

بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و مراحل مسیر شغلی (کارکنان سازمان ذوب آهن اصفهان)

بیژن عبدالهی^{۱*}، آذر بهرامی^۲

^۱استادیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه خوارزمی تهران، تهران، ایران (عهده دار مکاتبات)

^۲کارشناس ارشد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه خوارزمی تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت: اردیبهشت ۱۳۹۱، اصلاحیه: تیر ۱۳۹۱، پذیرش: شهریور ۱۳۹۱

چکیده:

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و مراحل مسیر شغلی کارکنان سازمان ذوب آهن اصفهان انجام شده است. روش مورد استفاده در این پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی بوده و جامعه آماری آن کلیه کارکنان ذوب آهن، متشکل از مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان ذوب آهن اصفهان است که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، ۴۰۰ نفر از مجموع ۱۲۰۰ نفر انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری شده دو پرسشنامه محقق ساخته کیفیت زندگی کاری بر پایه مدل ریچارد والتون که دارای ۴۸ گویه و مراحل مسیر شغلی بر پایه مدل ادگار شاین که دارای ۴۰ گویه شامل چهار مرحله: اکتشاف، استقرار، نگهداری و بازنشستگی می‌باشد. این پرسشنامه‌ها بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت تدوین شدند. روایی پرسشنامه‌ها با تایید متخصصان تعیین شد و ضرایب پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب کیفیت زندگی کاری ۰/۷۹ و مراحل مسیر شغلی ۰/۸۹ محاسبه گردید. داده‌های تحقیق با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس یک طرفه (ANOVA)، تحلیل رگرسیون گام به گام تحلیل شده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد؛ از میان هشت مؤلفه کیفیت زندگی کاری تنها مؤلفه‌های وابستگی اجتماعی، یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار، قانون‌گرایی در سازمان و فضای کل زندگی دارای تفاوت معنی‌داری بوده است. به عبارت دیگر بیشترین تأثیر این مؤلفه‌ها بر روی چهار مرحله مسیر شغلی به وابستگی و یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار، قانون‌گرایی در سازمان و فضای کل زندگی تعلق داشته و بقیه مؤلفه‌ها تأثیر چندانی در مراحل چهارگانه شغلی ندارد. هم‌چنین می‌توان گفت وضعیت کیفیت زندگی کاری در هر یک از مراحل مسیر شغلی کارکنان ذوب آهن در سطح متوسط قرار دارد.

واژه‌های کلیدی: کیفیت زندگی کاری، مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری، مراحل مسیر شغلی، مدیریت مسیر شغلی

۱- مقدمه

ملاک بسیار معتبری برای سنجش میزان موفقیت مدیران در انجام مسئولیت‌ها و تحقق اهداف آن‌ها به حساب می‌آوردند [۳:۳۵۴]. هدف از کیفیت زندگی کاری^۱ را باید بهبود بهداشتی (فیزیکی و روانی) کارکنان و بهبود بهره‌وری سازمانی دانست اهداف اساسی یک برنامه کیفیت زندگی کاری اثربخش، بهبود شرایط کاری (به‌طور عمده از دیدگاه کارکنان) و اثر بخشی سازمانی بیشتر (از دیدگاه کارفرمایان) می‌باشد. نویسندگان دیگری نیز اهداف اساسی کیفیت زندگی کاری را ایجاد علاقه و رضایت از کار، ایجاد رقابت مفید و سازنده بین کارکنان، امنیت شغلی، اعتماد به مقامات بالاتر بیان کرده‌اند. [۱۰]

در گذشته و برای سالیان دراز، نه فرد و نه سازمان هیچ دارای برنامه ریزی معین و مشخصی جهت تعیین مسیر مطلوبی برای پیشرفت شغلی نبودند و به نظر می‌رسید که پیشرفت فرد در سازمان، بیشتر تحت تأثیر

منابع انسانی مناسب به عنوان دارایی‌های هوشمند و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان بوده و عملکرد سازمان از لحاظ کارایی و اثربخشی تا حد قابل ملاحظه‌ای به کاربرد مناسب، صحیح و مؤثر آن بستگی دارد. توجه به انسان به عنوان گرامی‌ترین و پیچیده‌ترین گوهر آرامش در نقش یکی از عناصر تأثیرگذار و اساسی هر سازمان است که از توانایی بالایی در پیشبرد امور و بروز تحول برخوردار است. [۲:۱].

در جامعه امروز بهبود زندگی کاری به صورت یکی از مهم‌ترین اهداف سازمان و کارکنان آن در آمده است. از آن‌جا که بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و کیفیت زندگی کاری رابطه مستقیمی وجود دارد، از این رو حیات مجدد بخشیدن به کارکنان، از طریق ارتقای کیفیت زندگی کاری، کلید موفقیت هر سازمان محسوب می‌شود. بر این اساس بسیاری از صاحب‌نظران میان کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان رابطه مستقیمی قائل‌اند و از این رو کیفیت زندگی کاری را به عنوان شاخص و

1- quality of working life

باشد و معمولاً مسیر شغلی خود را نیز بر اساس و پیرامون مشاغلی طراحی و برنامه ریزی می‌کنند که بر اساس پیشرفت در مسیر شغلی آنان باشد.

امروزه در مدیریت معاصر مفهوم کیفیت زندگی کاری به موضوع اجتماعی عمده‌ای در سراسر دنیا مبدل شده است [۱۶]. در حالی که در دهه‌های گذشته فقط بر زندگی کاری در جستجوی نظامهای جدیدی برای کمک به کارکنان هستند تا آنها بتوانند بین زندگی کاری و زندگی شخصی خود تعادل برقرار کنند کیفیت زندگی کاری که برای اولین بار به صورت مستقل در سال ۱۹۷۰ مطرح شد، نگرشی است که می‌کوشد تا کیفیت زندگی افراد شاغل را بهبود بخشد و سعی می‌کند به نیازهای شاغلی که به نقش یک عامل تولید در کنار دیگر عوامل تولید مانند سرمایه، تنزل کرده و دچار از خود بیگانگی شده، پاسخ دهد.

یکی از قدیمی‌ترین الگوهای کیفیت زندگی کاری از والتون^۳ است. طبق این الگو کیفیت زندگی کاری بالا برای جذب و حفظ کارکنان ضروری است. [۱۰] والتون به عنوان نخستین کسی که رویکرد کیفیت زندگی کاری را مطرح کرد برنامه‌ها و مولفه‌های کیفیت زندگی کاری را در هشت گروه به شرح زیر طبقه بندی کرده است.

۱- پرداخت مناسب و کافی: پرداخت‌ها و سودها تا چه حد به منظور کمک به حفظ و نگهداری کارکنان با یک استاندارد زندگی قابل قبول انجام می‌شود؟

۲- محیط کار ایمنی و بهداشتی^۴: آیا شرایط فیزیکی کار خطرناک است؟ چه شرایطی روی سلامت روحی و روانی و جسمانی کارکنان اثر می‌گذارد؟

۳- توسعه قابلیت‌های انسانی^۵: تا چه حد یک شغل، کارکنان را قادر می‌سازد مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های خود را بکار برند و توسعه دهند و تا چه حد وظایف رضایت بخش هستند؟

۴- تامین فرصت رشد و امنیت مداوم^۶: آیا کارراهه بالقوه‌ای در شغل وجود دارد که باعث امنیت و رشد فرد شود؟

۵- یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار^۷: آیا فرصتی برای برقراری ارتباط با دیگران وجود دارد؟ آیا پیشرفت بر مبنای شایستگی است؟ آیا فرصت‌های برابر وجود دارد؟

۶- رعایت حقوق اساسی کارکنان: آیا به حقوق کارکنان احترام گذاشته می‌شود؟ آیا کارکنان می‌توانند افکار و عقاید خودشان را آزادانه بیان کنند؟ آیا با آنها مانند یک بزرگسال رفتار می‌شود؟ حقوق کارکنان چیست و چگونه از آنها محافظت می‌شود؟

تفکرات قالبی، نتیجه‌گیری‌های کلی است. اما امروزه هم کارکنان و هم مسئولان سازمان این قبیل گفته‌ها را موهوماتی بیشتر نمی‌دانند.

بسیاری از تحقیقات مربوط به نقش و اهمیت نیروی انسانی در توسعه سازمان‌ها و فضای رشد جوامع بشری، بر این گفته تمرکز دارد که هیچ جامعه‌ای توسعه یافته نیست مگر اینکه به توسعه منابع انسانی خود پرداخته باشد. امروزه محققان مباحث نیروی انسانی پی برده‌اند که نیروی انسانی واجد شرایط و ماهر، عامل با ارزش و سرمایه بی‌پایان در جهت رشد و توسعه‌ی سازمان‌ها و کشورها بوده و بزرگترین سرمایه یک کشور و عامل اصلی پیشرفت آن می‌باشد. اگر در گذشته کار، سرمایه و زمین عوامل اصلی تولید به حساب می‌آمدند، امروزه تغییرات فناوری، نیروی انسانی به عنوان عامل رشد و توسعه تلقی می‌شوند. [۵]

بیشتر افراد ظرف حدود سه سال در یک شغل ماهر می‌شوند، از این به بعد کار معمول و یکنواخت شده و دیگر چیز جدیدی برای آموختن وجود ندارد. در این حالت فرد احساس درماندگی کرده و ممکن است کار خود را کم ارزش و ناخوشایندتر از قبل بداند. یک شغل به تکامل زنجیره‌ای از تجربیات کاری شخصی در طول زمان تعریف می‌شود. بعضی از اتفاقات شغلی در عملکردها و عکس‌العمل‌های کاری قابل پیش‌بینی هستند. تناسب بین گرایش‌های شغلی اشخاص و محیط کاری باعث رضایت شغلی و افزایش تعهد و عملکرد خواهد شد، در حالی که نامتناسب بودن، باعث نارضایتی شغلی و تغییر شغل می‌شود.

به اعتقاد گینز و جرمیر (۱۹۹۱) فرصت‌های اندک برای ارتقا و وجود قوانین و مقررات خشک این احساس را در فرد ایجاد می‌کند که در یک نظام غیر منصف گرفتار آمده است و همین احساس باعث می‌شود فرد نسبت به شغلش نقطه نظرهای منفی پیدا کند. تقویت حالت‌های منفی بودن مزمن و فقدان پیشرفت بعد از اینکه خود را در زندگی موفق احساس نمی‌کند، عیب جو بودن، دلسردی، بی‌علاقگی و سهل‌انگاری از جمله نشانه‌های تحلیل رفتگی هستند. [۳۴۵:۴]

در آینده‌ای نه چندان دور افراد در سازمان‌ها دیگر نخواهند پذیرفت که فقط از راه ترفیعات سازمانی به رشد و تعالی که نیاز دارند دست یابند به همین دلیل، اهمیت طرح ریزی و اجرای نظام‌های مسیر شغلی^۲ آشکار می‌گردد. در طول دو دهه گذشته مسیر شغلی و برنامه ریزی برای آن مورد توجه خاص مسئولان سازمان قرار گرفته است، علاقه مندی و توجه روزافزون سازمان‌ها و مدیریت منابع انسانی به مساله حفظ و نگهداشت افراد بعد از ورود به سازمان و راهکارهایی جهت تحقق این امر و درج مطالبی در مجلات اختصاصی سازمان‌ها در این زمینه خود دلیلی بر اهمیت موضوع مورد مطالعه است. افراد در سازمان طبیعتاً مشاغلی را ترجیح می‌دهند و بر می‌گزینند که با ویژگی‌های آن‌ها سازگاری داشته

3- Walton

4- Safe and healthy working conditions

5- Developing human and personal skills and abilities

6 Opportunity for continued growth and security

7- Social integration in the work organization

2- career path

یافته های تحقیق بیانگر آن است که نوع و کیفیت روابط کارکنان با مدیران، در اجتماعی کردن آنان تاثیر معنی داری دارد. در حقیقت، اگر کارکنان جدید روابط با کیفیت بالا با مدیران داشته باشند، تاثیرات منفی از انتظارات نامناسب می تواند کاهش یابد. مدیران می توانند به ایجاد یک رابطه کاری با کیفیت بالا از طریق کمک به فهم کارکنان جدید از نقش شان از طریق تهیه اطلاعات در مورد شرکت و منابعی که مورد نیاز کارکنان جدید هست پردازند.

۱-۲ مرحله استقرار^{۱۲}

بعد از طی مرحله یک کارورزان به مرحله دو می روند که دارای استقلال بیشتری است. عبور از این مرحله بستگی دارد به قابلیت هایی که کارمندان در حیطه های تکنیکی خاص از خود نشان می دهند. متخصصان تکنیکی ممکن است در محیط های محتوایی باشند مثل مالیات، آزمون محصول یا اطمینان کیفیت یا در محیط های مهارتی مثل کاربرد کامپیوتر باشند فعالیت اولیه ی حرفه ای در مرحله ی دو ایده های شرکت کننده ی مستقل در حیطه ی انتخاب است. از متخصصان انتظار می رود کمتر به راهکار های دیگران اعتماد کنند. محیط روانی مستقل ممکن است مشکلاتی را ایجاد کند به خاطر اینکه در مقایسه ای سر سخت با موقعیت وابستگی در مرحله ی یک است. مرحله ی دو به طور شدیدی برای رشد شغلی آینده ی متخصصان مهم است آنهایی که در این مرحله شکست می خورند به این خاطر است که در چالش شغلی خود اعتماد به نفس لازم را ندارند.

در این مرحله افراد جایگاه خود در شرکت را پیدا می کنند و تلاشهای مستقلانه ای انجام می دهند، به مسوولیت ها و موفقیت های مالی بیشتری دست می یابند و سبک زندگی دلخواه خود را بنیان می گذارند. شاغلان در این مرحله این تمایل را دارند که به عنوان کسانی که به موفقیت سازمان کمک می کنند، شناخته شوند. کارکنانی که مرحله استقرار رسیده اند به عنوان «همکار» به حساب می آیند. همکاران، کارکنانی هستند که می توانند به طور مستقلی کار کنند و بازدهی داشته باشند. آنها کمتر وابسته به تجربیات افرادی هستند که در مرحله اکتشاف قرار دارند. آنها می فهمند که شرکت چگونه تلاش های آنها را به چشم می بیند و متوجه می شوند که چگونه از طریق غیر رسمی و ارتباط با همکاران و مدیران واز طریق رسمی برای دریافت از نظام عملکرد پاداش ها استفاده کنند.

۱-۳ مرحله نگهداری^{۱۳}

در این مرحله افراد با حفظ مهارت های خود و به روز کردن آنها انتظار دارند که دیگران آنها را به عنوان فردی که برای شرکت زحمات زیادی کشیده است بشناسند. افراد در مرحله نگهداری تجربه چندین سال

۷- فضای کل زندگی^۸: آیا توازن بین کار و زندگی وجود دارد؟ آیا سطح بالایی از استرس شغلی وجود دارد؟

۸- وابستگی اجتماعی زندگی کاری^۹: آیا کارکنان، سازمان را به عنوان یک مسئولیت اجتماعی در نظر دارند؟ آیا سازمان برای ارزش های اجتماعی ارزش قایل است؟ خصوصاً زمانی که سیاست ها تدوین و به اجرا در می آیند و اقداماتی را در جهت کارکنان، مشتریان، رقبا و جامعه انجام می دهند.

یکی از راه های اساسی برای بهتر کردن کیفیت زندگی کاری از طریق ایجاد تغییرات در سازماندهی طراحی شغل^{۱۰} است که شامل کنترل، استقلال و پیچیدگی است که باعث ارتقا سلامت، انگیزش و یادگیری کارکنان می شود.

توسعه مسیر شغلی فرایندی است که توسط برنامه های شاغلان به وسیله یک مجموعه از مراحل عملی می گردد. هر کدام از این مراحل توسط یک مجموعه از تکالیف توسعه ای، فعالیت ها و رابطه ها معین می گردند. چندین مدل توسعه ای وجود دارد. اگرچه این یک مفهوم پذیرفته شده عمومی است که مسیر شغلی تغییر یافته است، تحقیقات انجام شده نشان نداده اند که کدام مدل توسعه شغلی، بهترین می باشد. شاین مدل جامع و کاملی را از مراحل مسیر پیشرفت شغلی ارائه داده که مدل های دیگر را دربر می گیرد این مدل شامل چهار مرحله می باشد. [۱۲].

۱-۱ مرحله اکتشاف^{۱۱} (شروع کار)

دوره نخستین مسیر شغلی دو وظیفه اساسی برای کارکنان به همراه می آورد، پایه گذاری و کامیابی. کارکنان جدید باید با کار خود انطباق یابند، پایه های کاری خود را مستحکم کنند و کامیابی های ابتدایی را به دست آورند. هم چنین باید بین مسیر های شغلی خود و جنبه های غیر شغلی زندگی ارتباط برقرار کند. در مرحله اکتشاف افراد تلاش می کنند که نوع کاری را که به آن علاقه دارند مشخص نمایند. آنها علائق، ارزش ها و ترجیحات شغلی خود را بررسی می نمایند. آن ها هم چنین اطلاعاتی را در مورد مشاغل، پست ها و حرفه ها از همکاران، دوستان و اعضای خانواده خود کسب می نمایند. هربار که آنها یک نوع کار را مشخص می نمایند که به آن علاقه دارند می توانند به به پیگیری آموزش ها یا تمرینات (کارورزی) مورد نیاز پردازند.

مرحله مواجهه (شروع) زمانی اتفاق می افتد که کارکنان جدید، کار را شروع می کنند. کارکنان نیاز دارند که با شرح وظایف شغل خود آشنا شوند، آموزش های مناسب دریافت نمایند و شیوه های انجام کارهای شرکت را بدانند. همکاری و تشریح مساعی مدیران و همکاران با نیروهای جدید در افزایش یادگیری شغل جدید موثر است. کارکنان جدید به مدیران به عنوان منبع اطلاعاتی در مورد شغل و شرکت می نگرند.

8-Total life space
9- The social relevance of work life
10- job designiery
11- exploration

12- establishment
13- maintenance

مهم‌ترین کار فرد در مرحله ۴ قبول تصمیمات زیردستان بدون پیشداوری آنها هست. متخصصان مرحله ۴ باید یاد بگیرند تا موثر باشند و رهبری را از طریق وسایل غیر مستقیم مثل پرورش ایده‌ها، گزینش کارکنان و طراحی سازمان تمرین کنند. این کار باید برای فردی که در گذشته بر نظارت مستقیم تکیه می‌کرده مشکل باشد. مفهوم مراحل شغلی برای درک و مدیریت رشد شغلی اساسی است. ضروری است تا مراحل زندگی را به خوبی درک کنیم. افراد مراحل رشد شغلی را در طول مراحل زندگی شان طی می‌کنند، اما تعاملات بین مراحل شغلی و مراحل زندگی به راحتی قابل درک نیست.

شواهد اساسی و متعددی در تحقیقات مختلف اثربخشی برنامه‌ها و الگوهای کیفیت زندگی کاری را بر روی مسیر شغلی نشان می‌دهد، هرچند که تدوین و اجرای چنین برنامه‌هایی همیشه بی‌دردسر و بی‌زحمت نبوده است. تحقیقات انجام شده توسط [۱۲]، [۱۱]، [۱۸].

دلا^{۱۵} (۱۹۹۸) در رابطه با مسیر شغلی کارکنان و افزایش عملکرد و کیفیت زندگی کاری آن‌ها نشان دهنده تاثیر پذیری رضایت مندی کارکنان صرف نظر از خصوصیات آن‌ها در محیط کار است. این پژوهش هم چنین موید برخی از یافته‌های شریف زاده و خیر اندیش (۱۳۸۸)، طبرسا و فلاح (۱۳۸۸)، شهبازی و همکاران (۱۳۸۸) در مورد کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌باشد.

۲- فرضیه‌های پژوهش

۱) بین کیفیت زندگی کاری و مراحل مسیر شغلی رابطه معنادار وجود دارد.

۲) بین هر یک از مولفه‌های کیفیت زندگی کاری با هر یک از مراحل مسیر شغلی رابطه معنادار وجود دارد.

۳- روش

روش مورد استفاده در این پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی بوده و جامعه آماری آن شامل کلیه کارکنان ذوب آهن متشکل از مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان ذوب آهن اصفهان بوده است. به منظور ارزیابی و بررسی کیفیت زندگی کاری و مراحل مسیر شغلی از پنج گروه عمده نظر خواهی شد. گروه اول مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان با ۵ سال و کمتر خدمت و گروه دوم مدیران و کارشناسان و کارکنان سازمان با ۶ تا ۱۰ سال خدمت و گروه سوم مدیران و کارشناسان و کارکنان سازمان با ۱۱ تا ۱۵ سال خدمت و گروه چهارم مدیران و کارشناسان و کارکنان سازمان با ۱۵ تا ۲۰ سال خدمت و گروه پنجم مدیران و کارشناسان و کارکنان سازمان با ۲۰ سال به بالا را شامل می‌شود. بنابراین جامعه آماری این تحقیق از پنج گروه عمده فوق تشکیل شد. چارچوب کلی نمونه تحقیق در چارت زیر نشان داده شده است:

فعالیت کاری را دارا هستند و در کنار آن از دانش بالایی شغلی و درک عمیق از چگونگی انتظارات شرکت از شیوه هدایت کسب و کار برخوردار می‌باشند. شاغلان در این مرحله می‌توانند به ارزیابی کارورزان و افراد تازه کار بپردازند. یک «مربی» کارمند با تجربه ای است که کارکنان کم تجربه تر را آموزش می‌دهد یا کمک می‌کند. متخصصانی که به مرحله ۳ وارد می‌شوند انتظار می‌رود که مربی و ناظر آن‌هایی باشند که در مرحله ۱ هستند. آن‌ها همچنین تمایل دارند تا علایق شان را گسترش دهند و خیلی بیشتر با مردم خارج از سازمان سروکار داشته باشند. بنابراین، فعالیت‌های محوری متخصصان در این مرحله آموزش و رابطه متقابل با دیگران است. متخصصان مرحله ۳ مسئولیت برای کار دیگران را به عهده می‌گیرند و این ویژگی مرحله، استرس روانی قابل ملاحظه ای ایجاد می‌کند. در مرحله قبلی؛ متخصصان فقط برای کار خودش مسئول است. اما حالا کار دیگران هم دغدغه اوست. افرادی که نمی‌توانند این مسئولیت جدید را به عهده بگیرند گاهی تصمیم می‌گیرند به مرحله ۲ بازگردند.

۱-۴- مرحله بازنشستگی^{۱۴}

در مرحله بازنشستگی افراد برای تغییر در تعادل میان کار و فعالیت‌های غیر کاری آماده می‌گردند. در این زمان آنها ممکن است نقش یک حمایت کننده را بازی کنند. یک حمایت کننده راهنمایی‌هایی را به دیگر کارکنان ارائه می‌دهد و می‌تواند شرکت را به مردم معرفی نماید، فعالیت‌هایی را بنیان بگذارد و در تصمیم گیری‌ها شرکت نماید.

بازنشستگی نوعاً به شاغلان کهنه کاری باز می‌گردد که از کار کناره می‌گیرند و تمام توجه خود را به فعالیت‌های غیر کاری معطوف می‌دارند. فعالیت‌هایی مانند: ورزشها، سرگرمی‌ها، مسافرت یا فعالیت‌های داوطلبانه. بعضی از کارمندان متخصص در سطح ۳ می‌مانند. برای این متخصصان سطح ۳ مرحله ابقای شغلی است. دیگر متخصصان به مرحله بعدی می‌روند. همه متخصصان مرحله ۴ را به خاطر ویژگی‌های بنیادین شامل شکل گیری جهت سازمان خودش تجربه نمی‌کنند. اگرچه ما فکر می‌کنیم چنین فعالیت‌هایی تنها توسط یک نفر در سازمان (رئیس اجرایی) به عهده گرفته می‌شود. ولی در حقیقت آن ممکن است توسط دیگر افراد هم به کار گرفته شود. برای مثال، کارکنان کلیدی در رشد محصولات، جریان ساخت یا تحقیقات تکنولوژی ممکن است در مرحله ۴ باشند. متخصصان مرحله ۴ توجهشان را به برنامه‌های تکنولوژیکی بلند مدت جلب می‌کنند. آنها نقش مدیر، پیش‌گامان تاسیس و طراحان ایده را بازی می‌کنند. روابط شغلی عمده آنها شناسایی و متقبل شدن مشاغل و تعامل مردم کلیدی خارج از سازمان است.

داشت. (آزمون دو دامنه، $r = .320, n = 214, p < .0005$) این مقدار به این معناست که همبستگی نمرات افراد در سطح متوسط قرار دارد. (۲) بین هر یک از مولفه های کیفیت زندگی کاری با هر یک از مراحل مسیر شغلی رابطه معنادار وجود دارد. نتایج تحلیل رگرسیون رابطه هر از مولفه های کیفیت زندگی کاری با مرحله اول مسیر شغلی در جدول های زیر آمده است. برای مشخص شدن درجه اهمیت هر یک از متغیرهای مستقل از آزمون رگرسیون به روش گام به گام استفاده می شود.

جدول شماره (۲): متغیرهای وارد شده در رگرسیون

مدل	متغیرهای وارد شده	متغیرهای حذف شده	روش
۱	پرداخت منصفانه	حذف شده	گام به گام
۲	محیط کار ایمنی و بهداشتی	حذف شده	گام به گام
۳	تامین فرصت رشد و امنیت مداوم	حذف شده	گام به گام
۴	قانون گرایی در سازمان کار	-	گام به گام
۵	وابستگی اجتماعی زندگی کاری	حذف شده	گام به گام
۶	فضای کل زندگی	-	گام به گام
۷	یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار	حذف شده	گام به گام
۸	توسعه قابلیت های انسانی	حذف شده	گام به گام

جدول فوق نشان می دهد در گام اول مولفه قانون گرایی در سازمان کار و در گام دوم میزان فضای کل زندگی به عنوان قوی ترین متغیرها وارد رگرسیون شده اند و رگرسیون تا دو گام پیش رفته است.

جدول شماره (۳): مربوط به ضریب رگرسیون

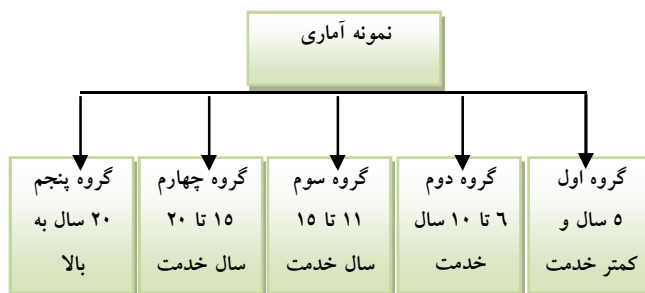
مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب خطای استاندارد
۱	209	044	50702
۲	304	093	49510

با توجه به جدول فوق در گام اول ضریب همبستگی قانون گرایی در سازمان کار ۰/۲۰۹ و میزان ضریب تعیین آن برابر با ۰/۰۴۴ می باشد و در گام دوم با فضای کل زندگی ضریب همبستگی برابر با ۰/۳۰۴ و ضریب تعیین برابر با ۰/۰۹۳ می باشد.

جدول شماره (۴): مربوط به آزمون f رگرسیون

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	معناداری
۱	2/501	1	2/501	9/729	002(a)
	54/499	212	257		
	57/000	213			
۲	5/280	2	2/640	10/771	000(b)
	51/720	211	245		
	57/000	213			

برای تأیید ضریب رگرسیونی، آزمون تحلیل واریانس یکطرفه (ANOVA) نشان داد F مشاهده شده در سطح آلفای ۰/۰۵ برای دو گام معنادار است و این حاکی از معنی دار بودن رگرسیون می باشد.



شکل شماره (۱): وضعیت جامعه آماری به تفکیک گروه ها

برای انتخاب نمونه های مناسب تحقیق از روش نمونه گیری خوشه ای استفاده شد. البته لازم به ذکر است که با توجه به احتمال عدم بازگشت یا ناقص بودن تعدادی از پرسشنامه ها رقم ۴۰۰ نفر به عنوان نمونه آماری به طور تصادفی انتخاب شدند که از میان آن ها فقط ۲۱۴ نفر اقدام به تکمیل پرسشنامه ها کردند. ابزار جمع آوری دو پرسشنامه محقق ساخته کیفیت زندگی کاری بر پایه مدل ریچارد والتون که دارای ۴۸ گویه شامل: پرداخت منصفانه، محیط کار ایمنی و بهداشتی، تامین فرصت رشد و امنیت مداوم، قانون گرایی در سازمان کار، وابستگی اجتماعی زندگی کاری، فضای کل زندگی، یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار، توسعه قابلیت های انسانی و مراحل مسیر شغلی بر پایه مدل ادگار شاین که دارای ۴۰ گویه شامل چهار مرحله: مرحله اول (اکتشاف)، مرحله دوم (استقرار)، مرحله سوم (نگهداری)، مرحله چهارم (بازنشستگی) می باشد. این پرسشنامه ها بر اساس مقیاس پنج درجه ای لیکرت تدوین شدند. روایی^{۱۶} پرسش نامه ها با تأیید متخصصان علوم تربیتی و مدیریت تعیین شد و ضرایب پایایی^{۱۷} آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ^{۱۸} به ترتیب کیفیت زندگی کاری ۰/۷۹ و مراحل مسیر شغلی ۰/۸۹. محاسبه گردید داده های تحقیق با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس یکطرفه (ANOVA)، تحلیل رگرسیون گام به گام به گام تحلیل شده است.

۴- یافته ها

(۱) بین نمرات کل کیفیت زندگی کاری و مراحل مسیر شغلی رابطه معنادار وجود دارد.

جدول شماره (۱): نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون کیفیت زندگی

همبستگی ها	فراوانی	r	سطح معنی داری
کیفیت زندگی کاری	۲۱۴	۰/۳۲۰	..
مراحل مسیر شغلی	۲۱۴		

همان گونه که در جدول ۱ نشان می دهد بین نمرات کل کیفیت زندگی کاری و نمرات کل مراحل مسیر شغلی همبستگی معنی دار مثبت وجود

15-validity
16-reliability
17-cronbach

جدول فوق نشان می دهد در گام اول مولفه یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار و در مرحله دوم قانونگرایی در سازمان کار بعنوان قوی ترین متغیرها وارد رگرسیون شده و رگرسیون تا دو گام پیش رفته است.

جدول شماره (۹): مربوط به ضریب رگرسیون

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعدیل	خطای استاندارد برآورد
۱	/408۰	/166۰	/162۰	/56141۰
۲	/428۰	/183۰	/175۰	/55712۰

با توجه به جدول فوق در گام اول ضریب همبستگی یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار برابر با $0/4۰۸$ و میزان ضریب تعیین آن برابر با $0/۱۶۶$ می باشد در گام دوم با اضافه شدن قانونگرایی در سازمان کار ضریب همبستگی برابر با $0/۴۲۸$ و ضریب تعیین برابر با $0/۱۸۳$ می باشد.

جدول شماره (۱۰): مربوط به آزمون f رگرسیون

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	معناداری
۱	رگرسیون	13/323	1	13/323	42/271
	باقی مانده	66/818	212	315/	
	کل	80/141	213		
۲	رگرسیون	14/650	2	7/325	23/599
	باقی مانده	65/491	211	310/	
	کل	80/141	213		

برای تأیید ضریب رگرسیونی، آزمون تحلیل واریانس یکطرفه (ANOVA) نشان داد F مشاهده شده در سطح آلفای $0/005$. برای دو گام معنادار است و این حاکی از معنی دار بودن رگرسیون می باشد.

نتایج تحلیل رگرسیون رابطه هر از مولفه های کیفیت زندگی کاری با مرحله چهارم مسیر شغلی در جدول های زیر آمده است.

جدول شماره (۱۱): متغیرهای وارد شده در رگرسیون

مدل	متغیرهای وارد شده	متغیرهای حذف شده	روش
۱	پرداخت منصفانه	حذف شده	گام به گام
۲	محیط کار ایمنی و بهداشتی	حذف شده	گام به گام
۳	تامین فرصت رشد و امنیت مداوم	حذف شده	گام به گام
۴	قانون گرایی در سازمان کار	حذف شده	گام به گام
۵	وابستگی اجتماعی زندگی کاری	حذف شده	گام به گام
۶	فضای کل زندگی	حذف شده	گام به گام
۷	یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار	-	گام به گام
۸	توسعه قابلیت های انسانی	حذف شده	گام به گام

نتایج تحلیل رگرسیون رابطه هر از مولفه های کیفیت زندگی کاری با مرحله دوم مسیر شغلی در جدول های زیر آمده است.

جدول شماره (۵): متغیرهای وارد شده در رگرسیون

مدل	متغیرهای وارد شده	متغیرهای حذف شده	روش
۱	پرداخت منصفانه	حذف شده	گام به گام
۲	محیط کار ایمنی و بهداشتی	حذف شده	گام به گام
۳	تامین فرصت رشد و امنیت مداوم	حذف شده	گام به گام
۴	قانون گرایی در سازمان کار	حذف شده	گام به گام
۵	وابستگی اجتماعی زندگی کاری	حذف شده	گام به گام
۶	فضای کل زندگی	حذف شده	گام به گام
۷	یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار	-	گام به گام
۸	توسعه قابلیت های انسانی	حذف شده	گام به گام

جدول فوق نشان می دهد در گام اول فقط مولفه یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار به عنوان قوی ترین متغیرها وارد رگرسیون شده و رگرسیون تا یک گام پیش رفته است.

جدول شماره (۶): مربوط به ضریب رگرسیون

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعدیل	خطای استاندارد برآورد
۱	/396۰	/157۰	/153۰	/43671۰

با توجه به جدول فوق در گام اول ضریب همبستگی یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار برابر با $0/۳۹۶$ و میزان ضریب تعیین آن برابر با $0/۱۵۷$ می باشد.

جدول شماره (۷): مربوط به آزمون f رگرسیون

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	معناداری
۱	رگرسیون	7/529	1	7/529	39/480
	باقی مانده	40/432	212	191/0	
	کل	47/962	213		

برای تأیید ضریب رگرسیونی، آزمون تحلیل واریانس یکطرفه (ANOVA) نشان داد F مشاهده شده در سطح آلفای $0/005$. برای یک گام معنادار است و این حاکی از معنی دار بودن رگرسیون می باشد.

نتایج تحلیل رگرسیون رابطه هر از مولفه های کیفیت زندگی کاری با مرحله سوم مسیر شغلی در جدول های زیر آمده است.

جدول شماره (۸): متغیرهای وارد شده در رگرسیون

مدل	متغیرهای وارد شده	متغیرهای حذف شده	روش
۱	پرداخت منصفانه	حذف شده	گام به گام
۲	محیط کار ایمنی و بهداشتی	حذف شده	گام به گام
۳	تامین فرصت رشد و امنیت مداوم	حذف شده	گام به گام
۴	قانون گرایی در سازمان کار	-	گام به گام
۵	وابستگی اجتماعی زندگی کاری	حذف شده	گام به گام
۶	فضای کل زندگی	حذف شده	گام به گام
۷	یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار	-	گام به گام
۸	توسعه قابلیت های انسانی	حذف شده	گام به گام

نتایج این پژوهش بیانگر این مطلب است که رضایت از مسیر شغلی به سازگاری میان تمام مراحل مسیر شغلی با مولفه های کیفیت زندگی که هر فرد در طول زندگی کاری بدان دست یافته بستگی دارد، زیرا سازگاری میان ارزش ها، نیاز های فردی و ویژگی های شغلی خاص را بهینه می سازد. هم چنین افرادی که نوع شغلی شان با تمام مراحل مسیر شغلی شان هماهنگ باشند رضایت بالاتری از سطح زندگی کاری خود خواهند داشت. لذا کسب آگاهی از آن ها برای تمام افراد حائز اهمیت است.

در مرحله اول مسیر شغلی که وفق یافتن در شرایط کاری کنونی، انجام وظایف طبق انتظارات و انجام کارورزی است به خاطر ترس از مورد قبول سازمان نبودن یک ترس از نبودن سیاست های حمایتی از کارکنان و هم چنین نبودن قابلیت های اجرایی سیاسی در سازمان و پذیرفتنی نبودن سیاست ها وجود داشته باشد که برای جلوگیری از این احساس در این دوره مهم پذیرش ایجاد اعتماد برای تازه واردان می باشد.

در هر سازمانی روابط انسانی مبتنی بر اصل رقابت است اما از طرفی ارضای امیال فردی نمی تواند با وجود هرج و مرج در سازمان امکان پذیر باشد راه حل نهایی آن است که کارکنان با یکدیگر هم آوازه شده و یک قرارداد اجتماعی را به وجود آورند. این قرارداد اساس ایجاد نظم اجتماعی در سازمان است. برای ایجاد این نوع از قرارداد راه های مختلفی وجود دارد که باعث ایجاد رضایت درونی در افرادی که دارای انگیزه های فراوان به پیشرفت کار خود دارند و برای اثبات شایستگی ها پا به مرحله دوم مسیر شغلی خود گذاشته اند و برای به وجود آوردن یکپارچگی در کار خود نیاز به همدردی و تفاهم در محیط کار، وجود روابط مثبت و سازنده بین کارکنان، وجود محیط عاری از فشار روانی، تمایل به کار کردن به صورت مستقلانه، داشتن توانایی بالا در انجام وظایف دارند می شود افراد تا هنگامی که این نوع احساس را تجربه نکنند و در سازمان دچار این نوع کاستی ها شوند نمی توانند با قدرت تمام پا به مرحله سوم شغلی گذارند. برای رفع این کاستی ها در این مرحله مواردی مانند واگذاری گمارش های شغلی چالش انگیز به کارمندان در حرفه ای که الان هستند، فراهم کردن جایابی های شغلی که کارمندان را به چالش می کشاند و گسترش مهارت ها را از آنها طلب می کند، فراهم کردن پاداش هایی برای عملکردهای به روز و جدید (از قبیل آموزش دوره ها)، اجازه به کارمندان برای شرکت کردن در کنفرانس های حرفه ای، عضو شدن در ژورنال ها و مجله های شغلی و حرفه ای یا نامنویسی کردن در دانشگاه، آموزشگاه های فنی و دوره های عمومی محلی در سطوح مقدماتی و یا بدون هزینه پیشنهاد می شود.

بررسی وضعیت نمرات هر یک از مولفه های کیفیت زندگی کاری با مرحله چهارم مسیر شغلی حاکی از آن است که اگر چه مردم عمر طولانی تری دارند و قوانین ائتلافی از کارگران پیرتر در مقابل تبعیض بر مبنای سنی حمایت می کنند اما بسیاری از سازمان ها جهت کمک به بازنشستگان برای توسعه یک بازنشستگی کاملاً امن آمادگی کافی ندارند. هنوز مسائل جدی ای وجود دارد درباره اینکه کارگران خوب در این کشور برای تغییرات چشمگیر که بازنشستگی به دنبال می آورد آماده

جدول فوق نشان می دهد در گام اول مولفه یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار به عنوان قوی ترین متغیرها وارد رگرسیون شده و رگرسیون تا یک گام پیش رفته است.

جدول شماره (۱۲): مربوط به ضریب رگرسیون

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعدیل	خطای استاندارد برآورد
۱	0.384	0.148	0.144	0.50096

با توجه به جدول فوق در گام اول ضریب همبستگی یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار برابر با ۰/۳۸۴ و میزان ضریب تعیین آن برابر با ۰/۱۴۸ می باشد.

جدول شماره (۱۳): مربوط به آزمون f رگرسیون

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	معناداری
رگرسیون	9/209	1	9/209	36/695	000
باقی مانده	53/204	212	0.251		
کل	62/413	213			

برای تأیید ضریب رگرسیونی، آزمون تحلیل واریانس یکطرفه (ANOVA) نشان داد F مشاهده شده در سطح آلفای ۰/۰۵ برای یک گام معنادار است و این حاکی از معنی دار بودن رگرسیون می باشد.

بحث و نتیجه گیری

یافته های این پژوهش با یافته های مایز^{۱۹} (۲۰۰۷)، ربکا^{۲۰} (۲۰۰۷)، هون لی و وانگ^{۲۱} (۲۰۰۴)، کنیتون^{۲۲} (۲۰۰۴)، دلا^{۲۳} (۱۹۹۸) در رابطه با مراحل مسیر شغلی و افزایش عملکرد و کیفیت زندگی کاری آن ها هم سو است. این پژوهش هم چنین موید برخی از یافته های شریف زاده و خیر اندیش (۱۳۸۸)، طبرسا و فلاح (۱۳۸۸)، شهبازی و همکاران (۱۳۸۸) در مورد کیفیت زندگی کاری کارکنان است. پژوهش شهبازی و همکاران حاکی از آن است که ضریب همبستگی بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که از بین مولفه های کیفیت زندگی کاری متغیر تامین فرصت رشد و امنیت مداوم، قانون گرایی در سازمان کار، وابستگی اجتماعی زندگی کاری، فضای کل زندگی، توسعه قابلیت های انسانی، یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار به عنوان متغیرهای پیش بین بودند. هم چنین یافته های پژوهش دلا حاکی از آن است که تئوری مسیر شغلی شاین حمایت شده است و مراحل شغلی شان توسط زمینه های اصلی شغل پیشگویی می شوند و حتی تنوع مراحل شغلی ممکن است درون یک شغل باشد.

18- mays
19- rebecca
20- Hoon lee & wong
21- keniton
22- della

۷. از ارزیابی روانشناسی و طراحی جایگزین های شغلی، مشاوره شغلی به عنوان قسمتی از ارتباط سرپرست با زیر دستان، مشاوره خاص برای کارمندان با پتانسیل بالا، مشاوره برای انتقال های زیرین (هدایت افراد به شغل های پائین تر) استفاده شود.

منابع و مآخذ

- [۱] بزاز جزایری، سید احمد (۱۳۸۵)، تدوین مدل بررسی کیفیت زندگی کاری، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی،
- [۲] خنیفر، ح: زارعی، متین، ح (۱۳۸۷) نظام پیشنهادات در سازمان (از نظریه تا کاربرد)، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه تهران
- [۳] دولان، شیمون، ال و شولر، رندال، اس (۱۳۸۴) مدیریت امور کارکنان منابع انسانی، ترجمه محمد علی صائبی و محمد علی طوسی، چاپ هفتم، تهران: انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی
- [۴] ساعتچی، محمود (۱۳۷۶) روانشناسی بهره وری، چاپ اول، نشر ویرایش، تهران
- [۵] سرداری، ا. (۱۳۸۱) بررسی عوامل موثر در رضایت مندی شغلی کارکنان، دو ماهنامه علمی - پژوهشی دانشور، سال نهم، شماره ۳۹، صص ۷۶-۶
- [۶] شریف زاده، فتح؛ خیر اندیش، مهدی (۱۳۸۸) تجزیه و تحلیل رابطه بین کیفیت زندگی کاری (QWL) و عملکرد کارکنان در شرکت ایران خودرو دیزل، مجله پژوهش های مدیریت، صص ۲۹-۵۲
- [۷] طبرسا غلام علی، فلاح، مریم (۱۳۸۸) سنجش، تجزیه و تحلیل و تبیین رابطه کیفیت زندگی کاری با عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: سازمان اقتصادی کوثر، تهران)، مجله شریف ویژه علوم مهندسی، صص ۱۰۷-۱۱۹
- [8] Chen, huang, H(2009) **designing a knowledge – based system for strategic planing : abalanced scorecard perspective expert system with application**, vol.2, 61-90
- [9] chein, E dgar H, (1998). **Career anchors (discovering your real values)**. Jossey-Boss Pfeiffer. S an Francisco, 60-65
- [10] Dargahi, H and saragi j. RV(2007) an approach model for employees improving quality of work life (JQWL) **iranian journal public heath**, 35(4):81-85
- [11] Della . B, J (1998) **examining schain career anchorse in the new workplace : how individual survivorse of downizing perceive their careerse**, ED.D dissertation the george washangton university, 12, 160-164
- [12] Durbin andrew j. And R. duane irland, j. clifton wiliams, management and organization, (south-western), 1989
- [13] Hoon lee .s and wong p (2004) an exploration study of technopreneurial intention : a career anchorse perspective, **jornal of business venturing** 19. 7-28
- [14] Ituma , a :and simpeson , r (2007) **moving beyond schains typology : individual career anchorse in the context of nigeria** , personnel review , 36(6), 978-995
- [15] LAU, R.S.M(2000). Quality of work life and performance – and ad hoc investigational of two ky elements in the servise profit chain model. **Internasional journal of service industry managemen**
- [16] Luthans , fred (2002) **organizational behavior** , (MC GRA HILL , irwin) 2005, 48:18-20
- [17] Nasl Saraji G, Dargahi H. Study of quality ofwork life (QWL). **Iranian J Public Health** 2006;35(4): 8-14.t
- [18] Rebecca T (2007) the relationship between career anchorse and organizational commitment. **M.A dissertation university of south africa**, 26-28
- [19] Schein, edgar (1975) **How career anchors hold executive to their career path** personnel. New York Amoco. Volum , 52. No, 33. may-Jon, 118-119
- [20] Super, d.f (1973). The work values inventory in : d. Gzy towski (ed), c ontemporary appoaches to interverst measurment. **Minneapolis, university of minnsota press**/130-142

شوند. مشکل زمانی خیلی مهم می شود که وقتی کارگران در سنین پیش از موعد بازنشست می شوند در حالی که در همان زمان بسیاری از سازمان ها مزایای بازنشستگی را جهت کاهش هزینه ها قطع می کنند. علاوه بر این برای کاهش مسائل بازنشستگی رسیدگی به عوامل که یکپارچگی در سازمان را تسهیل می کند می تواند کمک رسان باشد. برای برخورد مؤثر با مسائل بازنشستگی، لازم است که سازمان ها سؤالاتی مانند سؤالات زیر را تشخیص دهند:

- چه موقع کارگر جهت بازنشستگی برنامه ریزی می کنند؟
- چه کسی مشتاق به بازنشستگی زودهنگام است؟

این ها و سؤالات مشابه می توانند از طریق مشاوره و برنامه های آموزشی برای پیش بازنشسته ها عنوان شوند. بازنشستگی توسط بعضی افراد نگران کننده می شود و توسط بعضی دیگر پیش بینی می گردد. مشاوره و برنامه های آموزشی می توانند انتقال از استخدام تا بازنشستگی را راحت تر سازند.

پیشنادهای کاربردی

نتایج کلی پژوهش نشان دهنده رابطه معناداری بین کیفیت زندگی کاری با مراحل مسیر شغلی است، بنابراین مسئولان و برنامه ریزان این سازمان لازم است در تنظیم آئین نامه های اجرایی و طراحی فعالیت ها و اقدامات در جهت بهبود کیفیت زندگی کاری همت گمارند. بر این اساس پیشنهادهایی ارائه می شود.

۱. جهت تناسب پرداخت ها با معیارهای اجتماعی عامل کارایی در پرداخت ها به نحوی در نظر گرفته شود که تابعی از میزان عملکرد کیفی و کمی کارکنان باشد.
۲. محیط کار ایمن و بهداشتی و شرایط فیزیکی کار از ضروریات و عوامل مهم کیفیت زندگی کاری کارکنان می باشد، بدین منظور توجه به شرایط فیزیکی محیط کار ضروری است.
۳. تدوین ضوابط و آئین نامه هایی که کارکنان بتوانند در چارچوب آن بدون هیچگونه ترس و واهمه ای نظرات خود را در رابطه با امورات مربوط به سازمان ارائه نمایند تا بدین صورت سازمان بتواند از توانمندی های اعضای خود در ارائه راهکارهای مناسب در جهت برخورد و حل مشکلات استفاده کند.
۴. تامین فضای کاری مناسب که در تعلق خاطر و احساس وفاداری کارکنان به جو عمومی مناسب از جمله عوامل مهمی است که باید مورد توجه قرار گیرد و این ها می تواند با مشارکت آنان در تصمیم گیری های مربوط به خود و سازمان تامین شود.
۵. در انتخاب مدیران برای پست های مختلف مدیریتی، کسانی را که در مراحل دوم و سوم مراحل شغلی هستند و اشتیاق و تعهد دانش بیشتری برای قبول مسئولیت در انجام وظایف محوله دارند و هم چنین در جستجوی موقعیتی برای استفاده از توانایی های مدیریتی خود به سر می برند استفاده نمایند.
۶. بر اساس نتایج پژوهش، احساس امنیت و ثبات شغلی در بهبود عملکرد کارکنان موثر است، بنابراین پیشنهاد می شود که در فرایند گزینش، انتخاب، استخدام اعضا تا مرحله قطعی رسمی تسریع شود و ارتقای آنان بر اساس ضوابط مدون و روشن و در زمان مناسب انجام شود تا این احساس در آنان تقویت شود.