



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد علوم و تحقیقات یاسوج

دانشکده مدیریت - گروه مدیریت استراتژیک

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

عنوان:

**بررسی رابطه بین پیاده سازی تیم های کاری و کیفیت زندگی کاری  
کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران**

استاد راهنما: دکتر کاظم قجاوند

استاد مشاور: .....

پژوهشگر: سوری

تابستان ۱۳۹۳



تقديم به :

تشکر و قدردانی :

## منشور اخلاقی پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی

با یاری از خداوند سبحان و اعتقاد به این که عالم محضر خداست و همواره ناظر بر اعمال انسان و به منظور پاس داشت مقام بلند دانش و پژوهش و نظر به اهمیت جایگاه دانشگاه در اعتلای فرهنگ و تمدن بشری، ما دانشجویان و اعضای هیات علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی متعهد می گردیم اصول زیر را در انجام فعالیتهای پژوهشی مدنظر قرار داده و از آن تخطی نکنیم:

۱. **اصل حقیقت جویی:** تلاش در راستای پی جویی حقیقت و وفاداری به آن و دوری از هرگونه پنهان سازی حقیقت.

۲. **اصل رعایت حقوق:** الزام به رعایت کامل حقوق پژوهشگران و پژوهیدگان (انسان، حیوان و نبات) و سایر صاحبان حق.

۳. **اصل مالکیت مادی و معنوی:** تعهد به رعایت کامل حقوق مادی و معنوی دانشگاه و کلیه همکاران پژوهش.

۴. **اصل منافع ملی:** تعهد به رعایت مصالح ملی و در نظر داشتن پیشبرد و توسعه کشور در کلیه مراحل پژوهش.

۵. **اصل رعایت انصاف و امانت:** تعهد به اجتناب از هرگونه جانب داری غیر علمی و حفاظت از اموال، تجهیزات و منافع در اختیار.

۶. **اصل رازداری:** تعهد به صیانت از اسرار و اطلاعات محرمانه افراد، سازمان ها و کشور و کلیه افراد و نهادهای مرتبط با تحقیق.

۷. **اصل احترام:** تعهد به رعایت حریم ها و حرمت ها در انجام تحقیقات و رعایت جانب نقد و خودداری از هرگونه حرمت شکنی.

۸. **اصل ترویج:** تعهد به رواج دانش و اشاعه نتایج تحقیقات و انتقال آن به همکاران علمی و دانشجویان به غیر از مواردی که منع قانونی دارد.

۹. **اصل برائت:** الزام به برائت جویی از هرگونه رفتار غیرحرفه ای و اعلام موضع نسبت به کسانی که حوزه علم و پژوهش را به شائبه های غیرعلمی می آلاینده.

## تعهد نامه اصالت پایان نامه کارشناسی ارشد

اینجانب دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد ناپیوسته به شماره دانشجویی  
در رشته که در تاریخ

از پایان نامه خود تحت عنوان: **بررسی رابطه بین پیاده سازی تیم های کاری و کیفیت زندگی کاری کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران** با کسب نمره و درجه دفاع نموده ام بدینوسیله متعهد می شوم:

۱- این پایان نامه حاصل تحقیق و پژوهش انجام شده توسط اینجانب بوده و در مواردی که از دستاوردهای علمی و پژوهشی دیگران (اعم از پایان نامه، کتاب، مقاله و...) استفاده نموده ام، مطابق ضوابط و رویه های موجود، نام منبع مورد استفاده و سایر مشخصات آن را در فهرست ذکر و درج کرده ام.

۲- این پایان نامه قبلاً برای دریافت هیچ مدرک تحصیلی (هم سطح، پایین تر یا بالاتر) در سایر دانشگاهها و موسسات آموزش عالی ارائه نشده است.

۳- چنانچه بعد از فراغت از تحصیل، قصد استفاده و هر گونه بهره برداری اعم از چاپ کتاب، ثبت اختراع و ... از این پایان نامه داشته باشم، از حوزه معاونت پژوهشی واحد مجوزهای مربوطه را اخذ نمایم.

۴- چنانچه در هر مقطع زمانی خلاف موارد فوق ثابت شود، عواقب ناشی از آن را بپذیرم و واحد دانشگاهی مجاز است با اینجانب مطابق ضوابط و مقررات رفتار نموده و در صورت ابطال مدرک تحصیلی ام هیچگونه ادعایی نخواهم داشت.

نام و نام خانوادگی:

تاریخ و امضاء



**فصل اول: کلیات تحقیق**

۲	مقدمه.....
۳	۱-۱- بیان مساله.....
۴	۱-۲- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق.....
۴	۱-۳- اهداف تحقیق.....
۵	۱-۴- هدف کاربردی.....
۵	۱-۵- سؤالات تحقیق.....
۶	۱-۶- فرضیه های تحقیق.....
۶	۱-۷- تعریف متغیرهای پژوهش.....

**فصل دوم : ادبیات موضوعی تحقیق**

۹	مقدمه.....
۹	۱-۲- بخش اول : کیفیت زندگی کاری.....
۹	۱-۲-۱- تاریخچه کیفیت زندگی کاری.....
۱۰	۱-۲-۲- تعاریف کیفیت زندگی کاری.....
۱۳	۱-۲-۳- شاخص های کیفیت زندگی کاری.....
۱۶	۱-۲-۴- لزوم توجه به کیفیت زندگی کاری.....
۱۷	۱-۲-۵- عوامل مؤثر در اجرای برنامه های کیفیت زندگی کاری.....
۱۹	۱-۲-۶- تاثیر عوامل فردی و سازمانی بر کیفیت زندگی کاری.....
۱۹	۱-۲-۷- ویژگی های یک محیط برخوردار از کیفیت زندگی کاری بالا.....
۲۰	۱-۲-۸- نتایج اجرای برنامه های کیفیت زندگی کاری.....
۲۱	۱-۲-۹- تعادل بین کار و زندگی.....
۲۱	۱-۲-۱۰- استراتژی های بهبود کیفیت زندگی کاری.....
۲۵	۱-۲-۱۱- مشارکت ، اساس ( جوهره ) کیفیت زندگی کاری.....



- ۲۶ ..... ۱۲-۱-۲ مشارکت توامان مدیران و کارکنان و نقش آن در کیفیت زندگی کاری
- ۲۷ ..... ۱۳-۱-۲ بهره وری و کیفیت زندگی کاری
- ۲۸ ..... ۱۴-۱-۲ تاثیر متقابل بهره وری و کیفیت زندگی کاری
- ۲۹ ..... ۱۵-۱-۲ نقش مدیریت در ایجاد رابطه متقابل بهره وری و کیفیت زندگی کاری
- ۳۰ ..... ۱۶-۱-۲ درگیری در کار و تاثیر متقابل آن بر کیفیت زندگی کاری
- ۳۱ ..... ۱۷-۱-۲ نظام جامع پیشنهادها و نقش آن در بهبود کیفیت زندگی کاری
- ۳۱ ..... ۱۸-۱-۲ موانع اجرای برنامه های کیفیت زندگی کاری و علل ناکامی آن
- ۳۲ ..... بخش دوم: پیاده سازی تیم های کاری
- ۳۳ ..... ۱-۲-۲ تیم و اثربخشی کار تیمی
- ۳۴ ..... ۲-۲-۲ تیم سازی یا شکل گیری گروه
- ۳۶ ..... ۳-۲-۲ تنوع فرهنگی در تیم های کاری
- ۳۷ ..... ۴-۲-۲ نهادینه نمودن تیم های کاری
- ۴۲ ..... ۵-۲-۲ سوابق و پیشینه تحقیق
- ۴۳ ..... ۶-۲-۲ مدل مفهومی تحقیق

### فصل سوم: روش شناسی تحقیق

- ۴۶ ..... ۱-۳ مقدمه
- ۴۶ ..... ۲-۳ نوع و روش تحقیق
- ۴۶ ..... ۳-۳ روش گردآوری اطلاعات
- ۴۷ ..... ۴-۳ جامعه آماری
- ۴۷ ..... ۵-۳ نمونه گیری و حجم نمونه
- ۴۸ ..... ۶-۳ ابزار گردآوری داده ها
- ۴۹ ..... ۷-۳ روش تجزیه و تحلیل داده ها

### فصل چهارم: توصیف و تحلیل داده های تحقیق

- ۵۱ ..... مقدمه
- ۵۱ ..... ۱-۴ توصیف داده ها

## فصل پنجم : نتیجه گیری و ارائه پیشنهادها

مقدمه.....	۶۹
۱-۵- خلاصه تحقیق.....	۶۹
۲-۵- تبیین و تفسیر نتایج.....	۷۰
۳-۵- پیشنهادها براساس نتایج یافته های تحقیق.....	۷۲
۴-۵- پیشنهاد به محققین آتی.....	۷۳
۵-۵- محدودیت ها و مشکلات تحقیق.....	۷۴
منابع فارسی.....	۷۵
منابع انگلیسی.....	۷۷
پیوست و ضمائم.....	۸۰

## فهرست جداول

صفحه

عنوان

۵۲	جدول شماره ۴-۱: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سمت پاسخگویان.....
۵۲	جدول شماره ۴-۲: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب گروه‌های سنی و سمت.....
۵۳	جدول شماره ۴-۳: مقایسه میزان تحصیلات پاسخگویان بر حسب سمت.....
۵۴	جدول شماره ۴-۴: توزیع فراوانی کارشناسان بر حسب سابقه کار در شهرداری مناطق غربی شهر تهران.....
۵۵	جدول شماره ۴-۵: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب میزان درآمد ماهیانه (تومان).....
	جدول شماره ۴-۶: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب میزان آشنایی مدیران و کارشناسان شهرداری با مولفه کیفیت
۵۶	زندگی کاری.....
۵۷	جدول شماره ۴-۷: آزمون K-S برای خوبی برازندگی توزیع نمرات مربوط به متغیرهای تحقیق.....
۵۷	جدول شماره ۴-۸: خلاصه مدل رگرسیونی.....
۵۸	جدول شماره ۴-۹: نتایج تحلیل واریانس.....
۵۸	جدول شماره ۴-۱۰: ضرائب.....
۵۹	جدول شماره ۴-۱۱: خلاصه مدل رگرسیونی.....
۵۹	جدول شماره ۴-۱۲: نتایج تحلیل واریانس.....
۶۰	جدول شماره ۴-۱۳: ضرائب.....
۶۰	جدول شماره ۴-۱۴: خلاصه مدل رگرسیونی.....
۶۰	جدول شماره ۴-۱۵: نتایج تحلیل واریانس.....
۶۱	جدول شماره ۴-۱۶: ضرائب.....
۶۱	جدول شماره ۴-۱۷: خلاصه مدل رگرسیونی.....
۶۲	جدول شماره ۴-۱۸: نتایج تحلیل واریانس.....
۶۲	جدول شماره ۴-۱۹: ضرائب.....
۶۳	جدول شماره ۴-۲۰: خلاصه مدل رگرسیونی.....
۶۳	جدول شماره ۴-۲۱: نتایج تحلیل واریانس.....
۶۴	جدول شماره ۴-۲۲: ضرائب.....

- جدول شماره ۴-۲۳: خلاصه مدل رگرسیونی..... ۶۴
- جدول شماره ۴-۲۴: نتایج تحلیل واریانس..... ۶۵
- جدول شماره ۴-۲۵: ضرائب..... ۶۵
- جدول شماره ۴-۲۶: خلاصه مدل رگرسیونی..... ۶۶
- جدول شماره ۴-۲۷: نتایج تحلیل واریانس..... ۶۶
- جدول شماره ۴-۲۸: ضرائب..... ۶۷
- جدول ۴-۲۹: خلاصه نتایج ازمون فرضیه‌های تحقیق..... ۶۷

## فهرست نمودارها

### عنوان

### صفحه

نمودار شماره ۱-۴: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب نوع سمت.....	۵۲
نمودار شماره ۲-۴: گروههای سنی پاسخگویان.....	۵۳
نمودار شماره ۳-۴: وضعیت تحصیلی پاسخگویان.....	۵۴
نمودار شماره ۴-۴: سابقه کار مدیران و کارشناسان شهرداری های مناطق غربی شامل (منطقه ۲۲ و ۵).....	۵۴
نمودار شماره ۵-۴: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب میزان درآمد.....	۵۵
نمودار شماره ۶-۴: میزان آگاهی از مفهوم کیفیت زندگی کاری.....	۵۶

كليات تحقيق

فصل

اول

## مقدمه:

یکی از عوامل مهمی که بر عملکرد افراد در سازمانها موثر بوده است و تاثیرات آن بر عملکرد سازمانی مورد توافق صاحب نظران علوم رفتار سازمانی است نحوه و شرایط کیفیت زندگی کاری در سازمانها می باشد. شماری از آگاهان براین باورند که بخشی از رکود بهره وری و کاهش کیفیت محصول در برخی از کشورهای صنعتی ناشی از کاستیهای کیفیت زندگی کاری و تغییراتی است که در علاقه مندیها و برتریهای کارکنان پدید آمده است. در محیط متغیر و پیچیده و پویای امروزی مهمترین دارایی ارزشمند هر سازمان و منبع اصلی ایجاد کننده مزیت رقابتی و منشاء قابلیت سازمان ها منابع انسانی است. امروزه منابع انسانی با ارزش ترین عامل بهره وری از میان (سرمایه، تکنولوژی و منابع انسانی) به شمار می رود.

باتوجه به اینکه تغییرات و پیچیدگی در محیط سازمانها در حال افزایش است سازمانها ناگزیرند بمنظور سازگاری با این تغییرات و پیچیدگی ها گام بردارند. بیشتر سازمانهای امروزی با استفاده از اندیشه های نوین مانند کیفیت فراگیر و بهبود مستمر و مزایای رقابتی بهره وری و کیفیت زندگی کاری<sup>۱</sup> و بسیاری مقولات دیگر در چالش با نیروهای رقابتی و تغییرات سریع اجتماعی، ماندن و اعتلا را طلب می کنند (شرموهورن، ۱۳۹۱: ۸۰)

نگرش جدیدی که در ادبیات مربوط به مدیریت تحول به انسان شده نگرشی راهبردی می باشد، به این معنا که انسان هم عامل کار بوده و هم خالق آن می باشد. لذا نقش محوری در تحول سازمان ایفا نموده و تحولات عظیم سازمانی از توانمندی های نامحدود فکری این عامل سرچشمه می گیرد. مفهوم کیفیت زندگی کاری به موضوع اجتماعی عمده ای در عصر حاضر و در سراسر دنیا مبدل شده است.

در حالیکه در گذشته فقط تاکید بر زندگی شخصی (غیر کاری) بوده است. در جامعه امروزی بهبود کیفیت زندگی کاری به صورت یکی از مهم ترین اهداف سازمان و کارکنان در آمده است. (محب علی، ۱۳۹۰: ۵۴) از آنجا که بین روبه های مدیریت منابع انسانی و کیفیت زندگی کاری رابطه مستقیمی وجود دارد، لذا بخشیدن حیات مجدد به کارکنان از طریق ارتقاء کیفیت زندگی کاری کلید موفقیت هر سازمانی محسوب می شود. (محب علی، ۱۳۹۰: ۵۷) در این فصل، ضمن طرح بیان مساله و اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش، به ارایه اهداف، سوالات تحقیق، فرضیه ها، تعریف متغیرها و قلمرو مکانی، موضوعی و زمانی پژوهش پرداخته شده است.

---

۱ - Quality work life

## ۱-۱- بیان مساله:

امروز، تفکر نوآوری و کارآفرینی و استفاده از آن در سازمان‌ها امری اجتناب ناپذیر است. همانطور که تولد و مرگ سازمان‌ها به بینش، بصیرت و توانایی‌های موسسین بستگی دارد، رشد و بقای آنها نیز به عواملی نظیر توانایی، خلاقیت و نوآوری منابع انسانی آنها وابسته است. (جاکسون و پولانی، ۲۰۰۲)

امروزه سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند با تعداد اندکی افراد خلاق و کارآفرین و با اجرای چند طرح کارآفرینانه به سازمانی چابک، منعطف، فرصت‌گرا و کم‌هزینه تبدیل شوند، بلکه باید شرایطی را فراهم آورد تا همه کارکنان از چنین روحیه کارآفرینانه‌ای بهره‌مند شده و بتوانند به راحتی و به طور فردی یا گروهی، فعالیت‌های کارآفرینانه خود را به اجرا در آورند. بنابراین، در شرایطی که سازمان‌ها تحت تأثیر رقابت‌های اقتصادی می‌باشند، ضرورت توجه به کیفیت زندگی کاری کارکنان و بهره‌وری سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار گردیده است. مدیریت، برای این که بتواند عملکرد سازمان متبوع خود را بهبود بخشد، بایستی با دید کیفی به سازمان نگریسته و تلاش نماید، تا آن جا که ممکن است با ارائه‌ی راهبردهای اجرایی، کیفیت عملکرد کاری سازمان تحت امر خود را در سطح مطلوب حفظ نماید. اصولاً هر برنامه‌ی مبتنی بر توانمندسازی، می‌تواند به بهره‌وری منجر گردیده و تولید بیشتر، خدمات مناسب‌تر، جذب مشتریان بیشتر و نهایتاً در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازار را به همراه آورد. (کامیده، ۲۰۰۳)

به منظور غلبه بر چنین شرایط نامطمئنی، تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، توانمند سازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتی است که به سرعت کهنه و منسوخ می‌شود. از اینرو، داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که دارای حیاتی سازمان به حساب می‌آید، منافع بسیار زیادی برای سازمان‌ها خواهد داشت.

در این رابطه، یکی از آفتهای مهم مدیریت در جوامع صنعتی بی توجهی به کیفیت زندگی کاری کارکنان است که اثر بخشی و کارایی سازمان را به شدت کاهش میدهد. کیفیت زندگی کاری یا کیفیت نظام کار یکی از مؤثرترین روش‌های ایجاد انگیزش و راهگشای مهم در طراحی و غنی سازی شغل است که ریشه آن در نگرش کارکنان و مدیران به انگیزش است. این موضوع، هم چنین، یک رشته پژوهشی و تحقیقی از روانشناسی و مهندسی صنعتی است (Gohari, ۲۰۰۸).

کیفیت زندگی کاری هر فعالیتی در هر سطحی از سازمان را شامل میشود که هدفش افزایش اثربخشی کارکنان سازمان به واسطه رشد آنهاست. فرایندی است که به موجب آن بهره برداران در یک سازمان اعم از



مدیران و کارکنان می آموزند که چگونه به گونه ای بهتر با یکدیگر و در کنار یکدیگر کار کنند؟ می آموزند که چه فعالیت‌ها، تغییرات و پیشرفت‌هایی برای آنها مفید و عملی است؟ به عبارت دیگر، می‌آموزند که دستیابی به اهداف سازمان هیچ منافاتی با آسایش و رفاه آنها در کار ندارد (Lee and Judith, ۲۰۱۲)

در این راستا بهبود رضایت کارکنان، تقویت یادگیری در محل کار، مدیریت بهتر تغییر و تحول، بهبود ارتباط مدیران با کارکنان، افزایش سرمایه‌گذاری جهت اجرای برنامه‌های آموزشی در محل کار، ارزشیابی اثربخشی فعالیت‌های مدیریتی و بهبود اثر بخشی سرپرستان و گروه مدیران سازمان از مهمترین اهداف کیفیت زندگی کاری عنوان شده‌اند. (Shalala, ۲۰۰۳).

از سویی دیگر تیم‌های کاری می‌توانند قابلیت‌ها و توانمندیهای کارکنان را ارتقا دهند. این مهم می‌تواند زمینه‌خشثودی و رضایت شغلی کارکنان را فراهم آورد. در شهرداری تهران نیز بسیاری از فرایندهای اجرایی نیازمند به‌عامل و همکاری به شکل گروهی و تیم‌های کاری دارد. لذا با توجه به این مساله، در پژوهش حاضر به این سوال پاسخ خواهد شد که آیا بین پیاده‌سازی تیم‌های کاری و کیفیت زندگی کاری کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد؟

## ۲-۱- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق:

ضرورت خاص انجام این تحقیق از انجا نشات می‌گیرد که با بررسی‌های به عمل آمده مشخص شده است که تاکنون کمتر تحقیقی به بررسی رابطه بین تیم‌های کاری و کیفیت زندگی کارکنان پرداخته شده است و این تحقیق در نوع خود از جمله نخستین تحقیقات به شمار می‌رود. ثانیاً ابعاد مجهول و مغفول زیادی پیرامون تاثیر تیم‌های کاری بر خشنودی شغلی و کیفیت زندگی کاری کارکنان برجای مانده است که لازم است تا با مطالعه دقیق به بررسی آنها پرداخته شود.

## ۳-۱- اهداف تحقیق:

هدف علمی و کلی این تحقیق تعیین رابطه بین پیاده‌سازی تیم‌های کاری و کیفیت زندگی کاری کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران می‌باشد.

اهداف فرعی:

۱- تعیین رابطه بین پیاده‌سازی تیم‌های کاری و پرداخت منصفانه کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران

۲- تعیین رابطه بین پیاده‌سازی تیم‌های کاری و محیط کاری ایمن کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران

۳- تعیین رابطه بین پیاده سازی تیم های کاری و فرصت برای رشد مداوم کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران

۴- تعیین رابطه بین پیاده سازی تیم های کاری و قانون گرایی در سازمان کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران

۵- تعیین رابطه بین پیاده سازی تیم های کاری و وابستگی اجتماعی فضای کلی زندگی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران

۶- تعیین رابطه بین پیاده سازی تیم های کاری و یکپارچگی اجتماعی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران

۷- تعیین رابطه بین پیاده سازی تیم های کاری و توسعه قابلیت های انسانی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران

#### ۴-۱- هدف کاربردی :

با انجام این تحقیق می توان نسبت به برنامه ریزی برای افزایش سطح کیفیت زندگی کاری کارکنان شهرداری و ارتقای سطح خشنودی شغلی و رضایت شغلی انها با توجه به بازتعریف تیم های کاری مناسب اقدام نمود.

#### ۵-۱- سوالات تحقیق:

۱- آیا بین پیاده سازی تیم های کاری و پرداخت منصفانه کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد؟

۲- آیا بین پیاده سازی تیم های کاری و محیط کاری ایمن کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد؟

۳- آیا بین پیاده سازی تیم های کاری و فرصت برای رشد مداوم کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد؟

۴- آیا بین پیاده سازی تیم های کاری و قانون گرایی در سازمان کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد؟

۵- آیا بین پیاده سازی تیم های کاری و وابستگی اجتماعی فضای کلی زندگی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد؟

۶- آیا بین پیاده سازی تیم های کاری و یکپارچگی اجتماعی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد؟

۷- آیا بین پیاده سازی تیم های کاری و توسعه قابلیت های انسانی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد؟

### ۶-۱- فرضیه های تحقیق:

۱- بین پیاده سازی تیم های کاری و پرداخت منصفانه کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد.

۲- بین پیاده سازی تیم های کاری و محیط کاری ایمن کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد.

۳- بین پیاده سازی تیم های کاری و فرصت برای رشد مداوم کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد.

۴- بین پیاده سازی تیم های کاری و قانون گرایی در سازمان کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد.

۵- بین پیاده سازی تیم های کاری و وابستگی اجتماعی فضای کلی زندگی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد.

۶- بین پیاده سازی تیم های کاری و یکپارچگی اجتماعی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد.

۷- بین پیاده سازی تیم های کاری و توسعه قابلیت های انسانی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد.

### ۷-۱- تعریف متغیرهای پژوهش:

کیفیت زندگی کاری مجموعه ای از تکنیک های معین نیست بلکه بیشتر به عنوان روشی است که در جستجوی بهبود شرایط کلی محیط کار در کل سازمان و یا در واحدهای فرعی آن می باشد. (وک چی<sup>۱</sup> -۱۰۴-۱۹۹۱)

کیفیت زندگی کاری فرایندی است که از طریق آن سهامداران سازمان اتحادیه ها و کارکنان می آموزند چگونه بایکدیگر بهتر کار کنند، عملیات را برای خود تشریح نمایند تغییرات و بهبودهای لازم را اعمال نمایند تا هدف

---

<sup>۱</sup> -Robert p.Vacchio

بهبود کیفیت زندگی کاری برای تمام اعضای سازمان و همچنین اثربخشی شرکت و اتحادیه هابه طور همزمان  
تحقق یابد. (فلیپو<sup>۱</sup>-۱۹۸۴-۹۳)

به منظور سنجش کیفیت زندگی کاری در این تحقیق از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است و نمره پاسخگو  
نشان دهنده میزان کیفیت زندگی کاری وی میباشد.

تیم های کاری : تیم های کاری به تعاملات و همکاری های درون سازمانی برای نیل به موفقیت و اهداف  
سازمانی اطلاق می گردد. (اولیو و همکاران ، ۲۰۰۴)

به منظور سنجش تیم های کاری در این تحقیق از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است و نمره پاسخگو نشان  
دهنده میزان بهره مندی از تیم های کاری وی میباشد.

---

<sup>۱</sup> -Edqin ,B.Flippo

ادبیات موضوعی

تحقیق

فصل

دوم

## مقدمه :

مشکلات جوامع انسانی و سازمانها روز به روز پیچیده تر و حل آنها نیازمند تفکر بهتر و جامع نگر تر است. یکی از سوالاتی که به دفعات و در زمانهای مختلف ممکن است برای افراد بوجود بیاید این است که "کاری که انجام می دهند چقدر درخور آنهاست؟" هر فرد شاغل یا جویای کار، اعم از زن یا مرد، در هر جای جهان، فارغ از آن که در چه رده تخصصی و مهارتی فعالیت می کند، تعبیر خاصی از میزان شایستگی کاری که انجام می دهد، دارد. به دلیل جایگاهی که کار از نظر کل زمان صرف شده به لحاظ تعلق به اجتماع و رضایت خاطر فرد شاغل، در زندگی انسانها دارد باید گفت که کار درخور و شایسته انسانها، یک بعد زیر بنایی کیفیت زندگی آنها (کیفیت زندگی کاری) را تشکیل می دهد، انجام کار مولد نیز در مورد بسیاری از آحاد جامعه، منبع اصلی درآمد آنها و نیروی محرکه توسعه پایدار کشورهای جهان محسوب می شود.

کیفیت زندگی کاری از جمله مباحث مهمی است که در دنیای امروز بخش قابل توجهی از وقت و بودجه و توجه مدیریت را به خود اختصاص داده است. بطور کلی، افکارواندیشه هایی که کیفیت زندگی کاری را به طرف خود جلب و جذب کرده، نشان می دهد که کیفیت زندگی کاری موضوعی است که از نقطه نظر عملیاتی امکان پذیر و شدنی است، شدیداً انسانی بوده و حتی به شدت از نقطه نظر هزینه اثربخشی دارد. (کامینگز-ورلی<sup>۱</sup>، ۱۳۸۵، ص ۸۵)

## ۱-۲ بخش اول: کیفیت زندگی کاری

### ۱-۱-۲. تاریخچه کیفیت زندگی کاری

کیفیت زندگی کاری ابتدا در اروپا و طی دهه پنجاه ابداع شد و بر اساس تحقیقات ایریک تریست<sup>۲</sup> و همکارانش در دانشگاه تاولستاک<sup>۳</sup> مربوط به روابط انسانی در لندن که هم بعد انسانی وهم بعد فنی سازمان ها را و چگونگی روابط بین آنها را ارزیابی نمودند که باعث بوجود آمدن سیستم های تکمیلی - اجتماعی مربوط به طراحی شغل گردید.

متخصصان اولیه کیفیت زندگی کاری در بریتانیا، ایرلند، نروژ و سوئد، طراحی شغل را برای هر چه بهتر هماهنگ کردن کارکنان و تکنولوژی ایجاد کردند. به تدریج دامنه کیفیت زندگی کاری فراتر از مشاغل انفرادی رفته و اشکال گروهی کار و مشخصات محیط کار موثر بر رضایت مندی و بهره وری کارکنان از قبیل سیستم پاداش دهی

<sup>۱</sup> -Cummings -worley

<sup>۲</sup> -Erik terist

<sup>۳</sup> -Tavistac univercity

(نحوه پرداخت حقوق و دستمزد) جریان کار، سبک های مدیریتی و محیط فیزیکی رانیز دربر گرفت. چنین توجه گسترده منتج به ایجاد برنامه های بلند مدت با دامنه های وسیع تر در مقایسه با برنامه های محدود غنی سازی شغلی در مرحله اولیه برنامه کیفیت زندگی کاری گردید و توجه صرف به تک تک کارکنان رانیز به آنچه که قبلا بعد اساسی روابط انسانی به شمار می رفت اضافه کرد. مسائل اقتصادی و منابع انسانی که کشورهای غربی و صنعتی طی دهه ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ با آنها روبرو بودند، اهمیت هرچه بیشتر لزوم توجه به کارایی سازمان را تصریح کرد.

اخیرا شیوه های کیفیت زندگی کاری به قدری اهمیت و موجودیت یافته که آنرا می توان نهضت ایدئولوژیک نامید که در این مورد کنفرانس های بین المللی برای تخصصی کردن گروههای ائتلافی از بین اتحادیه کارگری و مدیریت برگزار شد و در آنها از ایده های کیفیت زندگی کاری در مورد مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها- مدیریت مشارکتی - و دموکراسی صنعتی حمایت شده است. طی آن فعالیت های مقدماتی روی کیفیت زندگی کاری، اهمیت کارکنان و روابط زندگی کاری سریعاً توسعه یافت. (سیاحی، ۱۳۸۷: ۳۷).

## ۲-۱-۲- تعاریف کیفیت زندگی کاری

در این بخش به دیدگاههای مختلفی که از سوی دانشمندان و نظریه پردازان توسعه سازمان در تعریف مفهوم کیفیت زندگی کاری دارند می پردازیم:

کیفیت زندگی کاری مجموعه ای از تکنیک های معین نیست بلکه بیشتر به عنوان روشی است که در جستجوی بهبود شرایط کلی محیط کار در کل سازمان و یا در واحدهای فرعی آن می باشد. (وک چی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۱۰۴)

کیفیت زندگی کاری فرایندی است که از طریق آن سهامداران سازمان اتحادیه ها و کارکنان می آموزند چگونه بایکدیگر بهتر کار کنند، عملیات را برای خود تشریح نمایند تغییرات و بهبودهای لازم را اعمال نمایند تا دو هدف بهبود کیفیت زندگی کاری برای تمام اعضای سازمان و همچنین اثربخشی شرکت و اتحادیه ها به طور همزمان تحقق یابد. (فلیپو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۹۳)

کیفیت زندگی کاری عبارت از ادراک کارکنان از بهداشت فیزیکی (جسمی) و روانی (ذهنی) خود در محیط کار است (کاسیو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۷۶)

<sup>۱</sup> - Robert p. Vacchio

<sup>۲</sup> - Edqin, B. Flippo

<sup>۳</sup> - Casico

کیفیت زندگی کاری به دو روش تعریف می شود: در روش اول کیفیت زندگی کاری عبارتست از مجموعه ای از شرایط و عملیات عینی سازمان مانند (غنی سازی شغل، دموکراسی، سرپرستی - تعهد کاری و ایمنی شرایط کاری) و در روش دیگر کیفیت زندگی کاری عبارتست از ادراکات کارکنان به میزانی که آنها از ایمنی برخوردارند. نیاز هایشان ارضا می شود و از امکانات رشد و توسعه برخوردارند

این نگرش - کیفیت زندگی کاری را به میزان ارضای نیاز کارکنان مربوط می سازد. در بسیاری از موارد این دو نگرش با یکدیگر پیوند می یابند. کارگرانی که به سازمان و مشاغل آن علاقمندند احساس می کنند که شغلشان آنها را ارضا می کند. در مواردی نحوه نگرش به کیفیت زندگی کاری منتج به این سوال می شود که آیا کیفیت زندگی کاری خوب وجود دارد؟ به هر حال به علت اختلاف نظر میان افراد و همچنین به علت اینکه نگرش دوم کاملاً ذهنی است - کیفیت زندگی کاری را به عنوان ادراکات کارکنان از شرایط جسمی و روحی در محیط کار در نظر می گیریم (کاسیو، ۲۰۱۲: ۲۰).

کیفیت زندگی کاری رامی توان در دو مفهوم تعریف کرد:

۱- تعریف عینی از کیفیت زندگی کاری عبارت است از مجموعه ای از شرایط واقعی کار و محیط کار در یک سازمان. مانند: حقوق و مزایا، امکانات رفاهی، بهداشت و ایمنی، مشارکت در تصمیم گیری، دموکراسی، سرپرستی، تنوع و غنی بودن مشاغل و غیره

۲- تعریف ذهنی از کیفیت زندگی کاری عبارت است از تصور و طرز تلقی افراد از کیفیت زندگی به طور اخص می باشد. (میرسپاسی، ۱۳۸۶: ۱۶)

کیفیت زندگی کاری فرایندی است که به وسیله آن همه اعضای سازمان از راه مجاری باز و متناسبی که برای این مقصود ایجاد شده است در تصمیماتی که بر شغلشان و بخصوص بر محیط کارشان به طور کلی اثر می گذارد به نوعی دخالت می یابند، در نتیجه مشارکت و رضایت شغلی آنها از کار بیشتر می شود و فشار عصبی ناشی از کار برایشان کاهش می یابد. (کامینگز و ورلی، ۱۳۸۵: ۸۸)

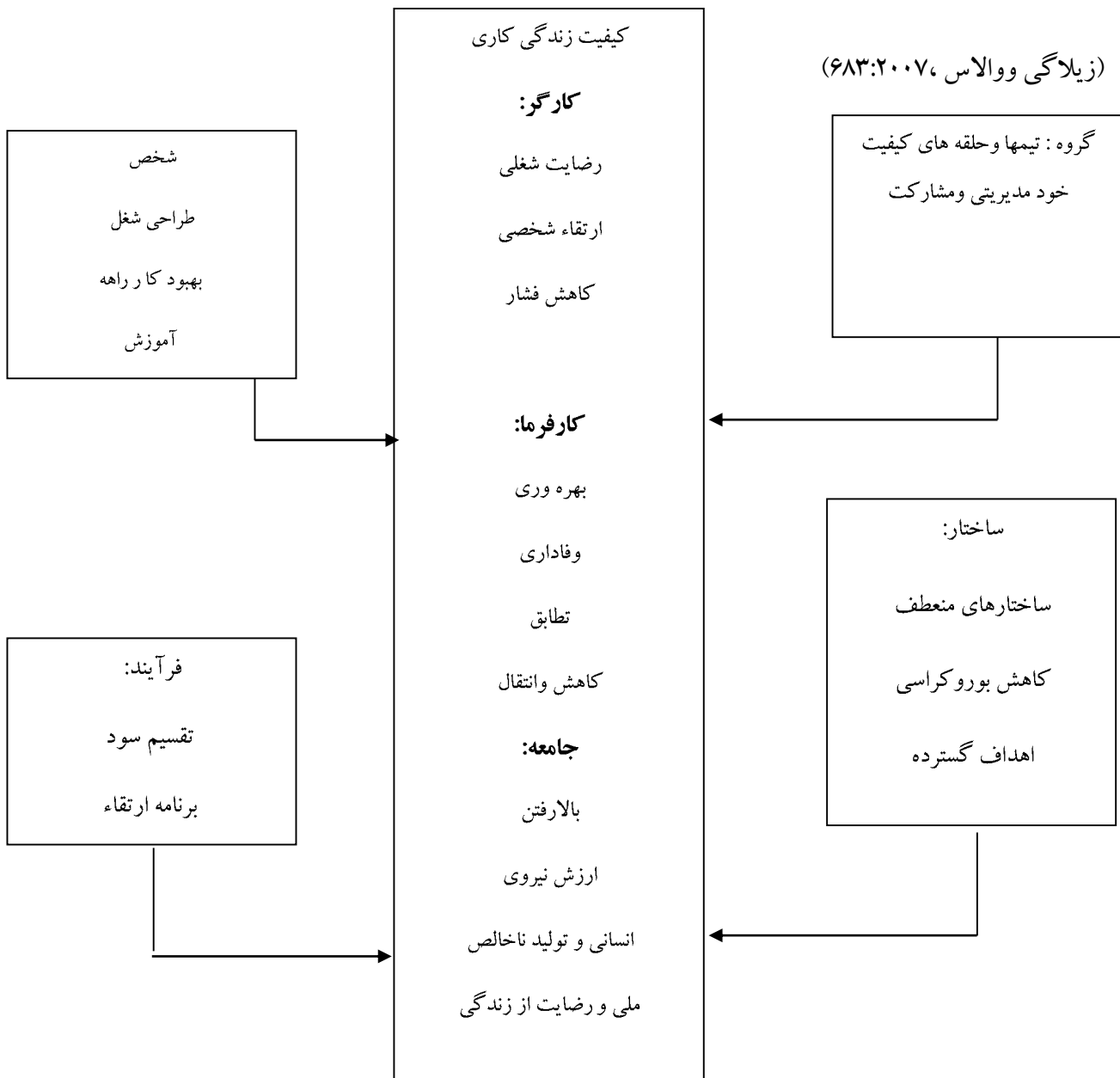
کیفیت زندگی کاری داشتن محیط کاری است که در آن فعالیت های کارمند با اهمیت بیشتر تلقی می شود. بدین ترتیب که با اتخاذ رویه ها و سیاست هایی، کار به گونه ای در آورده می شود که از یکنواختی آن کاسته و تنوع و محرک بودن آن برای کارمند افزوده می شود. این رویه ها و سیاست ها شامل استقلال، شناسایی (تقدیر)، تعلق، ترقی، توسعه و در نهایت پاداش های عینی می باشند. (دینکز و رابینز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۸)

---

<sup>۱</sup>-Decenzo and Robbins



کیفیت زندگی کاری فرایندی از تصمیم گیری مشترک، همکاری و سازش متقابل میان مدیریت و کارکنان می باشد و هدف آن تغییر شرایط کار به گونه ای است که کارکنان مشارکت بیشتری در کار داشته باشند و منافع بیشتری از شغل سازمانی کسب نمایند و اگر چه این موضوع که چگونه این حالت تحقق می یابد و این نکته که کیفیت زندگی کاری چیست تاکنون دقیقاً روشن نشده است. اما می توان گفت کیفیت زندگی کاری شامل مفاهیمی است که می توان آن را در نمودار (۱-۲) خلاصه کرد.



نمودار (۱-۲): اجزاء کیفیت زندگی کاری (زیلاگی و والاس، ۲۰۰۷: ۶۸۳)

## ۲-۱-۳ شاخص های کیفیت زندگی کاری :

براساس تحقیقی که در انجمن مدیریت آمریکا به عمل آمده ، کارکنان معتقدند که یازده مورد زیر شاخص های عمده کیفیت زندگی ماری می باشند :

حقوق و دستمزد، مزایا ( به ویژه مزایای درمانی )، امنیت شغلی، نداشتن تنش های کاری، دموکراسی در محل کار، وجود نظام بیمه و بازنشستگی، سهمیم بودن در سود، چهار روز کار در هفته، وجود امکانات و خدمات رفاهی، دارا بودن شانس انتخاب شغل دیگر در سازمان، شرکت در تصمیماتی که به سرنوشت افراد مربوط است . همانگونه که در تحقیق فوق ملاحظه می شود ، در کیفیت زندگی کاری علاوه بر حقوق و مزایا و خدمات رفاهی و ایمنی ، به مواردی اشاره شده است که بیشتر جنبه روانشناسی دارد . ( کاسیو ، ۲۰۱۲:۲۱۵ )

فرهنگ هر جامعه بر پایه زندگی آن جامعه شکل می دهد ، بنابراین کیفیت زندگی و کیفیت زندگی کاری برای هر جامعه تعریفی خاص دارد . رابطه بهره وری و کیفیت زندگی کاری نیز با توجه به فلسفه زندگی هر جامعه متفاوت می باشد که این امر در رابطه با سازمان ها نیز مصداق دارد و به عنوان مثال ممکن است که سازمانی حقوق و مزایای بالایی را در اختیار کارکنان بگذارد اما هیچ گاه از نظرات آنها در تصمیم گیری استفاده نکند و سازمان دیگری عکس این را عمل نماید و هر دو دارای بهره وری بالایی باشند . ( ممی زاده ، ۱۳۸۵ ، ۲۴۵ ) با وجود وجه تمایزات برداشت ها از کیفیت زندگی کاری ، تحقیقات انجام شده نشان می دهد که برخی از شاخص ها در اغلب جوامع مشترک می باشند . از جمله این شاخص های مشترک که در اغلب موارد به آن اشاره می شود می توان از حقوق و مزایا ، خدمات رفاهی و بیمه و بازنشستگی و مواردی از این قبیل را نام برد . ( کاسیو ، ۲۰۱۲:۲۱۵ )

تاتل کیفیت زندگی کاری را در چهار زمینه زیر خلاصه می کند :

۱- امنیت و ایمنی ، شامل امنیت شغلی ، ایمنی جسمی و روانی

۲- مساوات و منصفانه بودن حقوق و مزایا

۳- زمینه پرورش و وجود فرصت پرورش مهارت ها و یادگیری مستمر

۴- دموکراسی و مشارکت داشتن در تصمیم گیری ( تاتل ، ۲۰۱۳:۷۹ )

شاخص های دیگری که کیفیت بالای کار تلقی شده است عبارتند از محیطی که :

۱- کارکنان در تصمیم گیری دخالت داشته باشند .

۲- کارکنان در حل مشکلات سازمان سهمیم باشند .

۳- کارکنان در اطلاعات سازمان سهیم باشند .

۴- کارکنان مورد ارزیابی سازنده قرار گیرند و نتیجه به صورت آموزشی به آنها منعکس گردد .

۵- کارکنان دارای روحیه کار دسته جمعی و همکاری باشند .

۶- کارها معنی دار و با چالش همراه باشد .

۷- کارکنان از امنیت کافی برخوردار باشند . ( بلچر ، ۲۰۱۴: ۴۶)

والتون اجزای اصلی کیفیت زندگی کاری را در ۸ مورد زیر مطرح می نماید :

**پرداخت منصفانه** : حقوق کافی به نحوی که فرد در یک سطح معقول و متناسب با مهارت خود زندگی نماید.

**محیط کار ایمن**: شامل ساعات کار معقول و استاندارد شده در هفته و پرداخت مزد در قبال ساعات اضافی

کار و شرایط فیزیکی مناسب در محیط کار به نحوی که خطر بیماری و یا حوادث ناشی از کار به حداقل کاهش

یابد .

**ایجاد فرصت برای رشد مداوم و امنیت شغلی مستمر برای کارکنان** : شامل ارجاع وظایف همراه با

آموزش و همچنین نوسازی دانش افراد و آشنا نمودن آنها با روشها و متون جدید و در نهایت ایجاد فرصت

کافی برای پیشرفت آنها در سلسله مراتب اداری است .

**قانون گرایی در سازمان**: ایجاد زمینه آزادی بیان کارکنان بدون ترس از مقام بالاتر

**وابستگی اجتماعی در زندگی کاری**: نحوه برداشت کارکنان در مورد مسئولیت اجتماعی سازمان

**فضای کلی زندگی** : برقراری توازن و تعادل بین زندگی کاری و دیگر بخشهای زندگی کارکنان

**وحدت و انسجام اجتماعی** : ایجاد یک فضا و جو کاری که احساس تعلق کارکنان به سازمان و احساس نیاز

سازمان به آنها را تقویت کند.

**توسعه قابلیتهای زندگی** : ایجاد فرصتهایی همچون استفاده از استقلال خود کنترلی در کار و بهره مند شدن از

مهارتهای گوناگون و دسترسی به اطلاعات متناسب به کار. (مورهدوگریفین ، ۲۰۰۸: ۲۳)

والتون در ادامه ، اجزاء فوق را در قالب ابعاد چهارگانه مدیریتی زیر قرار می دهد :

۱- معنادار و با مفهوم بودن کار

۲- تناسب سازمانی و اجتماعی کار

۳- چالشی ، غنی و پربار بودن کار

۴- امنیت و زمینه پرورش مهارت ها و یادگیری مستمر در کار ( ممی زاده ، ۱۳۸۸:۲۴۴)

با وجود وجه تمایزات و برداشت های مختلف از QWL ، تحقیقات انجام شده نشان می دهد که بعضی از شاخص ها در اغلب جوامع مختلف مشترک است که می توان از حقوق و مزایا ، خدمات درمانی ، رفاهی ، مشارکت ، آموزش و ... نام برد . مسلما این عوامل بخشی از کیفیت زندگی کاری را تشکیل می دهد . ولی به نظر می رسد بخش عمده و حساس QWL به برداشت های ذهنی و روانی اشخاص از محیط کارشان مربوط می گردد و این امر تناسب شغل و شاغل ، تناسب روحیه افراد با فرهنگ سازمان ، بهره ور بودن و خود را مفید احساس کردن در محیط کار بر می گردد .

اکنون با توجه به بحث بالا سوالات زیر مطرح می گردد که :

- آیا شاخص های QWL برای همه ی جوامع فقط همین موارد است ؟ و آیا افراد از نیازهای روانی خود با خبرند ؟

- در پاسخ به این پرسش صاحب نظران معتقدند اینگونه شاخص ها معمولا به کشورهای پیشرفته و صنعتی متعلق می باشد و در کشورهای در حال توسعه و حتی در مناطق مختلف این کشورها باید با پژوهش علمی به شاخص های معرف کیفیت زندگی کاری دست یافت و در خصوص نیازهای روانی مطرح می کنند که تمام نیازهای روانی برای خود افراد مشخص نیست . به ویژه رفتار مردم در کشورهای جهان سوم که در اکثر آنها رفتارهای احساسی و عاطفی از رفتارهای عقلانی پیشی می گیرد . به نظر میرسد مدل ذیل که دونفر از صاحب نظران ارائه نموده اند میتواند جامع نظرها باشد .



رجحان های کارکنان پدید آمده است . کارکنان درخواست دارند در کارشان دخالت و نظارت بیشتر یابند . آنان میل دارند مانند یک مهره در یک دستگاه بزرگ به شمار نیایند .

هنگامی که با کارکنان با احترام رفتار شود و آنان فرصت بیان اندیشه های خود را داشته باشند و در تصمیم گیری ها بیشتر دخالت کنند ، واکنش های مناسب و مطلوبی از خود نشان خواهند داد.

به سخن کوتاه ، توجه به کیفیت زندگی کاری و بهره وری ، به طور معمول یعنی تاکید بر روش های که سازمان را دگرگون می سازد تا دخالت در کار و عملکرد آنان را فزونی بخشد و فشار عصبی ، ترک خدمت ، و غیبت را کاهش می دهد . چنین می نماید که می توان به طور همزمان به همه این هدف ها دست یافت ( دولان و شولر، ۱۳۸۶: ۳۵۶ )

## ۲-۱-۵ عوامل مؤثر در اجرای برنامه های کیفیت زندگی کاری

۱- **مشکلات کارکنان** : یکی از اصول نظام مدیریت کیفیت زندگی کاری ، مشارکت اعضاء سازمان و کارگروهی می باشد . مشارکت کارکنان در این برنامه ها به نحو مطلوبی در روابط صنعتی تاثیر گذار بوده است . مطالعات نشان می دهد که اجرای این برنامه ها موجب کاهش نرخ شکایات کارکنان ، کاهش نرخ غیبت از کار ، اعمال مقررات انضباطی کار ، افزایش نگرش های مثبت کارکنان و افزایش مشارکت کارکنان در برنامه های نظام پیشنهادات شده است .

## ۲- تعهد مدیریت عالی :

بسیاری از سازمان ها - البته نه اکثر آنها برای خلق فرآیند کیفیت زندگی کاری تلاش می کنند اما هرگز از مرحله برنامه ریزی پا فراتر نمی گذارند . مدیران با وجود تعریف و تمجید بسیار از چنین تلاشی همواره از ایجاد مشغله های زیاد برای خود گریزانند . برای موفقیت در ایجاد تغییری که مورد نظر برنامه کیفیت زندگی کاری است ، مدیریت ارشد نه تنها باید نسبت به آن احساس مسئولیت نماید حتی باید خود نیز در ایجاد آن مشارکت داشته باشند . مدیران باید احساس تعهد خود را در قبال سازمان به اثبات برسانند ( بلچر ، ۱۳۸۵: ۴۱ )

---

<sup>۱</sup>.L.S.Dolan & S.R.Scguler

موفقیت در هرگونه برنامه کیفیت زندگی کاری مستلزم درک عمیق این فرآیند توسط مدیر یا سطح عالی سازمان است. مدیران عالی سازمان باید عمیقا به اجرای فعالیت های کیفیت زندگی کاری و مسائل و مشکلات بالقوه ای که ممکن است بر سر راه اجرای چنین برنامه هایی وجود داشته باشد آگاهی بیابند. (بلچر<sup>۱</sup>، ۱۳۸۵:۴۲)

۳- فرهنگ سازمانی: موفقیت برنامه های کیفیت زندگی کاری مستلزم حمایت فرهنگ سازمانی از این برنامه ها می باشد. دخالت دادن کارکنان در تصمیم گیری زمانی موثر واقع خواهد شد که این موضوع بخشی از فلسفه مدیریت سازمان شده و بدین وسیله بخشی از فرهنگ سازمانی شود. در انجام یک برنامه کیفیت زندگی کاری باید فرهنگ سازمانی را شناخت و کالبد شکافی کرد و برای این کار باید ارزش های بنیادین و زیر ساخت ها را مشخص نمود و سپس با ایجاد هماهنگی و یا تغییرات در راستای برنامه های کیفیت زندگی کاری اقدام نمود.

۴- تداوم: توجه دائمی به برنامه های کیفیت زندگی کاری شرط لازم برای ایجاد یک فرآیند اثر بخش مدیریت عملکرد می باشد. کیفیت زندگی کاری موضوعی نیست که آن را تکمیل کرده و کنار بگذاریم. چنانچه بخواهیم بهبود زندگی کاری همواره کانون توجه در سازمان باشد لازم و ضروری است که در مورد عملکرد و کیفیت زندگی سازمان و کارکنان بین افراد و برنامه ها ارتباط و مداومت وجود داشته باشد.

۵- سازماندهی: پس از تعهد نسبت به ایجاد فرآیند برنامه های کیفیت زندگی کاری این سوالات پیش می آید که مدیریت این تلاش چگونه باید باشد. وظیفه آگاهی سازمان نسبت به برنامه ها با کیست، ارائه روش ها با کیست و ... با توجه به اهمیت و پیچیدگی این امر، بسیاری از سازمان ها، واحد های سازمانی مستقلی را جهت نظارت بر این فعالیت به وجود می آورند. وجود این واحد کمک شایانی به توسعه برنامه های فوق به شرح ذیل می کند:

الف) ارائه رهنمودهای لازم به مدیریت ارشد، در خصوص نقش آنها در برنامه ها

ب) ایجاد آگاهی سازمانی نسبت به برنامه ها

ج) ترویج رهنمودها یا انتظارات در بخش های متعدد سازمان

د) نظارت بر پیشرفت کار و تشخیص و شناسایی موارد اشکال.

ه) ایجاد تعهد نسبت به بهره وری در کلیه سطوح سازمانی.

و) انتقال موفقیت از یک بخش به بخش دیگر سازمان.

---

<sup>۱</sup>-Belcher-

## ۲-۱-۶ تاثیر عوامل فردی و سازمانی بر کیفیت زندگی کاری :

### الف) عوامل فردی

سه جنبه مهم فردی بر کیفیت زندگی کاری افراد اثر می گذارد :

۱- **جنبه های روانشناختی** : آنچه مردم در محل کار انجام می دهند و چگونگی انجام دادن آن

۲- **جنبه های فیزیکی** : شرایطی که مردم در آن کار می کنند و رویکرد کلی مدیریت در زمینه ایمنی کار ، آلودگی و نظایر آن .

۳- **جنبه های اقتصادی** : افراد در برابر کاری که انجام می دهند چه مقدار دریافت می کنند و این دستمزد تا چه اندازه می تواند آنان را از سطح زندگی مناسب بهره مند کند .

این سه جنبه به هم مربوطند و کیفیت زندگی کاری جامع هنگام به دست می آید که نیازها معتدل شوند . از این رو کسانی که کاری سودمند دارند . آن را در شرایطی فیزیکی پستدیده ای انجام می دهند و دستمزد مناسبی دریافت می کنند ، از کیفیت جامع برخوردارند .

ب) عوامل سازمانی : نیازهای کارکنان به کیفیت زندگی کاری جامع تنها یک روی سکه است . مدیریت هم نیاز خود را دارد به این معنی که باید دارایی های موسسه را به حداکثر برساند . این نیازهای متفاوت از هم ، همواره تعارض هایی را میان صاحبان سرمایه ( که مدیریت نمایندگی آنها را بر عهده دارد ) و کارکنان پدید می آورد . آنها هر دو کوشیده اند تا فرصت های خود را به زیان دیگری که حداکثر برسانند . سازمان ها چنین کاری را با کاستن هزینه ها و افزودن به انتظارات خود انجام داده اند و به این ترتیب کیفیت زندگی کاری را محدود کرده اند . کارکنان نیز با کند کاری واکنش نشان داده اند و در نتیجه موقعیت مدیریت را برای دستیابی به حداکثر بازدهی تضعیف کرده اند . رمز بهبود و گشایش این امر در دست مدیریت و استفاده صحیح از برنامه های کیفیت زندگی کاری می باشد . ( بلچر ، ۱۳۸۵ : ۴۳ )

## ۲-۱-۷ ویژگی های یک محیط برخوردار از کیفیت زندگی کاری بالا :

۱- **نقش کارکنان در تصمیم گیری** : هنگامی که به کارکنان فرصت دخالت و اعمال نفوذ در تصمیم گیریهایی که در شغل آنها اثر دارد ، احساس می کنند بر سرنوشت خود کنترل بیشتر دارند

۲- **مشارکت کارکنان در حل مشکلات** : بهره گیری مستمر از نظرات کارکنان و مشارکت آنها در فرایند حل مشکلات ، تا حد زیادی توانایی کارکنان را در سهیم شدن در امور سازمان و دستیابی به حس پیشرفت و ارزش ارتقاء می بخشد .



۳- **سهیم شدن در اطلاعات** : هنگامی که افراد نسبت به سازمان احساس تعلق بیشتر می کنند که از پیشرفت ها و نیروهای شکل دهنده سازمان کاملاً مطلع باشند . ارائه گزارش های سالانه و فصلی به کارکنان به تنهایی کافی نیست . سهیم شدن در اطلاعات ، یعنی مطلع ساختن کارکنان از پیشرفت هایی که در سازمان تاثیر می گذارد و توضیح دلایل منطقی تصمیمات متخذة توسط مدیریت .

۴- **بازخورد سازنده** : نیاز به آگاهی از اینکه چگونه عمل کنیم و چگونه ممکن است عملکرد خود را بهبود بخشیم ، از خصوصیات طبیعی ما انسان هاست . بازخورد مرتب و منظم ، تقویت کننده عملکرد خوب و مشوق تعالی شخصی است .

۵- **کارگروهی و تشریک مساعی** : اکثر افراد از اینکه عضوی از یک گروه باشند و برای رسیدن به هدف های مشترک با دیگر اعضای سازمان کار کنند لذت می برند . آگاهی و احساس تعهد نسبت به آرمان و اهداف مشترک این احساس را در کارکنان پدید می آورد که جهت و اهداف مشترکی دارند .

۶- **مفهوم داشتن و مبارزه طلبی کار** : کارکنانی که مسئولیت طیفی از وظایف را به عهده دارند و از استقلال و آزادی عمل نسبی برخوردارند ، نسبت به کسانی که کارشان تکراری و خسته کننده است از کار خود احساس رضایت بیشتری می کنند . ( بلچر ، ۱۳۸۵: ۴۴)

۷- **امنیت شغلی** : به دشواری می توان کسی را که نگران از دست دادن شغلش می باشد متقاعد ساخت که از کیفیت زندگی کاری بالایی برخوردار است . بدون استثناء در هر نوع فعالیت بهبود ، مساله امنیت شغلی برای کارکنان مطرح می شود .

## ۲-۱-۸ نتایج اجرای برنامه های کیفیت زندگی کاری :

دستاوردهای کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان ها تفاوت قابل توجهی با یکدیگر دارند . اما به طور کلی می توان آنها را به سه دسته تقسیم کرد :

۱- **بهبود طرز تلقی کارکنان** : مهمترین دستاورد اجرایی اینگونه برنامه ها ، بهبود طرز تلقی کارکنان از کار و سازمان و افزایش رضایت شغلی می باشد .

۲- **افزایش بهره وری** : که البته تفکیک و اندازه گیری اثرات اجرای برنامه بهبود QWL از اثرات سایر عوامل سازمانی بیشتر است .

۳- **اثر بخشی سازمان** : افزایش اثر بخشی سازمان ناشی از افزایش بهره وری ، تحقق اهداف ، در آمد سهامداران مبادله منابع می باشد . دستاورد سوم به طور مستقیم از دو دستاورد اول به دست می آید . زیرا در شرایط یکسان ،

اگر طرز تلقی کارکنان نسبت به سازمان و بهره‌وری خودشان افزایش یابد سازمان می‌یابد اثر بخش‌تر باشد. (گریفین<sup>۱</sup>، مورهد، ۱۳۸۳، ۵۴۰)

## ۲-۱-۹ تعادل بین کارزندگی

تحقیقات نشان داده است که وقتی یکی از اعضای اصلی خانواده درمحل کار حضور دارد فکر و ذهن او از مسئولیت‌های مرتبط با زندگی خانوادگی فارغ نیست. به واقع کار و خانواده کاملاً بهم وابسته اند و عملکرد شغلی و موفقیت در زندگی در تعامل با یکدیگرند. (مورگان، ۲۰۱۴: ۲۱۲)

یک سیستم جامع رفاه کارکنان برای کمک به افراد در چیره شدن به مشکلات خانوادگی، برنامه‌هایی را در این سمت و سو می‌باید ارائه کند. (Morrison, ۲۰۱۰: ۹-۱۵). این برنامه‌ها که با هدف بهبود عملکرد شغلی از طریق کمک به کارکنان در رفع مشکلات طراحی میشوند. عموماً در ارتباط با استرس، مسائل خصوصی، مشکلات مالی، احساسی و یا مسایل خانوادگی می‌باشند. برقراری ساعات کار انعطاف‌پذیر در ایجاد توازن بین کار و زندگی موثر بوده و موجب القای مفهوم خوبی از کار برای کارمندان می‌گردد و از طرف دیگر سازمان‌ها می‌توانند با تقلیل غیبت از کار و جذب و ابقاء کارکنان شایسته به بهره‌وری افزون‌تر دست یابند (Buckley & Kicza, ۲۰۱۰: ۴۰-۳)

## ۲-۱-۱۰ استراتژی‌های بهبود کیفیت زندگی کاری :

اکثر سازمان‌ها برنامه‌هایی را به منظور افزایش بهره‌وری، کیفیت زندگی کاری به اجراء در آورده‌اند. مدیریت، به ویژه در بخش خصوصی همیشه در جستجوی راه‌هایی برای کاهش هزینه و افزایش بازده بوده است. بهره‌وری را نمی‌توان از طریق روش‌هایی که به کاهش کیفیت زندگی کاری منجر می‌شود افزایش داد.

مدیریت می‌تواند بار کاری کارکنان را افزایش دهد، تعداد پرسنل را کاهش داده و وظایف و مشاغل را بیش از این نیز کوچک کند. این کار ممکن است در کوتاه مدت به افزایش بهره‌وری منجر شود اما قطعاً تنش‌های کارکنان را افزایش خواهد داد. ما در اینجا عمدتاً با برنامه‌هایی سروکار داریم که هدف آنها هم بهبود کیفیت زندگی کاری و هم بهبود در عملکرد می‌باشد. به تنوع از استراتژی‌ها یا رهیافت‌های اصلی که توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود اشاره می‌کنیم. یک سازمان نوعاً از یک یا احتمالاً دو استراتژی، به عنوان استراتژی اصلی خود در بهبود کیفیت زندگی کاری استفاده نموده و آن را با یک یا چند رهیافت فرعی تکمیل و تقویت می‌کند. استراتژی‌های بهبود کیفیت زندگی کاری به شرح زیر می‌باشد: (دیوید و لاولر، ۱۹۸۴، ۱۲۲)

<sup>۱</sup>-Griffin - Morhead

مدیریت مشارکتی<sup>۱</sup> - تیم های کاری خود گردان<sup>۲</sup> - غنی سازی و طراحی مجدد شغل - رهبری موثر و رفتار سرپرستی (نادلر و ادوارد<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴، ۱۲۴)

## ۱) مدیریت مشارکتی

منظور از مدیریت مشارکتی آن نظام مدیریتی است که کارکنان در چنین نظامی در اتخاذ تصمیماتی که بر خود آنان و مشاغل آنان تاثیر می گذارد مشارکت می کنند. این فرآیند باعث افزایش انگیزش کارکنان شده، ایده هایی را به وجود می آورد که مدیریت به تنهایی نمی توانست به آن دست یابد و مقاومت در برابر روش ها و فرآیند های جدید را کاهش می دهد. حاکمیت نظام مدیریت مشارکتی، نیازهای انسان به خود گردانی و پیشرفت را برآورده می سازد.

اگرچه مدیریت مشارکتی را می توان به چندین طریق سازمان داد، اما نوعا شامل روشی است که طی آن سرپرست، نشست هایی را با زیردستان مستقیم خود برگزار می کند و به منظور آنکه برنامه ها و تصمیماتی را در رابطه با موضوعاتی نظیر نحوه استفاده از ابزار و تجهیزات، طراحی و بررسی روش های انجام کار، ایمنی، نحوه توزیع وظایف و شرایط کاری اتخاذ نماید. سرپرست عموما اختیار تصمیم گیری نهایی را در دست خود نگاه می دارد اما در گرفتن ایده های کارکنان، آزمایش واکنش های آنان و تدوین راه حل ها از نزدیک کار می کند.

از آنجا که مدیریت مشارکتی، بسیار متفاوت از سبک سنتی رهبری (کارفرما همه چیز را می داند) می باشد. لذا ضرورت دارد که سرپرستان خط مقدم آموزش های خاصی را در زمینه تئوری و روش های مدیریت مشارکتی ببینند. علاوه بر فشار سرپرستان یا زیردستان، مدیریت مشارکتی می تواند از طریق حلقه های کیفیت<sup>۴</sup> همکاری اتحادیه - مدیریت، طرح های اسکانلون<sup>۵</sup> و برنامه پیشنهادات نیز اعمال گردد. به لحاظ اهمیتی که مدیریت مشارکتی در رابطه با کیفیت زندگی کاری داراست، به طور مفصل تری در ادامه این فصل به این موضوع پرداخته شده است. (مورگان، ۲۰۱۴:۲۱۴)

---

۱- Participative Management

۲- Self managed work teams

۳- Nadler - Edvard

۴. Quality Circles

۵. Scan lon plans

## ۲) تیم های کاری خود گردان :

تیم های کاری خود گردان ، گروه های کاری خود گردان یا تیم های کاری منسجم نیز نامیده می شوند . در این روش گروه های کاری برای مثال متشکل از ده تا بیست کارمند ، فعالیت های کاری خود را برنامه ریزی ، هماهنگی و کنترل می نمایند . آنان یک رهبر تیم دارند که اغلب یک کارگر است ، نه یک عضو مدیریت ، به گروه هایی از کارکنان نه تنها اختیار انجام عملیات مستقیم تولیدی داده می شود ، بلکه اختیار انجام فعالیت های خاصی که به طور سنتی توسط گروه های خدماتی و ستادی انجام می شود نیز داده می شود . بنابراین یک گروه مونتاژ ممکن است وظایف بیشتری را در زمینه موضوعاتی نظیر برنامه ریزی روش های کار ، بازرسی محصول نهایی ، نگهداری تجهیزات و حتی انتخاب کارکنان تیم متقبل شود .

این گروه ها اختیار تنظیم آهنگ و سرعت کار خود را دارند . تصمیمات کلیدی و مهم به عنوان تصمیمات گروه اتخاذ می شود . هدف از برپایی تیم های خود گردان ، به وجود آوردن تیم ها به عنوان واحد های کامل انجام کار می باشد . جایی که در آنجا اجرای کار و فرآیند های کاری وابسته به هم می باشند . به طور کلی ترکیب تیم شامل چندین شغل و مهارت مختلف می باشد و تیم خود گردان مسئول عملکرد کل واحدهای کاری خود می باشد . ( برای مثال مسئول تولید محصولات فرعی مونتاژ یا رسیدگی به شکایات مشتریان ) و نیروی انسانی و منابع لازم برای تکمیل کار به نحو مطلوب در اختیار تیم گذارده می شود . نظام پاداش ( پرداخت ها ، ترفیعات ، تحسین به خاطر انجام کار ) هم به پیشرفت فردی و هم به پیشرفت گروهی مرتبط است ( نادلر و لالر<sup>۱</sup> ، ۱۹۸۴ ، ۱۲۶ )

## ۳) غنی سازی و طراحی مجدد شغل

مشاغل را می توان به منظور برپا کردن آنها و پرمعنا تر ساختن آنها برای دارندگان آن مشاغل تغییر داد . وظایف محدود می تواند در واحد های بزرگ تر کاری ادغام شود . روابط با ارباب رجوع را می توان به گونه ای تنظیم نمود که کارکنان احساس برای کسی کار انجام می دهند که آن را می شناسند .

مانند یک منشی که کار را برای یک سرپرست انجام می دهد . مشاغل را می توان از طریق افزودن وظایف برنامه ریزی و کنترل ، به صورت عمودی توسعه داده ، علاوه بر این بازخورد مستقیم در مورد اطلاعات مربوطه

---

۱ - Nadler T David A. Lawler Edvadr E .

به عملکرد آنان را می توان به گونه ای به کارکنان ارائه داد که آنان بتوانند کیفیت کار خود را در مقایسه با استاندارد های مورد انتظار ارزیابی نمایند. (نادلر و لاولر ۱۹۸۴، ۱۳۱)

#### ۴) رهبری موثر و رفتار سرپرستی

اگرچه هیچ فرمول خاصی که بتواند نحوه اثر بخشی بودن سرپرست را بیاموزد وجود ندارد اما شواهد مطالعاتی که طی سالیان انباشته شده، بینش های مفیدی را در این زمینه به دست می دهد. کارکنان علاقه مند به کار کردن برای سرپرستی هستند که به آنان احترام گذارده، از آنان حمایت نموده و در برخورد با آنان عدالت و انصاف را رعایت نمایند و سرپرست بایستی در رابطه با زیردستان خود رضایت مندی را به وجود آورد. ادراک کارکنان از کیفیت زندگی کاریشان عمدتاً از ناحیه رفتاری که از ناحیه سرپرست به آنان می شود بستگی دارد.

سرپرست موثر باید اقداماتی را نیز در جهت کمک به عملی شدن کار انجام دهد. این بعد تحت عناوین مختلفی نظیر ساخت دهی<sup>۱</sup> تسهیل و تاکید بر هدف<sup>۲</sup> و رهبری تولید مدار<sup>۳</sup> نام گرفته است. سرپرستی بایستی قادر به سازماندهی و هدایت افرادی که کار خلق می کنند باشد. وی بایستی دارای دانش فنی تشخیص مشکلات تولید بوده و بایستی استاندارد های عملکردی چالشی، اما قابل حصول را نیز تعیین نماید. در شرایط خاصی، خود کارکنان ممکن است در تعیین استانداردهای بازده مشارکت نمایند. سرپرست بایستی افراد را در جهت حل مشکلات و مسایل کاری یاری نموده و تعالیم شغلی لازم به آنان بدهد. سرپرست در اجرای این بعد تسهیل شغل، نبایستی آمرانه و تحکیم آمیز عمل نموده و نبایستی افراد را به انجام کاری مجبور سازد.

بعد مهم دیگر، رهبری و سرپرستی موثر، توسعه کار تیمی در بین کارکنان می باشد. سرپرستی بایستی میزان مناسبی از مشارکت را در تصمیمات روزمره سازمان به وجود آورد. کارکنان بایستی به کار خود و نیز به واحد سازمانی خود بها داده و برای آن اهمیت قایل باشند. کارکنان بایستی تا حد زیادی در حوزه مسایل کاری خود دخالت داده شده و نبایستی بی تفاوت باشند (نادلر و لاولر، ۱۹۸۴، ۱۳۳)

---

۲-Initiating Structure

۳-Facilitation and goal emphasis

۴-Production - centered

## ۲-۱-۱۱ مشارکت، اساس ( جوهره ) کیفیت زندگی کاری

وجه مشترک تحقیقات مربوط به کیفیت زندگی کار ( QWL ) مشارکت مشترک کارکنان و مدیران با هدف، شناخت مسایل و مشکلات و فرصت های محیط کار، اتخاذ تصمیمات و اجرای تغییرات می باشد. نتیجه انجام چنین مسئولیت هایی، در متون مربوط به کیفیت زندگی کاری، کم و بیش به چشم می خورد ( گریفین، ۲۰۰۸، ۸۹ )

اکثر افراد زمانی خیراز کیفیت بالای زندگی کاری خود می دهند که احساس می کنند به طور معناداری در موفقیت سازمان خود مشارکت داشته اند. اگر کارکنان به آنان اجازه نفوذ در تصمیماتی که بر آنان تاثیر می گذارد را ندهد، صرف آزادی در انجام کار برای افزایش کیفیت زندگی کاری آنان کافی نیست. افراد مایلند بدانند که آیا باعث تغییر در وضعیت شده اند یا نه. کاربرد این مشاهدات، برای مدیران و متخصصین امور پرسنلی، ایجاد یک جو سازمانی است که در آن افراد به گونه ای رفتار شود که گویی آنان در انجام کار خود متخصص و صاحب نظرند. ( کانتلبری، ۱، ۲۰۰۷، ۷۳ )

زمانی که مدیریت چنین کاری را انجام دهد. نتیجه آن (( اثر پیگمالیون )) است که زمانی ایجاد می شود که کارکنان از طریق امکان مشارکت یافتن، احساس مسئولیت و یا حتی (( مالکیت )) تصمیمات را می کنند. دخالت دادن کارکنان در تصمیم گیری، زمانی موثر واقع خواهد شد که تبدیل به بخشی از فلسفه مدیریت سازمان شده و بدین وسیله بخشی از فرهنگ سازمان شود ( کانتلبری، ۲۰۰۷، ۷۸ )

تحقیقاتی که در طی چند دهه گذشته انجام شده است، دو مشاهده مهم را نشان داده است، اول آنکه، بهبودهای اساسی بلند مدت در بهره وری بایستی توأم با بهبود در کیفیت زندگی کاری باشد. مدیریت استبدادی در کوتاه مدت ممکن است باعث افزایش بهره وری شود، حتی اگر کیفیت زندگی کاری بدتر شود، ولی به هر حال مدیران مستبد به ندرت می توانند عواید اساسی ناشی از بهره وری را در دراز مدت کسب نموده و آن را حفظ کنند، زیرا کاهش کیفیت زندگی کاری معمولاً به رویگردانی کارکنان از سازمان منجر خواهد شد ( ورتنر، دیویس، ۲۰۰۹، ۵۹ ) این رویگردانی ممکن است در غالب غیبت از کار کارکنان یا ترک خدمت نمود پیدا کند یا اینکه اگر امکان تحرک و جابجایی وجود نداشته باشند و نتوانند به صورت فیزیکی سازمان را ترک گویند، از نظر روانی از سازمان رویگردان خواهند شد که بعضاً می توان نمونه این رویگردانی را در جملاتی

<sup>۱</sup>-D.L.S Cantlebury.

<sup>۱</sup>.William B. Werther. Jv and Ketih Davis

نظیر این جمله که: من فقط کار موظف خود را انجام می دهم و نه بیشتر. (میلز، ۲۰۰۵، ۴۹) کیفیت زندگی کاری، مشارکت در فرآیند اتخاذ تصمیمات عمده سازمانی است که آن را از ((مدیریت مشارکتی)) به معنای کلان آن متمایز می کند. نمی گوئیم که کلیه تصمیمات، مشارکتی اتخاذ شود، بلکه اعتقاد بر آن است که کارکنان سازمان در اتخاذ تصمیمات مهمی که بر آنان تاثیر گذار است، دخالت داده شوند (دیوید وادوارد، ۲۰۱۴، ۸۶)

## ۲-۱-۱۲ مشارکت توأمان مدیران و کارکنان و نقش آن در کیفیت زندگی کاری

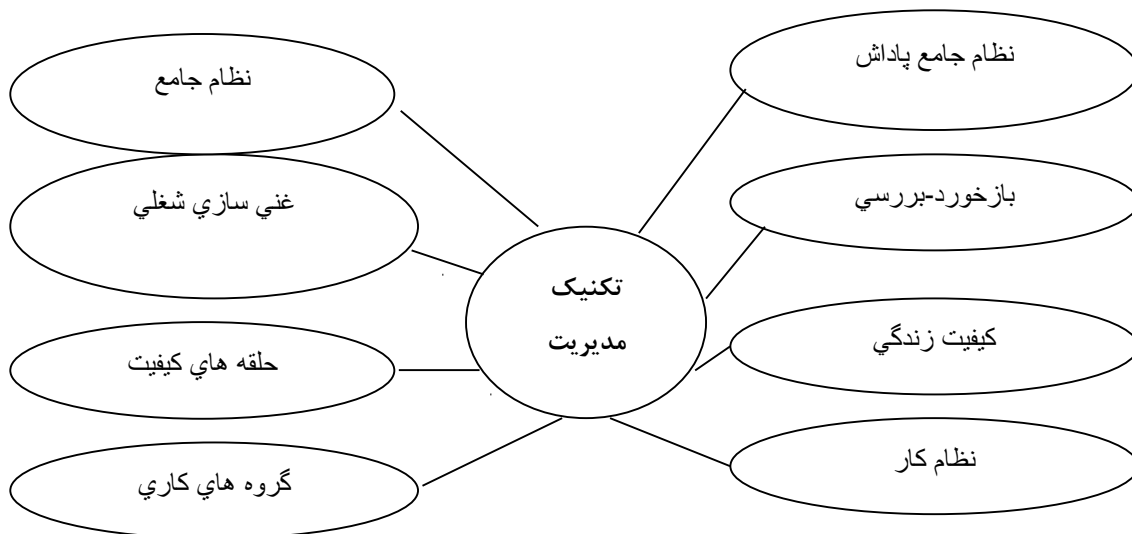
امروزه کارفرمایان به این امر مهم پی برده اند که برای حفظ مزیت رقابتی در بازارهای جهانی باید به جذب و نگهداری کارکنان شایسته پردازند از این روال جهت رضایتمندی کارکنان و درگیری آنان در کار از طریق مشارکت به طراحی نظام مزایای جامع برای کارکنان می پردازند. [www.recgov.org/nih-hr](http://www.recgov.org/nih-hr) توانمندسازی کارکنان علاوه بر توجه به ذکاوت و دانش آنان، تمرکز بر شیوه هایی است که مشارکت آنان را در تصمیم گیری هافراهم نماید. (werther and Davis, ۲۰۰۶: ۴۹۹).

برای رسیدن به کامیابی بلند مدت، کارکنان و مدیریت باید راههای تامین نیازها و خواستههای متقابل یکدیگر را بیاموزند نه اینکه آنها را نادیده انگارند. بدین ترتیب هر یک می توانند همزمان به اهداف افزایش بهره وری و بهبود کیفیت زندگی کاری دست یابند. در شرایط کنونی که آکنده از نیازها و خواسته های گوناگون است راه دیگری وجود ندارد. (طوسی، ۱۳۸۴: ۵۵۰) از دیدگاه یکی از دانشمندان الگوی مدیریت مشارکتی در بردارنده اعمال اساسی ذیل می باشد نمودار ۲-۳ تکنیک مدیریت منبع (مورگان، ۲۰۱۴: ۲۱۲)

---

۲. Ted Mills

۳- Nadler . David Lawler . Edward



## ۲-۱-۱۳ بهره وری و کیفیت زندگی کاری :

در چند سال اخیر رابطه بهره وری<sup>۱</sup> و کیفیت زندگی کاری مورد توجه و مطالعه محافل علمی مدیریت دنیا قرار گرفته است و سازمان های بین المللی من جمله سازمان بهره وری آسیایی (APO)<sup>۲</sup>، در این زمینه کنفرانس های متعددی برگزار کرده اند. در بیشتر کنفرانس های بین المللی بهره وری، چنین عنوان می شود که سطح بهره وری، به ویژه بهره وری منابع انسانی، در بخش های مختلف اقتصادی کشورهای در حال توسعه پایین است و مشکل شدت افزایش جمعیت را نیز به آن می افزایند. در توجیه اهمیت نقش افراد در مقایسه با سرمایه و تکنولوژی، که هر سه از عوامل عمده افزایش بهره وری هستند تقریباً همه صاحب نظران و مدیران سرشناس صنایع جهان، منابع انسانی را اساسی ترین عامل تلقی کرده اند و معتقدند که سرمایه و تکنولوژی به ترتیب می توان به صورت وام تامین نمود و خرید، اما انسان را نه می توان به وام گرفت، نه می توان خرید. با توجه به دشواری هایی که در راه ارائه مفهوم و شاخص های اندازه گیری بهره وری و پیدا کردن شیوه های افزایش بهره وری نیروی کار در جوامع در حال رشد و توسعه دیده می شود و با توجه به ارتباط مستقیم و غیر مستقیم که این مقوله با شرایط فرهنگی جامعه، به ویژه ارزش ها و باورها دارد، انجام مطالعات محلی و دستیابی به راه حل ها و تئوری های بومی و اقتضایی، امری ضروری است. (میر سپاسی، ۱۳۸۶، ۸۹)

۱. productivity

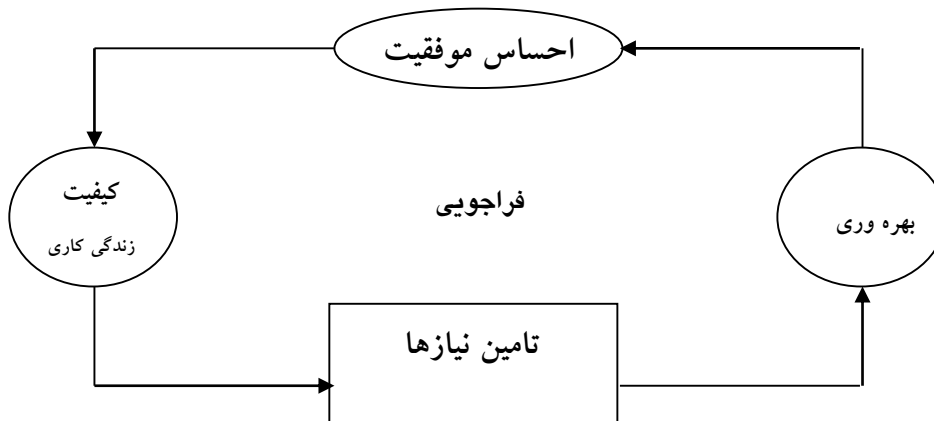
۲-Asian productivity organization



## ۲-۱-۱۴ تاثیر متقابل بهره وری و کیفیت زندگی کاری :

با توجه به تعاریفی که از بهره وری و کیفیت زندگی کاری ارائه شد ، اینک به تحلیل رابطه این دو مفهوم می پردازیم . تاکید بر عوامل ملموس و عینی زندگی محیط کار ، این نظریه تعریف می کند که افزایش این عوامل ، بهره وری منابع انسانی را افزایش می دهد ، به تعبیری دیگر مثلاً اگر توقع داشته باشیم پرسنل یک سازمان وظایف محوله را بیشتر و بهتر انجام دهند ، باید حقوق و دستمزد ، امکانات رفاهی ، امنیت شغلی و مواردی از این قبیل را افزایش دهیم . در عین حال که این رابطه و توقع وجود دارد ، رابطه معکوس آن ، یعنی تاثیر عوامل بهره وری بر کیفیت زندگی کاری به فراموشی سپرده شده است . بی شک وجود عوامل رفاهی و تامین معیشت ، تا حد زیادی آسایش فکر و آرامش خیال کارکنان هر سازمان را تامین می کند . ولی آیا حتماً افزایش بهره وری منابع انسانی منجر خواهد شد ؟ و آیا مدیران این رابطه را باید همانگونه که ذکر شد ، یک طرفه ببینند ؟ انسان موجودی است پیچیده ، با توانایی بی انتها که از قوه به فعل درآوردن این توانایی ها از راه مطالعه روان ، باورها و ارزش های او ، بیش از مطالعه ویژگیهای فیزیکی اش ، ما را برقراری ارتباط بین بهره وری و کیفیت زندگی کاری راهنمایی می کند . در این رابطه ادعای نگارش حاضر این است که احساس مفید ، کارا و موثر بودن در یک محیط کار ، بخشی از کیفیت زندگی کاری است و توجه تئوریک این ارتباط از راه نظریه های مختلف رفتاری امکان پذیر است . همانطوری که در نمودار (۲-۲) ملاحظه می شود ، بالا بودن بهره وری و احساس مفید بودن ، که خود یکی از نیازهای انسان است ، عامل مهمی در افزایش کیفیت زندگی کاری است و این ادعا

از راه تئوری های روانشناسی رفتار قابل توجه می باشد . در چهار چوب رفتار اقتصادی این شعار مطرح است که (( هرچه پول بدهی آش می خوری )) ولی آیا انسان صرفاً یک موجود اقتصادی است ؟



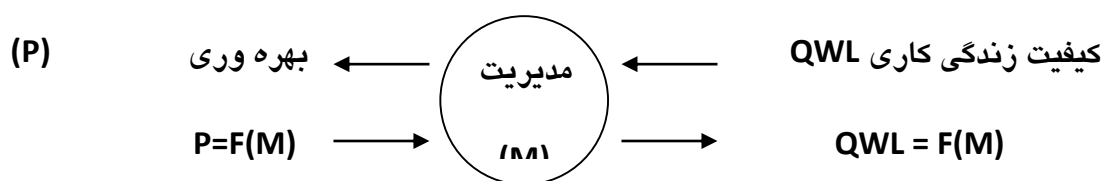
نمودار (۲-۴) رابطه متقابل بهره وری و کیفیت زندگی کاری (میرسپاسی ، ۱۳۸۶ ، ۶۸)

## ۲-۱-۱۵ نقش مدیریت در ایجاد رابطه متقابل بهره وری و کیفیت زندگی کاری :

رابطه دو سویه بهره وری و کیفیت زندگی کاری ، رابطه تعاملی تصاعدی است . توجیه منطقی این الگو بر مبنای تئوری های موجود در علوم رفتاری ، به ویژه پاره ای از تئوری های انگیزش دشوار نیست .

با اتکاء به توجیحات ارائه شده در چارچوب تئوری های انگیزش ، می توان پذیرفت که رابطه کیفیت زندگی کاری و بهره وری ، رابطه ای دو سویه است نه یک سویه ، یعنی نباید فقط حقوق و مزایا داد و کارخواست ، بلکه باید کار را جزئی از کیفیت زندگی کاری دانست . حال باید دید این رابطه دو سویه را چه کسانی باید تقویت کنند . تردیدی نیست که این وظیفه به عهده رهبران سازمانی است ، زیرا این اشخاص به عنوان تصمیم گیران سازمان ، می توانند در فرهنگ سازمان و باورهای مشترک افراد تاثیر بگذارند . ایجاد رابطه متقابل بین بهره وری و کیفیت زندگی کاری و ایجاد باورهای مشترک در یک سازمان ، با به کارگیری رهبری و مدیریت صحیح شکل می گیرد ، البته به شرط :

- اول اینکه مدیران برای رهبری سازمان ها دارای مهارت های لازم باشند .
- دوم اینکه مدت مدیریت آنها آنقدر طولانی باشد که فرصت آموزش ، تغییر فرهنگ و ایجاد ارزش های مشترک را داشته باشند . به تعبیر دیگر اگر فردی درمدتی بسیار کوتاه مدیریت سازمانی را به عهده بگیرد ، حتی فرصت شناخت را پیدا نخواهد کرد ، چه رسد به ایجاد یک فرهنگ و باورهای مشترک برای افراد آن سازمان . همانطور که در نمودار (۲-۳) به طور ساده نشان داده شده است . مدیریت از طریق به کارگیری تدابیر مناسب ، از یک سو عامل ایجاد کیفیت زندگی کاری و از سوی دیگر عامل افزایش بهره وری سازمان است .



نمودار (۲-۵) نقش مدیریت در ایجاد رابطه متقابل بهره وری و کیفیت زندگی کاری (میر سپاسی ، ۱۳۷۶ ، ۷۲)

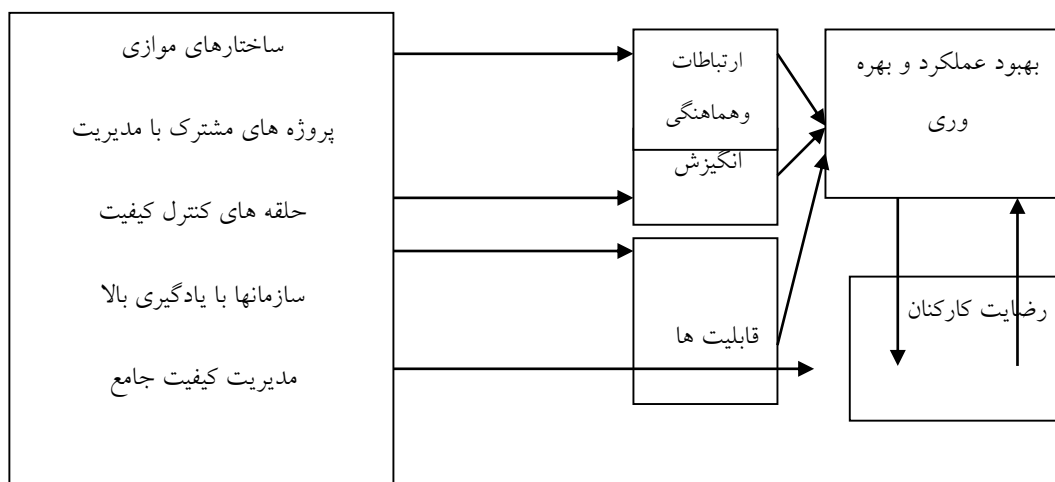
بر مبنای همین توجیه شاید بتوان گفت که کیفیت زندگی کاری و بهره وری در سازمان های کوچک به مراتب از سازمان های بزرگ بیشتر است .

براساس گزارش که در سال ۱۹۹۱ در کنگره بین المللی بهره وری ، در بانکوک ارائه شد ، در کارخانه های نساجی بزرگ اصفهان ، بهره وری نیروی کار نسبت به کارخانه های کوچک تر ، پایین تر است

بر مبنای اطلاعات مندرج در این گزارش، شرکت بزرگ نساجی که بهره‌وری نیروی کار در آنها پایین تر است، حقوق و دستمزد بالاتری می‌پردازند و در کارخانجات کوچک نساجی که بهره‌وری نیروی کار در آنها بالاتر است، سطح حقوق و مزایای کارگرانشان پایین تر است. این پژوهش معرف این واقعیت است که دریافت و استنباط ذهنی افراد از کیفیت زندگی کاری، کارسازتر از بالا بودن حقوق و مزایا است، ضمناً بالا بودن مجموع بار مالی و هزینه‌های پرسنلی یک سازمان، نشانه رضایت کارکنان آن سازمان نیست، بلکه اهمیت در چگونگی توزیع آن است. (میر سپاسی، ۱۳۸۶، ۱۱۳)

## ۱-۱-۱۶-۲ درگیری در کار و تاثیر متقابل آن بر کیفیت زندگی کاری

درگیری در کار فزونی است که از طریق آن کارکنان در تصمیم‌گیری در محیط کار ترغیب می‌شوند. یکی از رایج‌ترین مفاهیمی که منجر به درگیری در کار می‌شود کیفیت زندگی کاری است. (www.recgov.org/nih-hr) عوامل اساسی درگیری در کار شامل قدرت، اطلاعات، دانش و مهارت و پاداش‌های باشد. سازمان‌های با قابلیت درگیری بالای کارکنان از ساختار مسطح، مشاغل غنی شده، سیستم اطلاعاتی باز، سیستم کار راه‌مشخص، گزینش کارکنان فرهیخته، کارآموزی کارکنان سیستم‌های پاداش و خط‌مشی‌های تقویت‌کننده اعتماد و تعهد برخوردار هستند. برای مدیریت موفق کیفیت جامع تعهد مدیریت ارشد با التزام کارکنان به روش‌های کیفی، توسعه و تقویت ارزیابی و پاداش برای نتایج از اصول موفقیت می‌باشند ضمن آنکه ساختارهای موازی از تجربه به کارگیری کمیته‌ها استفاده می‌کنند. الگوی ذیل رابطه متقابل بین تقویت درگیری کارکنان در کار و بهبود بهره‌وری رابطه خوبی نمایش می‌دهد:



نمودار (۲-۵) فنون تقویت درگیری کارکنان <http://eies.njit-edu/rotter/courses>

## ۲-۱-۱۷ نظام جامع پیشنهادها و نقش آن در بهبود کیفیت زندگی کاری:

در گذشته وظیفه تشخیص و حل مسائل در انحصار مدیریت سازمان بود. امروزه بواسطه نظام جامع جمع آوری پیشنهادها و یابرنامه های پرداخت بر اساس دانش به این مهم می پردازند. بر این اساس نظام جامع پیشنهادها فونونی است که به تشخیص و اجرای ایده های کارکنان مبادرت می نماید و در ازاء ایده های قابل قبول و قابل انجام کارکنان پاداش متناسب با آن نیز پرداخت می شود.

هسته اصلی در یک نظام جامع اخذ پیشنهادها وجود ارتباطات کامل با زو شفاف در سراسر اجزاء نظام می باشد. بر اساس چنین نظامی هر کسی به درستی و منصفانه ارزیابی می شود. نظام های نوین اخذ پیشنهاد در بر گیرنده آئین نامه هایی برای ارایه و به کار گیری ایده ها و کمیته هایی برای ارزیابی و بررسی آنها میباشد. (Ibid)

## ۲-۱-۱۸ موانع اجرای برنامه های کیفیت زندگی کاری و علل ناکامی آن :

- با وجود اینکه برنامه های کیفیت زندگی کاری مفید هستند اما مشکلات بالقوه ای نیز برای سازمان ایجاد می کنند اول اینکه همکاری مدیریت و کارکنان در طراحی و اجرای برنامه ضروری است در غیر این صورت ممکن است هر یک از طرفین برنامه را فرصتی جهت کسب امتیاز از طرف مقابل بدانند . کمیته های کارکنان و مدیریت می توانند در جهت افزایش همکاری به نحو موثری عمل نمایند .

دوم اینکه برنامه های عملی باید تا اجرای کامل دنبال شود . طرح ها ممکن است در میان انبوه مشکلات اداره و محیط کار به فراموشی سپرده شود . هر یک از اعضاء سازمان شامل مدیریت و کارکنان باید در نظر داشته باشد که از طرح های تهیه شده به طور کامل پیروی کند .

سومین مشکل موجود در اجرای برنامه های بهبود کیفیت زندگی کاری ، عدم پشتیبانی از مدیریت میانی است که برای اجرای برنامه تحت فشار مدیریت عالی و کارکنان خط مقدم قرار دارد و بالاخره اینکه برنامه های بهبود کیفیت زندگی کاری باید تواما بر بهبود زندگی کاری و حفظ کارائی سازمان متمرکز شوند و به طور اساسی هیچگونه ناسازگاری بین منافع کارکنان و منافع سازمان وجود نداشته باشد . (گریفین ، مورهد ، ۱۳۸۵ ، ۵۴۲)

## بخش دوم : پیاده سازی تیم های کاری

امروزه بسیاری از مطالعات پژوهشگران علم مدیریت در راستای افزایش اثربخشی و کارآمدی فعالیت‌ها، به سمت تیم‌های کاری سوق یافته است. تشکیل تیم‌های کاری کارآمد و تعریف پروژه‌های مختلف برای تیم‌ها، با توجه به توان و تخصص آنها، اصلی‌گزینه‌پذیر در مدیریت و کنترل فرایندها و فعالیت‌های کاری است. البته این نوع چینش وظیفه‌ای در فضایی میسر است که پروژه‌ها و فرایندهای کاری، مستقل از یکدیگر و یا با حداقل وابستگی به هم هستند. وابستگی هر چه بیشتر فرایندها باعث طولانی شدن زنجیره تکمیل کار و بزرگ شدن تیم کاری است. تا حدی که تلقی تیم کاری به آن کمی دور از ذهن می‌شود، اما هر قدر این زنجیره فعالیت، کوتاه‌تر باشد معنای تیم کاری قوی‌تر و استوارتر در ذهن نقش می‌بندد. (رحمانپور، ۱۳۸۴)

تمرکز و توجه بر اثربخشی و کارآمدی تیم‌های کاری، مستلزم داشتن روحیه کار تیمی است. به نحوی که اعضاء یا عناصر تشکیل‌دهنده تیم‌های کاری بتوانند کار تیمی و فعالیت تیمی انجام دهند، نحوه تعامل و فعالیت هر یک از اعضاء در موفقیت یا عدم موفقیت آن تیم‌ها مؤثر و سرنوشت‌ساز است، بنابراین پیش از تشکیل و راه‌اندازی تیم‌های کاری باید فرهنگ کار تیمی را در فضای سازمانی نهادینه کرد.

اثر قابل ملاحظه فرهنگ کار تیمی و کار گروهی، آنقدر اهمیت دارد که دانشمندان علم مدیریت آن را لازمه دست یافتن به قابلیت‌های محوری پایدار (مزیت رقابتی پایدار) در فضای رقابتی دنیای امروز می‌دانند (بارنی و رایت، ۲۰۰۸).

تغییرات دنیای پرتلاطم امروز و عرصه شدیداً رقابتی و ناپایدار آن، شرایط را برای بقای سازمان‌ها به نحوی تعیین کرده که تکیه بر مهارت‌های کاری کارمندان و کارکنان سازمان‌ها را گریزناپذیر کرده است و توانایی کار تیمی را جزء لاینفک آن مهارت‌های فردی می‌داند (دراکر، ۲۰۰۹).

با پیشرفت تکنولوژی و پیچیده شدن فعالیت‌های سازمانی، به جرات می‌توان ادعا کرد که دوران کار فردی به سر آمده و امروزه مدیریت قبل از آنکه مدیریت بر افراد باشد، مدیریت بر گروه‌های کاری است. قدرت ایجاد گروه‌های کارآمد و هماهنگ ساختن آنان با ایفای موثر نقش هماهنگ‌کنندگی، رهبریت گروه و عضو گروه ضروری است. از اینرو سازمانها همان گونه که به بازسازی خود می‌پردازند تا بتوانند موثرتر و با راندمان بهتر به رقابت پردازند، به سوی گروهی کارکردن نیز روی آورده اند تا از ذوق و قریحه کارکنان به نحوی بهتر بهره ببرند. مدیران دریافته اند که گروه‌ها نسبت به ساختارهای سنتی کاری دارای قدرت انعطاف بیشتر بوده و در برابر محیط در حال تغییر بهتر پاسخگو هستند. لذا گروه‌ها می‌توانند به عنوان منبعی برای رضایت شغلی به کار گرفته

شوند. همچنین آنها برای مدیران ابزار موثری هستند تا بتوانند مشارکت کارکنان را بهبود بخشیده، اخلاق آنها را متعالی و تنوع نیروی کار را گسترش دهند. اما یکی از موضوعاتی که سازمانها و مدیران برای تشکیل تیم باید بدانند، آنست که اعضای یک گروه یا تیم کاری معمولاً از فرهنگهای مختلف می باشند و از اینرو این مساله به چالشی بسیار مهم برای مدیران تبدیل شده است که چگونه بتوانند افراد مختلف با پیشینه های فرهنگی مختلف را در کنار هم قرار دهند. (بیو، هیکس، هینینگز، ۱۳۹۰)

## ۲-۱-۲ تیم و اثربخشی کار تیمی

سازمانها همان گونه که به بازسازی خود می پردازند تا بتوانند موثرتر و با راندمان بهتر به رقابت پردازند، به سوی تیم سازی و گروهی کار کردن نیز روی آورده اند تا از ذوق و قریحه کارکنان به نحوی بهتر بهره ببرند. مدیران دریافته اند که تیم ها نسبت به سازمانهای سنتی و شکل‌های دیگر گروه‌های کاری دارای قدرت انعطاف بیشتر بوده و در برابر محیط در حال تغییر بهتر پاسخگو هستند. لذا تیم ها می توانند به عنوان منبعی برای رضایت شغلی به کار گرفته شوند. همچنین آنها برای مدیران ابزار موثری هستند تا بتوانند مشارکت کارکنان را بهبود بخشیده، اخلاق آنها را متعالی و تنوع نیروی کار را گسترش دهند.

هنگامی که تیم ها موفق باشند، دارای توان بالقوه جهت ارائه بسیاری از مزیتها همانند انعطاف پذیری و خلاقیت فزاینده هستند و چنانچه با شکست مواجه شوند، منابع قابل توجهی را تلف کرده اند. از این رو، سازمانها باید به حداکثر کردن احتمال موفقیت گروهها توجه کنند. یکی از ساده ترین راههای انجام این امر، تمرکز بر اعضای گروهها است. در واقع موفقیت یک گروه موقوف به داشتن ترکیب بهینه از افرادی است که در همکاری با یکدیگر توانا باشند. طبق تعریف گلدستاین<sup>۱</sup> تیم می تواند به دو نفر یا بیشتر، دارای تعامل و وابستگی که برای دست یافتن به هدف خاص با یکدیگر کار می کنند، اطلاق شود. از طرفی دیگر یک تیم یک نوع گروه است. یک تیم می تواند به جمعی از افراد با مهارت‌های مکمل که متعهد هدف خاص شده و مسئولیت متقابل انجام یکسری از اهداف یا وظایف را دارند، اطلاق شود. بنابراین تیمی که خوب شکل گرفته و دارای عملکرد خوب است، باید داده‌هایی بهتر از داده‌های گروه ارایه دهد. این پدیده‌ی داده‌ی بهتر تیم، که در مقابل داده‌ی ساده‌ی گروه قرار می گیرد، باید در نتیجه‌ی هم‌افزایی باشد، که بواسطه‌ی کار مکمل و جاه‌طلبی متحد اعضای تیم که برای تمام کردن وظیفه‌ی محوله ایجاد می شود، بدست آید.

---

<sup>۱</sup> Goldstein

جدول ۲-۲-۱- تفاوت تیم و گروه

ویژگی	گروه	تیم
ماهیت	دلبخواهی و قرار دادی، نا هماهنگ و فاقد پیوستگی	با انگیزه، پیوند محکم و اداره شده
چهار چوب زمانی	مستمر	مقیاس زمانی مشخص
کارکد	کلی یا متعدد	تکلیف ویژه و مشخص
اهداف	کلی، متعدد یا مبهم	مشخص، واحد و تعریف شده
مسئولیتها	کلی یا مشترک	تخصیص درونی نقش ها و مسئولیتها
پاسخگویی	مبهم و توزیع شده	در راستای اهداف عملکرد
ارتباط	ضعیف	میزان بالای کنش متقابل و وابستگی متقابل
پیوندها	علاقه مشترک	اهداف و تعهد مشترک
انگیزش	ضعیف	قوی
عضویت	متنوع، کنش های متعدد و نسبتا آزاد	انتخاب شده و یک دست یا مکمل
اندازه	بزرگ یا کوچک	نسبتا کوچک
جای دادن عضو جدید	اختصاصی	سازماندهی شده
رهبری	ضعیف	شفاف و واضح

منبع (بیو، هیکس، هینینگز، ۱۳۹۰)

## ۲-۲-۲- تیم سازی یا شکل گیری گروه:

بر اساس گفته توکمان<sup>۱</sup> (۱۹۶۵) شکل گیری گروه و توسعهی آن شامل ۵ مرحله است: شکل گیری، درگیری، انسجام، اجرا و فروپاشی یا خاتمه است. از طرفی لاو<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) مدل توکمان را در ۴ مرحله ارائه داده است: شکل گیری، درگیری، انسجام و اجرا. در موافقت با اصل موضوع که یک تیم نوعی گروه است، لاو (۲۰۰۶) تصریح می کند که یک تیم همان مراحل توسعهی یک گروه را طی می کند. چهار مرحلهی توسعهی تیم به قرار زیر می تواند توصیف شود. شکل گیری، مرحلهی آغازین یک تیم است و افراد را برای انجام یک هدف مشترک گرد هم می آورد. درگیری مرحلهی برخورد و تضاد، جایی که اعضای تیم به سبب تفاوت هایشان با یکدیگر کشمکش پیدا می کنند... انسجام زمانی است که تیم پیوند یا بهم پیوستگی و هنجارهای خود را در جهت

<sup>۱</sup>Tuchman

<sup>۲</sup>Love

حل مسایل، تصمیم‌گیری‌ها و انجام وظایف توسعه می‌بخشد. اجرا زمانی است که اعضای تیم واقعا وظایف مقرر را برای پیگیری اهداف یا وظایف نهایی برعهده می‌گیرند.

همچنانکه پیشتر اشاره شد، مرحله‌ی ابتدایی توسعه‌ی تیم مرحله‌ی شکل‌گیری است. در طی این مرحله افراد عضو تیم برای تعریف مأموریت و ایجاد اهداف گرد هم می‌آیند. این مأموریت و اهداف، باید توسط همه‌ی اعضای درک شده و مورد موافقت قرار گیرد. در نتیجه، مرکز عمده‌ی فعالیت‌ها در طی مرحله‌ی ابتدایی می‌تواند تیم‌سازی نامیده شود. در حالیکه ممکن است هدف تیم‌سازی خوب درک شده و پذیرفته شود، اما اگر اعضای تیم، نقش‌ها، حوزه‌های مشارکت، توانایی‌ها یا محدودیت‌های درون تیم خود را درک نکرده باشند، انجام وظیفه محوله سخت شود. بنابراین اهمیت تیم‌سازی براساس این واقعیت است که هر عضو تیم باید نقش تعریف شده‌ی روشنی داشته و براساس توانایی‌های ویژه و محدودیت‌های خود در موفقیت تیم مشارکت داشته باشد و در نهایت نقش خود را در افزایش سودآوری سازمان ایفا کنند. بنابراین، ساختار تیم که شامل عناصر عمده همچون نقش‌های عمده‌ایی که هر عضو تیم ایفا می‌کند و رهبری تیم، از عوامل کلیدی اثربخشی تیم یا گروه است. (Peterson, ۲۰۱۴)

از آن جایی که مدیران موثر همیشه به دنبال آن هستند که گروه یا تیمی که رهبری آنرا برعهده دارند اثربخش باشد، براین اساس در این مقاله نیز رویکردهای مربوط به اثربخشی گروه یا تیم را بجای یکدیگر بکار گرفته است. از اینرو بر عهده‌ی مدیران/رهبران است که چگونگی استفاده از تفاوت‌های فردی کارکنان در محیط گروهی را تعیین کنند، بطوریکه بتوانند حداکثر اثربخشی را از هر عضو گروه بدست بیاورند. ادگار شاین ویژگیهای تیم‌های اثربخش را اینطور معرفی کرده است:

۱. اعضای تیم برای رسیدن به اهداف مشترک و روشن تلاش می‌کنند.
۲. تمامی اعضای تیم در میان نظراتشان احساس آزادی می‌کنند و در تصمیم‌گیری‌ها و مباحث تیمی مشارکت می‌کنند.
۳. اعضای به یکدیگر اعتماد دارند.
۴. رهبری تیم در موقعیت‌های مختلف تغییر می‌کند. وقتی نیاز به رهبر احساس می‌شود، هر فرد آزاد است برای اینکار داوطلب شود.
۵. تصمیمات بوسیله اجماع اتخاذ می‌شود.



۶. وقتی مشکلاتی بوجود می آید، اعضاء تیم بر روی حل مساله تمرکز متمرکز می شوند و نه علائم و عوارض مساله.

۷. اعضاء تیم در مواقع حل مساله و انجام فرآیندهای کاری منعطف هستند.

۸. اعضاء تیم رشد می کنند و از اقداماتی که منجر به رشد افراد می شود حمایت می کنند.

تامپسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) اظهار می دارد که در یک مدل کامل کار تیمی، با توجه به وضعیت تیم، شرایط اساسی متعدد ضروری وجود دارند که به عملکرد موفقیت آمیز و دستیابی به هدف تیم کمک می کند. تامپسون این عوامل را توانایی، انگیزش و ویژگی فرهنگی، استراتژی می نامد. در واقع تامپسون در مدل خود به ابعاد متعددی که اثربخشی گروه را بدنبال دارد اشاره نموده است.

### ۲-۲-۳- تنوع فرهنگی در تیم های کاری

فرهنگ، نقش مهمی در ادراک همبستگی تیم های کاری ایفا می کند. برخی تحقیقات گذشته نشان می دادند که تیمهای شامل اعضا با فرهنگهای گوناگون، همبستگی کمتری نسبت به گروهها با فرهنگ متجانس دارند. چنین یافته هایی در پرتو تئوری شباهت است که بیان می دارد انسانها بیشتر به طرف کسانی جذب می شوند که شبیه به آنها باشند. (Peterson, ۲۰۱۴)

در تحقیق دیگری، تعامل فرایند و عملکرد گروهها با اعضایی که دارای فرهنگ متجانس و اعضایی که دارای فرهنگ نامتجانس بودند در ۱۷ هفته مورد مطالعه قرار گرفته است. در ابتدا، گروههای متجانس در هر دو بعد اثربخشی فرایند و عملکرد نمره بالاتری کسب کردند. در طی زمان هر دو نوع گروه در فرایند و عملکرد کلی بهبود نشان دادند و تفاوتی میان گروهها به هم نزدیک شد. در هفته هفدهم، هیچ تفاوتی در فرایند و عملکرد کلی مشاهده نشد، اما گروههای نامتجانس در دو مورد نمره بالاتری کسب کردند. بسیاری از کارشناسان علت این امر را تناسب فرهنگی اعضای گروه می دانند.

در مورد تناسب فرهنگی اعضای تیم می توان گفت، وجود این نوع تناسب میان اعضای یک تیم می تواند منجر به کارایی شود و از تعارض و ناهماهنگیهای حاصل از تفاوتیهای فرهنگی جلوگیری کند. شباهت میان ارزشها، شخصیت و اهداف و دارا بودن مهارتهای بین فردی میان اعضای گروه برای همکاری و ارتباطات با سایر اعضای گروه ضروری است. مسلماً افراد با ارزشها و نگرشهای مشابه تمایل بیشتری به کار با یکدیگر دارند. اما چنانچه اعضای تیم های کاری ارزشهای گوناگونی داشته باشند، تنها از طریق یک مدیریت فرهنگی بسیار قوی می توان

<sup>۱</sup> Thompson

گروهی یکپارچه ایجاد کرد که این امر خود بسیار زمان‌بر است. از طرفی صرف داشتن تناسب فرهنگی عامل اصلی تحقق این امر نیست، بلکه دارا بودن هوش فرهنگی بسیار مهمتر است. بنابراین وظیفه مدیریت منابع انسانی است که از همان ابتدا در امر انتخاب پرسنل عامل تناسب فرهنگی و هوش فرهنگی را مدنظر قرار دهد. در مورد تناسب شخصیتی اعضای گروه می‌توان گفت، از آنجایی که شخصیت افراد خصوصیات نسبتاً پایداری است که به راحتی تغییر نمی‌کند، انتخاب اعضای یک گروه با توجه به تناسب شخصیتی با یکدیگر امری درخور توجه است. این تناسب به معنای عین هم بودن نیست. بلکه منظور سازگاری شخصیت کارکنان با یکدیگر است. البته باید خاطر نشان کرد که گاهی اوقات افراد صفات یا ویژگیهای متمایزی دارند که ویژگیهای سایر اعضای گروه را کامل کرده یا از آن حمایت می‌کند. (Peterson, 2014)

## ۲-۲-۴- نهادینه نمودن تیم‌های کاری:

نهادینه کردن تیم‌های کاری بوسیله ترویج فرهنگ کار تیمی، قابل انجام است. این کار با آموزش و تقویت اصول کار تیمی حاصل خواهد شد. بنابراین دانستن این اصول و معیارها و تبیین، تشریح و به کار بستن آن تا جایی که در ذهن و جان کارکنان، کارمندان و مدیران سازمان‌ها ملکه شود، مهم‌ترین راه دستیابی به تیم‌های کاری کارآمد و اثربخش است. (David Kolb & Joyce osland & Irwin, 2010)

### ۱) روحیه همکاری

در بیان معنای هم‌افزایی (سینرژی)، مهمترین اصل در دستیابی به آن همکاری و مشارکت بیان می‌شود. در تعاملات میان گروهی که بین اعضای تیم کاری انجام می‌شود، اولین اصل داشتن روحیه همکاری است به نحوی که اگر این باور در اعضای گروه وجود نداشته باشد به زودی انسجام گروه از هم پاشیده خواهد شد.

حال این سؤال مطرح است که چگونه می‌توان روحیه همکاری را در اعضای گروه پدید آورد؟

برخی از پژوهشگران معتقدند اگر اعضای گروه چهار گزینه زیر را باور داشته باشند تعاملات آنها بر پایه روحیه همکاری خواهد بود؛

الف) هر یک از اعضای گروه، دیگر اعضا را به عنوان شریک خود بدانند و از رقابت با آنها بپرهیزند، زیرا سود یا زیان گروه متوجه همه اعضا می‌شود. شریک‌ها همواره تکیه بر مکمل بودن یکدیگر دارند به نحوی که هر شریک سعی می‌کند ضعف و نقصان دیگری را پوشش دهد تا ضرری از جانب آن نقصان متوجه گروه نشود.

ب) هر یک از اعضای گروه از دیگر اعضا حمایت کند و سعی کند همه افکار و گمانه‌های ناروا در مورد دیگر اعضا را دور بریزد. این رویکرد را می‌توان در اصله الصحت جستجو کرد یعنی همه خوب هستند و

فعالیتی صحیح دارند، مگر آنکه خلاف آن ثابت شود. البته این بیان هیچ گاه مانع واقع‌بینی نیست، اما خوش گمان بودن اعضای تیم کاری به یکدیگر در تعاملات سازنده آنها غیرقابل انکار است. (ماکسول، ۱۳۸۵)

پ) اگر هر یک از اعضای گروه بر فعالیت گروه تمرکز کند، مأموریت گروه را مد نظر قرار دهد و به حاشیه‌های فردی فعالیت‌ها توجه نکند، این باور موجب پیش‌گیری از تشتت گروه و انسجام کارکردی آنها می‌شود.

ت- هر یک از اعضا بدانند که نتایج و موفقیت‌های حاصل از فعالیت گروه، متعلق به همه اعضا است و این پیروزی با کوشش و تلاش تک‌تک اعضا پدید آمده است که قطعاً در فرایند فردی آن نتیجه حاصل نمی‌شد و یا با صرف زمان چند برابر پدید می‌آمد که باز هم عنصر گذشت زمان، امکان بی‌ارزش شدن آن را تشدید می‌کرد.

## ۲) انعطاف‌پذیری

هدف اصلی انعطاف‌پذیری، دستیابی به سازگاری گروهی برای تعامل سازنده میان گروهی است. در مطالعات رفتار سازمانی نشان داده شده است که افرادی موفق و دائم در حال پیشرفت هستند که همگام با توسعه قابلیت‌های انسانی خود در سازگاری و انعطاف‌پذیری، موفق و ماهر باشند، این افراد در دوباره جهت دادن فعالیت‌های خود و دیگران در مسیرهای ناآزموده که باعث رسیدن به سطح بالاتری از پیشرفت شوند نیز کوشا هستند. (David Kolb & Joyce osland & Irwin, ۲۰۱۰)

افراد منعطف دارای سه ویژگی زیر هستند:

### الف) آموزش‌پذیرند:

یکی از عادات مردمان مؤثر که استفان کاوی در کتاب هفت عادت مردمان مؤثر بیان می‌دارد این است که موضوعات را می‌فهمند، سپس به دیگران می‌آموزند. کار تیمی، نیازمند تقویت این عادت مردمان مؤثر است. بنابراین باید آموزش‌پذیر باشند و بتوانند خود را با تفکرات و دیدگاه‌های جدید همگام کنند و از فناوری روز به نحو مقتضی بهره‌گیرند. سبک این فرایند باعث می‌شود تا گامی مؤثر در سازگاری تیمی بردارند زیرا پس از آموختن، نوبت آموزش می‌آید آنگاه در صورت منعطف بودن دیگر اعضا تیم کاری منسجم و سازگاری خواهیم داشت که کمترین اصطکاک را با فرایندهای جدید دارند.

ب) از نظر روحی، ثبات دارند:

ویژگی دیگر شخصیتی افراد انعطاف‌پذیر، امنیت روانی- عاطفی آنها است. افرادی که از نظر روحی احساس امنیت ندارند، ذهنی مشغول و ناراحت دارند که با تمام اتفاقات نظیر یک چالش یا یک تهدید برخورد می‌کنند. بنابراین در رویارویی با موقعیت‌های جدید، به جای انعطاف‌پذیری و سعی در بهره‌جستن از فرصت‌ها، در مقابل آن جبهه می‌گیرند و موضع‌گیری می‌کنند.

ب) خلاق هستند:

خلاقیت، ویژگی دیگری است که در افراد منعطف، وجود دارد. رویارویی با فضاهای نو و ناشناخته، نیازمند تدبیر در بهره‌گیری از آن و خلاقیت در نحوه‌سازی است. خلاقیت باعث رشد و توسعه‌سازی می‌شود زیرا اگر فردی معمولی راهی برای سازگاری با موقعیت جدید داشته باشد، فرد خلاق در مواجهه با همان موقعیت، راه‌های متفاوتی کشف خواهد کرد. (Kumar, Michaelsen, Watson, ۲۰۱۳)

۳) تعهد

پایبندی به گروه، متعهد بودن به اهداف و التزام به شرایط تیم شاید معنایی دقیق از تعهد باشد. تعهد به کار و تیم کاری در شرایط سخت کاری مهم‌تر و سرنوشت‌سازتر است. شاید زمان مناسب برای آزمایش تعهد اعضا، در مشکلات و سختی‌های کاری باشد. البته تعهد اعضای گروه هنگامی استوارتر خواهد بود که مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی و فطری (انسانی) بوده و همچنین در نتیجه انتخاب آگاهانه صورت گرفته باشد زیرا که اجبار و تحمیل در جهت عکس تعهد عمل می‌کند.

آنچه که قابل تأمل به نظر می‌رسد این نکته است که تعهد به کار و تیم کاری، ارتباط با استعداد و هوش افراد ندارد، اگر چه سطح دانش و آگاهی‌های اعضا، سطح تعهد را بالا و بالاتر می‌برد.

۴) شایستگی و فرهیختگی

تیم‌های کاری موفق، دارای اعضای شایسته و فرهیخته هستند، افزایش سطح دانش و آگاهی‌ها همراه با روحیه برتری‌طلبی که پایبند به ارزش‌های اخلاقی است، موجب فرهیختگی و شایستگی می‌شود. شاید بتوان گفت که ویژگی اصلی افراد شایسته این است که همیشه مایلند ممتاز باشند و هیچگاه حد متوسط را قبول نمی‌کنند. این تعالیم در مکاتب دینی نیز وجود دارد که رهروان خود را به فرهیختگی تشویق می‌کنند. از این رو به ایشان گوشزد می‌کند که پیشرفت آنها نسبت به دیگران، ملاک اصلی موفقیت نیست بلکه پیشرفت آنها نسبت به ظرفیت بالقوه‌ای که دارند معیار اصلی موفقیت، محسوب می‌شود. (Kumar, Michaelsen, Watson, ۲۰۱۳)

شایستگی، اکتسابی است، اما بر مبنای استعدادها و قابلیت‌های افراد، پایه‌ریزی می‌شود. شاید بتوان گفت بذر شایستگی و فرهیختگی در زمین مساعد با آبیاری تلاش و کوشش بی‌وقفه به بار می‌نشیند.

#### ۵) هدفمندی

تیم‌های کاری به منظور انجام مأموریت‌های خاص تشکیل می‌شوند که می‌توان آن را هدف گروه نامید. اهداف گروه بسته به نوع فعالیت آن می‌تواند کوتاه‌مدت یا میان‌مدت باشد. برای مثال یک تیم کاری ساخت تونل (مثل تونل کندوان)، اهدافی میان‌مدت دارد و یک تیم بررسی و امکان‌سنجی ساخت تونل، اهدافی کوتاه‌مدت. البته تقسیم‌بندی اهداف با توجه به زمان دستیابی به اهداف، مهم‌ترین راه تقسیم‌بندی آنها نیست بلکه عواملی نظیر اولویت‌بندی، سطح مدیریتی و حجم کار مورد نیاز نیز بسیار مؤثر است.

آنچه حائز اهمیت است درک کامل هدف و مأموریت گروه توسط تمامی اعضای گروه و همچنین تسلط فنی و مدیریتی هر وظیفه که برعهده هر یک از اعضاء در راستای نیل به آن هدف گذاشته شده، می‌باشد. اگر هر یک از این دو مهم ناقص بماند، تیم کاری به هدف از پیش تعیین شده خود به راحتی دست نمی‌یابد.

تشریح مأموریت گروه غالباً توسط مدیران مافوق و ابلاغیه‌ها، انجام می‌شود که در این موضوع نیز اعضای گروه باید آن را خوب درک کنند و یکدیگر را برای درک همه جوانب آن یاری دهند.

تخصص فنی، مهارت و ویژگی منحصر به فردی که هر یک از اعضا دارای آن می‌باشند باید به نحوی در خدمت گروه قرار گیرد که گروه را در دستیابی به مأموریت خود یاری دهد.

نکته آخر اینکه طولانی بودن زمان دستیابی به اهداف در برخی موارد نباید باعث خستگی، رکود، رخوت و روزمره شدن اعضای گروه شود، مدیران گروه‌های کاری باید همواره سعی در تجدید نشاط اهداف کنند تا دراز مدت بودن آن باعث کاهش سطح انگیزش اعضای گروه نشود.

#### ۶) نظم

پیروی طبیعت و نظام آفرینش از نظم ذاتی، الگویی مناسب برای زنجیره‌های انسانی است تا خود را همگام با خلقت بزرگ و بی‌بدیل، منظم کنند.

ضرورت وجود نظم در تمام فعالیت‌ها، بالاخص فعالیت‌های تیمی بر کسی پوشیده نیست. واضح است که در شرایط کار گروهی، وظیفه هر یک از اعضاء زمان اختصاصی انجام کار، زمان همکاری‌های چند وظیفه‌ای و دیگر جزئیات باید دقیق و پیوسته تنظیم شده باشد. از سوی دیگر نظم درون گروهی باعث انسجام کارکردی گروه می‌شود.

داشتن نظم گروه، مستلزم داشتن روحیه نظم‌پذیری و منظم بودن هر یک از اعضای آن است. شاید بتوان گفت مهم‌ترین رکن منظم بودن یک فرد، داشتن ذهن منظم و تفکری نظم‌دهنده است، چنانچه روان‌شناسان ثابت کرده‌اند انسانی که دارای ذهن آشفته است هیچ‌گاه نمی‌تواند کاری کاملاً منظم انجام دهد. زیرا برای منظم بودن، قوه‌ای لازم است تا امور را اولویت‌بندی و در اجرای آنها نظم را حاکم کند. حال اگر فرمانده قوای بدن (ذهن) خود آشفته باشد و نتواند اولویت‌ها و نظم خود را حفظ کند چگونه ممکن است بتواند کارهای دیگر را انجام دهد.

#### ۷) سخت‌کوشی

به ثمر رسیدن تلاش‌ها و آزمودن تجربیات، هنگامی با شیرینی موفقیت، قرین می‌شود که سخت‌کوشی همراه آن شود. ادیسون معتقد است: «همه اختراعات و اکتشافات دنیا ۹۹ درصد مبتنی بر تلاش و کوشش مداوم است و تنها یک درصد آن مرهون شانس است. بنابراین مطمئن باشید همیشه از شما خوش شانس‌تر در دنیا وجود دارد که آن یک درصد سهم شما نمی‌شود». درصد دستیابی به سخت‌کوشی، تحت اختیار فرد است و می‌تواند انتخاب کند که آیا فردی تلاشگر و سخت‌کوش باشد و یا منتظر بخت و اقبال. (Harris, Lievence, Filip, ۲۰۱۴)

جمله معروف شکست مقدمه پیروزی است بر همین معنا تکیه دارد، آنانکه از شکست‌ها تجربه کسب کرده و با قوت بیشتری به تلاش می‌پردازند به قله موفقیت نزدیک‌ترند.

پیشگامان عرصه علم، کوشاترین افراد بوده‌اند و هیچ بهره هوشی بدون زحمت، تلاش و رنج کوششی به ثمره پیروزی نمی‌رسد. تیم‌های کاری که به سوی مأموریت‌های دشوارتر حرکت می‌کنند، بیشتر از هر تیم دیگری نیازمند به روحیه تلاشگری و سخت‌کوشی هستند. اگر تک‌تک اعضای گروه این روحیه را در خود پرورش نداده باشند به زودی موجب انزوای گروه می‌شوند. (فقیهی فرهمند، ۱۳۹۱)

شکست حقیقی تیم در کسب موفقیت، زمانی سایه بر تیم کاری می‌اندازد که روحیه یأس و ناامیدی در میان گروه جریان یابد بنابراین مدیران تیم‌های کاری باید به نحوی فعالیت‌های تیم را تنظیم کنند که این حادثه شوم اتفاق نیافتد. البته روحیه فردی، شاکله شخصیتی، توان تحمل سختی‌ها و صبر و استقامت هر یک از اعضای گروه در عدم ایجاد یأس و ناامیدی، اصلی‌گریزناپذیر است که هنگام تشکیل تیم‌های کاری باید به آن توجهی شایسته داشت.

امروزه «کار تیمی» روز به روز اهمیت بیشتری می‌یابد و تیم‌های کاری بیشتری تشکیل می‌شود. در سازمان‌های مختلف هنگامی که افراد با یکدیگر بهتر کار می‌کنند دستاوردها به لحاظ کمی و کیفی بهتر می‌شود، اما تیم،

مجموعه‌ای از افراد است که هر یک پایه‌ای از ارکان فعالیت تیمی را به دوش می‌کشند. وظیفه هر عضو از تیم این است که سهم وظیفه‌ای خود را در تیم به نحو احسن و اکمل انجام دهد و آن را برای رسیدن به اهداف نهایی خود به پیش برند. (Peterson, ۲۰۱۴)

## ۲-۵-۲- سوابق و پیشینه تحقیق:

در پژوهشی با عنوان "کیفیت زندگی کاری پزشکان شاغل در مراکز درمانی و پزشکان مستقل در ویسکانسین در سال ۲۰۰۰"، به بررسی کیفیت زندگی کاری و رابطه آن با استخدام کارکنان در سازمان پرداخته و به این نتیجه دست یافتند که گروه پزشکان مستقل در مقایسه با پزشکان استخدام شده به وسیله سازمانهای درمانی، ساعات طولانیتری کار میکردند، روابط کاری بهتری با همکاران خود داشتند، بیشتر تحت تأثیر تصمیمات مدیران خود قرار دارند، در تحقق اهداف حرفه‌ای توانایی بیشتری دارند (Beasley et al., ۲۰۰۵).

در پژوهشی در خصوص رابطه بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان در شرکت آب و فاضلاب منطقه پنج تهران و بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان این نتیجه به دست آمد که از بین مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری، مؤلفه‌های امنیت مداوم، یکپارچگی اجتماعی، قانونگرایی و خدمات رفاهی بیشترین تأثیر را بر عملکرد داشته است (Kamdideh, ۲۰۰۳).

در پژوهشی با هدف بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی نتایج به دست آمده حاکی از آن بود که نوع سازمان، خدمات و یا کالایی که ارائه می‌دهد، نوع استخدام کارکنان، روشهای مدیریتی، ویژگیهای شخصی مانند سطح تحصیلات، سن، جنسیت، وضعیت تأهل کارکنان، تجارب آنان، میزان حقوق کارکنان از جمله عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان محسوب می‌گردند (Chen, ۲۰۰۰).

همچنین، محققان در پژوهشی با هدف بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی بین اعضای هیات علمی دانشگاه‌های تهران و صنعتی شریف به این نتیجه دست یافتند که استادان دانشگاه‌های مذکور از نظر کیفیت زندگی کاری در سطح نسبتاً نامطلوب و از نظر رضایت شغلی در سطح نسبتاً بالایی قرار دارند؛ هم‌چنین، بین مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی رابطه مثبتی وجود دارد؛ بین میزان کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی استادان دانشگاه‌های مذکور تفاوت معنی‌داری وجود ندارد و تنها از بعد یکپارچگی و انسجام اجتماعی که از ابعاد کیفیت زندگی کاری محسوب میشود تفاوت اندکی وجود دارد؛ به عبارت دیگر، اعضای هیات علمی دانشگاه صنعتی شریف از یکپارچگی و انسجام اجتماعی بالاتری نسبت به استادان دانشگاه تهران برخوردارند. نتایج رگرسیون گام به گام بیانگر این است که به ترتیب اولویت قانون‌گرایی در سازمان، تأمین

فرصت رشد و امنیت مداوم و توسعه قابلیت‌های انسانی به عنوان ابعاد کیفیت زندگی کاری با رضایت شغلی همبستگی چندگانه دارند (Mirkamali & Narenji Sani, ۲۰۰۸).

پژوهشگران پس از انجام پژوهشی در دانشکده‌ها و گروه‌های مختلف آموزشی دانشگاه کشاورزی هاریانا و بررسی رابطه بین شخصیت و کیفیت زندگی کاری کارکنان، با استفاده از تجزیه و تحلیل‌های همبستگی به این نتیجه دست یافتند که سه بعد از ابعاد شخصیت با کیفیت زندگی کاری در ارتباط است. آنها دریافتند که برونگرایی، سازگاری و بهرهمندی از وجدان کاری به عنوان سه بعد عمده از ابعاد شخصیتی کارکنان دانشگاه با فرصت‌های موجود در سازمان جهت توسعه ظرفیتهای انسانی، یکپارچگی اجتماعی و اعتقاد و احترام به قوانین به عنوان مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری در ارتباط می‌باشند (Kaushik & Singh Tonk, ۲۰۰۸).

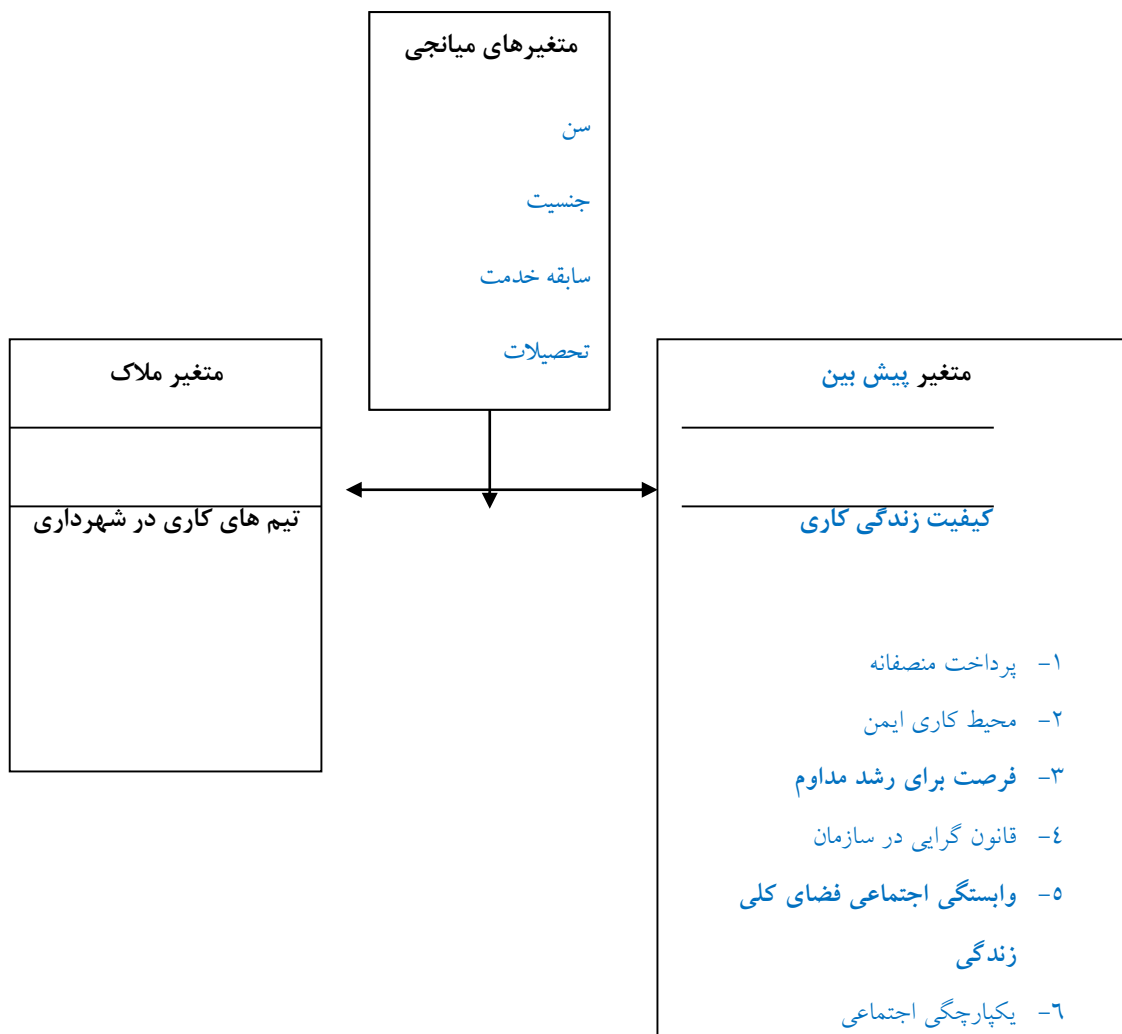
نتایج به دست آمده از بررسی رابطه میان کیفیت زندگی کاری و عملکرد شغلی در پژوهشی در دانشکده کشاورزی دانشگاه داکوتای جنوبی نیز حاکی از آن است که حقوق و دستمزد، نحوه استخدام، قوانین، حجم وظایف محوله، نرخ بیکاری، ارائه دوره‌های آموزشی، انواع تسهیلات مانند وسایل ایاب و ذهاب از جمله عواملی هستند که کیفیت زندگی کاری کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (May et al., ۱۹۹۹).

نتایج پژوهشی با عنوان توسعه الگوی کیفیت زندگی کاری والتون بر مبنای ارزشهای اسلامی و تعیین تأثیر آن بر کاهش تنیدگی روانی نیز نشان‌دهنده قابلیت توسعه الگوی کیفیت زندگی کاری به ارزشهای اسلامی و همچنین، وجود رابطه معنیدار بین مؤلفه‌های ارتباطات باز در سازمان، وفای به عهد سرپرست، ارزشیابی عملکرد متناسب با میزان تلاش واقعی افراد و آگاهی کارکنان از عملکرد مدیران با تنیدگی روانی بوده است (Alameh, ۲۰۰۰).

## ۲-۲-۶- مدل مفهومی تحقیق:

برای ترسیم و تدوین مدل مفهومی در این تحقیق از مدل والتون (۲۰۱۰) استفاده شده است. والتون اعتقاد دارد ترکیب و چگونگی تیم‌های کاری موجب افزایش کیفیت زندگی کاری در پرسنل می‌گردد.





روش شناسی

تحقیق

فصل

سوم

### ۳-۱- مقدمه:

پژوهش و کنجکاوی از تمایلات طبیعی بشر است و میل به شناخت و ارضاء این حس، موجب دست یافتن به مجهولات زیادی شده است. اصول و قوانین علمی عمدتاً حاصل پژوهش‌های دانشمندان است که روش‌های علمی را به کار گرفته و پژوهش‌های ارزنده‌ای را انجام داده‌اند. باید توجه داشت آنچه موجب شده تا جوهر علمی رشد یابد شناخت و درک عمیق روش‌ها و شیوه‌هایی است که بشر از آن استفاده نموده تا به هدف نهایی پژوهش که روشن ساختن حقیقت یک موضوع است، دست یابد. پس باید روش مناسبی را انتخاب نموده تا بتوان دقیق‌تر و سریع‌تر و با حداقل خطا به مقصد رسید. هدف از انتخاب روش پژوهش این است که مشخص کند چه شیوه و روشی را اتخاذ کند، تا او را هر چه سریعتر در دستیابی به پاسخ‌های پرسش پژوهشی مورد نظر کمک کند. در این فصل به بررسی روش اجرای پژوهش، طرح پژوهش، جامعه آماری و روش نمونه‌گیری، ابزار جمع‌آوری داده‌ها و روش تجزیه و تحلیل داده پرداخته می‌شود.

### ۳-۲- نوع و روش تحقیق:

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی و میدانی است. همچنین این پژوهش را می‌توان از نوع تحقیقات کاربردی به شمار آورد. همچنین این پژوهش را می‌توان از نوع تحقیقات کاربردی به شمار آورد. در تحقیق کاربردی، مواد و جنبه‌های عملی و کاربردی در مسایل واقعی و استفاده عینی از نتایج تحقیق کاملاً مورد توجه قرار می‌گیرد. هدف محقق از تحقیق کاربردی، دستیابی به اصول و قواعدی است که در موقیعت‌های واقعی و عملی به کار بسته می‌شوند و به بهبود محصول و کارایی روش‌های اجرایی کمک می‌کنند. (شریفی و شریفی، ۱۳۸۳: ۸۷)

همچنین پژوهش حاضر به لحاظ روش در جمله تحقیقات پیمایش (زمینه‌یابی<sup>۱</sup>) می‌باشد. تحقیق زمینه‌یابی روشی برای بررسی ماهیت ویژگی‌ها و ادراک‌های شخصی (نگرش‌ها، باورداشت‌ها، عقاید و امور مورد علاقه) مردم از طریق تجزیه و تحلیل پاسخ به پرسشهایی است که به دقت تدوین شده‌اند. (روزنبرگ<sup>۱</sup> و دیلی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳)

### ۳-۳- روش گردآوری اطلاعات:

روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش میدانی بوده است. محقق به منظور جمع‌آوری و گردآوری اطلاعات با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته که میان نمونه پژوهش توزیع شده، پرداخته است.

### ۳-۴- جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان اداری شهرداری های مناطق غربی شامل (منطقه ۲۲ و ۵) شهر تهران می باشد. تعداد این افراد طی بررسی به عمل آمده توسط روابط عمومی شهرداری تهران در تابستان سال ۱۳۹۲ برابر با ۸۷۶ نفر برآورد گردیده است.

### ۳-۵- نمونه گیری و حجم نمونه:

نمونه، معمولا گروهی از افراد جامعه است که معرف آن جامعه بوده و کم و بیش ویژگی های افراد جامعه را داراست. روش نمونه گیری در تحقیق حاضر خوشه ای بوده و برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران به شرح زیر استفاده شده است. چون حجم جامعه آماری مشخص است لذا می توانیم از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده کنیم که به شرح زیر است:

### حجم نمونه

برای محاسبه حجم نمونه در هر تحقیق با توجه به امکانات محقق و نوع تحقیق می توان اقدام نمود. در این پژوهش به منظور تعیین تعداد مناسب افراد نمونه که بتوانند معرف جامعه آماری باشند از روش زیر استفاده می شود.

برای محاسبه حجم نمونه می توانیم از فرمول زیر (فرمول کوکران) استفاده کنیم.

$$n = \frac{Nt^2 pq}{Nd^2 + t^2 pq}$$

که در این فرمول

**N** = حجم جامعه آماری که برابر با ۸۷۶ نفر می باشد.

**T=Z** = اندازه متغیر در توزیع طبیعی که برابر با ۱/۹۶ است.

**P** = درصد توزیع صفت در جامعه که برابر با ۰/۵٪ در نظر گرفته شده است.

**q** = درصد افرادی که فاقد آن صفت در جامعه هستند که برابر با ۰/۵٪ در نظر گرفته شده است.

**d** = تفاضل نسبت واقعی صفت در جامعه که برابر با ۰/۵٪ در نظر گرفته شده است.

لذا با قرار دادن اعداد فوق در این فرمول تعداد نمونه مورد نیاز در این پژوهش به روش زیر محاسبه می گردد.

$$n = \frac{876 \times (1/96)^2 \times (0/5 \times 0/5)}{876 \times (0/5)^2 + (1/96)^2 (0/5 \times 0/5)} = 182$$

در این تحقیق تعداد ۱۸۲ نفر از کارکنان اداری شهرداری های منطقه ۵ و ۲۲ تهران به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند.

### ۳-۶- ابزار گردآوری داده ها:

به منظور گردآوری اطلاعات در این تحقیق از ابزار های زیر استفاده شده است:

#### ۱- پرسشنامه کیفیت زندگی کاری

این پرسشنامه دارای ۳۴ سوال است که توسط دکتر براهنی به فارسی ترجمه شده است. این پرسشنامه دارای ۸ مقیاس است. در جدول زیر تعداد سوالات و شماره هریک از خرده مقیاسهای مربوط به پرسشنامه کیفیت زندگی کاری مطرح شده است. روایی این پرسشنامه به روش روایی محتوا و پایایی آن در تحقیقات مختلف از طریق ازمون الفای کرونباخ به تایید رسیده است که به عنوان نمونه در تحقیق وفایی و داداش زاده (۱۳۸۳) برابر با ۰/۸۱ برآورد گردیده است.

شماره پرسشنامه	ابعاد	مولفه ها	سوالات مربوطه
۱	کیفیت زندگی کاری	پرداخت منصفانه	۱۱ الی ۶
		محیط کاری ایمن	۱۱ الی ۷
		فرصت برای رشد مداوم قانون گرایی در سازمان	۱۵ الی ۱۲
		وابستگی اجتماعی فضای کلی زندگی	۲۱ الی ۱۶
		یکپارچگی اجتماعی	۲۴ الی ۲۲
		توسعه قابلیت های انسانی	۲۶ الی ۲۵
			۳۰ الی ۲۷
			۳۴ الی ۳۱

پایایی این پرسشنامه به روش محاسبه ضریب الفای کرونباخ و در تحقیقات مرتضوی (۱۳۸۸) به تایید رسیده است که میزان آن برابر با ۰/۸۷ گزارش شده است.

#### ۲- پرسشنامه تیم های کاری اسپیترز (۲۰۱۰)

پرسشنامه ی تیم های کاری از ۱۲ سؤال تشکیل شده است که به سنجش ابعاد و جایگاه تیم های کاری در سازمانها می پردازد. این پرسش نامه، در قالب یک مقیاس پنج رتبه ای تنظیم شده است. این پرسشنامه از جمله

ازمونهای خود سنجی است که از مودنی به ان پاسخ می دهد. سوالات به روش طیف لیکرت بوده و امتیاز دهی بر اساس راهنمای نمره گذاری مشخص شده است.

### **روایی پرسشنامه :**

روایی پرسشنامه تیم های کاری اسپیترز در پژوهش زارع ۱۳۸۵ و خلیفه سلطانی ۱۳۸۶ بین ده نفر از اساتید متخصص مدیریت توزیع و پرسشنامه تایید گردید.

### **پایایی پرسشنامه:**

در خصوص پایایی<sup>۱</sup> این پرسشنامه نتایج چندین مطالعه که توسط شعیری (۱۳۸۹) و محمد زاده (۱۳۸۸) انجام شده است، حاکی از آن است که سوالات پرسشنامه تیم های کاری اسپیترز همسانی درونی خوبی دارند.

### **۳-۷- روش تجزیه و تحلیل داده ها:**

در پژوهش اخیر به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از روش آمار توصیفی (توزیع فراوانی ها ، درصد ، میانگین ) و از روش آمار استنباطی ، از مون کای اسکویر، ضریب همبستگی پیرسون و *anova* جهت سنجش معناداری روابط بین متغیرها استفاده شد. همچنین از از مون *T* مستقل برای سنجش میانگین دو گروه کارشناسان مرد و زن استفاده شد. همچنین از از مون دنباله داری ( تعقیبی توکی ) برای سنجش تفاوت بین میانگین گروهها استفاده گردید. داده ها پس از ورود به رایانه از طریق نرم افزار آماری *Spss* نسخه ۱۸ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

---

<sup>۱</sup> - Reliability

توصیف و تحلیل

داده‌های

تحقیق

فصل

چهارم

## مقدمه:

استفاده از روش های آماری در تجزیه و تحلیل کمی به دو شکل توصیفی و استنباطی انجام می گیرد و یکی از مهم ترین بخش های هر تحقیق علمی به حساب می آید. استفاده از روش های آماری به روش و هدف هر تحقیق بستگی دارد. به بیان دیگر استفاده از روش های متفاوت آماری متأثر از نوع، مقیاس و ماهیت و روش اجرا و گردآوری اطلاعات و هدف آن تحقیق است.

از آنجا که اعداد و ارقام به تنهایی بدون معنی هستند بنابراین برای تجزیه و تحلیل و نتیجه گیری مناسب، این داده های بایستی به اعداد و ارقام دارای معنی دار تبدیل شده و سپس مورد تجزیه و تحلیل و تعبیر درست واقع شوند. در واقع آمار یکی از مهم ترین وسایل مورد نیاز هر تحقیق است که صحت و اعتبار نتایج با آن محک زده می شود. آمار توصیفی شاخص های کشیدگی و پراکندگی متغیرها را بیان می کند و بر اساس این شاخص ها آزمون فرضیه ها انجام می شود. به بیان دیگر آمار توصیفی فقط گروه نمونه را توصیف می کند و با استفاده از آمار استنباطی و بر اساس تئوری احتمالات درباره جامعه آماری قضاوت می گردد. بر همین اساس در این فصل نتایج توصیفی و استنباطی داده های تحقیق گزارش شده و نتایج به دست آمده تحلیل و تفسیر می شود. تجزیه و تحلیل نتایج تحقیق عبارت است از روشی که به وسیله آن کل فرایند تحقیق از انتخاب مساله تا رسیدن به نتیجه نهایی مورد کنترل قرار می گیرد.

## ۴-۱- توصیف داده ها:

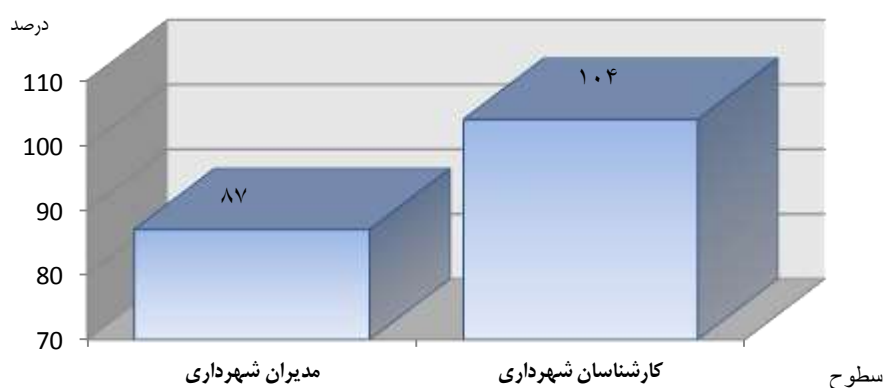
در این فصل ابتدا از طریق آمار توصیفی به مطالعه و توصیف برخی ویژگیهای پاسخگویان نظیر جنس، سن، تحصیلات، سابقه کار در شهرداری، تحصیلات، درآمد و نظایر آن پرداخته شده است و در بخش دوم نیز با استفاده از آزمونهای آماری به تحلیل و آزمون فرضیه های تحقیق پرداخته شده است. از ۷۸۶ کارشناس و مدیران بخش های مختلف شهرداری های مناطق غربی شامل (منطقه ۲۲ و ۵) شهر تهران تعداد ۲۰۰ پرسشنامه توزیع گردید که نهایتاً ۱۹۱ پرسشنامه که به صورت کامل تکمیل شده بود در اختیار محقق قرار گرفت و مبنای تجزیه و تحلیل در این فصل گردید. از این تعداد پرسشنامه در نظر گرفته شده، تعداد ۸۷ پرسشنامه مربوط به مدیران و معاونان و سرپرستان واحدهای مختلف شهرداری های مناطق غربی شامل (منطقه ۲۲ و ۵) شهر تهران بوده و تعداد ۱۰۴ پرسشنامه مربوط به کارشناسان تکمیل شده بود.



جدول شماره ۴-۱: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سمت پاسخگویان

شاخص اماری	فراوانی	درصد
مدیران	۸۷	۴۵/۵
کارشناسان	۱۰۴	۵۴/۵
جمع	۱۹۱	۱۰۰

داده های جدول بالا نشان می دهد که فراوانی کارشناسان شهرداری های مناطق غربی شامل (منطقه ۲۲ و ۵) شهر تهران برابر با ۵۴/۵ درصد و مدیران برابر با ۴۵/۵ در شرکت های مورد مطالعه ، می باشد.

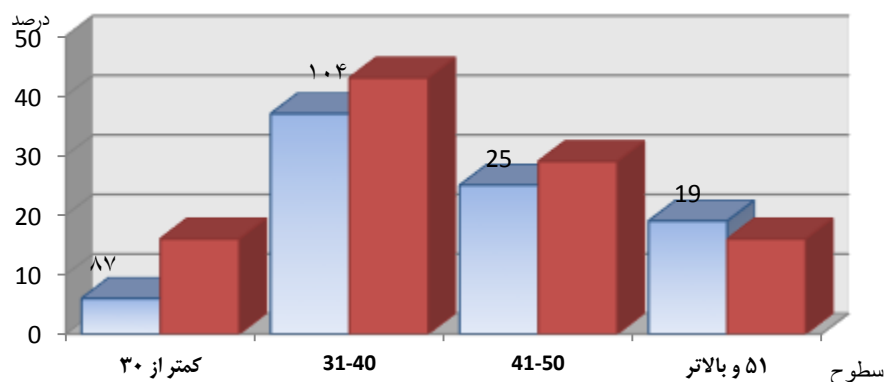


نمودار شماره ۴-۱: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب نوع سمت

جدول شماره ۴-۲: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب گروه های سنی و سمت

جمع		کارشناسان		مدیران		گروه سنی
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۱۱/۵	۲۲	۱۵/۴	۱۶	۶/۹	۶	کمتر از ۳۰ سال
۴۱/۹	۸۰	۴۱/۳	۴۳	۴۲/۵	۳۷	۳۱ تا ۴۰ سال
۲۸/۳	۵۴	۲۷/۹	۲۹	۲۸/۷	۲۵	۴۱ تا ۵۰ سال
۲۱/۳	۴۲	۱۵/۴	۱۶	۲۱/۹	۱۹	۵۱ سال و بالاتر
۱۰۰	۱۹۱	۱۰۰	۱۰۴	۱۰۰	۸۷	جمع

داده های جدول بالا نشان می دهد که ۶/۹ درصد از شرکت کنندگان در تحقیق مدیران هستند که زیر ۳۰ سال سن داشته اند. در همین گروه سنی ۱۵/۴ درصد از کارشناسان قرار داشته اند. علاوه بر این ۴۱/۹ درصد از کل شرکت کنندگان در این تحقیق را افرادی تشکیل داده اند که بین گروه های سنی ۳۱ تا ۴۰ سالگی قرار دارند.

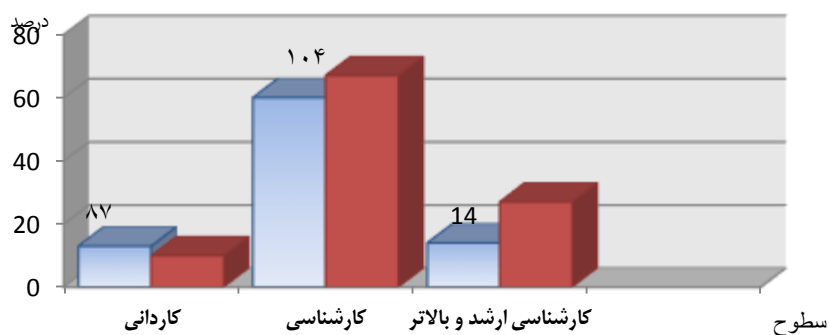


نمودار شماره ۲-۴: گروههای سنی پاسخگویان

جدول شماره ۳-۴: مقایسه میزان تحصیلات پاسخگویان بر حسب سمت

گروه تحصیلات	مدیران		کارشناسان		جمع	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
کاردانی	۱۳	۱۵	۱۰	۹/۶	۲۳	۱۲
کارشناسی	۶۰	۶۸	۶۷	۶۴/۴	۱۲۷	۶۶/۵
کارشناسی ارشد و دکتری	۱۴	۱۷	۲۷	۲۶	۴۱	۲۱/۵
جمع	۸۷	۱۰۰	۱۰۴	۱۰۰	۱۹۱	۱۰۰

با توجه به جدول فوق، می توان عنوان نمود که اکثریت نمونه های تحقیق (۱۲۷ نفر) یعنی ۶۶/۵ درصد « دارای تحصیلات کارشناسی و ۲۱/۵ درصد کارشناسان و مدیران شهرداری های مناطق غربی شامل (منطقه ۲۲ و ۵) شهر تهران که در این پژوهش شرکت نموده اند، دارای سطح تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر تشکیل داده اند. و ۱۲ درصد دارای تحصیلات کاردانی می باشند.

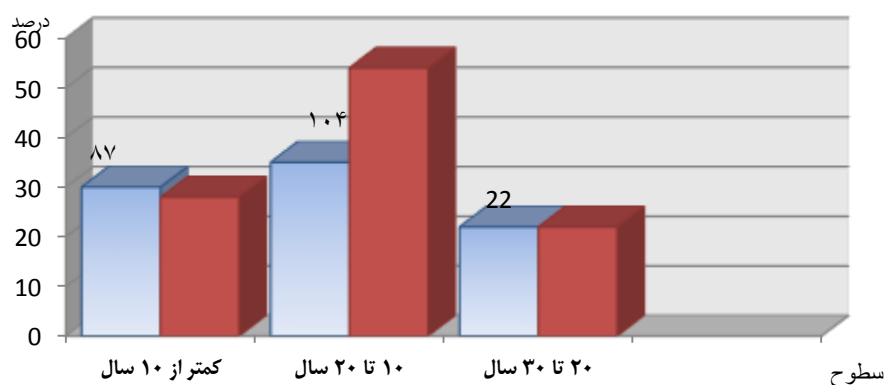


نمودار شماره ۳-۴: وضعیت تحصیلی پاسخگویان

جدول شماره ۴-۴: توزیع فراوانی کارشناسان بر حسب سابقه کار در شهرداری مناطق غربی شهر تهران

جمع		کارشناسان		مدیران		گروه سابقه کار
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۳۰/۴	۵۸	۲۶/۹	۲۸	۳۴/۵	۳۰	کمتر از ۱۰ سال
۴۶/۶	۸۹	۵۱/۹	۵۴	۴۰/۳	۳۵	۱۰ تا ۲۰ سال
۲۳	۴۴	۲۱/۲	۲۲	۲۵/۳	۲۲	۲۰ تا ۳۰ سال
۱۰۰	۱۹۱	۱۰۰	۱۰۴	۱۰۰	۸۷	جمع

داده های جدول فوق بیانگر آن است که ۴۶/۶ درصد از مدیران و کارشناسان شرکت کننده در تحقیق دارای سابقه کار بین ۱۰ تا ۲۰ سال در شهرداری های مناطق غربی شامل (منطقه ۲۲ و ۵) شهر تهران می باشند. همچنین ۳۰/۴ درصد از شرکت کنندگان دارای سابقه کار کمتر از ۱۰ سال می باشند.

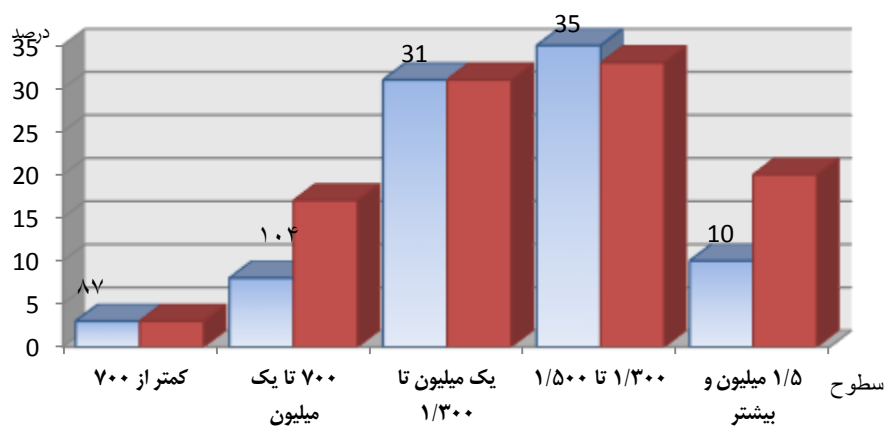


نمودار شماره ۴-۴: سابقه کار مدیران و کارشناسان شهرداری های مناطق غربی شامل (منطقه ۲۲ و ۵)

جدول شماره ۴-۵: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب میزان درآمدهایانه (تومان)

گروه درآمد	مدیران		کارشناسان		جمع	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
کمتر از ۷۰۰ هزار	۳	۳/۵	۳	۲/۹	۶	۳/۱
۷۰۰ تا یک میلیون	۸	۹/۲	۱۷	۱۶/۵	۲۵	۱۳/۱
یک میلیون تا یک میلیون و سیصد هزار تومان	۳۱	۳۵/۶	۳۱	۲۹/۸	۶۲	۳۲/۵
یک میلیون و سیصد تا یک و نیم میلیون	۳۵	۴۰/۲	۳۳	۳۱/۷	۶۸	۳۵/۶
بیش تر از یک و نیم میلیون	۱۰	۱۱/۵	۲۰	۱۹/۱	۳۰	۱۵/۷
جمع	۸۷	۱۰۰	۱۰۴	۱۰۰	۱۹۱	۱۰۰

داده های جدول بالا نشان می دهد که بیشترین فراوانی مربوط به مدیران و کارشناسان با حقوق یک میلیون تا یک و نیم میلیون (۳۵/۶ درصد) و کمترین حقوق مربوط به مدیران و کارشناسان شهرداری با حقوق کمتر از ۷۰۰ هزار تومان در ماه (۳/۱ درصد) می باشد.

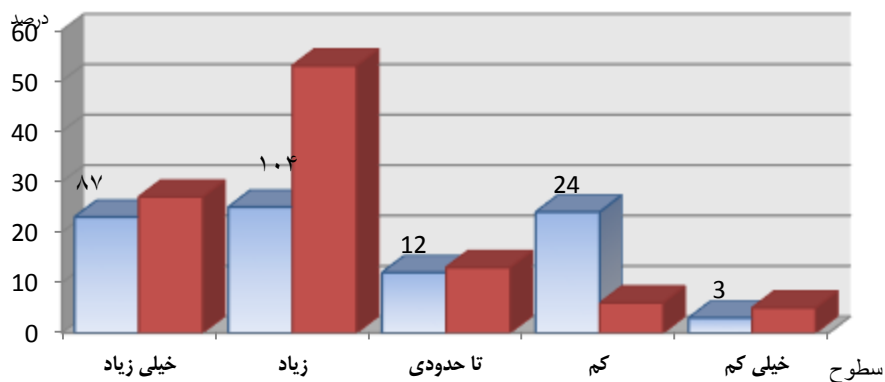


نمودار شماره ۴-۵: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب میزان درآمد

جدول شماره ۴-۶: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب میزان آشنایی مدیران و کارشناسان شهرداری با مولفه کیفیت زندگی کاری

میزان آگاهی	مدیران		کارشناسان		جمع
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
خیلی زیاد	۲۳	۲۶/۴	۲۷	۲۶	۲۶/۲
زیاد	۲۵	۲۸/۷	۵۳	۵۱	۳۰/۴
تا حدودی	۱۲	۱۳/۸	۱۳	۱۲/۵	۱۳
کم	۲۴	۲۷/۶	۶	۵/۸	۱۵/۷
خیلی کم	۳	۳/۵	۵	۴/۷	۴/۲
جمع	۸۷	۱۰۰	۱۰۴	۱۰۰	۱۹۱

داده های جدول بالا نشان می دهد میزان آگاهی ۲۶/۲ درصد از مدیران و کارشناسان شهرداری از مولفه کیفیت زندگی کاری کارکنان در حد خیلی زیاد، ۳۰/۴ درصد در حد زیاد و ۱۳ درصد نیز در حد تا حدودی بوده است. همچنین ۱۵/۷ مدیران و کارشناسان شهرداری (۵۶ درصد) اعتقاد داشته اند که با مفهوم کیفیت زندگی کاری کارکنان، آشنایی در حد کم دارند. همچنین ۴/۲ از مدیران و کارشناسان میزان آگاهی خود را نسبت به مقوله کیفیت زندگی کاری کارکنان در حد خیلی کم ارزیابی نموده اند.



نمودار شماره ۴-۶: میزان آگاهی از مفهوم کیفیت زندگی کاری

جدول شماره ۴-۷: آزمون K-S برای خوبی برازندگی توزیع نمرات مربوط به متغیرهای تحقیق

شاخص آماری	پرداخت منصفانه	محیط کاری ایمن	فرصت برای رشد مداوم	قانون گرایی	وابستگی اجتماعی فضای کلی زندگی کارکنان	یکپارچگی اجتماعی	توسعه قابلیت‌های انسانی کارکنان
تعداد	۱۹۱	۱۹۱	۱۹۱	۱۹۱	۱۹۱	۱۹۱	۱۹۱
میانگین	۴,۰۶۴۹	۳,۱۰۳۴	۳,۱۱۷	۳,۴۳۵۶	۳,۱۱۲۳	۳,۸۳۲	۳,۱۰۵۵
انحراف استاندارد	.۷۶۷۹۸	۱,۰۴۰۸	.۹۸۵۳	.۶۸۹۴۴	.۵۸۲۳	.۸۴۵۱۰	.۷۷۳۴
برابر	.۱۶۳	.۰۹۷	.۱۱۵	.۰۶۶	.۰۴۱	.۰۹۹	.۳۳۴
تفاوت‌های کاملاً مثبت	.۱۱۹	.۰۹۷	.۱۱۵	.۰۶۶	.۰۴۶	.۰۵۱	.۱۲۳
تفاوت‌های کاملاً منفی	-.۱۶۳	-.۰۹۵	-.۰۷۴	-.۰۴۴	-.۰۵۲	-.۰۶۹	-.۰۴۹
Z	۱,۱۵۸	.۹۹۲	۱,۱۷۲	.۶۷۷	.۶۳۳	۱,۲۱۲	۱,۶۶۵
Sig. (۲-tailed)	.۰۸	.۲۷۹	.۱۲۸	.۷۴۹	.۷۱۸	.۱۱۳	.۷۳۴

بر اساس داده‌های جدول بالا می‌توان مطرح نمود که چون نمره Z محاسبه شده برای مولفه‌های این تحقیق در سطح ۹۵ درصد از میانگین کمتر می‌باشد لذا می‌توان مطرح نمود که توزیع فوق، مفروضه نرمال بودن را داراست و می‌توان از میانگین به‌عنوان معرف شاخص گرایش مرکزی استفاده نمود و از مدل‌های آمار پارامتریک استفاده به عمل آورد.

### آزمون فرضیه‌های تحقیق:

در این بخش ابتدا هر فرض را به صورت آماری یعنی در دو قسمت فرض صفر ( $H_0$ ) و فرض مقابل ( $H_1$ ) بیان می‌کنیم. فرض  $H_0$  نشان دهنده عدم وجود تاثیر یا رابطه بین متغیرها و فرض  $H_1$  نشان دهنده وجود تاثیر یا رابطه بین متغیرهاست. فرض صفر وقتی رد می‌شود که معنی داری آزمون یا P مقدار آزمون از سطح خطای نوع اول کمتر باشد. خطای نوع اول یعنی رد اشتباه فرض صفر. در این آزمون‌ها، سطح خطای نوع اول برابر ۰,۰۵ در نظر گرفته شده است. پس هرگاه سطح معناداری آزمون از ۰,۰۵ کمتر باشد، فرض صفر رد می‌شود و فرض یک یعنی وجود ارتباط بین متغیرها پذیرفته می‌شود.

### فرضیه اول: بین پیاده سازی تیم های کاری و پرداخت منصفانه کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد.

به منظور آزمون فرضیه مذکور از آزمون رگرسیون ساده به روش همزمان استفاده شد که نتایج آن به شرح ذیل می‌باشد.

جدول شماره ۴-۸: خلاصه مدل رگرسیونی

روش	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
Enter (همزمان)	۰/۳۰۶	۰/۰۹۳	۰/۰۸۸	۱/۰۸۸

برای بررسی رابطه بین پیاده سازی تیم های کاری و پرداخت منصفانه کارکنان از آزمون رگرسیون ساده به روش هم زمان استفاده شد. همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود ضریب همبستگی چندگانه بین متغیرهای پیاده سازی تیم های کاری و پرداخت منصفانه کارکنان برابر ۰/۳۰۶ می باشد و ضریب تعیین آن برابر ۰/۰۹۳ می باشد. به عبارت دیگر ۰/۰۹۳ از تغییرات واریانس متغیر ملاک پیاده سازی تیم های کاری ، به وسیله متغیر پیش بین یعنی پرداخت منصفانه تبیین می شود و ضریب تعیین تعدیل شده نشان می دهد که مدل مورد استفاده ۰/۰۸۸ تغییرات در پرداخت منصفانه را بحساب آورده است.

جدول شماره ۴-۹: نتایج تحلیل واریانس

منابع	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	مقدار F	سطح معنی داری
اثر رگرسیونی	۲۱/۸۶۵	۱	۲۱/۸۶۵	۱۸/۴۴۳	۰/۰۰۰
باقیمانده	۲۱۲/۲۱۴	۱۹۰	۱/۱۸۶		
کل	۲۳۴/۰۷۹	۱۹۱			

همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود اثر رگرسیونی متغیر پیاده سازی تیم های کاری بر پرداخت منصفانه کارکنان معنادار بوده است. این اثر رگرسیونی با مقدار F ۱۸/۴۴۳، در سطح آلفای ۰/۰۰۰ معنادار بدست آمد. به عبارت دیگر مجموع مجذورات باقیمانده به آن میزان نبود که اثر رگرسیونی را خنثی نماید و موجب عدم تفاوت معنادار گردد و به این معنی است که تغییر نشان داده شده به وسیله مدل رگرسیونی بر اثر اتفاق و تصادف نیست. در رابطه مثبت به دست آمده، بهترین ترکیب خطی بین متغیر مستقل و متغیر وابسته وجود دارد.

جدول شماره ۴-۱۰: ضرائب

متغیر	B	خطای استاندارد	مقدار بتا	مقدار T	Sig
پرداخت منصفانه	۰/۷۶۹	۰/۱۷۹	۰/۳۰۶	۴/۲۹۵	۰/۰۰۰

جدول ضرائب معادله رگرسیونی فوق سهم متغیر پیش بین را در پیش بینی متغیر ملاک نشان می دهد. همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود متغیر پیاده سازی تیم های کاری با مقدار بتای ۰/۳۰۶ و  $t=4/295$ ، در سطح آلفا  $a=0/0$  پیش بینی کننده معنی داری برای متغیر پرداخت منصفانه به حساب می آید. به عبارت دیگر به ازای یک واحد تغییر در انحراف معیار متغیر پیاده سازی تیم های کاری، ۰/۳۰۶ در انحراف معیار متغیر پرداخت منصفانه تغییر ایجاد می شود.

**فرضیه ۲: بین پیاده سازی تیم های کاری و محیط کاری ایمن کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد.**

به منظور آزمون فرضیه مذکور از آزمون رگرسیون ساده به روش همزمان استفاده شد که نتایج آن به شرح ذیل می باشد.

جدول شماره ۴-۱۱: خلاصه مدل رگرسیونی

روش	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
Enter (همزمان)	۰/۳۸۳	۰/۱۴۶	۰/۱۴۲	۱/۰۸۸

برای بررسی رابطه بین پیاده سازی تیم های کاری و محیط کاری ایمن کارکنان در شهرداری از آزمون رگرسیون ساده به روش همزمان استفاده شد. همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود ضریب همبستگی چندگانه بین متغیرهای بین پیاده سازی تیم های کاری و محیط کاری ایمن کارکنان در شهرداری برابر ۰/۳۸۳ می باشد و ضریب تعیین آن برابر ۰/۱۴۶ می باشد. به عبارت دیگر ۰/۱۴۶ از تغییرات واریانس متغیر ملاک یعنی ، پیاده سازی تیم های کاری به وسیله متغیر پیش بین یعنی محیط کاری ایمن کارکنان در شهرداری تبیین می شود و ضریب تعیین تعدیل شده نشان می دهد که مدل مورد استفاده ۰/۱۴۲ تغییرات در محیط کاری ایمن کارکنان در شهرداری را بحساب آورده است.

جدول شماره ۴-۱۲: نتایج تحلیل واریانس

منابع	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	مقدار F	سطح معنی داری
اثر رگرسیونی	۳۶/۵۱۹	۱	۳۶/۵۱۹	۳۰/۷۱۱	۰/۰۰۰
باقیمانده	۲۱۲/۸۵۷	۱۹۰	۱/۱۸۹		
کل	۲۴۹/۳۷۶	۱۹۱			

همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود اثر رگرسیونی متغیر پیاده سازی تیم های کاری بر محیط کاری ایمن کارکنان در شهرداری معنادار بوده است. این اثر رگرسیونی با مقدار F ۳۰/۷۱۱، در سطح آلفای ۰/۰۰۰ معنا دار بدست آمد. به عبارت دیگر مجموع مجذورات باقیمانده به آن میزان نبود که اثر رگرسیونی را خنثی نماید و موجب عدم تفاوت معنادار گردد و به این معنی است که تغییر نشان داده شده به وسیله مدل رگرسیونی بر اثر اتفاق و تصادف نیست. در رابطه مثبت به دست آمده، بهترین ترکیب خطی بین متغیر مستقل و متغیر وابسته وجود دارد.



جدول شماره ۴-۱۳: ضرائب

متغیر	B	خطای استاندارد	مقدار بتا	مقدار T	Sig سطح معنی داری
محیط کاری ایمن	۰/۹۹۴	۰/۱۷۹	۰/۳۸۳	۵/۵۴۲	۰/۰۰۰

جدول ضرائب معادله رگرسیونی فوق سهم متغیر پیش بین را در پیش بینی متغیر ملاک نشان می دهد. همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود متغیر پیاده سازی تیم های کاری با مقدار بتای ۰/۳۸۳ و  $t=5/542$ ، در سطح آلفا  $a=0/000$  پیش بینی کننده معنی داری برای متغیر محیط کاری ایمن کارکنان در شهرداری به حساب می آید. به عبارت دیگر به ازای یک واحد تغییر در انحراف معیار متغیر پیاده سازی تیم های کاری ۰/۳۸۳ در انحراف معیار متغیر محیط کاری ایمن کارکنان در شهرداری تغییر ایجاد می شود.

### فرضیه ۳: بین پیاده سازی تیم های کاری و فرصت برای رشد مداوم کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد.

به منظور آزمون فرضیه مذکور از آزمون رگرسیون ساده به روش همزمان استفاده شد که نتایج آن به شرح ذیل می باشد.

جدول شماره ۴-۱۴: خلاصه مدل رگرسیونی

روش	ضرب همبستگی	ضرب تعیین	ضرب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
Enter (همزمان)	۰/۲۷۹	۰/۰۷۸	۰/۰۷۳	۱/۱۵۰

برای بررسی رابطه بین پیاده سازی تیم های کاری و فرصت برای رشد مداوم کارکنان در شهرداری از آزمون رگرسیون ساده به روش همزمان استفاده شد. همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود ضریب همبستگی چندگانه بین متغیرهای پیاده سازی تیم های کاری و فرصت برای رشد مداوم کارکنان در شهرداری برابر ۰/۲۷۹ می باشد و ضریب تعیین آن برابر ۰/۰۷۸ می باشد. به عبارت دیگر ۰/۰۷۸ از تغییرات واریانس متغیر ملاک یعنی پیاده سازی تیم های کاری به وسیله متغیر پیش بین یعنی فرصت برای رشد مداوم کارکنان در شهرداری تبیین می شود و ضریب تعیین تعدیل شده نشان می دهد که مدل مورد استفاده ۰/۰۷۳ تغییرات را بحساب آورده است.

جدول شماره ۴-۱۵: نتایج تحلیل واریانس

منابع	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	مقدار F	سطح معنی داری
اثر رگرسیونی	۲۰/۰۸۶	۱	۲۰/۰۸۶	۱۵/۱۶۵	۰/۰۰۰
باقیمانده	۲۳۷/۰۹۲	۱۹۰	۱/۳۲۵		
کل	۲۵۷/۱۷۸	۱۹۱			

همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود اثر رگرسیونی متغیر پیاده سازی تیم های کاری و فرصت برای رشد مداوم کارکنان در شهرداری معنادار بوده است. این اثر رگرسیونی با مقدار  $F=15/165$ ، در سطح آلفای  $0/000$  معنا دار بدست آمد. به عبارت دیگر مجموع مجذورات باقیمانده به آن میزان نبود که اثر رگرسیونی را خنثی نماید و موجب عدم تفاوت معنادار گردد و به این معنی است که تغییر نشان داده شده به وسیله مدل رگرسیونی بر اثر اتفاق و تصادف نیست. در رابطه مثبت به دست آمده، بهترین ترکیب خطی بین متغیر مستقل و متغیر وابسته وجود دارد.

جدول شماره ۴-۱۶: ضرائب

متغیر	B	خطای استاندارد	مقدار بتا	مقدار T	Sig سطح معنی داری
فرصت برای رشد مداوم کارکنان در شهرداری	۰/۷۳۷	۰/۱۸۹	۰/۲۷۹	۳/۸۹۴	۰/۰۰۰

جدول ضرائب معادله رگرسیونی فوق سهم متغیر پیش بین را در پیش بینی متغیر ملاک نشان می دهد. همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود متغیر پیاده سازی تیم های کاری با مقدار بتای  $0/279$  و  $t=3/894$ ، در سطح آلفا  $0/000$  پیش بینی کننده معنی داری برای متغیر فرصت برای رشد مداوم کارکنان در شهرداری به حساب می آید. به عبارت دیگر به ازای یک واحد تغییر در انحراف معیار متغیر پیاده سازی تیم های کاری  $0/279$  در انحراف معیار متغیر فرصت برای رشد مداوم کارکنان در شهرداری تغییر ایجاد می شود.

#### فرضیه ۴: بین پیاده سازی تیم های کاری و قانون گرایی در سازمان کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد.

به منظور آزمون فرضیه مذکور از آزمون رگرسیون ساده به روش همزمان استفاده شد که نتایج آن به شرح ذیل می باشد.

جدول شماره ۴-۱۷: خلاصه مدل رگرسیونی

روش	ضرب همبستگی	ضرب تعیین	ضرب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
Enter (همزمان)	۰/۲۸۷	۰/۰۸۲	۰/۰۷۷	۱/۱۳۵

برای بررسی رابطه بین پیاده سازی تیم های کاری و قانون گرایی در سازمان کارکنان در شهرداری از آزمون رگرسیون ساده به روش همزمان استفاده شد. همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود ضریب همبستگی چندگانه بین متغیرهای پیاده سازی تیم های کاری و قانون گرایی در سازمان کارکنان در شهرداری برابر  $0/287$

می باشد و ضریب تعیین آن برابر ۰/۰۸۲ می باشد. به عبارت دیگر ۰/۰۸۲ از تغییرات واریانس متغیر ملاک یعنی پیاده سازی تیم های کاری ، به وسیله متغیر پیش بین یعنی قانون گرایی در سازمان کارکنان در شهرداری تبیین می شود و ضریب تعیین تعدیل شده نشان می دهد که مدل مورد استفاده ۰/۰۷۷ تغییرات در قانون گرایی در سازمان کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران را بحساب آورده است.

جدول شماره ۴-۱۸: نتایج تحلیل واریانس

منابع	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	مقدار F	سطح معنی داری
اثر رگرسیونی	۲۰/۶۷۰	۱	۲۰/۶۷۰	۱۶/۰۲۲	۰/۰۰۰
باقیمانده	۲۳۰/۹۲۹	۱۹۰	۱/۲۹۰		
کل	۲۵۱/۶۰۰	۱۹۱			

همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود اثر رگرسیونی متغیر پیاده سازی تیم های کاری بر قانون گرایی در سازمان کارکنان در شهرداری معنادار بوده است. این اثر رگرسیونی با مقدار F ۱۶/۰۲۲، در سطح آلفای ۰/۰۰۰ معنا دار بدست آمد. به عبارت دیگر مجموع مجذورات باقیمانده به آن میزان نبود که اثر رگرسیونی را خنثی نماید و موجب عدم تفاوت معنادار گردد و به این معنی است که تغییر نشان داده شده به وسیله مدل رگرسیونی بر اثر اتفاق و تصادف نیست. در رابطه مثبت به دست آمده، بهترین ترکیب خطی بین متغیر مستقل و متغیر وابسته وجود دارد.

جدول شماره ۴-۱۹: ضرائب

متغیر	B	خطای استاندارد	مقدار بتا	مقدار T	Sig سطح معنی داری
قانون گرایی در سازمان کارکنان در شهرداری	۰/۷۴۸	۰/۱۸۷	۰/۲۸۷	۴/۰۰۳	۰/۰۰۰

جدول ضرائب معادله رگرسیونی فوق سهم متغیر پیش بین را در پیش بینی متغیر ملاک نشان می دهد همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود متغیر پیاده سازی تیم های کاری با مقدار بتای ۰/۲۸۷ و  $t=4/003$ ، در سطح آلفا  $\alpha=0/000$  پیش بینی کننده معنی داری برای متغیر قانون گرایی در سازمان کارکنان در شهرداری به حساب می آید. به عبارت دیگر به ازای یک واحد تغییر در انحراف معیار متغیر پیاده سازی تیم های کاری ، ۰/۲۸۷ در انحراف معیار متغیر قانون گرایی در سازمان کارکنان در شهرداری تغییر ایجاد می شود.

**فرضیه پنجم : بین پیاده سازی تیم های کاری و وابستگی اجتماعی فضای کلی زندگی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد.**

به منظور آزمون فرضیه مذکور از آزمون رگرسیون ساده به روش همزمان استفاده شد که نتایج آن به شرح ذیل می باشد.

جدول شماره ۴-۲۰: خلاصه مدل رگرسیونی

روش	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
Enter (همزمان)	۰/۲۳۶	۰/۰۷۱	۰/۰۷۱	۱/۱۴۳

برای بررسی رابطه بین پیاده سازی تیم های کاری و وابستگی اجتماعی فضای کلی زندگی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران از آزمون رگرسیون ساده به روش همزمان استفاده شد. همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود ضریب همبستگی چندگانه بین متغیرهای بین پیاده سازی تیم های کاری و وابستگی اجتماعی فضای کلی زندگی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران برابر ۰/۲۳۶ می باشد و ضریب تعیین آن برابر ۰/۰۷۱ می باشد. به عبارت دیگر ۰/۰۷۱ از تغییرات واریانس متغیر ملاک یعنی پیاده سازی تیم های کاری به وسیله متغیر پیش بین یعنی وابستگی اجتماعی فضای کلی زندگی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران تبیین می شود و ضریب تعیین تعدیل شده نشان می دهد که مدل مورد استفاده ۰/۰۷۱ تغییرات در وابستگی اجتماعی فضای کلی زندگی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران را بحساب آورده است.

جدول شماره ۴-۲۱: نتایج تحلیل واریانس

منابع	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	مقدار F	سطح معنی داری
اثر رگرسیونی	۲۰/۰۲۲	۱	۲۰/۰۱۱	۱۵/۱۲۴	۰/۰۰۰
باقیمانده	۲۳۷/۰۶۸	۱۹۰	۱/۳۵۳		
کل	۲۵۷/۱۴۳	۱۹۱			

همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود اثر رگرسیونی متغیر وضعیت بین پیاده سازی تیم های کاری بر وابستگی اجتماعی فضای کلی زندگی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران معنادار بوده است. این اثر رگرسیونی با مقدار F ۱۵/۱۲۴، در سطح آلفای ۰/۰۰۰ معنادار بدست آمد. به عبارت دیگر مجموع مجذورات باقیمانده به آن میزان نبود که اثر رگرسیونی را خنثی نماید و موجب عدم تفاوت معنادار گردد و به این معنی است که تغییر نشان داده شده به وسیله مدل رگرسیونی بر اثر اتفاق و تصادف نیست. در رابطه مثبت به دست آمده، بهترین ترکیب خطی بین متغیر مستقل و متغیر وابسته وجود دارد.

جدول شماره ۴-۲۲: ضرائب

متغیر	B	خطای استاندارد	مقدار بتا	مقدار T	Sig سطح معنی داری
وابستگی اجتماعی فضای کلی زندگی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران	۰/۷۱۶	۰/۱۸۹	۰/۲۵۵	۳/۳۶۴	۰/۰۰۰

جدول ضرائب معادله رگرسیونی فوق سهم متغیر پیش بین را در پیش بینی متغیر ملاک نشان می دهد. همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود متغیر پیاده سازی تیم های کاری با مقدار بتای ۰/۲۵۵ و  $t=۳/۳۶۴$ ، در سطح آلفا  $\alpha=۰/۰۰۰$  پیش بینی کننده معنی داری برای متغیر وابستگی اجتماعی فضای کلی زندگی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران به حساب می آید. به عبارت دیگر به ازای یک واحد تغییر در انحراف معیار متغیر پیاده سازی تیم های کاری ۰/۲۵۵ در انحراف معیار متغیر وابستگی اجتماعی فضای کلی زندگی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران تغییر ایجاد می شود.

### فرضیه ششم: بین پیاده سازی تیم های کاری و یکپارچگی اجتماعی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد.

به منظور آزمون فرضیه مذکور از آزمون رگرسیون ساده به روش همزمان استفاده شد که نتایج آن به شرح ذیل می باشد.

جدول شماره ۴-۲۳: خلاصه مدل رگرسیونی

روش	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
Enter (همزمان)	۰/۲۳۳	۰/۰۸۰	۰/۰۷۱	۱/۱۵۵

برای بررسی رابطه بین پیاده سازی تیم های کاری و یکپارچگی اجتماعی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران از آزمون رگرسیون ساده به روش همزمان استفاده شد. همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود ضریب همبستگی چندگانه بین متغیرهای بین پیاده سازی تیم های کاری و یکپارچگی اجتماعی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران برابر ۰/۲۳۳ می باشد و ضریب تعیین آن برابر ۰/۰۸۰ می باشد. به عبارت دیگر ۰/۰۸۰ از تغییرات واریانس متغیر ملاک یعنی پیاده سازی تیم های کاری، به وسیله متغیر پیش بین یعنی یکپارچگی اجتماعی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران تبیین می شود و ضریب تعیین تعدیل شده نشان

می دهد که مدل مورد استفاده ۰/۰۷۱ تغییرات در یکپارچگی اجتماعی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران را بحساب آورده است.

جدول شماره ۴-۲۴: نتایج تحلیل واریانس

منابع	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	مقدار F	سطح معنی داری
اثر رگرسیونی	۲۲/۶۸۸	۱	۲۰/۶۵۵	۱۱/۵۵۴	۰/۰۰۰
باقیمانده	۲۳۳/۹۱۲	۱۹۰	۱/۲۳۲		
کل	۲۵۱/۶۹۹	۱۹۱			

همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود اثر رگرسیونی متغیر پیاده سازی تیم های کاری بر یکپارچگی اجتماعی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران معنادار بوده است. این اثر رگرسیونی با مقدار F ۱۱/۵۵۴، در سطح آلفای ۰/۰۰۰ معنا دار بدست آمد. به عبارت دیگر مجموع مجذورات باقیمانده به آن میزان نبود که اثر رگرسیونی را خنثی نماید و موجب عدم تفاوت معنادار گردد و به این معنی است که تغییر نشان داده شده به وسیله مدل رگرسیونی بر اثر اتفاق و تصادف نیست. در رابطه مثبت به دست آمده، بهترین ترکیب خطی بین متغیر مستقل و متغیر وابسته وجود دارد.

جدول شماره ۴-۲۵: ضرائب

متغیر	B	خطای استاندارد	مقدار بتا	مقدار T	Sig سطح معنی داری
قانون گرایی در سازمان کارکنان در شهرداری	۰/۷۶۶	۰/۱۳۳	۰/۲۵۰	۴/۰۲۱	۰/۰۰۰

جدول ضرائب معادله رگرسیونی فوق سهم متغیر پیش بین را در پیش بینی متغیر ملاک نشان می دهد. همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود متغیر پیاده سازی تیم های کاری با مقدار بتای ۰/۲۵۰ و  $t=۴/۰۲۱$ ، در سطح آلفا ۰/۰۰۰ پیش بینی کننده معنی داری برای متغیر یکپارچگی اجتماعی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران به حساب می آید. به عبارت دیگر به ازای یک واحد تغییر در انحراف معیار متغیر پیاده سازی تیم های کاری، ۰/۲۵۰ در انحراف معیار متغیر یکپارچگی اجتماعی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران تغییر ایجاد می شود.

**فرضیه هفتم: بین پیاده سازی تیم های کاری و توسعه قابلیت های انسانی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد.**

به منظور آزمون فرضیه مذکور از آزمون رگرسیون ساده به روش همزمان استفاده شد که نتایج آن به شرح ذیل می باشد.

جدول شماره ۴-۲۶: خلاصه مدل رگرسیونی

روش	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
Enter (همزمان)	۰/۲۱۱	۰/۰۸۴	۰/۰۸۴	۱/۱۴۳

برای بررسی رابطه بین پیاده سازی تیم های کاری و توسعه قابلیت های انسانی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران از آزمون رگرسیون ساده به روش همزمان استفاده شد. همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود ضریب همبستگی چند گانه بین متغیرهای بین پیاده سازی تیم های کاری و توسعه قابلیت های انسانی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران برابر ۰/۲۱۱ می باشد و ضریب تعیین آن برابر ۰/۰۸۴ می باشد. به عبارت دیگر ۰/۰۸۴ از تغییرات واریانس متغیر ملاک یعنی پیاده سازی تیم های کاری به وسیله متغیر پیش بین یعنی توسعه قابلیت های انسانی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران تبیین می شود و ضریب تعیین تعدیل شده نشان می دهد که مدل مورد استفاده ۰/۰۸۴ تغییرات در توسعه قابلیت های انسانی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران را بحساب آورده است.

جدول شماره ۴-۲۷: نتایج تحلیل واریانس

منابع	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	مقدار F	سطح معنی داری
اثر رگرسیونی	۲۱/۶۶۲	۱	۲۰/۶۱۱	۱۵/۱۵۵	۰/۰۰۰
باقیمانده	۲۳۱/۷۲۸	۱۹۰	۱/۳۸۹		
کل	۲۵۷/۱۷۷	۱۹۱			

همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود اثر رگرسیونی متغیر وضعیت بین پیاده سازی تیم های کاری بر توسعه قابلیت های انسانی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران معنادار بوده است. این اثر رگرسیونی با مقدار F ۱۵/۱۵۵، در سطح آلفای ۰/۰۰۰ معنادار بدست آمد. به عبارت دیگر مجموع مجذورات باقیمانده به آن میزان نبود که اثر رگرسیونی را خنثی نماید و موجب عدم تفاوت معنادار گردد و به این معنی است که تغییر نشان داده شده به وسیله مدل رگرسیونی بر اثر اتفاق و تصادف نیست. در رابطه مثبت به دست آمده، بهترین ترکیب خطی بین متغیر مستقل و متغیر وابسته وجود دارد.

جدول شماره ۴-۲۸: ضرائب

متغیر	B	خطای استاندارد	مقدار بتا	مقدار T	Sig سطح معنی داری
توسعه قابلیت‌های انسانی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران	۰/۷۱۶	۰/۱۸۹	۰/۲۶۶	۳/۷۷۴	۰/۰۰۰

جدول ضرائب معادله رگرسیونی فوق سهم متغیر پیش بین را در پیش بینی متغیر ملاک نشان می دهد. همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود متغیر پیاده سازی تیم های کاری با مقدار بتای ۰/۲۶۶ و  $t=۳/۷۷۴$ ، در سطح آلفا  $\alpha=۰/۰۰۰$  پیش بینی کننده معنی داری برای متغیر توسعه قابلیت‌های انسانی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران به حساب می آید. به عبارت دیگر به ازای یک واحد تغییر در انحراف معیار متغیر پیاده سازی تیم های کاری ۰/۲۶۶ در انحراف معیار متغیر توسعه قابلیت‌های انسانی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران تغییر ایجاد می شود.

جدول ۴-۲۹: خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

ردیف	فرضیه	تایید فرضیه $H_1$	رد فرضیه $H_0$
۱-	بین پیاده سازی تیم های کاری و پرداخت منصفانه کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد.	فرضیه $H_1$ تایید شد	-----
۲-	بین پیاده سازی تیم های کاری و محیط کاری ایمن کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد.	فرضیه $H_1$ تایید شد	-----
۳-	بین پیاده سازی تیم های کاری و فرصت برای رشد مداوم کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد.	فرضیه $H_1$ تایید شد	-----
۴-	بین پیاده سازی تیم های کاری و قانون گرایی در سازمان کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد.	فرضیه $H_1$ تایید شد	-----
۵-	بین پیاده سازی تیم های کاری و وابستگی اجتماعی فضای کلی زندگی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد.	فرضیه $H_1$ تایید شد	-----
۶-	بین پیاده سازی تیم های کاری و یکپارچگی اجتماعی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد.	فرضیه $H_1$ تایید شد	-----
۷-	بین پیاده سازی تیم های کاری و توسعه قابلیت‌های انسانی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد.	فرضیه $H_1$ تایید شد	-----

همان گونه که از نتایج جدول بالا مشخص است، هر هفت فرضیه مطرح شده در این تحقیق تایید شده است.



نتیجه گیری و ارائه

پیشنهادها

فصل

پنجم

## مقدمه:

با توجه به مطالبی که در فصول قبل مطرح شد و براساس تحلیل داده های بدست آمده از اجرای پرسشنامه ها که در قالب آمار توصیفی و استنباطی در فصل چهارم آمده است، در این فصل سعی شده است تا به بحث و نتیجه گیری سؤالات تحقیق با توجه به نتایج مشابه بدست آمده از تحقیقات پیشین ، بیان مشکلات و محدودیتهای تحقیق و ارایه پیشنهادات پژوهش پرداخته شده است.

### ۵-۱- خلاصه تحقیق:

کیفیت زندگی کاری هر فعالیتی در هر سطحی از سازمان را شامل میشود که هدفش افزایش اثربخشی کارکنان سازمان به واسطه رشد آنهاست. فرایندی است که به موجب آن بهره برداران دریک سازمان اعم از مدیران و کارکنان می آموزند که چگونه به گونه ای بهتر با یکدیگر و در کنار یکدیگر کار کنند. کیفیت زندگی کاری به دو روش تعریف می شود: در روش اول کیفیت زندگی کاری عبارتست از مجموعه ای از شرایط و عملیات عینی سازمان مانند (غنی سازی شغل ، دموکراسی سرپرستی ، تعهد کاری و ایمنی شرایط کاری) و در روش دیگر کیفیت زندگی کاری عبارتست از ادراکات کارکنان به میزانی که آنها از ایمنی برخوردارند. نیاز هایشان ارضا می شود و از امکانات رشد و توسعه برخوردارند.

این نگرش ، کیفیت زندگی کاری را به میزان ارضای نیاز کارکنان مربوط می سازد . همچنین در ادامه تحقیق به بررسی مفهوم عملکرد سازمانی پرداخته شد و بیان گردید که از عملکرد شغلی تعاریف مختلفی ارائه شده است از جمله اینکه : عملکرد عبارتست از به نتیجه رسانیدن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است . (کاسیو<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹، ۲۰۵) در یک تعریف عملکرد نیروی انسانی را برخی بهره وری کار اطلاق کرده اند (مورهد و گریفین، ۱۳۷۴، ۱۳۲)

در یک تعریف نسبتاً جامع ، عملکرد عبارت از کارایی و اثربخشی در انجام وظایف محوله است که به نظر دسینز و رابینز<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) بعضی از داده های شخصیتی نظیر حادته پذیری ، تاخیر در حضور بر سر کار ، غیبت و کندی در کار معیارهای مناسبی جهت سنجش عملکرد می باشند . هدف از انجام این تحقیق بررسی رابطه بررسی رابطه بین پیاده سازی تیم های کاری و کیفیت زندگی کاری کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران

<sup>۱</sup> -Cascio

<sup>۲</sup> -Dessinze & Robinse

بوده است. تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی و پیمایشی بوده است. جامعه آماری شامل کلیه کارشناسان و مدیران شهرداری مناطق غرب تهران (منطقه ۵ و ۲۲) بوده است. تعداد ۱۹۱ نفر از کارشناسان و مدیران شهرداری مناطق یاد شده، به عنوان نمونه تحقیق در این پژوهش شرکت نمودند. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق، پرسشنامه استاندارد کیفیت زندگی کاری و تیم های کاری بوده است. از روش های امار توصیفی و استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شد.

## ۵-۲- تبیین و تفسیر نتایج:

فرضیه اول تحقیق مبنی بر اینکه بین پیاده سازی تیم های کاری و پرداخت منصفانه کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد، مورد ازمون قرار گرفت و تایید شد. این یافته با نتایج تحقیق هاریبی (۱۹۹۹) همخوانی و انطباق دارد. هاریبی اعتقاد دارد که دستمزد و حقوق مهمترین عامل در کاهش یا افزایش عملکرد برای کارکنان به شمار می رود. تاثیر گذاری این عامل در تحقیقات متعدد اثبات شده است. تیم های کاری می توانند سطح کارایی و بهره وری کارکنان را ارتقاء داده و از این طریق میزان دستمزد و حقوق افراد را تحت تاثیر قرار دهند.

۲- فرضیه دوم تحقیق مبنی بر اینکه بین پیاده سازی تیم های کاری و محیط کاری ایمن کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد، مورد ازمون قرار گرفت و تایید شد. این یافته با نتایج تحقیق رستمی نیا (۱۳۷۹) همخوانی و انطباق دارد. رستمی نیا معتقد است که برخورداری از محیط امن می تواند برای کارکنان امنیت و آرامش به همراه داشته باشد و این موضوع خود تعلق سازمانی را برای آنها به همراه دارد. تیم های کاری به دنبال افزایش اطمینان بخشی به افراد در محیط کار خود هستند. لذا با پیاده سازی تیم های کاری نوعی همکاری و هماهنگی برای انجام امور به وجود می آید که اطمینان بخشی و امنیت شغلی را ارتقا می بخشد.

۳- فرضیه سوم تحقیق مبنی بر اینکه بین پیاده سازی تیم های کاری و فرصت برای رشد مداوم کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد، مورد ازمون قرار گرفت و تایید شد. این یافته با نتایج تحقیق شیمون و شولر (۱۳۷۵) همخوانی و انطباق دارد. شیمون و شولر در پژوهشی میدانی به این نتیجه رسیدند که اعمال و اعطای فرصتهای رشد و توانمند سازی کارکنان می تواند موجب افزایش خشنودی شغلی آنها و نهایتاً بالا رفتن عملکرد سازمانی آنها گردد.

۴- فرضیه چهارم تحقیق مبنی بر اینکه بین پیاده سازی تیم های کاری و قانون گرایی در سازمان کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد ، مورد ازمون قرار گرفت و تایید شد. این یافته با نتایج تحقیق سلطانی (۱۳۷۸) همخوانی و انطباق دارد. وی در تحقیق خود به این نتیجه رسیده است که اعمال تبعیض و تفاوت در محیط های کاری و سازمانها می تواند به شدت عملکرد کاری کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد. کارکنانی که احساس می کنند توانمندی و استعدادهای آنها مورد توجه قرار ننگرفته است ، از عملکرد سازمانی کمتری برخوردارند. تیم های کاری عموماً قانون گرایی بالاتری را در مقایسه با فرد گرایی تجربه می نمایند و همین مساله سبب بروز قانون گرایی در سازمان می گردد.

۵- فرضیه پنجم تحقیق مبنی بر اینکه بین پیاده سازی تیم های کاری و وابستگی اجتماعی فضای کلی زندگی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد ، مورد ازمون قرار گرفت و تایید شد. این یافته با نتایج تحقیق امیرکبیر (۱۳۸۵) همخوانی و انطباق دارد. امیرکبیری معتقد است که تعلق سازمانی و وابستگی اجتماعی به همکاران و نوع کار ، می تواند موجب افزایش عملکرد سازمانی کارکنان گردد. تیم های کاری حس تعلق به کار و سازمان را افزایش می بخشند و سبب نزدیکی و قرابت بیشتر فرد به سازمان و همکاران خود می گردند.

۶- فرضیه هفتم تحقیق مبنی بر اینکه بین پیاده سازی تیم های کاری و یکپارچگی اجتماعی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد ، مورد ازمون قرار گرفت و تایید شد. این یافته با نتایج تحقیق ممی زاده (۱۳۷۵) همخوانی و انطباق دارد. ممی زاده اعتقاد دارد که هماهنگی گروهی و یکپارچگی سازمانی می تواند ، احساس تمایل و خشنودی شغلی افراد را افزایش داده و عملکرد سازمانی آنها را ارتقا دهد. این مهم از طریق تیم های کاری بیشتر محسوس و ملموس می باشد.

۷- فرضیه هشتم تحقیق مبنی بر اینکه بین پیاده سازی تیم های کاری و توسعه قابلیت های انسانی کارکنان در شهرداری مناطق غرب تهران رابطه معنادار وجود دارد ، مورد ازمون قرار گرفت و تایید شد. این یافته با نتایج تحقیق رستمی نیا (۱۳۷۹) همخوانی و انطباق دارد. رستمی نیا اعتقاد دارد که افزایش دانش افزایی و توسعه مهارت های فردی و تیمی کارکنان می تواند بر افزایش کارایی و لیاقت سازمانی آنها تاثیر گذار باشد.

## ۵-۳- پیشنهادها براساس نتایج یافته های تحقیق :

### ۱- ( قانون گرایی به عنوان اولویت اول در بهبود عملکرد کارکنان :

۱-۱- باتوجه به نتایج این تحقیق ، از طریق پیاده سازی تیم های کاری در شهرداری ها می توان به نافذ بودن قانون در سطوح مختلف سازمان از طریق اعمال قانونی ، عادلانه ، رفتار منصفانه و دوراز عقاید شخصی و وجود نظام ارزشیابی مطلوب امیدوار بود. لذا می توان تاکید داشت که برای موثر بودن استفاده از سایر عوامل در جهت ارتقاء سطح کیفیت زندگی کاری باید لااقل تا حد قابل قبولی ، اعتقاد به لزوم حاکمیت قانون در سازمان وجود داشته باشد. بر این اساس پیشنهاد می گردد:

۱-۲- تمهیدات مورد نیاز به منظور اجرای صحیح قانون صورت گیرد تا از آنها "استفاده ابزاری" نشود.

۱-۳- پیشنهاد می شود از آنجائیکه شهرداری های مناطق غرب تهران در مسیر تعالی سازمانی حرکت می کنند و برنامه ریزی استراتژیک دارد، نسبت به بازنگری استراتژی ها و برنامه های خود با محوریت " اعتقاد به لزوم حاکمیت قانون" اقدام نمایند.

### ۲- (پرداخت منصفانه :

۱-۲- پرداختها جوابگوی نیازهای زندگی و خانوادگی کارکنان و مدیران شهرداری مناطق غرب تهران باشد

۲-۲- امکانات و فرصتهای رفاهی بطور برابر برای هر یک از کارکنان و کارشناسان معمول گردد.

### ۳- ( محیط کاری ایمن

۱-۳- از هرگونه عاملی که منجر به سلب آرامش و روحیه شاداب کارشناسان و مدیران شهرداری مناطق غرب تهران می شود، جلوگیری نمود

۲-۳- تجهیزات کار، غیراستاندارد، نامطلوب ، خطر ساز ، فرسوده و غیربهداشتی نباشند

### ۴- ( فرصت رشد

۱-۳- فرصت برای رشد مداوم کارشناسان و مدیران شهرداری مناطق غرب تهران از طریق مشورت خواهی و انتقادپذیری در همه سطوح و بطور دائم و جدی ادامه یابد

۲-۳- توسعه آموزش های مرتبط

۳-۳- انتخاب افراد براساس استعداد و توانایی های آنها باشد .

## ۵- توسعه قابلیت های انسانی

۵-۱- برنامه های کیفیت زندگی کاری در شهرداری به نحوی باشد که بتواند از مهارت‌ها و تجربیات کارشناسان و مدیران در جای جای سازمان و به تناسب ویژگی های فرد استفاده شود.

۵-۲- اطلاع رسانی سریع و شفاف اطلاعات جدید و مرتبط، بخشنامه و اطلاعیه ها

۵-۳- امکان بهره گیری همه کارشناسان و مدیران شهرداری از فناوری های نوین و دوره های آموزش ضمن خدمت فراهم آید.

## ۶- وابستگی اجتماعی

۶-۱- سرلوحه قرارداد منسور اخلاقی در شهرداری

۶-۲- حمایت از کارگروهی و مشارکتی و تیم های تخصصی

## ۷- یکپارچگی اجتماعی

۷-۱- شایسته سالاری و توجه جدی به نخبگان در تشکیل و پیاده سازی تیم های کاری

۷-۲- کاهش استرس شغلی کارشناسان و مدیران شهرداری

## ۵-۴- پیشنهاد به محققین آتی :

- با توجه به گستردگی این موضوع (ارتقاء کیفیت زندگی کاری) ، امکان پرداختن به همه ابعاد آن در این تحقیق وجود نداشت . همچنین برخی از کمبود ها و محدودیت ها اجازه نمی داد که آن گونه که باید و شاید اطلاعات بیشتر و دقیق تری جمع آوری شده و به نتایج دقیق تری دست یافت . بنابراین برای تحقیقات آتی پیشنهاد می شود:

۱- در تحقیقی مستقل به بررسی روشهای ایجاد انگیزش شغلی در میان کارشناسان ، مدیران و کارکنان شهرداری پرداخته شود.

۱- پیشنهاد می گردد در تحقیقی به بررسی عوامل خانوادگی موثر بر کیفیت زندگی کاری کارشناسان ، مدیران و کارکنان شهرداری پرداخته شود.

۲- پیشنهاد می گردد در پژوهشی به بررسی رابطه بین رضایت شغلی کارشناسان ، مدیران و کارکنان شهرداری و فرسودگی شغلی آنها پرداخته شود.

۳- پیشنهاد می گردد در تحقیقی به بررسی تاثیر سبک زندگی کارشناسان ، مدیران و کارکنان شهرداری بر موفقیت شغلی آنها پرداخته شود.

## ۵-۵ - محدودیت ها و مشکلات تحقیق:

در انجام این تحقیق برخی محدودیتها و مشکلات وجود داشت که عبارتند از:

### الف) محدودیت های تحت کنترل محقق:

- ۱- انتخاب نمونه تحقیق
- ۲- انتخاب تعداد نمونه پژوهشی
- ۳- انتخاب ابزار گردآوری پژوهش

### ب) محدودیت های خارج از کنترل محقق:

- ۱- عدم همکاری برخی مدیران و کارشناسان شهرداری مناطق غرب تهران، برای هماهنگی و توزیع پرسشنامه ها که زمان انجام تحقیق را طولانی می نمود.
- ۲- عدم اعتماد برخی از مدیران و کارشناسان به محقق برای تکمیل پرسشنامه ها
- ۳- طولانی بودن زمان پاسخگویی به سوالات از جمله مشکلات دیگر این تحقیق می باشد.
- ۴- فقدان بینش پژوهش در بین برخی مدیران و کارشناسان سبب تکمیل ناقص پرسشنامه ها می گردید.

## منابع فارسی

- امید نامه پذیرش و درج بانک ملت، ۱۳۸۷، سایت بانک ملت
- امیر کبیری، علیرضا (۱۳۸۵) رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی، چاپ اول، تهران، انتشارات نگاه دانش
- اینسورث، موری و نیویل، اسمیت (۱۳۸۵) مدیریت کارآمدی، ترجمه، غلامرضا خاکی، موسسه کار و تامین اجتماعی.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۰) راهبردهای مدیریت منابع انسانی، ترجمه خدایار ابیلی و حسن موفقی، تهران، انتشارات فردا.
- بیو، دی اس، هیکس، دی جی، هینینگز، سی آر (۱۳۹۰) نظریه پردازان علم سازمان، سید محمد میرکمالی، قاسم کبیری، تهران، نشر سیطرون.
- حافظ نیا، محمدرضا، (۱۳۹۲)، مقدمه ای بر روش تحقیق علوم انسانی، چاپ هشتم، تهران، انتشارات سمت
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۹) روش تحقیق در مدیریت، چاپ اول، تهران، مرکز انتشارات دانشگاه آزاد.
- دراگر، پیتر (۱۳۸۸) چالش های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران، نشر فردا.
- دولان شیمون ال و شولررندال اس، (۱۳۸۵) مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، مترجمان: محمد علی طوسی و محمد صائبی، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- دیویس، کیت و استورم، نیو، (۱۳۸۵) رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی) ترجمه محمد علی طوسی، چاپ سوم، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- رحمانپور، لقمان (۱۳۸۴) فرایند تیم سازی در سازمانها، ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۳۱، فروردین.
- رستمی نیا، طاهره (۱۳۸۹) بررسی عوامل موجد فشارهای عصبی و نقش آن بر عملکرد کارکنان، دانشگاه تربیت مدرس، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی.
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۸) مدیریت عملکرد زمینه ساز پرورش منابع انسانی، مجله تدبیر، شماره ۹۲
- سلطانی ایرج، پورسینا، محسن (۱۳۹۰) بنیادهای کار تیمی، انتشارات ارکان اصفهان، چاپ اول، زمستان.
- صفاری مهدی، حق شناس فریده، (۱۳۸۵) آمار و احتمال در مدیریت و اقتصاد انتشارات آوای نور



- فرهنگی علی اکبر وصفرزاده حسین، (۱۳۸۵) روشهای تحقیق در علوم انسانی، چاپ اول، تهران، انتشارات پویش
- فقیهی فرهمند، ناصر (۱۳۹۱) مدیریت پویای سازمان، انتشارات فروزش، چاپ اول، بهار، تبریز.
- الماسی، حسن (۱۳۸۴) ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد، مجله تدبیر، شماره ۵۶.
- ماکسول، جان (۱۳۸۵)، ۱۷ اصل کار تیمی، ترجمه مرتضی ذوالانوار، تهران، نشر معیار اندیشه.
- ممی زاده، جعفر (۱۳۸۵)، توسعه سازمان دانش بهسازی و نوسازی سازمان، چاپ اول، تهران، انتشارات روایت.
- مورهد، ج، وگریفین (۱۳۸۷) رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، انتشارات مروارید.
- میر سپاسی، ناصر، (۱۳۸۶)، مدیریت منابع انسانی و روابط کار: نگرشی راهبردی (استراتژیک) چاپ اول، تهران، انتشارات شروین.
- نژاد ایرانی، فرهاد (۱۳۹۱) مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمانها، تهران، نشر پیک سبجان.
- هرسی، پاول، بلانچارد کنت، (۱۳۸۵)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: قاسم کبیری، چاپ نجم، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی

- Anna L. Green., Aretha Y. Hill., Earnest Friday., Shawnta S. Friday, " The use of multiple intelligences to enhance team productivity", (۲۰۱۴) School of Business & Industry, Florida A & M University, Tallahassee, Florida, USA .
- Bontis, N. (۲۰۰۸) " Intellectual capital : an exploratory study that develops measures and models". **Managing Decision**. ۱۷ No. ۴ August.
- Brooking, A. (۲۰۰۶) , **Intellectual Capital**, International Thompson Business Press, London.
- Cascio, W. F. (۲۰۰۹), " Human Resources productivity , Quality of work life , profits", **Second Edition** , mcgrow – Hill international Editions.
- Chen, J., Zhu., Z. & Xie, H.Y. (۲۰۱۴), "Measuring intellectual capital: a new model and empirical Study". **Journal of Intellectual Capital** , Vol. ۵ , Issue ۱.
- David A. Kolb & Joyce osland & Irwin M. Rubin, (۲۰۱۰) The Organizational Behavior Reader, ۶th ed., Newjersey: Prentice-Hall, P. ۲۶۸.
- Drewery, G., Wright, N. (۲۰۱۲) "Cohesion among culturally heterogeneous groups" *The journal of American academy of buisness*, vol ۲, issue ۱, pp ۶۶-۷۲.
- Earley P.C & Ang s (۲۰۱۳); Cultural Intelligence: indivisual interactions across cultures. Stanford, CA. Stanfords Business Books
- Edvinson , L. & Malone, M. (۲۰۰۷), **Intellectual capital: realizing your companys true value by fmding its hidden brainpower**. Harper Collins, New York,
- Gladstein, D.L. (۲۰۱۴), "Groups in context: a model of task group effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. ۲۹ pp. ۴۹۹-۵۱۷.
- Grojer, J.E. & Johanson, U. (۲۰۰۹), Voluntary guidelines on the disclosure of intangibles: a bridge over troubled water? Paper presented at **the international Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues, and Prospects**, OECD, Amsterdam, June.
- Harris, Michael M, Lievence, Filip (۲۰۱۴) Selecting Employees for Global Assignment: Can Assessment center Measur cultural Intelligence <http://www.findarticles.com>
- Harvey, M.G & Lusch, R.F. (۲۰۰۹) "Balancing the intellectual capital boóks: intangible liabilities". **European Management Journal**. Vol . ۱۷, Issue ۱.

- Hermanson R. (2014) **Accounting for Human Assets: Bureau of Business and Economic Research**, Occasional Paper No. 14, Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, East Lansing, MI.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (2012), "management of organizational Behavior", **Prentice-Hall, International Editions**.
- Horibe, F. (2009), **Managing Knowledge Workers-New Skills and Attitudes to Unlock the Intellectual Capital in Your Organization**, John Wiley & Sons, Toronto.
- Husman, R. & Goodman, J. (2009), **Leading with Knowledge: The Nature of Competition in the 21<sup>st</sup> Century**, Sage, London.
- Johanson, U. (2009), **Mobilising change: characteristics of intangibles proposed by Swedish firms, paper presented at the International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital :Experiences, Issues, and Prospects**, OECD, Amsterdam, June.
- Katzenback, J.R., Smith, D.K. (2013), "The discipline of teams", *Harvard Business Review*, pp. 111-20.
- Kichuk, S., Weisner, W.H. (2008), "Work teams: selecting members for optimal performance" *Canadian psychology*, vol 39, issue 1/2.
- Kumar, K., Michaelsen, L.K., Watson, W.E. (2013) "Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogenous and diverse task groups" *Academy of Management Journal*, vol 36, no 3, pp 690-702.
- Lennox, J.M. (2011), "Team-building for a better tomorrow", *Journal of Property Management*, Vol. 66 No. 5, pp. 10.
- Levinson, M. (2013), "When workers do the hiring", *Newsweek*, 21 June, pp. 48.
- Love, R. (2014), "Four stages of team development", *Evangelical Missions Quarterly*, Vol. 32 No. 3, pp. 1-3.
- Peterson B. (2014); *Cultural intelligence: A guide to working with people from other cultures*. Yarmouth, ME. Intercultural Press
- Plunkett Warren R. and Attner Raymond F. (2014) *Management*, Cincinnati Ohio: south-western college Publishing.
- Stewart, T. (2007) **Intellectual Capital: The New Wealth of Nations**, Doubleday Dell Publishing Group, New York.
- Thompson, L. (2010), *Making the Team*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Tuckman, B.W. (۲۰۱۳), "Developmental sequences in small group groups", Psychological Bulletin, pp.۳۸۴-۹۹.
- Youndth, M A (۲۰۱۰)**Human Resource Consideration and Value Creation :the Mediating Role of Intellectual Capital**, Paper Delivered at national conference of Us Academy of Management ,Toronto.August.

# پیوست و ضمائم

بسمه تعالی

پاسخگوی گرامی با سلام و آرزوی سلامتی.

به بیان ساده، کیفیت زندگی کاری فرایندی است که کارکنان سازمان در تصمیمات متخذه در مورد شغلشان و محیط کارشان مشارکت داشته و این باعث رضایت بیشتر آنها در کارشان شده، فشار عصبی ناشی از کار برایشان کاهش می یابد. از این رو، مدیران سازمان ها به طور مداوم سعی دارند که روش هایی را برای این عامل سازمانی پیدا کنند.

این پرسشنامه با هدف جمع آوری اطلاعات جهت تدوین پایان نامه کارشناسی ارشد، و ارزیابی تاثیر پیاده سازی تیم های کاری بر وضعیت کیفیت زندگی کاری در سازمان شما، تنظیم گردیده و از اطلاعات آن صرفاً در این جهت استفاده خواهد شد. از این رو درج نام ضروری نیست. خواهشمند است به سوالات با دقت پاسخ دهید.

متشکرم

سن	سال.....	سابقه کار شما در شهرداری	سمت	.....	سابقه کار شما در شهرداری	سال.....	سن
.....							

تحصیلات ..... رشته تحصیلی .....

نام و نام خانوادگی و تلفن تماس (در صورت تمایل) .....

پاسخگوی گرامی، لطفاً برای هر یک از سوالات زیر گزینه مناسب را با علامت (✓) جهت ارزیابی وضعیت qwl و تاثیر آن بر عملکردتان انتخاب کنید.

ردیف	سوالات	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱	میزان حقوق اضافه کاری دریافتی از بانک جوابگوی نیازهای زندگی ام می باشد.					
۲	مزایا و امکانات رفاهی نظیر هتل و زایر سرا در مشهد، ویلاهای شمال، سالن های ورزشی و... موجب رضایت من و خانواده ام می باشد.					
۳	نوع بیمه، بازنشستگی و صندوقهای ذخیره در شهرداری مناسب می باشد.					
۴	شهرداری در قبال تلاش کارکنان در طرح های ویژه نظیر ثبت نام حج عمره و... پاداش مناسبی پرداخت نموده است.					

خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	سوالات	ردیف
					گرفتن تسهیلات مسکن کارکنان، جعله مسکن و ضروری در شهرداری برای شما براحتی امکانپذیر است؟	۵
					از فوق العاده ویژه ای که شهرداری برای فرزندان ممتاز کارکنان در نظر میگیرد راضی هستم.	۶
					میزان آرامش در واحد سازمانی شما و عدم تنش و عدم تعارض در کار به چه میزان است؟	۷
					تا چه اندازه امکانات کار (مطبوعات، ملزومات و تجهیزات) فراهم است؟	۸
					تا چه اندازه از ابزار غیر استاندارد، فرسوده، خطر ساز و غیر بهداشتی که باعث حوادث احتمالی میشوند، در کار جلوگیری میشود؟	۹
					به چه میزان محل کار شما شما دوراز، سرو صدا و آلودگی صوتی می باشد؟	۱۰
					از کار کردن در کنار همکاران احساس خوبی دارم.	۱۱
					شهرداری چقدر فرصتهای رشد و شکوفایی استعداد های کارکنان را فراهم کرده است؟	۱۲
					میزان مشورت خواهی و انتقاد پذیری مدیران شهرداری چقدر است؟	۱۳
					از کلاسهای آموزشی شهرداری چقدر راضی هستید؟	۱۴
					آیا شما بر اساس تخصص و تجربه و مهارت شخصی برای تصدی این پست انتخاب شدید؟	۱۵
					آیا اعمال نظر قانونی به جای روابط افراد در شهرداری شما نافذ است؟	۱۶
					در محل کار شما، انتقاد آزادانه و بدون ترس و واهمه از مافوق، تا چقدر امکان پذیر است؟	۱۷
					به چه میزان نظام ارزشیابی موجود از نظر شما مطلوب است؟	۱۸
					به چه میزان تصمیم گیری در شهرداری عادلانه و به دوراز عقاید شخصی می باشد؟	۱۹

خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	سوالات	ردیف
					به چه میزان از سوی مدیران، به حقوق شخصی در چارچوب قوانین توجه می شود؟	۲۰
					آیا مدیران بالادست با زیردستان رفتار منصفانه و بر مبنای قانون دارند؟	۲۱
					به چه میزان از کار گروهی و مشارکتی حمایت می شود؟	۲۲
					به چه میزان سازمان خود را دارای حسن شهرت میدانید و به آن افتخار می کنید؟	۲۳
					به چه میزان سعی می کنید منشور اخلاقی سازمان را سرلوحه کار خود قرار دهید؟	۲۴
					تناسب میان ساعات کاری شما در شهرداری با زندگی شخصی شما چقدر است؟	۲۵
					به چه میزان بین کار و زندگی شخصی کارکنان تعادل و توازن وجود دارد؟	۲۶
					به چه میزان پیشرفت و ارتقاء کارکنان بر اساس شایستگی آنها تعیین می شود؟	۲۷
					به چه میزان از وظیفه ای که به شما محول گردیده رضایت دارید؟	۲۸
					به چه میزان هنگام ورود به محل کارتان دلشوره دارید؟	۲۹
					در صورت فراهم شدن موقعیت شغلی بهتر، مایل هستید این سازمان را ترک نمایید؟	۳۰
					به چه میزان خود را در برابر مسئولیت محول شده، پاسخگو میدانید؟	۳۱
					به چه میزان شهرداری از مهارت‌ها و تجربیات شما به نحو احسن استفاده می کند؟	۳۲
					به چه میزان مدیران اختیارات خود را به کارکنان تفویض مینمایند؟	۳۳
					به چه میزان اطلاعات جدید، در دسترس شما قرار می گیرد؟	۳۴
					به چه میزان استعداد و توانایی شما با شغل فعلی تان تناسب دارد؟	۳۵
					تا چه اندازه آموزش های ارائه شده در ارتقاء سطح مهارت شما تاثیر داشته است؟	۳۶



خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	سوالات	ردیف
					تا چه اندازه وظیفه شغلی که شما انجام می دهید با موفقیت همراه است؟	۳۷
					در زمینه کاری که انجام می دهید، چقدر آموزشهای لازم را دیده اید؟	۳۸
					تا چه اندازه از اهداف کار خود در اداره، توجه شده اید؟	۳۹
					به چه میزان درانجام وظایف محوله، امکانات کافی جهت کار در اختیار واحدهای سازمانی قرار می گیرد؟	۴۰
					درانجام وظایف خود تا چه اندازه وسایل و تجهیزات مورد نیاز را در اختیار دارید؟	۴۱
					تا چه اندازه از حمایت‌های سایر واحدها در به ثمر رساندن خدمات واحد خود برخوردارید؟	۴۲
					میزان تمایلاتن به انجام امور محوله چقدر است؟	۴۳
					از ابتکارات و نوآوری های شما در کارتان به چه میزان قدردانی بعمل می آید؟	۴۴
					تا چه اندازه در هنگام بروز مشکلات فردی مورد دلجوئی مدیران مافوق قرار می گیرید؟	۴۵
					تا چه اندازه از ناحیه مسئولان در جریان روشهای بهبود عملکردتان قرار می گیرید؟	۴۶
					تا چه اندازه به موقع در جریان نتایج مثبت یا منفی کارتان قرار می گیرید؟	۴۷
					در اتخاذ تصمیمات سازمانی چقدر به جنبه های اخلاقی آن توجه می شود؟	۴۸
					انتخاب و انتصاب مسئولان واحدهای سازمانی تا چه اندازه بر اساس ضوابط و شایستگی است.	۴۹
					تا چه اندازه شرایط سازمان های رقیب در عملکرد شما موثر است؟	۵۰
					به چه میزان شرایط اقتصادی جامعه بر نحوه عملکرد شما در اداره تاثیر دارد؟	۵۱

## پرسشنامه پیاده سازی تیم های کاری در شهرداری

ردیف	سوالات	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱-	به چه میزان تیم های تخصصی برای انجام وظایف در شهرداری انتخاب شده اند؟					
۲-	تا چه اندازه تیم های تخصصی برای انجام وظایف در شهرداری پیاده سازی شده اند؟					
۳-	تا چه اندازه تیم های کاری ، توانسته اند وظیفه شغلی خود را با موفقیت انجام دهند؟					
۴-	تیم های کاری در زمینه کاری که انجام می دهند، چقدر آموزشهای لازم را دیده اند؟					
۵-	کارمندان تیم های کاری در شهرداری تا چه اندازه از اهداف کار خود در اداره، توجیه شده اند؟					
۶-	تا چه اندازه برای همه وظایف شهرداری تیم های کاری طراحی شده است؟					
۷-	تیم های کاری در شهرداری در انجام وظایف خود تا چه اندازه وسایل و تجهیزات مورد نیاز را در اختیار دارند؟					
۸-	کارکنان تیم های کاری تا چه اندازه از حمایت سایر واحدها در به ثمر رساندن خدمات واحد خود برخوردارند؟					
۹-	میزان تمایل شهرداری به توسعه تیم های کاری در حوزه های مختلف تا چه اندازه است؟					
۱۰-	از ابتکارات و نوآوری تیم های کاری در شهرداری تا چه اندازه استقبال می شود؟					