

«مدیریت بهره وری»

سال نهم - شماره 35 - زمستان 1394

ص ص 109 - 83

تاریخ دریافت مقاله: 93/01/24

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: 94/02/04

## بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری با عملکرد مدیران میانی شرکت ملی گاز ایران<sup>1</sup>

دکتر حمید رحیمیان<sup>2</sup>

علی نجفی<sup>3</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری با عملکرد مدیران میانی پرداخته و سوالات اساسی از جمله وضعیت کیفیت زندگی کاری مدیران و میزان همبستگی آن با عملکرد آنان را مورد بحث و بررسی قرار داده است. جامعه آماری پژوهش عبارت است، از 180 نفر از مدیران میانی شرکت ملی گاز ایران که حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان 123 نفر به روش نمونه گیری طبقه ای تعیین گردید، که شامل 113 نفر مرد و 10 نفر زن می باشد. ابزار گردآوری داده ها دو پرسشنامه (کیفیت زندگی کاری با 29 گویه و پرسشنامه عملکرد سازمانی با 21 گویه) با پایایی و روایی بالا و روش تحقیق توصیفی و همبستگی می باشد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها با ضریب همبستگی پیرسون، نشان داد بین همه متغیرهای کیفیت زندگی کاری با عملکرد مدیران میانی رابطه معنادار وجود دارد. با استفاده از آزمون فریدمن مشخص گردید متغیرهای مورد مطالعه به ترتیب از اولویت اول تا ششم در رابطه با کیفیت زندگی کاری عبارتند از: فضای کاری و طراحی شغل، مشارکت در تصمیم گیری، دموکراسی در سازمان، آموزش و فرصتهای تحصیلی، حقوق و مزایا، خدمات وامکانات رفاهی و درمانی قرار گرفته اند. نتایج حاصل از آزمون کالماگورف - اسمیرنوف نشان داد که جامعه مورد نظر دارای توزیع نرمال می باشد. در نهایت نتایج تحقیق نشان داد 20 درصد از عملکرد مدیران میانی ناشی از عوامل کیفیت زندگی کاری می باشد.

**واژه های کلیدی:** کیفیت زندگی کاری، عملکرد مدیران میانی، شرکت ملی گاز ایران

<sup>1</sup>- این مقاله برگرفته از پایان نامه است که با حمایت مالی شرکت ملی گاز ایران انجام شده است.

<sup>2</sup>- استادیار دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی ([hamrahimian@yahoo.com](mailto:hamrahimian@yahoo.com))

<sup>3</sup>- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی

## مقدمه

کیفیت زندگی کاری، فرآیندی است که به واسطه آن همه اعضای سازمان از طریق مجاری ارتباطی باز و مناسبی که به این منظور ایجاد شده در تصمیم‌هایی که بر شغل آنها به طور خاص و بر محیط کار آنها به طور عام اثر می‌گذارد، به نوعی دخالت دارند (چی روز و همکاران<sup>1</sup>، 2006) و در نتیجه مشارکت و رضایت شغلی آنها بیشتر شده و فشار عصبی ناشی از کار بر روی آنها کاهش می‌یابد (آدهیکانی و گاتام<sup>2</sup>، 2010) در واقع کیفیت زندگی کاری نمایان‌کننده نوعی فرهنگ سازمانی و شیوه مدیریت است که کارکنان براساس آن احساس خودگردانی و عزت نفس می‌کنند. (رامستاد<sup>3</sup>، 2009).

نظام ارزشی کیفیت زندگی کاری، سرمایه‌گذاری بر روی افراد را به عنوان مهمترین متغیر در بهبود عملکرد سازمانی مورد توجه قرار می‌دهد. در این رابطه، با شناخت عوامل مرتبط با کیفیت زندگی کاری و عملکرد سازمانی و تغییر و دستکاری آنها، می‌توان عملکرد را بهبود بخشیده و در جهت رشد سازمان گام برداشت.

توجهی که امروزه به کیفیت زندگی کاری می‌شود بازتابی از اهمیتی که همگان برای آن قائل هستند. بسیاری از کارکنان از کار خود ناراضی بوده، در پی کاری معنادارتر می‌باشند. کیفیت زندگی کاری یکی از خاستگاه‌های مهم توسعه سازمانی<sup>4</sup> است. اخیراً شیوه‌های کیفیت زندگی کاری به قدری اهمیت یافته است که آن را می‌توان یک نهضت ایدئولوژیک نامید. در بسیاری از برنامه‌های کیفیت زندگی کاری تلاش بر آن بوده است تا رضایت مندی شغلی و عملکرد کارکنان از طریق ارتقای سطح انگیزش درونی آنان افزایش یابد. یافته‌های مطالعاتی نشان می‌دهد اجرای این برنامه‌ها موجب کاهش میزان شکایات کارکنان، کاهش نرخ غیبت از کار، استرس، و تعارض بین مدیریت و کار، کاهش میزان اعمال مقررات انضباطی، افزایش نگرش‌های مثبت کارکنان و افزایش مشارکت آنان در برنامه‌های نظام پیشنهادها، ایمنی شغل، عملکرد شده است (ساکلانی<sup>5</sup>، 2004).

<sup>1</sup>- Che Rose et al

<sup>2</sup>- Adhikani&Gautam

<sup>3</sup>- Adhikani&Gautam

<sup>4</sup>- Organizational development

<sup>5</sup>- Saklani

در همین رابطه می‌توان گفت که بهبود عملکرد در سازمان متأثر از شرایطی است که از مهمترین آن‌ها برانگیختگی کارکنان برای انجام وظایف محوله می‌باشد، که این برانگیختگی نیز با افزایش روحیه، رضایت شغلی، امنیت شغلی، ایجاد امکانات رفاهی مناسب و در نهایت کیفیت زندگی کاری ارتباط دارد (چی روز و همکاران<sup>1</sup>، 2006) به طور کلی کیفیت زندگی کاری برداشت فرد از نقش خود در محل کار و تعامل آن نقش با انتظارات دیگران می‌داند. (جین پیرر و جیلس<sup>2</sup>، 2006). و یا به عبارتی سرگی و همکاران<sup>3</sup> (2001) کیفیت زندگی کاری را رضایت کارکنان از برآورده شدن نیازهایشان از طریق منابع، فعالیتها، و نتایج حاصل از مشارکت در محل کار می‌داند.

در این رابطه صاحب نظران مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری را به شرح جدول شماره (1) ترسیم می‌نمایند.

جدول شماره (1): مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری

صاحب نظران	مؤلفه‌ها
جیلس	1- پرداخت منصفانه و کافی-2 وضعیت کاری ایمن و بهداشتی 3- فرصت مناسب برای توسعه قابلیت‌های انسانی 4- فرصت مناسب برای رشد و امنیت مداوم 5- اهمیت کاری در جامعه-6 قانونمندی کار 7- تناسب اجتماعی کار 8- با معنی بودن و چالشی بودن کار. (جین پیرر و جیلس <sup>4</sup> ، 2006)
	1- ماهیت خود شغل-2 پیچیدگی وظایف 3- استقلال عمل-4 مشارکت در تصمیم‌گیریها <sup>5</sup> -رطوبت و دما، سرو صدا، روشنایی، بوها 6- حمایت اجتماعی و عاطفی-7 احترام و توجه 8- ارتباطات-9 ساختار سازمان 10- برنامه‌های آموزشی و غیره... (جین پیرر و جیلس <sup>5</sup> ، 2006)

<sup>1</sup>- Che Rose et al

<sup>2</sup>- Gilles & Jean-Pierre

<sup>3</sup>- Sirgy et al.

<sup>4</sup>- Gilles & Jean-Pierre

<sup>5</sup>- Gilles & Jean-Pierre

صاحب نظران	موضوعات
کاسیو	1- حقوق و مزایا 2- امکانات رفاهی 3- بهداشت ایمنی 4- مشارکت در تصمیم‌گیری 5- دموکراسی 6- تنوع و غنی بودن مشاغل 7- بازخور از نتایج (کاسیو، 1992)
انجمن مدیریت آمریکا	1- حقوق و دستمزد 2- مزایا به ویژه مزایای خدمات درمانی 3- امنیت شغلی 4- داشتن شانس انتخاب شغل دیگر در سازمان 5- نداشتن تنشهای کاری 6- شرکت در تصمیماتی که به سرنوشت افراد مربوط است 7- دموکراسی در محل کار 8- سهام بودن در سود 9- وجود نظام بیمه و بازنگشتگی 10- وجود امکانات و خدمات - فاهی 10- چهار روز کاری در هفته (گریفین، 1996)
لویس و همکاران	1- کاهش فشار کاری 2- تعهد و تعلق سازمانی 3- ارتباط مثبت 4- استقلال عمل 5- قابلیت و پیش بینی فعالیتهای کاری 6- عدالت 7- مشخص بودن نظام نظارت 8- حرفه گرایی 9- فرصتهای پیشرفت و پرداخت عادلانه،... (لویس همکاران، 2002).
ساکلانی	1- جبران و خدمات کافی و منصفانه 2- ایمنی شغل 3- محیط کار 4- استرس شغلی و سنگینی کار (ساکلانی، 2004).
کاپلمن و همکاران (2006)	1- حمایت خانوادگی سازمانی 2 <sup>6</sup> - تعهد عاطفی 3 <sup>7</sup> - تعارض بین خانواده - کار 8 4- کار هفتگی فشرده 5 <sup>9</sup> - انعطاف پذیری در مکان کار 10 6- حمایتهای اجتماعی و اطلاعاتی 7 <sup>11</sup> - انعطاف پذیری در زمان کار 12 8- حمایت و توجه به مسؤولیتهای 9 <sup>13</sup> - مداخله کار در خانواده 14 10- تداخل بین خانواده - کار 15 و ..... (کاپلمن و همکاران، 2006)

1- Casio

2- America Management Association

3- Griffin

4- Lewis et al

5- Saklani

6- Organizational Family Support

7- Affective Commitment

8- Work-Family Conflict

9- Compressed Work Week

10- Flexibility of Work Place

11- Information and Social Support

12- Flexibility of Work Time

13- Support with Care Responsibilities

14- Work Interferes with Family

15- Family interferes with work

16- Kopelman et al

صاحب نظران	مولفه ها
جیلز و جین (2006)	1- زمان انجام دادن وظایف 2- مشارکت در تصمیم گیری
	3- تناسب بین مهارت و نوع کار 4- استقلال در وظیفه 5- تنوع وظایف
	6- بازدهی در کار 7- ابزار فیزیکی مورد نیاز برای انجام دادن کار
	7- محیط کار (سرو صدا و نور،...) 8- تجهیزات و ابزارها برای سهولت در کار
	(مراقبت روزانه، پارکینگ،...) 9- احساس تعلق داشتن به سازمان 10- رقابت
	11- قدرت عاطفی 12- روابط با همکاران 13- رابطه با مافوق 14- رابطه با کارفرما
	و مدیریت 15- انجام کار در زمان عدم حضور، توسط همکاران 16- تقسیم کار
	17- امکان پیشرفت 18- انتقالات سازمانی 19- توسعه آموزشی و حرفه ای
	کارکنان 20- ارزیابی جدول برنامه کاری 21- جدول برنامه انعطاف پذیر
	21- شفافیت نقش در سازمان 22- تعارض نقش 23- سیاست های شرکت مرتبط با
	زندگی خانوادگی 24- ارتباطات و اطلاعات 25- درآمد 26- سود 27- امنیت درآمد
	28- ارتباط با اتحادیه صنفی و ..... (جیلز و جین (2006)

مهمترین هدف یک برنامه کیفیت زندگی کاری این است که جو کار را تغییر داده و بهبود بخشد، به گونه‌ای که افراد، تکنولوژی و سازمان را برای کسب تجارب کاری و دستاوردهای مناسب به یکدیگر پیوند دهد.

در این خصوص که عملکرد چیست و چگونه باید مورد ارزیابی قرار گیرد، مفاهیم متعددی وجود دارد. تحقیق اتکینسون نشان داد که عملکرد «کنش انگیزش و توانایی است»، به عبارت ساده‌تر، کارمند باید تا حدی میل و مهارت‌های لازم برای انجام تکلیف را داشته باشد. در این میان هرسی و گلداسمیت به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و به وجود آوردن استراتژی‌های تغییر برای حل این مشکلات، هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش را از میان بقیه انتخاب نمودند. این هفت متغیر که مدل اچ‌یو را تشکیل می‌دهند عبارتند از:

$$P=f(A,C,H,I,E,V,E)^1$$

عملکرد=تابع(توان، شناخت، حمایت، انگیزش، بازخور، اعتبار و سازگاری محیطی)

توانایی<sup>2</sup> [قدرت به انجام رساندن توفیق آمیز یک تکلیف]  
وضوح<sup>3</sup> [روشنی در درک پذیرش نحوه کار]

<sup>1</sup>- Achieve

<sup>2</sup>- ability

<sup>3</sup>- clarity

حمایت سازمانی<sup>1</sup> [حمایتی که کارمندان برای تکمیل کردن اثربخشی کار به آن نیاز دارند]  
 انگیزه<sup>2</sup> [شور و شوق و تمایل به انجام تحقیق]  
 ارزیابی<sup>3</sup> [سازوکار قضاوت دربارهٔ چند و چون انجام کار]  
 اعتبار<sup>4</sup> [مناسبت، قانونمندی، و مشروع بودن تصمیم مدیر]  
 محیط<sup>5</sup> [مجموعه عوامل مؤثر برون سازمانی] (رضائیان، 1382).

شباهت‌هایی میان کیفیت زندگی کاری و عملکرد سازمانی وجود دارد، از آن جمله این هر دو مبنایی سازمانی دارند. عملکرد، کارکردی است که هم فردی و هم سازمانی به شمار می‌رود. بنابراین، این دو مفهوم در بستر محیط کار، مبنای به هم پیوسته‌ای دارند. این بدان معناست که افراد و سازمان‌ها به هم وابسته‌اند. به همین صورت کیفیت زندگی کاری نیز می‌تواند به عنوان یک پیش‌بینی کننده محتمل عملکرد سازمانی شناخته شود (چی روز و همکاران<sup>6</sup>، 2006) توجه به کیفیت زندگی کاری و ارزیابی نقش آن در عملکرد و بهره‌وری طی سال‌های گذشته همواره مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. پوت و همکاران<sup>7</sup> (2009) پس از بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و عملکرد سازمانی در چهار شرکت بزرگ و در کشورهای فنلاند، آلمان، ایرلند و هلند به این نتیجه دست یافتند که کیفیت زندگی کاری، برخورداری از محیط کاری است که مناسب کارکنان باشد. نتایج همچنین، بهبود همزمان کیفیت زندگی کاری و عملکرد سازمانی در سازمان‌های مورد بررسی را از طریق برنامه‌های کیفیت زندگی کاری نشان دادند. در تحقیقی که به تازگی توسط لائو<sup>8</sup> (2000) انجام پذیرفت، نتایج جالبی در مورد 500 شرکت برتر جهان به دست آمده است:

<sup>1</sup>- help

<sup>2</sup>-incentive

<sup>3</sup>-evaluation

<sup>4</sup>- validity

<sup>5</sup>-environment

<sup>6</sup>- Che Rose et al

<sup>7</sup>-Pot et al

<sup>8</sup>- Lau

الف) شرکتهایی که کیفیت زندگی کاری را مورد توجه قرار می دهند، نرخ رشد بیشتری نسبت به سایر شرکتها دارند.

ب) سودآوری و همچنین بازده سرمایه این شرکت ها نسبت به سایرین بیشتر است.

در بررسی که توسط بسی و همکاران<sup>1</sup> (2000) استون (2005) و هلیور و همکاران<sup>2</sup> (2000)، آکتون و همکاران<sup>3</sup> (2003)، یانگ چو<sup>4</sup> (2005) و مرسدس و همکاران<sup>5</sup> (2002) و فاطمی<sup>6</sup> (2002) در زمینه آموزش کارکنان که یکی از مؤلفه های کیفیت زندگی کاری انجام شد به این نتیجه رسیدند که، آموزش، عملکرد کارکنان را افزایش می دهد. یان<sup>7</sup> (2000) و هلیسی چاکوساماتو<sup>8</sup> (1999)، کنراد و مانگل<sup>9</sup> (2000) و گرال<sup>10</sup> (1986)، تحقیقی را انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که کیفیت زندگی کاری بر عملکرد و رضایت کارکنان تأثیر دارد.

ساندرسن<sup>11</sup> (1976) به این نتیجه رسید که کیفیت زندگی کاری موضوع مهمی برای شرکتهای کانادایی است، در این تحقیق عوامل کیفیت زندگی کاری بیشترین رابطه را با افزایش عملکرد کارکنان داشته است. از جمله: 1- ایمنی شغل و فرایند مناسب آن 2- محیط فیزیکی خوب 3- محرکهایی برای تشویق و کسب موفقیت 5- شناخت و ارتقا 6- سرعت در کار و کیفیت تولید.

ماوان ووردت<sup>12</sup> (2004) و بتسان<sup>13</sup> (1994) تحقیقی را انجام دادند که در این تحقیق مکانهای کار انعطاف پذیر، و کیفیت شغل در مکانهای کاری پشتیبان، بر عملکرد و رضایت کارکنان تأثیر دارد. تحقیقی توسط ساکلانی (2004) در 24 شرکت با نمونه

<sup>1</sup>- Bassi et al.

<sup>2</sup>- Steven & Hallier et al.

<sup>3</sup>- Acton et al.

<sup>4</sup>- Ying chu ng

<sup>5</sup>- Mercedes et al.

<sup>6</sup>- Fatemi

<sup>7</sup>- Iane

<sup>8</sup>- Hellicy Chakasamoto

<sup>9</sup>- Kenrad & Mangel

<sup>10</sup>-Gerald

<sup>11</sup>- Sandersan

<sup>12</sup>- Mavan voortd

<sup>13</sup>- Betssan

294 نفر از مدیران و کارکنان انجام شد، که به این نتیجه رسید که برنامه‌های کیفیت زندگی کاری موجب افزایش فروش، وضع کاری بهتر و همچنین بر خود شکوفایی و اعتماد به نفس در کارکنان می‌شود.

کاپلمن (1986) به این نتیجه رسیدند که کار هفتگی فشرده، ساعت‌های کاری انعطاف‌پذیر، عملکرد کارکنان را افزایش می‌دهد. همچنین او (1983) به این نتیجه رسید که بازخورد واقعی، عملکرد کارکنان را 78 درصد افزایش می‌دهد. تحقیقی توسط مالکولم، پیتر و میشل<sup>1</sup> (2004) در 24 از شرکتهای صنعتی انجام پذیرفت. که عملکرد کارکنان به طور قوی رابطه معناداری با مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری داشت. شیکدار<sup>2</sup> (2003) تحقیقی را انجام داد و به این نتیجه رسید که کیفیت زندگی کاری (ایمنی و سلامتی در کار) عملکرد کارکنان را بالا می‌برد. کاپلمن (1985) به این نتیجه رسید که غنی‌سازی شغلی، به عملکرد بالا و بهبود کیفیت محصول، پایین آمدن نارضایتی‌های کارکنان، کاهش غیبت و ترک خدمت اختیاری،... منجر می‌شود.

چیپل<sup>3</sup> (1989) در تحقیقی به بررسی ادراکات مدیران میانی شرکتهای در سه کشور (آمریکا، ژاپن و تایلند) پرداخت. در این مطالعه شرکتهای آمریکایی کیفیت زندگی کاری عالی تری را از شرکتهای ژاپنی در مؤلفه‌های، پرداخت<sup>4</sup>، ارتقای فرصت‌ها<sup>5</sup>، و آموزش فرصت‌ها داشتند. شرکت تایلندی کیفیت زندگی کاری عالی تری در مؤلفه آموزش فرصت‌ها داشت. تفاوت معنی‌داری بین سه شرکت در اصطلاح ایمنی شغل دیده نشد. ورناماری<sup>6</sup> (2002) در مطالعه رابطه مبتنی بر عملکرد<sup>7</sup>، بهره‌وری، مشوق‌های مالی<sup>8</sup> و کیفیت زندگی کاری به این نتیجه رسید که طرحهای مشوق فردی و گروهی بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد و همچنین به این نتیجه رسید که پول انگیزش قوی برای بهبود عملکرد است.

<sup>1</sup> Malcolm & Peter & Michael

<sup>2</sup> Shikdar

<sup>3</sup> Chiepel

<sup>4</sup> Pay

<sup>5</sup> Promotion of Opportunities

<sup>6</sup> Verna mari

<sup>7</sup> Performance- Based

<sup>8</sup> Incentive Financial

صاحب‌نظران از جمله کاپلمن، کاسیو، مرتون والتون مهمترین عامل افزایش عملکرد را نیروی انسانی قلمداد کرده‌اند آنها معتقدند که برای رسیدن به عملکرد بالا، نیروی انسانی باید پرورش یافته و در آن انگیزه ایجاد شود. همچنین تحقیقاتی در شرکتهای بزرگ جهان مانند جنرال موتورز، زیراکس، و موسسه تاویستاک و تری تاون، در مورد غیبت کارکنان، تغییر اختیاری، شکایتهای، و تأخیر ورود کارکنان انجام شد. این برنامه در این شرکتها منجر به افزایش فروش، بهبود کیفیت عملکرد، کاهش کارگریزی و تعداد شکایتهای، بهبود رضایت شغلی، مشارکت و تعهد و عملکرد کارکنان شده است (ساکلانی<sup>1</sup>، 2004). نویسندگان بسیاری به شکل مستقیم و غیرمستقیم به کیفیت زندگی کاری، به منزله عاملی برای ارتقای کیفیت کالاها و خدمات و بهبود عملکرد اشاره دارند، در این ارتباط، پروت<sup>2</sup> اشاره می کند که اکثر کتابهای درسی موفق یک ساختار مشترک دارند که در آن عملکرد و کیفیت (به ویژه کیفیت زندگی کاری) باهم ارتباط دارند. هم و چمپی<sup>3</sup> در کتاب معروف خود با عنوان باز مهندسی شرکت بین ارتباط مستقیم عملکرد و کیفیت زندگی کاری تاکید کرده اند. با افزایش نقش هوش و خلاقیت و تعهد نیروی انسانی متخصص که دراکر از آنان به عنوان کارکنان "یقه طلایی" نام می برد، و به علاوه تغییر تکنولوژی و انفجار اطلاعات، ضروری ساختن مطالعه در سازمانها، و رشد آموزش و آگاهی های کارکنان از حقوقشان، ضروری است که شرکت ملی گاز ایران توجه بیشتری به کیفیت زندگی کاری مدیران بنماید. لذا انجام تحقیقی که بتواند تاثیر برنامه‌های کیفیت زندگی کاری را بر روی عملکرد افراد در محیط کار مورد سنجش قرار دهد، مفید به نظر می رسد. این پژوهش در نظر دارد کیفیت زندگی کاری و رابطه آن با عملکرد مدیران را بسنجد و پیش‌بینی می‌شود که از جنبه‌های زیر سودمند افتد:

- 1- چنین پژوهش‌هایی می‌تواند به عنوان کاری علمی، نارسایی‌های موجود زمینه کیفیت زندگی کاری مدیران را بیابد.
- 2- نتایج پژوهش می‌تواند در روند کار و بهبود فعالیت های این شرکت مؤثر واقع شود.

---

<sup>1</sup>- Saklani

<sup>2</sup>- Pruijt

<sup>3</sup>- Hammer & Champy

## ابزار و روش

پژوهش حاضر به روش توصیفی، از نوع همبستگی می باشد. جامعه مورد مطالعه، شامل کلیه مدیران میانی (رؤسای) واحدهای ستادی می باشد که در واحدهای مختلف شرکت شامل حوزه مدیر عامل، مدیریت برنامه‌ریزی تلفیقی، مدیریت مهندسی و اجرای طرحها، مدیریت بازرگانی، مدیریت عملیات، مدیریت پشتیبانی، مدیریت بازرگانی، مدیریت مالی، مدیریت بهبود منابع انسانی، مدیریت پژوهش و فناوری فعالیت داشته اند. جامعه آماری پژوهش عبارت است، از 180 نفر از مدیران میانی شرکت ملی گاز ایران که حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان 123 نفر به روش نمونه گیری طبقه ای تعیین گردید، که شامل 113 نفر مرد و 10 نفر زن می باشد. تعداد 120 نفر از مدیران پرسشنامه را عودت دادند. که بالغ بر حدود 70% از کل پرسشنامه های توزیع شده می باشد. در این تحقیق از ابزارهای زیر استفاده شده است: دو پرسشنامه طراحی شد که پرسشنامه اول مربوط به مولفه های کیفیت زندگی کاری و پرسشنامه دوم مربوط به مؤلفه های عملکرد مدیران میانی است هر دو پرسشنامه مبتنی بر طیف پنج گانه لیکرت تدوین گردید. جهت طراحی پرسشنامه اول، مجموعه مؤلفه ها که از نظر اکثر دانشمندان و صاحب نظران کیفیت زندگی کاری (کاسیو، مرتون، تاتل، و انجمن مدیریت آمریکا) به عنوان مؤلفه های کیفیت زندگی کاری تعیین شده است، در نظر گرفته شد. این پرسشنامه که 29 سؤال دارد بر محور مولفه های ذیل تدوین شده است:

1. حقوق و مزایا، امکانات و خدمات رفاهی و درمانی
2. آموزش و فرصتهای تحصیلی
3. دموکراسی در سازمان
4. مشارکت در تصمیم گیری
5. طراحی شغل
6. فضای کاری در سازمان

در جهت طراحی پرسشنامه دوم، از مدل عملکرد هرسی و گلد اسمیت (رضائیان، 1382) استفاده شده است این پرسشنامه که 21 سؤال دارد دارای مولفه های ذیل است:

1. توان
2. شناخت شغل
3. حمایت سازمانی
4. انگیزش
5. بازخورد عملکرد
6. اعتبار
7. سازگاری محیطی

برای سنجش پایایی پرسشنامه های طراحی شده، ابتدا هر دو پرسشنامه بین 50 نفر از مدیران میانی توزیع گردیدند. از این تعداد 35 عدد پرسشنامه عودت داده شد. ضریب آلفای کرانباخ برای پرسشنامه اول 0/94 و پرسشنامه دوم 0/82 به دست آمد که از نظر آماری ضریب بالایی برای یک ابزار پژوهشی تلقی می شود. همچنین برای تعیین روایی از روایی محتوا و سازه استفاده شده است، و برای روایی سازه به روش تحلیل عاملی استفاده شده است که نشان از برازش تحلیل عاملی در سطح اطمینان بالای 0/99 درصد می باشد. یعنی این متغیرها می توانند عامل مورد نظر را به خوبی بسنجند، بنا براین اعتبار سازه ای این متغیرها مورد تأیید قرار می گیرد. در این تحقیق ابتدا از آمار توصیفی که نتایج در جدول شماره (3) آمده است و جهت بررسی خصوصیات و ویژگی های نمونه آماری از آمار استنباطی شامل آزمون کالماگورف - اسمیر نوف برای نرمال بودن توزیع جامعه، ضریب همبستگی پیرسون برای رابطه بین متغیرها، آزمون فریدمن برای اولویت بندی عوامل، استفاده گردید.

جدول شماره (3): مشخصات توصیفی نمونه آماری

شرح ویژگیها	متغیر	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	113	94/2
	زن	10	5/8
سن	بین 20 تا 40 سال	6	5/4
	بین 41 تا 50 سال	55	47/8
	بیشتر از 50 سال	53	46/8
تحصیلات	دیپلم	1	0/8
	فوق دیپلم	5	4/2
	لیسانس	84	68/9
سابقه کار	فوق لیسانس و بالاتر	33	26/1
	تا 5 سال	1	0/8
	بین 6 تا 10 سال	1	0/8
	بین 11 تا 15 سال	10	6/8
	بین 16 تا 20 سال	35	0/29
	بیشتر از 20 سال	76	64/2

براساس جدول شماره 3: می‌توان گفت 94/2 درصد پاسخ‌گویان در این تحقیق مرد و 5/8 درصد زن تشکیل می‌دهد. 94/6 درصد بیش از 40 سال سن داشته‌اند به عبارتی 5/4 درصد آنان تا 40 سال سن، 47/8 درصدشان تا 50 سال سن و 46/8 درصد آنان بیشتر از 50 سال سن داشته‌اند. 95 درصد از پاسخ‌گویان دارای مدرک لیسانس و بالاتر بوده‌اند که 68/9 درصد مدرک لیسانس و 26/1 درصد فوق لیسانس و بالاتر بوده‌اند و همچنین 64/2 درصد از پاسخ‌گویان سابقه کاری بیش از 20 سال داشتند و 28/2 درصد دارای سابقه کار کمتر از 10 سال بوده‌اند به عبارت دیگر می‌توان نتیجه گرفت اکثر مدیران میانی مورد مطالعه دارای سابقه کاری بیش از 15 سال بوده‌اند.

### یافته‌ها

ابتدا برای نرمال بودن توزیع جامعه آزمون کالماگورف - اسمیرنوف که در جدول شماره 4 آورده شده است به کار می‌رود.

جدول شماره (4): آزمون کالماگورف-اسمیرنوف برای هر یک از متغیرها

متغیرها	K-S	sig
کیفیت زندگی کاری	0/825	0/505
حقوق ومزایا و خدمات و امکانات رفاهی و درمانی	1/343	0/054
آموزش و فرصتهای تحصیلی	1/070	0/202
دموکراسی در سازمان	1/463	0/028
مشارکت در تصمیم گیری	1/296	0/070
طراحی شغل	1/067	0/205
فضای کاری در سازمان	1/390	0/052
عملکرد مدیران میانی	0/877	0/426

بر اساس جدول شماره 4 می توان گفت از آنجا که مقدار آماره کالماگورف-اسمیرنوف برای هر یک از متغیرها بین مقدار  $1/96+$  و  $1/96-$  قرار دارد توزیع متغیرها در جامعه نرمال می باشد.

### آزمون فرضیه ها

جهت بررسی آزمون فرضیه ها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. که در جدول شماره 5 دیده می شود.

جدول شماره (5): آزمون فرضیه ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون

متغیرها	عملکردمدیران	
	ضریب پیرسون	ضریب تعیین
کیفیت زندگی کاری	0/44	0/19
حقوق و مزایا، امکانات و خدمات رفاهی و درمانی	0/41	0/17
آموزش و فرصتهای تحصیلی	0/28	0/08
دموکراسی در سازمان	0/44	0/19
مشارکت در تصمیم گیری	0/27	0/08
طراحی شغل	0/40	0/16
فضای کاری در سازمان	0/35	0/12

**فرضیه اصلی:** بین کیفیت زندگی کاری با عملکرد مدیران میانی شرکت ملی گاز ایران رابطه معنی دار وجود دارد.

برای پاسخ به فرضیه اصلی بر اساس جدول شماره 5 می توان گفت رابطه معناداری در سطح خطای 1% بین متغیرهای کیفیت زندگی کاری، (حقوق و مزایا، امکانات و خدمات رفاهی و درمانی، دموکراسی در سازمان، طراحی شغل، فضای کاری در سازمان) عملکردمدیران میانی وجود دارد. وجهت این رابطه مستقیم و شدت آن نسبتا متوسط می باشد. همچنین رابطه معناداری در سطح خطای 1% بین متغیرهای آموزش و فرصتهای تحصیلی، و مشارکت در تصمیم گیری با عملکردمدیران میانی وجود دارد. جهت این رابطه مستقیم و شدت آن نسبتا ضعیف می باشد همچنین 0/19 از واریانس عملکرد مدیران میانی بر اساس مولفه های کیفیت زندگی کاری، تبیین می شود.

### فرضیه های فرعی:

- 1- بین حقوق و مزایا، امکانات و خدمات رفاهی و درمانی با عملکرد مدیران میانی شرکت ملی گاز ایران رابطه معناداری وجود دارد. برای پاسخ به این فرضیه بر اساس جدول شماره 5 می توان گفت رابطه معناداری در سطح خطای 1% بین حقوق و مزایا، امکانات و خدمات رفاهی و درمانی با عملکرد مدیران میانی وجود دارد. جهت این رابطه مستقیم و شدت آن نسبتا متوسط می باشد. همچنین 0/17 از واریانس عملکرد مدیران میانی بر اساس حقوق و مزایا، امکانات و خدمات رفاهی و درمانی ، تبیین می شود.
- 2- بین آموزش و فرصتهای تحصیلی با عملکرد مدیران میانی شرکت ملی گاز ایران رابطه معناداری وجود دارد. برای پاسخ به این فرضیه بر اساس جدول شماره 5 می توان گفت رابطه معناداری در سطح خطای 1% بین حقوق و مزایا، امکانات و خدمات رفاهی و درمانی با عملکرد مدیران میانی وجود دارد. جهت این رابطه مستقیم و شدت آن نسبتا ضعیف می باشد. همچنین 0/08 از واریانس عملکرد مدیران میانی بر اساس آموزش و فرصت های تحصیلی ، تبیین می شود.
- 3- بین دموکراسی در سازمان با عملکرد مدیران میانی شرکت ملی گاز ایران رابطه معناداری وجود دارد. برای پاسخ به این فرضیه بر اساس جدول شماره 5 می توان

گفت رابطه معناداری در سطح خطای 1% بین با عملکرد مدیران میانی وجود دارد. و جهت این رابطه مستقیم و شدت آن نسبتا متوسط می باشد. همچنین 0/19 از واریانس عملکرد مدیران میانی بر اساس دموکراسی در سازمان، تبیین می شود.

4- بین مشارکت در تصمیم گیری با عملکرد مدیران میانی شرکت ملی گاز ایران رابطه معناداری وجود دارد. برای پاسخ به این فرضیه بر اساس جدول شماره 5 می توان گفت رابطه معناداری در سطح خطای 1% بین با عملکرد مدیران میانی وجود دارد. جهت این رابطه مستقیم و شدت آن نسبتا ضعیف می باشد. همچنین 0/08 از واریانس عملکرد مدیران میانی بر اساس مشارکت در تصمیم گیری، تبیین می شود.

5- بین طراحی شغل با عملکرد مدیران میانی شرکت ملی گاز ایران رابطه معناداری وجود دارد. برای پاسخ به این فرضیه بر اساس جدول شماره 5 می توان گفت رابطه معناداری در سطح خطای 1% بین با عملکرد مدیران میانی وجود دارد. و جهت این رابطه مستقیم و شدت آن نسبتا متوسط می باشد. همچنین 0/16 از واریانس عملکرد مدیران میانی بر اساس طراحی شغل، تبیین می شود.

6- بین فضای کاری در سازمان به عملکرد مدیران میانی رابطه معناداری وجود دارد. برای پاسخ به این فرضیه بر اساس جدول شماره 5 می توان گفت رابطه معناداری در سطح خطای 1% بین با عملکرد مدیران میانی وجود دارد. و جهت این رابطه مستقیم و شدت آن نسبتا متوسط می باشد. همچنین 0/12 از واریانس عملکرد مدیران میانی بر اساس فضای کاری در سازمان، تبیین می شود.

7- اولویت بندی عوامل کیفیت زندگی کاری در رابطه با بهبود عملکرد

در جدول شماره (6) اولویت بندی عوامل کیفیت زندگی کاری در رابطه با افزایش عملکرد اشاره می گردد.

جدول شماره (6): اولویت بندی عوامل کیفیت زندگی کاری در رابطه با بهبود عملکرد

اولویت	میانگین رتبه	متغیرها
1	5/47	فضای کاری در سازمان
2	4/20	طراحی شغل
3	3/59	مشارکت در تصمیم‌گیری
4	3/35	دموکراسی در سازمان
5	3/21	آموزش و فرصتهای تحصیلی
6	2/72	حقوق و مزایا و خدمات و امکانات رفاهی و درمانی

بر اساس جدول شماره 6: که نتیجه آزمون فریدمن بر روی 6 عامل کیفیت زندگی کاری و عملکرد مدیران میانی می‌باشد می‌توان گفت از بین این عوامل، متغیر فضای کاری در سازمان در اولویت اول، متغیر طراحی شغل در اولویت دوم، متغیر مشارکت در تصمیم‌گیری در اولویت سوم، و متغیرهای دموکراسی در سازمان، آموزش و فرصتهای تحصیلی، حقوق و مزایا و خدمات و امکانات رفاهی و درمانی به ترتیب در اولویت‌های چهارم، پنجم و ششم قرار گرفته‌اند. در واقع اولویت بندی نشان می‌دهد که نظر پاسخ‌گویان در مورد متغیر فضای کاری در سازمان مساعدتر و مناسب‌تر بوده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق نشان داد که بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد مدیران میانی همبستگی معنادار و مثبتی وجود دارد. یعنی با بالاتر رفتن کیفیت زندگی کاری بهره‌وری آنان نیز بهبود می‌یابد. ضریب تعیین نیز گویای این مطلب است که حدود 0/20 از بهره‌وری مدیران میانی ناشی از کیفیت زندگی کاری افراد می‌باشد و 80 درصد باقیمانده بر اثر سایر عوامل می‌باشد که رابطه معنی‌داری بین فرضیه پژوهشی اصلی در تحقیقات فراوانی از جمله تحقیقات انجام شده توسط پژوهشگران زیر یافت شده است. کارول<sup>1</sup> (1996) کاپلمن و دیگران<sup>2</sup> (2006) کاپلمن<sup>3</sup> (1983، 1986، 1985) تامورا و دیگران<sup>4</sup> (2006) چپیل<sup>5</sup> (1989) نتالیا<sup>6</sup> (2004) سنیانی<sup>7</sup> (1980) لوئیس<sup>8</sup> (1984)

<sup>1</sup> -Carol

<sup>2</sup> -kopelman et al.

<sup>3</sup> -kopelman

<sup>4</sup> -tamura et al

<sup>5</sup> -chaipel

<sup>6</sup> - Natalya

<sup>7</sup> -sen yani

<sup>8</sup> -lewis

امیرعباس<sup>1</sup> (1988) فاطمی<sup>2</sup> (2002) کایم<sup>3</sup> (1986) آنتونی<sup>4</sup> (1983) ورنما ماری<sup>5</sup> (2002) بتسان<sup>6</sup> (1994) کنت اسکات<sup>7</sup> (2000) یان<sup>8</sup> (2000) سوسانا<sup>9</sup> (1992) هلیسی<sup>10</sup> (1999) ریچارد رابرت<sup>11</sup> (2002) آلبرت گلاسون<sup>12</sup> (1982) ساندرسن<sup>13</sup> (1978) ماوان ووردت<sup>14</sup> (2004) کنراد، مانگل<sup>15</sup> (2000) میشل لی و دیگران<sup>16</sup> (2004) یانگ چو<sup>17</sup> (2005) مرسدس و دیگران<sup>18</sup> (2002) شیکدار<sup>19</sup> (2003) گرالده<sup>20</sup> (1986) آلتین و بهرنز<sup>21</sup> (2005) استنهیوس و بروجن<sup>22</sup> (2006) پولیتس<sup>23</sup> (2005) تانگان<sup>24</sup> (2004، 2005) پاترسون و دیگران<sup>25</sup> (2004). به طور خلاصه بر حسب فرضیه ها می توان نتیجه گرفت:

- بین حقوق و مزایا و خدمات و امکانات رفاهی و درمانی با عملکرد مدیران همبستگی معناداری وجود دارد. و این یافته ها نشان می دهد که مطالعات و تحقیقات انجام شده و تئوری های موجود بین متغیر حقوق و مزایا و خدمات و امکانات رفاهی و درمانی با عملکرد مدیران رابطه مثبتی وجود دارد. ضریب تعیین بدست آمده نیز نشان می دهد 0/17 عملکرد مدیران میانمی ناشی از این مولفه

<sup>1</sup> -ami abass

<sup>2</sup> -fatemi

<sup>3</sup> -kayem

<sup>4</sup> -antoni

<sup>5</sup> -verna mari

<sup>6</sup> -betsan

<sup>7</sup> -ken scott

<sup>8</sup> -yan

<sup>9</sup> -sosana

<sup>10</sup> -hellicy

<sup>11</sup> -richrd robert

<sup>12</sup> -albert glassen

<sup>13</sup> -sandersan

<sup>14</sup> -mavan voordet

<sup>15</sup> -kenrad mangel

<sup>16</sup> -michel lee et al

<sup>17</sup> -yang chn

<sup>18</sup> -mercedes et al

<sup>19</sup> -shikdar

<sup>20</sup> -gerald

<sup>21</sup> - Althin& Behrenz

<sup>22</sup> - Steenhuis & Bruijn

<sup>23</sup> - Politis

<sup>24</sup> -tangan

<sup>25</sup> -Paterson et al.

می‌باشد. نظام پرداخت، فعالیتی است که سازمان‌ها از طریق آن کار افراد را ارزیابی می‌کنند تا پاداش‌های پولی و غیرپولی مستقیم و غیرمستقیم را در چهارچوب مقررات قانونی و توانایی پرداخت خود میان آنان توزیع کنند.

پرداخت‌های مستقیم شامل مزد پایه، مزد مبتنی بر عملکرد و پرداخت‌های غیرمستقیم شامل برنامه‌های حمایتی، مزایای ایام تعطیل و مزایا و خدمات رفاهی است. ارتباط نظام پرداخت با ارزشیابی عملکرد برای افراد شاید از هر چیزی بیشتر اهمیت داشته باشد به ویژه در سازمانهایی که حقوق بر پایه عملکرد تعیین می‌شود، باید عملکرد را به شیوه معتبر و اعتمادپذیری بسنجیم. اگر نتوانیم پاداش‌هایی چون پرداخت را با نتایج پیوند دهیم به کاهش انگیزه و افت عملکرد خواهد انجامید. البته در این پژوهش بر طبق یافته‌های موجود نتیجه می‌گیریم که در جامعه مورد بررسی حقوق و مزایای افراد بر بهره‌وری آنان تاثیر داشته است. اخیراً "پاداش‌های غیرنقدی مانند تشویق و تمجید، مشارکت و ارائه بازخورد نیز با عملکرد توأم شده‌اند که این عوامل می‌توانند افراد را به ارائه کار بهتر برانگیزند. رابطه معناداری بین فرضیه پژوهشی اول در تحقیقات فراوانی از جمله تحقیقات انجام شده توسط پژوهشگران زیر یافت شده است. کارول (1996) چیپل (1989) نتالیا (2004) ورنا ماری (2002) آلتین و بهرنز (2005).

- بین آموزش و فرصتهای تحصیلی سازمان با عملکرد مدیران میانی ارتباط مثبت و مستقیم وجود دارد. یعنی هر قدر که آموزش و فرصتهای تحصیلی بیشتر شود به همان نسبت نیز عملکرد فرد بهتر خواهد بود. ضریب تعیین به دست آمده نیز نشان می‌دهد که 0/08 از تغییرات عملکرد ناشی از مولفه فوق بوده و بقیه 0/92 باقی مانده تحت تاثیر سایر مؤلفه‌ها قرار دارند. شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط با شغل، آشنایی با روشهای جدید کار و امکان استفاده از سایت‌های علمی و تخصصی در داخل و خارج از سازمان و برقراری رابطه علمی و تخصصی با استادان و متخصصان خارج از سازمان، ظرفیت ایجاد فرصتهای مطالعاتی و پژوهشی، برگزاری کلاس‌های آموزشی به روش نوین، ایجاد شبکه‌های یادگیری در داخل سازمان از جمله از عواملی است که موجب بهبود عملکرد مدیران می‌شود. درجه‌ای که مدیران از این شاخص‌ها برخوردارند و نیز ادراک ایشان از مطلوبیت شرایط این شاخص‌ها باعث رضایت خاطر، در نتیجه انجام بهتر کارها و در نهایت

بالا تر رفتن سطوح عملکرد مدیران خواهد شد. رابطه معنی داری بین فرضیه پژوهشی دوم در تحقیقات فراوانی از جمله تحقیقات انجام شده توسط پژوهشگران زیر یافت شده است. چپل (1989) و سن یانی (2000) امیرعباس (1998) فاطمی (2002) کایم (1986) بیسی (2000) هلیر (2000) ساندرسن (1978) یانگ چو (2005) می رساند.

- بین دموکراسی در سازمان و عملکرد مدیران میانی رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد یعنی هر چه بر میزان دموکراسی در سازمان افزوده شود مدیران عملکرد بهتری از خود نشان خواهند داد. ضریب تعیین نیز نشان می دهد که 0/19 از تغییرات در عملکرد ناشی از مؤلفه دموکراسی در سازمان بوده است.

در این پژوهش دموکراسی در محل کار با رعایت عدالت در توزیع پرداختها، ارزشیابی از مدیران به صورت صحیح و منطقی و اهمیت دادن به تخصص دانش مدیران و آزادی عمل مدیران در کار و غیره سنجیده شده است. رابطه معنا داری بین فرضیه پژوهشی سوم در تحقیقات فراوانی از جمله تحقیقات انجام شده توسط پژوهشگران زیر یافت شده است. مارتین لوئیس (1984) کایم (1986) بتسان (1994) کنت اسکات (2000) آلبرت گلاسون (1982) ساندرسن (1978) میشل لی و دیگران (2004). لذا پیشنهاد می گردد طراحی نظام مدیریت عملکرد در دستور کار قرار بگیرد تا از مدیران ارزشیابی صحیح و منطقی صورت بگیرد.

- بین مشارکت در تصمیم گیری ها و عملکرد همبستگی معناداری وجود دارد یعنی اگر افراد در تصمیم گیری های مربوط به کار خود دخالت داشته باشند عملکرد بیشتری نیز از خود نشان خواهند داد. ضریب تعیین به دست آمده نیز نشان می دهد که 0/08 از تغییرات عملکرد ناشی از مؤلفه مشارکت در تصمیم گیری هاست و بقیه 92 % باقیمانده تحت تأثیر سایر عوامل می باشد. با توجه به محدودیت عقلانی که هر انسان به تنهایی به آن مبتلاست شاید همکاری گروهی تنها راه دستیابی به یک سیستم تصمیم گیری منطقی، منظم، جامع و کامل است. از مهمترین فواید مشارکت در تصمیم گیری، تأثیر آن بر رضایت و خشنودی شغلی است و همین طور افزایش تعهد کارکنان در کار و ارتقای عملکرد. رابطه معناداری بین فرضیه پژوهشی چهارم در تحقیقات فراوانی از جمله تحقیقات انجام شده

توسط پژوهشگران زیر یافت شده است. کایم (1986) و رنا ماری (2002) بتسان (1994) یان (2000). لذا پیشنهاد می‌گردد مدیران در کمیته‌های سیاستگذاری حضور فعال داشته باشند. و همچنین در تیم‌های کاری خودگردان، کمیته‌های مشورتی شرکت داشته باشند. و به مشارکت مدیران سازمان در قالب برنامه‌ها و فعالیتهای آن با روشهای بهتر و اصولی‌تر توجه بیشتری بشود و اهمیت این مساله را در قالب کارگاههای آموزش مشارکت گوشزد نموده و از این طریق راه سیستم مدیریت مشارکتی را در سازمانها هموار نمود. تفویض اختیار بیشتری به مدیران بایستی واگذار گردد تا نقش مشارکت پررنگ‌تر شود.

- بین طراحی شغل و عملکرد همبستگی معناداری وجود دارد، در این پژوهش طراحی شغل با تناسب وظایف محوله به مدیران و تخصص و دانش آنان، امکان رشد و پیشرفت برای مدیران در مشاغل، توسعه شغلی و غنی‌سازی شغلی و بازخور نتایج و چرخش شغلی مورد نظر بوده است. بر اساس سایر تحقیقات درجه برخورداری کارکنان از این نسبت‌ها احساس و ادراک آنها از مطلوبیت شرایط فیزیکی و روانی محیط کار را بهبود بخشیده و در نتیجه باعث رضایت خاطر بیشتر در آنها شده و عملکرد آنها را بالا می‌برد. لذا پیشنهاد می‌گردد تعریف شغل و وضوح شرح وظایف شغلی در شرکت ملی گاز مد نظر قرار بگیرد. با افزایش ابعاد اصلی شغل و بالابردن مراحل روان‌شناختی کار، ارضای شغلی مدیران افزایش می‌یابد. بنابراین، باید ترکیب فعالیتهای به‌گونه‌ای باشد، مدیران مهارتهای متنوعی را برای پیشبرد هدفهای سازمان به کار گیرند. همچنین برای بالابردن ظرفیت انگیزش شغل ایجاد رابطه با مشتری است که استقلال، هویت و بازخورد شغل را افزایش دهد. و در نهایت یکی از فرایندهای مدیریتی، ایجاد مجاری بازخورد است. لازم است مدیران از کیفیت کار خود باخبر باشند و بازخورد کارشان را بموقع و منظم دریافت کنند تا به آنان اجازه دهد که رفتارشان را به‌گونه‌ای مناسب تعدیل کنند تا بتوانند پادشهای مطلوب دریافت کنند. و روند جدید این است که مدیران خودشان را بررسی کنند. با این روش، مدیران درباره عملکردشان بازخورد فوری دریافت می‌کنند و از این طریق سرعت ایرادهای کارشان را می‌شناسند و تلاش می‌کنند آن را بهبود بخشند و بدین ترتیب بهبود مستمر فعالیتهای محقق می‌شود. ضریب تعیین به دست آمده نیز نشان می‌دهد که 0/16 از تغییرات عملکرد ناشی از مولفه طراحی

شغل است و 0/86 باقیمانده تحت تأثیر سایر عوامل می باشد. رابطه معناداری بین فرضیه پژوهشی پنجم در تحقیقات فراوانی از جمله تحقیقات انجام شده توسط پژوهشگران زیر یافت شده است. بتسان (1998) و کاپلمن (1985 و 1983).

- بین فضای کاری در سازمان با عملکرد مدیران رابطه مثبت و مستقیمی وجود دارد. یعنی با بالا رفتن ایمنی و اطمینان در محیط کار عملکرد کارکنان نیز افزایش می یابد. ضریب تعیین به دست آمده نشان می دهد که 0/12 از تغییرات عملکرد متاثر از مؤلفه فضای کاری در سازمان بوده و باقیمانده 0/88 درصد که درصد بالایی را تشکیل می دهد ناشی از سایر عوامل می باشد. چنین به نظر می رسد که شرایط فیزیکی و روانی محیط کار رابطه موثری با رضایت شغلی و تنیدگی روانی افراد دارد و در عملکرد آنان نیز تأثیر بسزایی می گذارد. واقعیت های موجود درمبحث رفتار سازمانی نشان می دهد که درصد قابل توجهی از علل وموجبات بیماری های روانی و کسالت های ناشی از خستگی کارشایع بین کارکنان سازمان ها رامی توان در شیوه های موجود در بهداشت روانی و فیزیکی محیط کاری دارد. محدود بودن مشاغل هم به طور مستقیم به لحاظ عدم استفاده بهینه از امکانات استاندارد در محیط کاری و ظرفیت منابع انسانی و هم به طور غیرمستقیم از طریق ایجاد خستگی و نارضایتی در کار که به نوبه خود باعث کاهش روحیه کارکنان و افزایش غیبت از کار، ترک خدمت و تنیدگی های روانی می شود به عنوان عامل کاهش دهنده عملکرد کارکنان مورد ملاحظه قرار گرفته است. بنابراین محرومیت (عدم ارضای نیازهای روحی و روانی) کارکنان و عدم کارایی سازمان منشأ واحدی داشته و هر دو موجب کاهش کیفیت زندگی کاری کارکنان می گردد. رابطه معناداری بین فرضیه پژوهشی ششم در تحقیقات فراوانی از جمله تحقیقات انجام شده توسط پژوهشگران زیر یافت شده است. پولیتس (2005) استنهیوس و بروجن (2005) میشل و دیگران (2004) کاپلمن (1986) بتسان (1998) گلاسون (1982) سوسانا (1992) مورد تأیید و اثبات قرار گرفته است.

## منابع:

- رضائیان، علی (1382)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات سمت.

- Acton, T & Golden, W. (2003), Training the Knowledge Worker descriptive study of training practices in Irish software companies. Journal of European Industrial Training No.12 ,p.137.
- Adhikani, D.R & Gautam, D.K. (2010), labor legislations for improving quality of work life. International Journal of Law and Management. 52.(1).40-35.
- Albert Gleason, c (1982), "quality of Work Life: an exploratory Study in worker group", Ph. D. Dissertation ,University of California, Santa Barbara.
- Althin, R & Behrenz, L. (2005), Efficiency and productivity of employment offices: evidence from Sweden. International Journal of Manpower. Vol 26. No.2, pp 196-206.
- Amir, Abbas, G .(1988), The impact of computerized manufacturing technology on the work process: A quality of working life perspective. Ph.D. Dissertation, University of Pennsylvania.
- Anthony, F ,C. (1983), organizational commitment, job satisfaction and the quality of work life, ph.D. Dissertation ,University of Massachusetts Amherst.
- Bassi, L, McMurrer, D ,Ludwing, J, & Buren, M .(2000), profiting from learning Washington: American Society of Training and Development. p.11-18.
- Betsann, S. (1994), Teacher quality of work life according to teachers: the case of high schools .Ph.D. Dissertation, University of Minnesota.
- Carol, J , F .(1996), worker Productivity as function of the percentage of monetary incentives to base pay. Ph.D. Dissertation, Western Michigan University.

- Cascio, Wayne, F .(1992), Managing human resources , fourth edition .McGraw-Hill. International Edition.
- Chaipol, H.(1989), “ A comparative study of Thai middle managers perception of there Quality of Work Life in American-owned, Japanese owned and thai owned companies operating in Thailand.D.B.A. Dissertation United State International University.
- Che Rose, R., Beh, I. S., Uli, J., Idris, K. (2006), Quality of work life: Implications of career dimensions. Journal of Social Sciences, 2(2)
- Drucker, P .(1999), knowledge-worker Productivity:the biggest challenge California Management Review.vol.41,N.2 p.79-85.
- Fatemi, N .(2002), Investment in higher education and state workforce productivity .Ph.D. Dissertation, University of New Orleans.
- Gerald ,D.K .(1986), Employee-centered Productivity and QWL program:findings from an area study.
- Hallier, J, & Butts, S .(2000), Attempt to advance the role of training process and context .Employee RelationsN.4, p.375-402.
- Hellicy, C, M .(1999), Job-Sharing in the South African labour market its potential feasibility and impact on unemployment, productivity and quality of work life.D.B.L .Dissertation, University of South Africa.
- Hersey, H & Goldsmith, M .(1980), A Situational Approach to performance Planning. Training and Development Journal .Madison :vol:34,N.11 p.38
- Ian C, R .(2000), correlates of employee involvement : quality of work life and locus of control orientation .Ph.D. Dissertation ,California school of professional psychology San Diego.

- Kayem, K (1986), quality of work life professional staff of selected public schools (job satisfaction). Ed.D. Dissertation, Brigham Young University.
- Kennet Scott. (2000), Assessing the impact of communication cost on worker Productivity: an individual level examination of the Productivity paradox .ph.D. Dissertation, Duke University
- Konrad, A, M & Mengel, R. (2000), "The Impact of Work life Program on firm Productivity", Strategic Management Journal, Vol, 21N.12. p,1225.
- Kopelman, R. (1983), "Improving productivity through objective feedback: a review of the evidence. National Productivity Review . Vol.2.N. 1,p. 43
- Kopelman, R. (1986), "Alternative Work scheduling of Evidence", National Productivity Review, vol. 5, N. 2, p,150.
- Kopelman, R, E, Prottas, D, J, Thompson, C, A & Jahn, W. E .(2006), A multilevel examination of work-life practices. Is more always better? Journal of Managerial Issues, N.18, p.232.
- Kopelman, R. E . (1985), "Job redesign and productivity: A review of the evidence, National Productivity Review. Vol 4. p. 237-255.
- Lau, R . (2000), Quality of work life and performance –an ad hoc invitation of two key elements in the service profit chain model. International Journal of Service Industry.p.155-162.
- Lauri Kay, G, W (1998), A examination of the relationships between value conflict, quality of work life .job satisfaction and job retention among county human service workers in the state of ohio ,ph.D. Dissertation, the University of Tennessee.
- Lewis, David & Kevin Brazil. (2001), Extrinsic and intrinsic determinants of quality work life. International Journal of Healthcare quality assurance incorporating leadership.vol.14.N.5. p.14-19

- 
- Lewise, Martin K. (1984), making sense of planned change: stakeholder perceptions in a quality of work life program, Ph.D. Dissertation, Case Western Reserve University.
  - Mavan der Voordt, T. (2004), Productivity and employee satisfaction in flexible work place, Journal of corporate real estate London, vol,6. N, 2:p.133.
  - Mercedes, M,& Caceres, J .(2002),More training , less security? Training and the quality of life at work in Argentina, Brazil and Chile, International Labour Review,.. P.359.
  - Mitchel,lee,et al .(1986),Employee Praticpation in a Quality Circle program :Impact on quality of work life productivity , and absenteeism.Journal of Applied psychology.vol.71 iss.1 pg.69.
  - Natalya, D. (2004), “Essays a Measuring Human Capital and Older Workers Productivity”, Ph.D. Dissertation, Coornell University, Pages, 122.
  - Patterson, M & warr, P & west, M.(2004), “organizational Climate and Company: the Rol of Employee Affect and Employee Level. Journal of occupational and organizational Psychology. Vol. 77, part. 2pg. 193.
  - Politis, D, J . (2005), Dispersed Leadership predictor of the work environment for creativity and productivity. European journal of Innovation management. Vol. 22. pp. 182-204.
  - Pot, F. D., Koningsveld, E., Erg, E. (2009), Quality of working life and organizational performance – two sides of the same coin? Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 35(6), 421 - 428.
  - Pruijt, H. (2000), Performance and Quality of working life Journalist of Organizational change management.VO.13 No.4 pp.389-400.

- 
- Ramstad, E. (2009), Promoting performance and the quality of working life simultaneously. *International Journal of Productivity and Performance. Management*, 58(5), 423 – 436.
  - Richard, Robert, B. (2002), An analysis of the relationship between quality of Work Life and motivation for correctional service officers in the montreal area .ph.D.Dissertation, Mcgrill University (Canada).
  - Saklani, D.R. (2004), Quality of work life in the Indian Context: An Empirical Investigation. *Decision*. vol.31, No.2 ,p:101-135.
  - Sanderson & Bill, M, G. (1978), productivity and quality of working life a key factor? *The Labour Gazette*, Vol, 78, N.11, 12:p:500.
  - SenYoni, M. (1980), “Schooling, Training and Work productivity: a follow up study of Inpp trainees Employee in Selected Zaire industries. Ph. D. Dissertation, the Florida State University.
  - Shikdar, A, A & Sawaqed, N, M (2003), Worker Productivity, and occupational health and safety issues in selected industries. *Computers & Industrial Engineering*, vol, 45 N.4: p.563.
  - Steenhuis, H & de Bruijn, E (2006), International shop floor or level productivity differences: an exploratory study. *Journal of manufacturing technology management*. Vol. 27. pp. 42-55
  - Susanna, Margaretha, . (1992), quality of work life: a paradigm development in industrial psychology and its practical implication on personnel practices, D.COM. Dissertation, University of Pretoria.
  - Tamura, R & Baier, L, S & Dwyer, P, G. (2006), How important are Capital And total Factor Productivity For economic growth? *Economic Inquiry*, Vol, 44, iss, 10, p23-27.

- 
- Tangen,S.(2005),Demystifying Productivity and Performance. International Journal of Productivity and Performance Management .pg.34.
  - Verna,M , F .(2002),The relationship of performance incentives to productivity and qualityofworklife.Ph.D .Dissertation,University of Cincinnati.
  - Yang .chn. (2005), Training determinants and productivity impact of training in China:a case of shanghai . Journal of Education Review.p:275-295.

