهم نموده و وقت مدیران عالی را صرف مسائل و موضوعات با اهمیت تر و برنامه ریزی آینده و پیشرفت سازمان نماید.

از جمله مواردی دیگری که کارکنان در سؤال به آن اشاره نموده بودند، وجود کارکنانی با قوانین استخدامی متفاوت می باشد که با وجود نهاده های یکسان، حقوق هایی با تفاوت فاحش دریافت می نمودند. بدیهی است که ادراک آنها از مقوله کیفیت زندگی کاری بسیار متفاوت خواهد بود. لذا پیشنهاد می گردد مدیران بر حقوق و مزایای کارکنان دارای قوانین استخدامی متفاوت کنترل بیشتری اعمال نمایند. هرگونه اجحاف در حقوق آنان در نهایت تأثیرات مخربی برای خود شرکت در بر خواهد داشت.

از موضوعات دیگر مورد تاکید کارکنان در سؤال باز، عدم شفافیت در امور سازمانی بود. شفافیت از مواردی است که افراد سازمان اهمیت زیادی برای آن قائل هستند. چه بسا بسیاری از تصمیمات، اقدامات و فعالیتها کاملاً موجه و قانونی است، اما بدلیل عدم وجود شفافیت، برای کارکنان قابل قبول نبوده و آن را نادرست تلقی می نمایند و بدلیل عدم اعتقاد به آن تصمیم، فعالیت و اقدام، گامهایی حمایتی در آن زمینه بر نخواهند داشت.

### رهنمودهایی برای تحقیقات آینده

۱. ارائه الگوی همراستاسازی اهداف کارکنان و سازمان در شرکت ایران خودرو دیزل.
۲. بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد سازمانی براساس الگوی کاپلان و نورتن در شرکت ایران خودرو دیزل.
۳. طراحی الگوی توسعه قابلیت‌های انسانی کارکنان شرکت ایران خودرو دیزل.
۴. بررسی تأثیر کیفیت زندگی کاری بر پویایی سازمان در شرکت ایران خودرو دیزل.
۵. بررسی تطبیقی کیفیت زندگی در سازمانهای تولیدی، صنعتی یا خدماتی ایران و کشورهای خارجی.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع فارسی

- ۱- اوماسکاران، (۱۳۸۱)، روشهای تحقیق در مدیریت، (محمد صائبی و محمود شیرازی)، چاپ دوم، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- ۲- آذر، عادل. مؤمنی، حسن، (۱۳۷۹)، آمار و کاربرد آن در مدیریت جلد اول و دوم، (چاپ چهارم)، تهران، انتشارات سمت.
- ۳- جان بست، (۱۳۶۶)، روشهای تحقیق در علوم تربیتی، (حسن پاشا شریفی و نرگس طالقانی)، انتشارات رشد.
- ۴- دلاور، علی، (۱۳۷۹)، روشهای تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی، (چاپ هفتم)، تهران، نشر ویرایش.
- ۵- رابینز، استیفن، (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، (علی پارسائیان، سید محمد اعرابی)، چاپ اول، تهران، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۶- رضائیان، علی، (۱۳۷۲)، مدیریت رفتار سازمانی، (چاپ اول)، تهران، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ۷- شیمون آل، دولان و زندال اس، شولر، (۱۳۷۶)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، (محمد علی طوسی، محمد صائبی)، چاپ دوم، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۸- شریف زاده، فتاح و مهدی کاظمی، (۱۳۷۵)، مدیریت و فرهنگ سازمانی، انتشارات قومس

- منابع انگلیسی
- 1- Bo Edvardsson and Bengtöve Gustavsson, (2003), *Quality in the work environment: a prerequisite for success in new service development, Managing Service quality.*
  - 2- Berg, Linda & others. "New wave QWL", *journal of Qualities participation*, Jan, Feb, 1990.
  - 3- Bennis. Warren, Mason. Richard and Mitroff Ian I, (1987), *productive workplaces. First Edition, Jasseg Bass publishers.*
  - 4- Cascio. Wayne F, (1995), *Managing Human Resources, Forth Edition, Mcgrow-Hill International Editions.*
  - 5- Edward E. lowler and Grald E. ledford. JR. (1983), *productivity and Quality of work life, National productivity Review.*

- 6-Frank van de Looij, Jos Benders, (1995), *Not just money: quality of working life as employment strategy*, *Health Manpower Management*.
- 7-Flippo. Edwin B, (1984), *Personnel Management*, sixth Edition, *Macgrow-Hill International Editions*.
- 8-Hans Pruijt, (2000), *Performance and quality of working life*, *Journal of organizational Change Management*.
- 9-Lau, R.S.M. (2000), *Quality of work life and performance- An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model*, *International Journal of Service Industry Management*.
- 10-Mills Ted, Director,(1978) *American center for the quality of work life*, speech entitled "The name that is not there " to center international de recherches et detudes en management, june.
- 11-Nadler, David A,lawler.Edward E, (1954),*Quality of work life: perspectives and Directions*, *Reading in personnel and Human Resource Management*.
- 12-Prof.a. Valmiria C.Piccinini, Dra, Prof.a. Suzana da Rosa Tolfo, MSc, (2002), *The best companies to work in Brazil and quality of working life,disjunctions between theory and practice*.
- 13-*Quality of work life Study Action Plans*, June, (2002), Google sight.
- 14-Rinebert. James, (1988), *Improving the quality working life through job redesign: work humanization or work relationship?*, *Canadian Review of sociology and Anthropology*.
- 15-Wendy Baker, (2002). *Mentoring – Improving the quality of work life and organizational effectiveness: A case study of a formal mentoring programme implemented in a higher education organization*, *UNTITEC Institute of Technology*.
- 16-Walton E, (1988), *An Experimental Approach to organization Development*, *Conference of the Quality of working life*, Third Edition, *Prentice-Hall International Editions*.





پښتونستان د علومو او انساني مطالعاتو فریښی  
پرتال جامع علوم انسانی