

## کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان‌های نظامی و ارتباط آن با توسعه دفاعی (مطالعه موردی: یک سازمان نظامی)

دکتر علی فرهادی<sup>۱</sup>، دکتر علیرضا شیخ<sup>۲</sup>

### چکیده

در دنیای پیچیده امروز مفهوم کیفیت زندگی کاری به عنوان یکی از متغیرهای مهم مدیریت، مورد توجه متخصصان منابع انسانی قرار گرفته و بهبود شاخص‌های این حوزه موجب افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رشد و پیشرفت کارکنان و کاهش غیبت و جابجایی و ترک خدمت کارکنان گردیده و در نهایت منجر به بهبود عملکرد و افزایش توانایی‌های سازمان در ارائه خدمات مناسب به ذی‌نفعان می‌گردد؛ از این رو این تحقیق با هدف بررسی کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان‌های نظامی و ارتباط آن با توسعه دفاعی انجام پذیرفته است که بر مبنای دستاوردها، از نوع کاربردی بوده و بر مبنای اهداف از نوع تحقیقات توصیفی می‌باشد که با روش پیمایشی داده‌های لازم جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این تحقیق کارکنان ستادی یکی از سازمان‌های نظامی می‌باشند که با استفاده از جدول مورگان و به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب، تعداد ۱۴۰ نفر انتخاب و داده‌های لازم با استفاده از ابزار پرسش‌نامه جمع‌آوری و با آزمون‌های آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که ویژگی‌های محیط شغلی با میانگین  $3/236$  و سطح معنی‌داری کمتر از  $0/05$  ( $P=0/000<0/05$ ) از وضعیت مناسبی برخوردار می‌باشد و ویژگی‌های شغلی با میانگین  $2/807$  و سطح معنی‌داری کمتر از  $0/05$  ( $P=0/000<0/05$ ) با میانگین مطلوب تفاوت معناداری دارد و از وضعیت مناسبی برخوردار نمی‌باشد و در بین گروه‌های مختلف تحصیلی، تفاوت معناداری وجود دارد و همچنین بین کیفیت زندگی کاری کارکنان و توسعه دفاعی همبستگی مثبت وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** کیفیت زندگی کاری، ویژگی‌های شغل، ویژگی‌های محیط شغل، توسعه دفاعی، کارکنان سازمان‌های نظامی

---

۱. دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول)، ✉

Ali\_farhadi92@yahoo.com

۲. دکتری مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

## مقدمه

امروزه روند جدیدی در سازمان‌ها آغاز شده و کار در سازمان‌ها معنای جدیدی پیدا کرده است. (قصری و همکاران، ۱۳۸۹) این موضوع باعث شده است سازمان‌ها به کارکنان خود وابسته‌تر شوند. سازمان‌هایی که کیفیت زندگی کاری مطلوبی به کارکنان خود ارائه می‌دهند، از شاخص مطلوبی در جذب و حفظ کارکنان برخوردار هستند (نور و عبدالله<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). بنابراین کیفیت زندگی کاری کارکنان کلید موفقیت هر سازمان است که موجب افزایش رضایت کارکنان، تقویت یادگیری و انعطاف‌پذیری آنان در محیط در حال تغییر می‌گردد (شعبانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۱).

هنگامی که نیازهای کارکنان در محل کار برآورده نمی‌گردد، به احتمال زیاد آنها بسیاری از استرس‌ها را که عواقب سوء در رفاه کارکنان و عملکرد شغلی دارد، تجربه می‌کنند (عمادزاده<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). در نتیجه آمار غیبت، جابجایی، ترک شغل و میزان حوادث در سازمان بالا رفته و انگیزه و رضایت شغلی کارکنان کاهش می‌یابد. لذا یکی از آفت‌های مهم سازمان‌ها، بی‌توجهی به کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌باشد که این بی‌توجهی، اثربخشی و کارایی سازمان را به شدت کاهش می‌دهد. (غلامی، ۱۳۸۰) در سازمان‌های نظامی کیفیت زندگی کاری کارکنان و شاخص‌های توسعه منابع انسانی در ابعاد مختلف آن، در ارتباط مستقیم با دفاع از کشور و امنیت کشور می‌باشد؛ بنابراین لازمه امنیت ملی و اقتدار نظامی، وجود نیروی انسانی متعهد، متخصص و فعال است که بتواند در بالاترین سطح از قابلیت، کارایی و شادابی با تکیه بر قدرت ایمان و سلامت جسم و روان به دفاع از کشور، دین و ارزش‌های انقلابی بپردازد. در نتیجه توجه به کیفیت زندگی این افراد از اهمیت خاصی برخوردار است. (شمسی و همکاران، ۱۳۹۱)

بر طبق فرمایش‌های رهبر معظم انقلاب اسلامی کشف و به کارگیری حتی گوشه‌هایی از استعدادهای پیچیده، فراوان و ناشناخته انسان، می‌تواند هر محیطی از جمله محیط‌های نظامی را متحول سازد (۱۳۹۱/۶/۲۸) و با توجه به اینکه یکی از شاخص‌های مهم و مؤثر منابع انسانی، کیفیت زندگی کاری است، در سازمان‌های نظامی جمهوری اسلامی ایران توجه به موضوع کیفیت زندگی کاری، عناصر تشکیل دهنده و رصد مستمر وضعیت آن، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

- 
1. Noor, S. & Abdullah, M.
  2. Emadzadeh, M.

ساده‌ترین راه برای رسیدن به برخی نشانه‌های کیفیت زندگی کاری، بررسی منظم غیبت، جابجایی، ترک شغل، میزان حوادث، سطوح خشنودی کارکنان و ... می‌باشد، اما اطلاعات زیادی در زمینه کیفیت زندگی کاری در کارکنان سازمان‌های نظامی در ایران موجود نیست و نتایج حاصل از تحقیقات محدود به عمل آمده بر روی افراد نظامی نیز حاکی از ضرورت و اهمیت توجه به این موضوع است. (شمسی و همکاران، ۱۳۹۱) همچنین شواهد و اوضاع و احوال اجتماع نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر کارکنان شاغل در سازمان‌های نظامی، به اشتغال در بخش‌های دیگر روی آورده یا علاوه بر مشاغل اصلی شغل دومی نیز در پیش می‌گیرند و یا به دنبال ترک شغل و جذب شدن در سایر مشاغل سازمان‌های دولتی یا خصوصی شده‌اند و یا چنین تمایلی در ذهنشان وجود دارد که این تمایلات می‌تواند روی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و عملکرد سازمان‌های مربوطه و توان عملیاتی آن اثر گذاشته، بالطبع توان دفاعی کشور را در بلندمدت تحت تأثیر قرار دهد. با توجه به رسالت خطیری که سازمان‌های نظامی به عهده دارند، توجه جدی به شرایط کاری نیروی انسانی آنها امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است؛ از این رو، بی‌توجهی به کیفیت زندگی کاری آنان، به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد، علاوه بر اینکه آسیب جدی و جبران‌ناپذیری به توان دفاعی کشور و تحقق مأموریت خطیر سازمان‌های نظامی، یعنی دفاع و تأمین امنیت کشور، می‌گذارد، می‌تواند به زندگی خصوصی کارکنان در خارج از محیط کار نیز کشیده شود؛ لذا بایستی محیط و شرایط سازمان را به گونه‌ای فراهم کرد که در آنها انگیزه ایجاد شود و به بالا رفتن کیفیت زندگی کاری و در نتیجه افزایش عملکرد آنها منجر شود. بر این اساس، مسئله محوری و اساسی تحقیق حاضر این است که وضعیت موجود کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان‌های نظامی چگونه است؟

هدف از انجام این پژوهش بررسی کیفیت زندگی کاری کارکنان با استفاده از مدل «هاکمن» و «اولدهام»<sup>۱</sup> و والتون و تعیین ارتباط آن با توسعه دفاعی است و سؤال‌های پژوهش به شرح زیر است:

سؤال اصلی اول: وضعیت کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان‌های نظامی بر مبنای مدل‌های «والتون» و «هاکمن و اولدهام» چگونه است؟

سؤال فرعی اول: وضعیت کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان‌های نظامی بر اساس ابعاد هشت‌گانه مدل «والتون» چگونه است؟

سؤال فرعی دوم: وضعیت کیفیت زندگی کاری کارکنان ستادی بر اساس ابعاد پنج‌گانه مدل «هاکمن و اولدهام» چگونه است؟

سؤال اصلی دوم: آیا بین کیفیت زندگی کاری و توسعه دفاعی ارتباط معناداری وجود دارد؟

### مرور ادبیات نظری

جامعه مدرن، جامعه سازمانی است و افراد مدت زیادی از زندگی خود را در سازمان سپری می‌کنند؛ از این رو سازمان‌ها کیفیت زندگی کاری برای بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری به کار می‌برند. (لورک‌آقا و همکاران، ۱۳۹۶) کیفیت زندگی کاری ترکیبی از راهبردها، روش‌ها و جو مربوط به محیط کار است که در مجموع هدف آن، افزایش و حفظ رضایت کارکنان و بهبود شرایط کار برای کارکنان سازمان است. (نظیر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱) دسلر میزان ارضای نیازهای کارکنان در محیط کار را به عنوان کیفیت زندگی کاری تعریف می‌کند (احمدی و فرهادی، ۱۳۹۰).

پارسا و همکاران (۲۰۱۴)، ناریهان<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، ژاکنین و هیس‌کانین<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، شعبانی‌نژاد (۱۳۹۱)، عنایتی (۱۳۸۹)، مقرب (۱۳۹۰) و سلیمانی (۱۳۹۱) در خصوص کیفیت زندگی کاری تحقیقاتی را انجام داده‌اند و مرور ادبیات کیفیت زندگی کاری حاکی از آن است که بیشتر مطالعات این حوزه، بر مبنای مفاهیم مدل والتون انجام پذیرفته است (تیموسی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۳ و بون‌رود<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹).

والتون<sup>۶</sup> در تجزیه و تحلیل کیفیت زندگی کاری با رویکرد محیطی هشت متغیر را به عنوان هدف ارتقای کیفیت زندگی کاری مورد توجه قرار می‌دهد (روز<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۶، گوپتا<sup>۸</sup> و

1. Nazir, U.
2. Narehan, H.
3. Jokinen, E and Heiskanen, T.
4. Timossi, L.
5. Boonrod, W.
6. walton, R.
7. Rose, R.
8. Gupta, M.

شارما<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱، تبسم و همکاران، ۲۰۱۱ و کانتن و سادیولا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲) و هاگمن و اولدهام نیز، با رویکردی دیگر ویژگی‌های شغلی را شامل پنج مؤلفه طبقه‌بندی و ارائه نموده‌اند (علینی مت علی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).

کیفیت زندگی کاری در سازمان‌های نظامی در این تحقیق با استناد به نظریات والتون و هاگمن و الدهام، شامل دو بُعد ویژگی‌های محیط شغل و ویژگی‌های شغل می‌باشد که ویژگی‌های محیط شغل در این سازمان‌ها عبارتند از:

- ۱- حقوق و دستمزد: یعنی پرداخت حقوق مطابق با استانداردهای روز که تساوی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی از آن استنباط گردد؛
- ۲- شرایط کاری سالم و ایمن: یعنی در امان بودن کارکنان از حوادث ناشی از کار و طراحی بهداشتی شرایط فیزیکی محیط کار می‌باشد؛
- ۳- امنیت شغلی: یعنی آزادی عمل فرد در شغل خود، احساس امنیت شغلی و آرامش روحی و روانی فرد در سازمان می‌باشد؛
- ۴- قانون‌گرایی در کار: وجود یک رویه قانونی در سازمان به هنگام اقامه شکایت، میزان منصفانه بودن رفتار با کارکنان و امکان بیان آزاد نظرات کارکنان بدون ترس می‌باشد؛
- ۵- حمایت‌های مدیریت: ارتباط برقرار کردن مدیر با همه کارکنان به صورت برابر و احساس راحتی کارکنان به هنگام صحبت کردن با مدیر یا سرپرست خود می‌باشد؛
- ۶- توازن بین کار و زندگی غیرکاری: برقراری تعادل بین زندگی کاری و دیگر بخش‌های کارکنان که شامل اوقات فراغت، تحصیلات و زندگی خانوادگی و... می‌باشد؛
- ۷- یکپارچگی و انسجام در سازمان: میزان اعتماد کارکنان به یکدیگر و حمایت آنان از یکدیگر در مواقع لزوم می‌باشد؛
- ۸- پیشرفت شغلی: اشاره به رضایت فرد از استانداردهای ترفیع در سازمان و برخورداری از امکان ترقی شغلی می‌باشد. (میرسپاسی، ۱۳۸۶)

---

1. Sharma, P.

2. Kanten, S. and Sadullahb, O.

3. Alini Mat ali, S.

همچنین ویژگی‌های شغلی در سازمان‌های نظامی عبارتند از:

- ۱- تنوع مهارت: اشاره به ساده و تکراری نبودن شغل، برخورداری شاغل از مهارت‌های گوناگون و انجام کارهای مختلف از سوی شاغل دارد؛
- ۲- اهمیت شغل: اهمیت شغل به میزان اثر شغل بر زندگی یا کار دیگران، در سازمان‌های نظامی و یا در محیط خارج از سازمان بستگی دارد؛
- ۳- هویت کار: انجام یک جزء کامل کار از ابتدا تا انتها به وسیله شاغل می‌باشد؛ به نحوی که فرد تصویر کاملی از وظایف خود داشته باشد؛
- ۴- استقلال در کار: انتخاب روش انجام کار و شانس شاغل برای تصمیم‌گیری در مورد نیازهای شغل می‌باشد؛
- ۵- بازخورد: فرصت درک شاغل از چگونگی انجام کارش، ارائه اطلاعات لازم به شاغل در جهت خوب عمل کردن می‌باشد.

### توسعه دفاعی

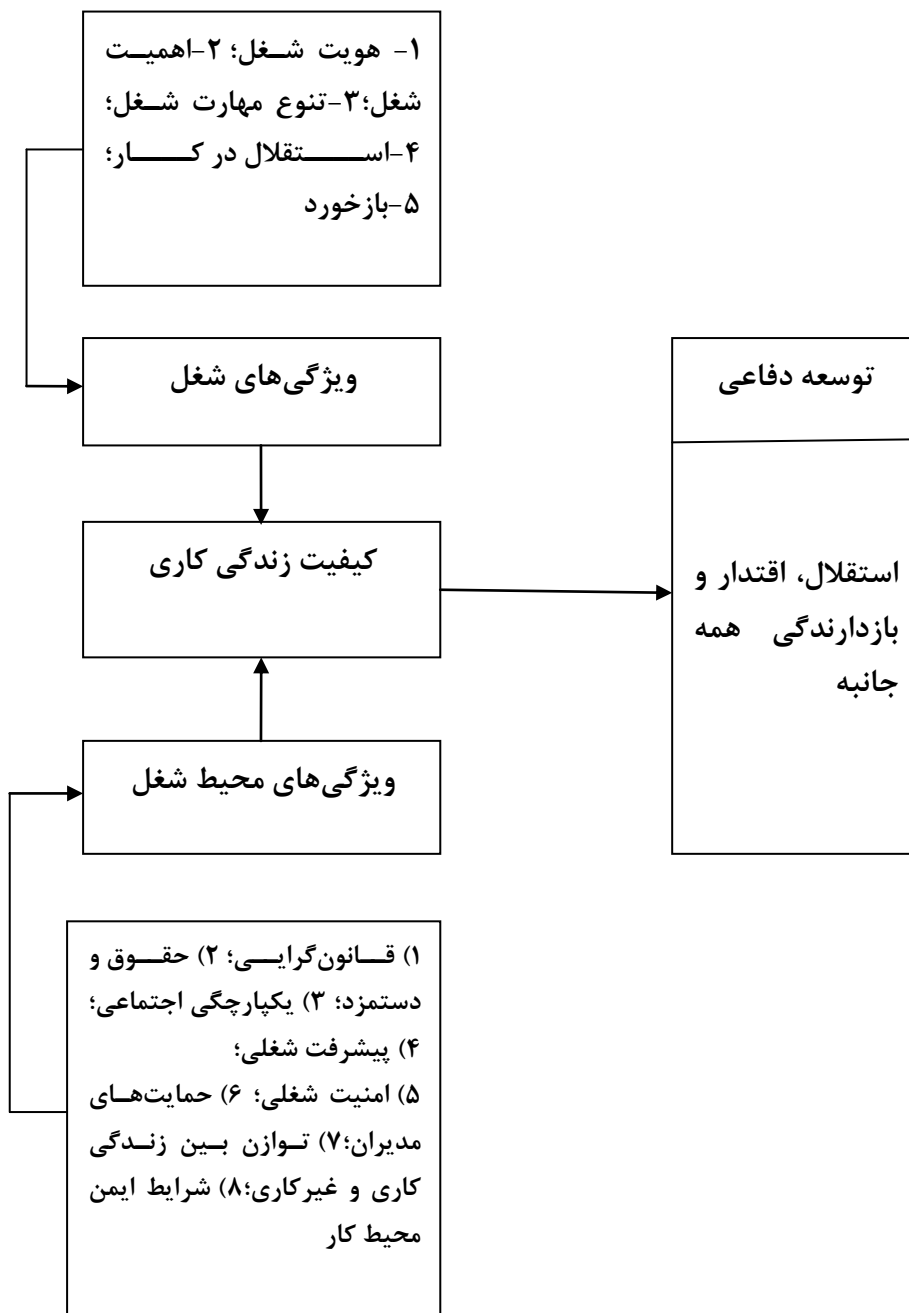
در محیط‌های متلاطم و متغیر امروزی همه سازمان‌ها ناگزیر از توسعه در کارکردهای درونی و بیرونی خود هستند (سندرس و هیل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲) و بر این اساس، توسعه سازمانی ضرورتی انکارناپذیر است که با جهت‌دهی به اقدامات اصلاحی، بهبود اقدامات و عملیات سازمانی موجب حفظ کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود و سازمان می‌تواند خود را با فناوری‌ها و چالش‌های جدید و همین‌طور با سرعت تغییر در شرایط و محیط، بهتر تطبیق دهد. توسعه و تحول سازمانی چرخه چند بُعدی، نوین و تلاشی برنامه‌ریزی شده در سراسر سازمان است که گرداننده آن عوامل انسانی است (محمودی، ۱۳۹۲) و نظام اسلامی با اتکای به مبانی الهی و توحیدی و اصول متخذ از آن، جایگاه انسان را در فرآیند توسعه، ترفیع می‌بخشد و این امر باعث می‌شود تا انسان، مدیر فرآیند پیشرفت، مالک منابع و محصول تولیدی باشد. (یوسفی، ۱۳۸۹) در سال‌های اخیر مطابق با رویکردهای جدید توسعه، انسان به عنوان یک موجود متفکر که توانایی ایجاد تغییر در محیط زندگی و فعالیت خود را دارد، محور توسعه قلمداد می‌شود. (حسینی، ۱۳۸۷) و همچنین بر طبق فرمایش‌های رهبر معظم انقلاب اسلامی نگاه اسلام به

انسان، محور بودن انسان است (۸۹/۱۰/۹) و آمارتیاسن، یکی از پیشگامان نظریه‌پرداز نسل سوم توسعه نیز انسان را محور توسعه دانسته است. (نوبخت و همکاران، ۱۳۸۹)

مقام معظم رهبری (۹۲/۱۲/۱۵) فرموده‌اند دنیا در حال یک تحول است و نشانه‌های تحول را باید دید ولو این تحول به مرور در ظرف بیست سال انجام پذیرد. سازمان‌های نظامی نیز از این قاعده مستثنی نیستند و باید متناسب با تحولات این حوزه در سطح منطقه و جهان، شاخص‌های مؤثر بر توسعه دفاعی را شناسایی، تقویت و توسعه دهند. در حوزه توسعه دفاعی، توجه به مسائل و مشکلاتی از قبیل بهره‌وری پایین، تعارض بین افراد و گروه‌ها، عملکرد گروهی ضعیف، ساختار سازمانی نامناسب، طراحی ضعیف وظایف، کم‌توجهی به خواسته‌های محیطی، روابط ضعیف و مسائلی از این قبیل حائز اهمیت هستند که عمدتاً با شاخص‌های کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان‌های نظامی ارتباط داشته و یا تحت تأثیر آن می‌باشند. (محمودی، ۱۳۹۲)

بنابراین کیفیت زندگی کاری نقشی بسیار مهم‌تر از سرمایه فیزیکی در جوامع ایفا می‌کند و پیمودن راه‌های توسعه، تحول و تکامل دفاعی بدون توجه به کیفیت زندگی کاری دشوار می‌شود. (زارع شاه‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۱)

شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق





در این تحقیق بر طبق سند چشم‌انداز و الگوی مطلوب توسعه ایرانی اسلامی، شاخص‌های توسعه دفاعی شامل استقلال، اقتدار و بازدارندگی همه‌جانبه می‌باشد (نوبخت و همکاران، ۱۳۸۹). بنابراین محور توسعه دفاعی، منابع انسانی است و یکی از شاخص‌هایی که توسعه منابع انسانی را در جوامع بهبود می‌بخشد، کیفیت زندگی کاری است که ارتقای وضعیت آن در سازمان‌های نظامی یک برنامه تغییر و توسعه فردی و سازمانی است که مستقیماً بر روی شاخص‌های توسعه دفاعی مؤثر می‌باشد.

### روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق به لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی است که جهت گردآوری داده‌ها از روش توصیفی پیمایشی و جهت تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی (میانگین و نمودارهای راداری) و آمار استنباطی (آزمون T و ANOVA) استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق نیز، کارکنان ستادی سازمان‌های نظامی است که با استفاده از جدول مورگان بر اساس چهار طبقه انتخاب شده از بین جامعه آماری و به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب، گروه نمونه‌ای برابر ۱۴۰ نفر انتخاب گردیدند. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌ای می‌باشد که دارای دو قسمت است که برای بررسی بخش مربوط به ویژگی‌های شغل از پرسش‌نامه استاندارد شناخت ویژگی‌های شغل «جان واگنر» (دارای ۱۵ سؤال) و برای بررسی ویژگی‌های محیط شغل و توسعه دفاعی از پرسش‌نامه محقق ساخته (۲۰ سؤال) استفاده شده است. روایی پرسش‌نامه از دو جنبه روایی ظاهری و محتوا به جهت روشن و بدون ابهام بودن گویه‌ها و همچنین کفایت کمیت و کیفیت آنها به وسیله خبرگان و صاحب‌نظران و استادان دانشگاه تأیید گردید و همچنین میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۳۳ محاسبه گردید که مقدار آلفای حاصل بر قابلیت اعتماد بالای پرسش‌نامه صحه گذاشت.

جدول ۱: ضریب اعتماد گویه‌های پرسش‌نامه

تعداد نمونه	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
۲۰	۳۵	۰/۸۳۳

### یافته‌ها

سؤال اصلی اول: وضعیت کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان‌های نظامی بر مبنای مدل‌های

والتون و هاگمن و الدهام چگونه است؟

جدول ۲: توصیف وضعیت ابعاد کیفیت زندگی کاری در سازمان‌های نظامی

انحراف میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	
۰/۰۴۵۲۷	۰/۵۳۵۶۸	۳/۲۳۶۹۰	۱۴۰	محیط شغل
۰/۰۲۳۲۱	۰/۲۷۴۵۹	۲/۸۰۷۶	۱۴۰	ویژگی‌های شغل

جدول ۲ به بررسی توصیفی ابعاد کیفیت زندگی کاری در سازمان‌های نظامی (محیط شغل و ویژگی‌های شغل) پرداخته است. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، میانگین مربوط به مؤلفه‌های محیط شغلی در سازمان‌های نظامی بالاتر از متوسط و در وضعیت نسبتاً قابل قبولی قرار دارند؛ زیرا در سازمان‌های نظامی عوامل مربوط به محیط شغلی کاملاً قانونمند و برابر دستورالعمل‌های موجود و به صورت هماهنگ انجام می‌پذیرد و این عوامل مثل عوامل بهداشتی نظریه انگیزش - بهداشت هرزبرگ در قابلیت بازدهی کارکنان هیچ تأثیری ندارند و فقط مانع از ضایعات ناشی از کم‌کاری و تحدید کار در عملکرد کارکنان می‌شوند و به تنهایی موجب ایجاد انگیزه در سازمان‌های نظامی و توسعه دفاعی نمی‌شود و صرف توجه به این عوامل، نمی‌تواند نقش سازنده‌ای در تحقق اهداف این سازمان‌ها داشته باشد؛ به نحوی که تأمین این عوامل برای سازمان‌های نظامی در حد مطلوب لازم ولی برای تحقق اهداف آنها کافی نمی‌باشد.

ولی در مقابل میانگین مؤلفه‌های مربوط به ویژگی‌های شغلی سازمان‌های نظامی که همانند عوامل انگیزشی نظریه انگیزش - بهداشت هرزبرگ، نقش مؤثری در ایجاد انگیزه در سازمان‌های نظامی و رضایت شغلی بر عهده دارند و غالباً منتج به افزایش قابلیت بازدهی کلی فرد و سازمان می‌گردند، پایین‌تر از میانگین و در وضعیت نامناسب قرار دارند و به نظر می‌رسد که مشاغل سازمان‌های نظامی به دلیل ماهیت رسمی و کلاسیک، ویژگی‌های مطلوب را متناسب با نیازهای روز و توانمندی و انتظارات کارکنان ندارند و لذا منجر به کاهش رضایت شغلی و بازدهی فردی و سازمانی خواهند شد و ادامه این روند می‌تواند اثرات نامطلوبی بر روی توان دفاعی سازمان‌های نظامی داشته باشد.

جدول ۳: بررسی تفاوت میانگین ابعاد کیفیت زندگی کاری در سازمان‌های نظامی

	Test Value = ۳					
	t	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	سطح معناداری با ۰/۰۵ تفاوت	
					پایینی	بالایی
محیط شغل	۹/۶۵۰	۱۳۹	۰/۰۰۰	۰/۴۳۶	۰/۳۴۷	۰/۵۲۳
ویژگی شغل	-۸/۲۹۰	۱۳۹	۰/۰۰۰	-۰/۱۹۲	-۰/۲۳۸	۰/۱۴۶

برای پاسخ به سؤال اول تحقیق از آزمون میانگین یک جامعه آماری استفاده شده است. همان‌گونه که در جدول ۳ ملاحظه می‌گردد، سطح معنی‌داری به دست آمده از آزمون T برای مؤلفه‌های مربوط به محیط شغلی سازمان‌های نظامی کمتر از مقدار خطا یعنی ۰/۰۵ ( $P = ۰/۰۰۰ < ۰/۰۵$ ) می‌باشد و وضعیت سازمان‌های نظامی در خصوص مؤلفه‌های مربوط به محیط شغلی بالاتر از سطح متوسط قرار دارد؛ بنابراین اگر عوامل مربوط به محیط شغلی در سازمان‌های نظامی از وضعیت مطلوبی برخوردار باشد، با توجه به مفاهیم نظریه انگیزش-بهداشت، از ایجاد نارضایتی در کارکنان جلوگیری خواهد شد و طبیعتاً کارکنانی که احساس نارضایتی نداشته باشند، عملکرد بهتری در راستای توسعه و تحول دفاعی خواهند داشت.

سطح معنی‌داری به دست آمده از آزمون T برای مؤلفه‌های مربوط به ویژگی‌های شغلی سازمان‌های نظامی نیز کمتر از مقدار خطا یعنی ۰/۰۵ ( $P = ۰/۰۰۰ < ۰/۰۵$ ) می‌باشد؛ لذا چنین استنباط می‌شود که میانگین به دست آمده در سازمان‌های موصوف با میانگین مورد انتظار برابر نیست و به دلیل منفی بودن هر دو کرانه، مؤلفه‌های مربوط به ویژگی‌های شغلی سازمان‌های نظامی در سطح پایین‌تر از سطح متوسط قرار دارند و بر طبق نظریه انگیزش-بهداشت هرزبرگ، این عوامل نقش مؤثری در ایجاد انگیزه در کارکنان سازمان‌های نظامی به عهده دارند و با توجه به اینکه مؤلفه‌های مربوط به ویژگی‌های شغلی سازمان‌های نظامی پایین‌تر از میانگین و در وضعیت نامناسب قرار دارند، منجر به کاهش انگیزه و رضایت شغلی خواهند شد و ادامه این روند می‌تواند اثرات نامطلوبی بر روی توسعه دفاعی سازمان‌های نظامی داشته باشد.

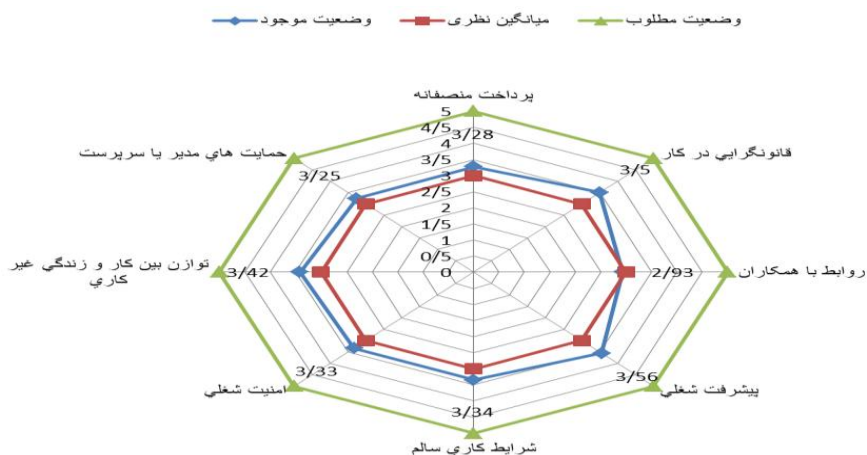
**سؤال فرعی اول:** وضعیت کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان‌های نظامی بر اساس ابعاد

هشت‌گانه مدل والتون چگونه است؟

جدول ۴ و نمودار ۳ به بررسی توصیفی و نموداری ابعاد هشت‌گانه کیفیت زندگی کاری سازمان‌های نظامی (ابعاد محیط شغل) بر مبنای مدل والتون پرداخته است. همان‌طور که در جدول و نمودار یادشده ملاحظه می‌گردد، میانگین مؤلفه‌های مربوط به محیط شغل در این سازمان‌ها به غیر از مؤلفه «روابط با همکاران» که پایین‌تر از میانگین و مؤلفه «پرداخت منصفانه» که تقریباً برابر میانگین است، بقیه مؤلفه‌ها بالاتر از میانگین نظری قرار دارند. با توجه به اینکه مأموریت سازمان‌های نظامی عمدتاً به صورت تیمی و یگانی انجام می‌پذیرد، رابطه با همکاران نقش بسیار مؤثری در این سازمان‌ها ایفا می‌نماید و در تحقق مأموریت آنها حائز اهمیت می‌باشد. بنابراین تقویت این شاخص می‌تواند اثربخشی سازمان‌های نظامی در دفاع از کشور را ارتقا دهد و با توجه نرخ تورم بالا در سال‌های اخیر، پرداخت کافی و منصفانه به یکی از دغدغه‌های کارکنان سازمان‌های نظامی تبدیل شده که منجر به افزایش گرایش به شغل دوم و یا ترک سازمان می‌گردد و فرآیند جذب و به کارگیری کارکنان لایق و شایسته را با چالش مواجه می‌نماید.

جدول ۴: ابعاد هشت‌گانه محیط شغلی در سازمان‌های نظامی

انحراف میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	
۰/۰۵۷۲	۰/۶۷۶	۳/۰۲۸	۱۴۰	پرداخت منصفانه
۰/۰۷۰۰	۰/۵۲۸	۳/۵۰۹	۱۴۰	قانون‌گرایی در کار
۰/۰۶۸۳	۰/۸۰۸	۲/۹۳۵	۱۴۰	روابط با همکاران
۰/۰۷۱۶	۰/۸۴۷	۳/۵۶۴	۱۴۰	پیشرفت شغلی
۰/۰۷۴۳	۰/۸۷۹	۳/۳۴۲	۱۴۰	شرایط کاری سالم
۰/۰۷۴۸	۰/۸۸۵	۳/۳۳۳	۱۴۰	امنیت شغلی
۰/۰۴۸۷	۰/۵۷۷	۳/۴۲۸	۱۴۰	توازن بین کار و زندگی غیر کاری
۰/۰۷۹۱	۰/۹۳۶	۳/۲۵۲	۱۴۰	حمایت‌های مدیر یا سرپرست



### نمودار ۳: وضعیت مؤلفه‌های مربوط به محیط شغلی در سازمان‌های نظامی

برای پاسخ به سؤال فرعی اول تحقیق از آزمون میانگین یک جامعه آماری استفاده شده است. همان‌گونه که در جدول ۵ آمده، سطح معنی‌داری به دست آمده از آزمون T برای مؤلفه‌های مربوط به محیط شغلی در سازمان‌های نظامی، به غیر از مؤلفه «روابط با همکاران» کمتر از مقدار خطا یعنی  $0/05$  ( $P= 0/000 < 0/05$ ) است؛ لذا چنین استنباط می‌شود که با احتمال  $0/95$  میانگین جامعه موصوف، با میانگین مورد انتظار برابر نیست و تفاوت معناداری با میانگین مورد انتظار دارند. به دلیل مثبت بودن حد بالا و پایین، وضعیت سازمان‌های نظامی در سطح بالاتر از متوسط قرار دارد، اما مؤلفه پرداخت منصفانه نیز به دلیل منفی بودن حد پایین و مثبت بودن حد بالا تفاوت معناداری با میانگین مورد انتظار دارد. مؤلفه مربوط به «روابط با همکاران» به دلیل بالا بودن سطح معنی‌داری از  $0/05$  تفاوت معناداری با میانگین ندارد و برابر میانگین مورد انتظار می‌باشد.

بنابراین این عوامل می‌توانند مانع از کم‌کاری کارکنان در سازمان‌های نظامی گردند، ولی عوامل محیطی فقط شرط لازم تحول دفاعی است نه شرط کافی، از این رو به تنهایی نمی‌توانند توسعه دفاعی را پیش‌بینی و تضمین نمایند.

جدول ۵: بررسی تفاوت میانگین مؤلفه‌های مربوط به محیط شغل

	t-Test Value =					
	t	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	معناداری با ۹۵٪ تفاوت	
					پایینی	پایینی
پرداخت منصفانه	۳/۱۲۸	۱۳۹	۰/۰۰۰	۰/۲۲۸	-۰/۱۹۸	۰/۰۷۲
قانون‌گرایی در کار	۷/۲۷۶	۱۳۹	۰/۰۰۰	۰/۵۰۹	۰/۳۷۱	۰/۶۴۸
روابط با همکاران	-۰/۹۴۰	۱۳۹	۰/۳۴۹	-۰/۰۶۴۲	-۰/۱۹۹	۰/۰۷۰
پیشرفت شغلی	۷/۸۷۵	۱۳۹	۰/۰۰۰	۰/۵۶۴	۰/۴۲۲	۰/۷۰۶
شرایط کاری سالم	۴/۶۱۲	۱۳۹	۰/۰۰۰	۰/۳۴۲	۰/۱۹۵	۰/۴۸۹
امنیت شغلی	۴/۴۵۶	۱۳۹	۰/۰۰۰	۰/۳۳۳	۰/۱۸۵	۰/۴۸۱
توازن بین کار و زندگی غیرکاری	۸/۷۸۸	۱۳۹	۰/۰۰۰	۰/۴۲۸	۰/۳۳۲	۰/۵۲۵
حمایت‌های مدیر یا سرپرست	۳/۱۸۸	۱۳۹	۰/۰۰۲	۰/۲۵۲	۰/۰۹۵	۰/۴۰۸

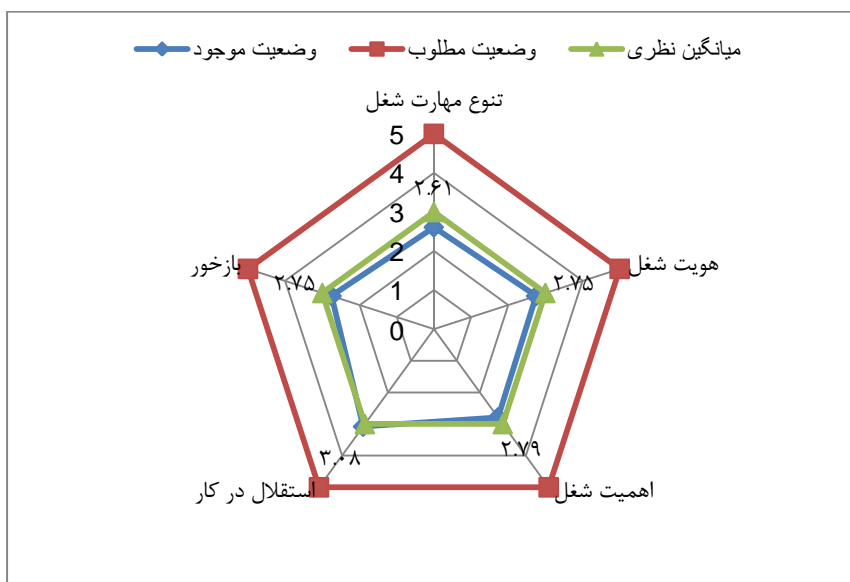
سؤال فرعی دوم: وضعیت کیفیت زندگی کاری کارکنان ستادی بر اساس ابعاد پنج‌گانه مدل هاگمن و اولدهام چگونه است؟

جدول ۶ و نمودار ۴ به بررسی توصیفی و نموداری ابعاد پنج‌گانه کیفیت زندگی کاری سازمان‌های نظامی (ویژگی‌های شغل) بر مبنای مدل هاگمن و اولدهام پرداخته است. همان‌طور که در جدول و نمودار یادشده مشخص گردیده، میانگین همه مؤلفه‌های مربوط به شغل به غیر از «استقلال در کار» پایین‌تر از متوسط می‌باشند و فقط مؤلفه‌های مربوط به استقلال در کار بالاتر از میانگین نظری می‌باشد. با توجه به نتایج مذکور و تغییر و تحولات سریع و افزایش دانش و توانمندی کارکنان سازمان‌های نظامی، مشاغل سازمان‌های موصوف نیاز به به‌روزرسانی و تقویت شاخص‌های مربوط به تنوع مهارت، هویت، اهمیت مشاغل و بازخورد دارند تا اهداف توسعه دفاعی را محقق نمایند.

جدول ۶: ابعاد مربوط به ویژگی‌های شغل

انحراف میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد
۰/۰۴۱	۰/۴۹۵	۲/۶۱۴	۱۴۰
۰/۰۵۴	۰/۶۳۹	۲/۷۵۸	۱۴۰
۰/۰۵۶	۰/۶۶۷	۲/۷۹۵	۱۴۰
۰/۰۴۹	۰/۵۸۶	۳/۰۸۵	۱۴۰

انحراف میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	
۰/۰۴۱	۰/۴۹۵	۲/۶۱۴	۱۴۰	تنوع مهارت شغل
۰/۰۵۴	۰/۶۳۹	۲/۷۵۸	۱۴۰	هویت شغل
۰/۰۵۶	۰/۶۶۷	۲/۷۹۵	۱۴۰	اهمیت شغل
۰/۰۴۹	۰/۵۸۶	۳/۰۸۵	۱۴۰	استقلال در کار
۰/۰۴۷	۰/۵۵۶	۲/۷۵۱	۱۴۰	بازخورد



نمودار ۴: وضعیت مؤلفه‌های مربوط به شغل

برای پاسخ به سؤال فرعی دوم، تحقیق از آزمون میانگین یک جامعه آماری استفاده شده است. همان‌گونه که در جدول ۷ آمده، سطح معنی‌داری به دست آمده از آزمون T برای مؤلفه‌های مربوط به ویژگی‌های شغل سازمان‌های نظامی به غیر از مؤلفه «استقلال در کار» کمتر از مقدار خطا یعنی  $0.05 (P = 0.000 < 0.05)$  می‌باشد و چنین استنباط می‌شود که با احتمال  $0.95$  میانگین سازمان‌های نظامی با میانگین مورد انتظار برابر نیست و تفاوت معناداری دارد و به دلیل منفی بودن حد پایین و حد بالا، وضعیت سازمان‌های موصوف در سطح پایین‌تر از سطح متوسط قرار دارد و مؤلفه مربوط به «استقلال در کار» به دلیل بالا بودن سطح معنی‌داری از  $0.05 (P = 0.000 > 0.05)$  و منفی بودن حد پایین و مثبت بودن حد بالا، تفاوت معناداری با

میانگین ندارد و تقریباً برابر میانگین مورد انتظار است.

بر طبق نظریه ویژگی‌های شغل هاگمن و اولدهام، ویژگی‌های شغل با خشنودی و توجه کارکنان همبستگی دارد و می‌تواند در رفتار و نگرش‌های مربوط به کار تأثیر بگذارد، بنابراین این عوامل در رضایت شغلی کارکنان نظامی و رفتار و نگرش‌های آنان به کار تأثیرگذار می‌باشد و می‌تواند در توسعه دفاعی این سازمان‌ها مؤثر باشند.

جدول ۷: ابعاد مربوط به ویژگی‌های شغل

	Test Value =					
	t	درجه آزادی	معناداری	تفاوت میانگین	معناداری با ۹۵٪ تفاوت	
					پایینی	پایینی
تنوع مهارت شغل	-۹/۲۲۰	۱۳۹	۰/۰۰۰	-۰/۳۸۵	-۰/۴۶۸	-۰/۳۰۳
هویت شغل	-۳/۹۶۳	۱۳۹	۰/۰۰۰	-۰/۲۱۴	-۰/۳۲۱	-۰/۱۰۷
اهمیت شغل	-۳/۶۳۰	۱۳۹	۰/۰۰۰	-۰/۲۰۴	-۰/۳۱۶	-۰/۰۹۳
استقلال در کار	۱/۷۲۸	۱۳۹	۰/۰۸۶	۰/۰۸۵	-۰/۰۱۲	۰/۱۸۳
بازخورد	-۵/۱۶۲	۱۳۹	۰/۰۰۰	-۰/۲۴۲	-۰/۳۳۵	-۰/۱۴۹

همان طور که در جدول ۸ مشاهده می‌شود میانگین کیفیت زندگی کاری در سازمان‌های نظامی، در بین کارکنان سطوح مختلف تحصیلی با هم برابر نیست و کمترین مقدار کیفیت زندگی کاری با میانگین ۳/۰۲۹ مربوط به کارکنان مقطع تحصیلی دیپلم و بیشترین مقدار با میانگین ۳/۲۴۹ مربوط به کارکنان مقطع تحصیلی کارشناس ارشد و بالاتر می‌باشد و با افزایش سطح تحصیلات، کیفیت زندگی کاری کارکنان افزایش پیدا کرده است، از این رو، کارکنان با تحصیلات بالاتر ضمن برخورداری از حقوق و مزایای بهتر، با همکاران نیز ارتباط مؤثرتری برقرار نموده و از کیفیت زندگی کاری بالاتری برخوردار می‌باشند و شاخص‌های عملکردی این افراد در مقایسه با سایر گروه‌ها در وضعیت بهتری است و این گروه می‌تواند در توسعه دفاعی سازمان‌های خود مؤثرتر عمل نماید و وظایف مربوطه را با کیفیت و رضایت بالاتر انجام دهد.

جدول ۸: میانگین کیفیت زندگی کاری کارکنان در بین سطوح مختلف تحصیلی

تعداد	انحراف معیار	میانگین	طبقات
۲۶	۰/۴۳۶	۳/۰۲۹	دیپلم
۱۶	۰/۲۱۴	۳/۰۸۲	کاردان
۶۰	۰/۲۴۷	۳/۰۹۲	کارشناس



طبقات	میانگین	انحراف معیار	تعداد
کارشناس ارشد و بالاتر	۳/۲۴۹	۰/۳۰۲	۳۸
جمع کل	۳/۱۲۲	۰/۳۱۰	۱۴۰

نتیجهٔ آزمون ANOVA که در جدول ۹ آمده، نشان می‌دهد که سطح معنی‌داری به دست آمده از آزمون ANOVA برای مقایسه کیفیت زندگی کاری در بین گروه‌های تحصیلی کمتر از مقدار خطا یعنی  $0/05$  ( $P= 0/022 < 0/05$ ) می‌باشد و چنین استنباط می‌شود که با احتمال  $0/95$  بین کیفیت زندگی کاری کارکنان در سطوح مختلف تحصیلی تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۹: آزمون ANOVA برای مقایسه میانگین کیفیت زندگی کاری کارکنان سطوح تحصیلی مختلف

منبع تغییرات	مجموع مربعات انحرافات	درجه آزادی	میانگین مربعات انحرافات	آماره آزمون	سطح معنی‌داری
بین گروه‌ها	۰/۹۱۵	۳	۰/۳۰۵	۳/۳۲۴	۰/۰۲۲
درون گروه‌ها (خطا)	۱۲/۴۷۹	۱۳۶	۰/۰۹۲		

سؤال اصلی دوم: آیا بین کیفیت زندگی کاری و توسعه دفاعی ارتباط معناداری وجود دارد؟

جهت پاسخ سؤال فوق و بررسی وجود همبستگی بین کیفیت زندگی کاری و توسعه دفاعی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. چون مقدار سطح معنی‌داری (Sig) از مقدار خطا ( $\alpha$ ) کمتر است، در نتیجه بین کیفیت زندگی کاری و توسعه دفاعی همبستگی وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی پیرسون  $0/542$  می‌باشد که نشان‌دهندهٔ همبستگی مستقیم بین دو متغیر می‌باشد؛ یعنی در سطح اطمینان  $95\%$  ارتباط معنی‌داری بین این دو متغیر وجود دارد و با  $95\%$  درصد اطمینان می‌توان گفت: بین کیفیت زندگی کاری و توسعه دفاعی ارتباط معنادار و مستقیمی وجود دارد. با توجه به اینکه ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت است، جهت تغییرات این دو متغیر با یکدیگر هم‌جهت و از نوع مثبت است. با بهبود شاخص‌های کیفیت زندگی کاری و توسعه منابع انسانی، شاخص‌های توسعه دفاعی بهبود خواهد یافت و در نتیجه پیوستگی بین مردم و نظام بیشتر و استقلال، اقتدار و بازدارندگی کشور در همه ابعاد، تقویت و امنیت ملی افزایش خواهد یافت. نتایج این تحلیل در جدول ۱۰ آمده است.

جدول ۱۰: نتیجه آزمون همبستگی

توسعه دفاعی	کیفیت زندگی کاری		
۰٫۵۴۲	۱	همبستگی پیرسون	کیفیت زندگی کاری
۰٫۰۰۲		معنی داری	
۱۴۰	۱۴۰	تعداد	
۱	۰٫۵۴۲	همبستگی پیرسون	توسعه دفاعی
	۰٫۰۰۲	معنی داری	
۱۴۰	۱۴۰	تعداد	

### بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از پژوهش انجام شده درباره وضعیت کیفیت زندگی کاری کارکنان ستادی، ابعاد و مؤلفه‌های آن به ترتیب وضعیت آنها به شرح جدول ۱۱ است.

جدول ۱۱: وضعیت کیفیت زندگی کاری کارکنان ستادی، ابعاد و مؤلفه‌های آن

وضعیت	میانگین	مؤلفه‌ها	ابعاد	
بالتر از متوسط	۳/۵۶۴	پیشرفت شغلی	محیط شغل	کیفیت زندگی کاری
	۳/۵۰۹	قانون‌گرایی در کار		
	۳/۴۲۸	توازن بین کار و زندگی		
	۳/۳۴۲	شرایط کاری سالم		
	۳/۳۳۳	امنیت شغلی		
	۳/۲۵۲	حمایت‌های مدیر		
متوسط	۳/۰۲۸	پرداخت منصفانه	معیاری	
	۲/۹۳۵	روابط با همکاران		
پایین‌تر از متوسط	۳/۰۸۵	استقلال در کار	شغلی	
	۲/۷۹۵	اهمیت شغل		
	۲/۷۵۸	هویت شغل		

وضعیت	میانگین	مؤلفه‌ها	ابعاد
	۲/۷۵۱	بازخورد	
	۲/۶۱۴	تنوع مهارت شغل	

نتایج به دست آمده از اولویت‌بندی به عمل آمده حاکی از آن است که ویژگی‌های شغل در سازمان‌های نظامی در ضعیف‌ترین حالت قرار دارند و ویژگی‌های محیط شغلی در مقایسه با آنها در وضعیت مناسب‌تری قرار دارند، در حالی که با توجه به مفاهیم نظریه‌های انگیزشی، بالأخص نظریه انگیزش - بهداشت هرزبرگ و تطابق ویژگی‌های محیط شغلی با عوامل بهداشتی نظریه مذکور و ویژگی‌های شغلی با عوامل انگیزشی آن نظریه، هر چند توجه به عوامل مربوط به محیط شغلی مانع از نارضایتی شغلی کارکنان در سازمان‌های نظامی خواهد شد، اما این عوامل در عملکرد و توسعه دفاعی سازمان‌های دفاعی چندان مؤثر نبوده و تضمین‌کننده موفقیت این سازمان‌ها در تحقق توسعه دفاعی نخواهد بود. در مقابل توجه به ویژگی‌های شغلی موجب افزایش انگیزش کارکنان و توسعه دفاعی سازمان‌های نظامی خواهد شد. بر این اساس مشاغل سازمان‌های نظامی می‌توانند برای به حداکثر رساندن ویژگی‌های مطلوب با روشی که هرزبرگ ارائه داده است، به شرح زیر، باز طراحی شوند:

- ترکیب نمودن وظایف کوچک و تخصصی به واحدهای بزرگ‌تر، یا تبدیل رویکردهای وظیفه‌ای به رویکردهای فرآیندی موجب افزایش تنوع مهارت و هویت وظیفه در این سازمان‌ها خواهد شد؛
- سازمان‌دهی وظایف به واحدهای کاری معنی‌دار و طبیعی برای مسئول ساختن فرد در قبال واحد دارای هویت که این عامل هویت و اهمیت وظیفه را افزایش خواهد داد؛
- دادن مسئولیت به افراد برای رفتار مستقیم که این عامل تنوع مهارت، اختیار و بازخورد را افزایش می‌دهد؛
- دادن اختیار، مسئولیت و نظارت بر وظایف شغلی به کارکنان، این عامل تنوع مهارت، هویت وظیفه و اختیار را افزایش می‌دهد؛
- مهیا نمودن شرایطی برای کارکنان که به طور منظم یاد بگیرند که چگونه می‌توانند شغل خود را بهتر انجام دهند. این عامل بازخورد را افزایش می‌دهد.

از بین مؤلفه‌های محیطی نیز «پرداخت منصفانه» و «روابط با همکاران» تقریباً برابر میانگین هستند و در درجه بعدی اهمیت قرار دارند؛ یعنی درآمدهای کارکنان در سازمان‌های نظامی، از تساوی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مناسب برخوردار نیستند و کارکنان هنگام مقایسه خود با سایر هم‌ردیف‌هایشان در درون و بیرون از سازمان احساس ضرر و زیان می‌نمایند که این موضوع می‌تواند بر رضایت شغلی و سایر شاخص‌های توسعه منابع انسانی اثر منفی بگذارد و عملکرد کارکنان را محدود و در نهایت منجر به کاهش عملکرد سازمانی و به نتیجه نرسیدن برنامه‌های توسعه دفاعی گردد.

روابط با همکاران نیز به دلایل حیطة نظارت محدود، سلسله‌مراتب بلند، رسمیت بالا، تمرکز شدید، ارتباطات عمودی و یک‌طرفه (از بالا به پایین) و نامناسب بودن ویژگی‌های مشاغل در سازمان‌های نظامی مطلوب نمی‌باشد که این عامل باعث ایجاد مشکلات در روند فعالیت‌های یگانی سازمان‌های نظامی شده و در صورت تقویت نشدن می‌تواند هماهنگی یگانی را تضعیف و توان دفاعی سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار دهد.

با توجه به همبستگی مثبت و مستقیم بین کیفیت زندگی کاری و توسعه دفاعی و محوریت انسان و منابع انسانی در فرآیند توسعه بر مبنای الگوهای ایرانی - اسلامی و توسعه دفاعی، هر چقدر کیفیت زندگی کاری کارکنان افزایش یابد، منجر به توسعه شاخص‌های منابع انسانی می‌شود و منابع انسانی توانمند و توسعه‌یافته نیز منجر به افزایش امنیت، اقتدار، استقلال و بازدارندگی شده و امنیت ملی را افزایش می‌دهد.

### پیشنهادها

حضرت علی<sup>(ع)</sup> در عهدنامه مالک اشتر نامه ۵۳، نیروهای نظامی را مهم‌ترین رکن جامعه معرفی و می‌فرماید: «اما سپاهیان - به اذن پروردگار - دژها و پناهگاه‌های رعیت و زینت زمامداران و عزت دین و راه‌های امنیت‌اند و قوام رعیت جز به وسیله آنها ممکن نیست ... یک چنین گروهی (نظامیان) که خود را آماده فداکاری برای حفظ حوزه اسلام کرده است، باید علاوه بر تأمین نیازهای مختلف مربوط به میدان جنگ از قبیل سلاح و مرکب آنان، ضروریات زندگی آنان را تأمین و از هر نظر آسوده خاطر باشند؛ از این رو پیشنهاد می‌گردد:

- با طراحی و اجرای سیستم حقوق و مزایای مؤثر، منصفانه، عادلانه، منطقی و قابل‌رقابت با حقوق و مزایای سازمان‌های دیگر (همانند سطوح مهارت‌ها)، مؤلفه

مربوط به پرداخت منصفانه را تقویت و اصلاح نماییم. این موضوع در فرهنگ اسلامی به قدری اهمیت دارد که پیامبر خدا کم دادن حقوق مزدبگیر و کارمند را از گناهان بزرگ معرفی نموده است. (بحارالأنوار: ۲۷/۱۷۰/۱۰۳ منتخب میزان الحکمة: ۶)

- با آموزش و تشویق کارکنان به همکاری و تقویت روحیه کار جمعی و ایجاد فرصت‌هایی برای توسعه روابط خوب بین کارکنان از قبیل برگزاری نشست‌های غیررسمی در هنگام بروز مشکلات و حل مسائل غیر کاری، برگزاری اردوهای تفریحی، برگزاری مسابقات ورزشی و... به اصلاح و تقویت روابط بین همکاران بپردازیم.

- با اجرای برنامه‌های مهندسی مجدد، طراحی شغل، توسعه و غنی‌سازی، گردش شغلی و برقراری سامانه بازخورد، عوامل مربوط به ویژگی‌های شغلی را تقویت و اصلاح نماییم و همچنین متناسب با فرهنگ و توانمندی‌های موجود منابع انسانی از روش‌های طراحی شغل بومی استفاده گردد.

- با توجه به تأثیری که سطح تحصیلات بر کیفیت زندگی کاری کارکنان دارد، برنامه‌های آموزشی متناسب با شرح تخصص و توانمندی‌های کارکنان طرح‌ریزی و اجرا گردد (همانند سطوح مهارت‌های سابق نهاجا) و با استناد به ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری و «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» سازمان‌های نظامی نیز مثل سازمان‌های کشوری، دوره‌های آموزشی طول خدمت کارکنان خود را (تخصصی ثانویه، سرپرستی، عالی رسته‌ای و دوره‌های عرضی عمومی و تخصصی) ارزش‌گذاری کرده و برای آنها گواهینامه‌های آموزشی نوع دوم صادر نمایند تا کارکنان از مزایای مربوطه استفاده نمایند و با اعطای امتیازات و بورس‌های تحصیلی، شرایط لازم برای ادامه تحصیل کارکنان ستادی فراهم گردد؛

- نیازهای کارکنان در مقاطع مختلف خدمتی و گروه‌های مختلف سنی شناسایی با اجرای برنامه‌هایی مناسب مثل مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و مشخص نمودن کار راهه شغلی و ارتقای متناسب آنان و همچنین با اجرای برنامه‌های حمایتی لازم (پرداخت وام‌های کمک هزینه مسکن، ازدواج و تحصیل فرزندان و...)، کیفیت زندگی کاری کارکنان را بهبود و نگرش‌های اساسی آنان مثل تعهد سازمانی، رضایت شغلی و وابستگی شغلی به صورت مستمر و دوره‌ای سنجیده و کنترل و ارتقا یابند؛

حضرت علی<sup>(ع)</sup> در ادامه نامه ۵۳، چهار دستور درباره طرز رفتار با فرماندهان با سپاهیان

(کارکنان) صادر می‌کند که عمدتاً ناظر بر کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌باشد.

- کارها (و مشکلات و نیازهای) آنها (سپاهیان) را بررسی کن؛ آن گونه که پدر و مادر از فرزندشان تفقد می‌کنند؛
- هرگز چیزی که آنها را به وسیله آن تقویت کرده‌ای (کمک مالی و یا هر نوع منفعت رسانی) در نظر تو بزرگ نیاید؛
- نباید لطف و محبتی را که درباره آنها ابراز می‌داری، هر چند کوچک باشد، حقیر بشمری؛
- هرگز تفقد و تلاش برای اصلاح امور کوچک آنها را به سبب تکیه کردن بر اصلاح امور کلی آنها رها مساز؛ زیرا رفع نیازهای کوچک برای خود جایگاهی دارد که از آن بهره‌مند می‌شوند، همان گونه که رفع نیازهای مهم موقعیتی دارد که از آن بی‌نیاز نخواهند بود.

این نکته کاملاً قابل توجه است که فرماندهان در سازمان‌های نظامی نباید از امور کارکنان (کوچک و بزرگ) غافل شوند یا اینکه تنها به امور سرنوشت‌ساز و نیازهای مهم و برجسته کارکنان بپردازند، بلکه هرکدام را در جایگاه خود ببینند؛ زیرا گاه فراموش کردن امور فرعی به همان اندازه آسیب می‌رساند که فراموش کردن امور کلی سبب آن می‌شود.

به طور کلی می‌توان نتیجه‌گیری نمود که مدیران با سنجش کیفیت زندگی کاری و کنترل مداوم شاخص‌های آن در سازمان‌های نظامی می‌توانند عوامل کلیدی و مؤثر در بهبود محیط کاری را تشخیص دهند و با استفاده از آن عوامل موجب ارتقای کیفیت زندگی کاری کارکنان را فراهم و از این راه هر چه بیشتر از توانمندی‌های بالقوه کارکنان در سازمان استفاده نمایند تا عملکرد سازمانی بهبود یابد و توان دفاعی تقویت و امنیت کشور قوی‌تر شود.

## فهرست منابع

- احمدی، سید علی‌اکبر، فرهادی، علی (۱۳۹۰) بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی کارکنان مراکز آموزشی، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال نهم، ۵۶-۶۸.
- حسینی، حسن (۱۳۸۷) توسعه و شاخص منابع انسانی و بررسی وضعیت آن در ایران، پیک نور، ۶(۱).
- دشتی، محمد (۱۳۹۰) نهج‌البلاغه، قم: انتشارات البشارت.

سلیمانی، نادر (۱۳۹۲) ابعاد کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره ۳، ۱۷۱-۱۹۱.

شعبانی‌نژاد، حسین و همکاران (۱۳۹۱) بررسی کیفیت زندگی کاری ابراز شده پزشکان خانواده در استان مازندران، مجله پژوهشی حکیم، ۱۵(۲)، ۱۷۸-۱۸۴.

شمسی، افضل و همکاران (۱۳۹۱) مقایسه کیفیت زندگی نظامیان مبتلا و غیر مبتلا به پرفشاری خون، مجله علمی-پژوهشی علوم پزشکی آجا، ۱۰(۳)، ۲۱۳-۲۱۸.

عنایتی، ترانه و همکاران (۱۳۸۹) بررسی کیفیت زندگی کاری کارکنان آموزش پرورش، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، شماره ۳، ۱۶۰-۱۷۴.

غلامی، علیرضا (۱۳۸۸) عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری در سازمان، فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، ۶(۳).

قصری، محمد و همکاران (۱۳۹۰) نقش کیفیت زندگی کاری در تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۶(۲)، ۱۷۷-۱۹۳.

لورک آقا، زهرا و همکاران (۱۳۹۶) اثربخشی غنی‌سازی رابطه بر کیفیت زندگی کاری کارکنان، دوماهنامه سلامت کار ایران، ۱۴(۱)، ۱۵۶-۱۶۴.

مقرب، مرضیه و همکاران (۱۳۹۲) بررسی کیفیت زندگی کاری پرستاران، فصلنامه مراقبت‌های نوین، ۱۰(۱)، ۸۴-۹۰.

میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۶) مدیریت منابع انسانی و روابط کار، نگرش راهبردی، تمرین و مقالات، چاپ اول، تهران: انتشارات شروین.

نوبخت، محمدباقر (۱۳۸۹) الگوی مطلوب توسعه ایرانی اسلامی، کتاب نخستین نشست اندیشه‌های راهبردی الگوی ایرانی-اسلامی پیشرفت، دبیرخانه نشست اندیشه‌های راهبردی.

یوسفی، احمدعلی (۱۳۸۹) جایگاه انسان و سرمایه در الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت و مقایسه آن با نظام سرمایه‌داری، کتاب نخستین نشست اندیشه‌های راهبردی الگوی ایرانی-اسلامی پیشرفت، دبیرخانه نشست اندیشه‌های راهبردی.

Alini Mat Ali.S, Said et. (2014) Hackman and Oldham's Job Characteristics, International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Malaysia, 22 – 23 September. Procedia - Social and Behavioral Sciences 129.46 –52

Boonrod, W. (2009). Quality of Working Life: Perceptions of Professional Nurses at Phramongkutklao Hospital. J Med Assoc Thai, 92(1), 7-15.

Elliott, G. C. Kao, S. and Grant, A. M. (2004). Mattering: Empirical validation of a social psychological construct. Self and Identity, 3: 339-354.

- Emadzadeh, M.K. Khorasani, M. & Nematizadeh, F. (2012). Assessing the quality of work life of primary school teachers in Isfahan city *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3(9), 438-448.
- Gupta, M. & Sharma, P. (2011). Factor Credentials Boosting Quality of Work Life of BSNL Employees In Jammu Region. *Sri Krishna International Research & Educational Consortium*, 2(1), 79-89.
- Hsu, M. & Kernohan, G. (2006). Quality of working life. *Nursing And Healthcare Management And Policy*, 120-131.
- Jokinen. E and Heiskanen.T(2013) Is the Measured Good Quality of Working Life Equivalent to Strategically Strong HRM System? *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 81,131 – 141
- Kanten,S. and Sadullahb, O (2012) An empirical research on relationship quality of work life and work Engagement, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62, 360–366
- Narehan.H and et. (2014), The Effect of Quality of Work Life (QWL) Programs on Quality of Life (QOL) Among Employees at Multinational companies in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 112- 24 – 34
- Nazir, U. Qureshi, T.M. Shafaat, T. & I. A. (2011). Office harassment: A negative influence on quality of work life. *African Journal of Business Management*, 5(25), 10276-10285.
- Noor, S.M. & Abdullah, M.A. (2012). Quality Work Life among Factory Workers in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 35,739 745.
- Parsa.B and et (2014) Relationship between quality of work life and career advancement among Iranian academics, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 152, 108 – 111
- Rose, R.C. Beh, L. Uli, J. & Idris, K. (2006). Quality Of Work Life: Implications Of Career Dimensions. *Journal of Social Sciences*, 2 (2), 61-67.
- Skinner, D; Saunders, MNK and Thorn hill, A. (2002). Human resource management in a changing world. *Strategic Change* 11(7): 341-345.
- Tabassum, A. Rahman, T. & Jahan, K. (2011). A Comparative Analysis of Quality of Work Life among the Employees of Local Private and Foreign Commercial Banks in Bangladesh. *World Journal of Social Sciences*, 1(1), 17 33.
- Timossi, L.S. Pedroso, B. Francisco, A.C. & Pilatti, L.A. (2008). Evaluation Of Quality Of Work Life: An Adaptation From The Walton s QWL Model. XIV. International Conference On Industrial Engineering and Operations Management, Rio de Janeiro, Brazil.