



## Managerial Position as a Double-Edged Sword: Hierarchical Model of Quality of Work Life of Public Sector Managers

**Akbar Hassanpoor** 

Associate Professor, Department of  
Business Management and Human  
Resources, Khwarazmi University, Tehran,  
Iran

**Sareh Ebrahimi\*** 

Ph.D, Student of Management, Human  
Resources Management, Kharazmi  
University, Tehran, Iran

### Abstract

As the most important capital of the organization, managers spend most of their time in the workplace. The characteristics of the quality of work life have an effective role in managers' performance and can encourage them to use their maximum abilities. This research aimed to design and explain a hierarchical model of public sector managers' quality of work life in Tehran using a mixed method (qualitative-quantitative). In the qualitative section, 18 model components were obtained from interviews with 18 experts and analyzed using the content analysis method. The quantitative section determined the relationship between the components using the Interpretive Structural Modeling (ISM) method. Analyzing the qualitative and quantitative data of the research, a 9-level model was obtained. The most affecting

\* Corresponding Author: [s.ebrahimi62@gmail.com](mailto:s.ebrahimi62@gmail.com)

**How to Cite:** Hassanpoor, A., & Ebrahimi, S. (2023). Managerial position as a double-edged sword: Hierarchical model of quality of work life of public sector managers. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(108), 109- 150. Doi: [10.22054/jmsd.2023.70174.4216](https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.70174.4216)

component of this model at the ninth level is uncertainty. At the same time, decision phobia and fear of mistakes, false participation in decision-making, loneliness in the workplace, stress, and nervous pressure are the components that were affected more than other components of this model. The results of this research help employees and managers to have a more realistic image of managerial positions by presenting the pros and cons of it.

**Keywords:** Quality of work life, Managerial position, Public sector managers, Interpretive Structural modeling

### **Introduction**

Early qualitative research suggests that becoming a manager can be a double-edged sword. It means this important career change is a narrative of gains and losses: On the one hand, new managers often boast of their new influence and authority while lamenting that they are doing too much in too little time. Therefore, considering the important position of managers in the public sector and their multiple roles, the analysis of managers' quality of life is of great importance as an important issue. In addition, knowing the components of managers' quality of work life helps employees make a more informed decision about career advancement and better guide their career path. In addition to being exposed to environmental, socio-economic, cultural, and family stressors, the public sector also faces occupational stress. Therefore, by identifying the hierarchical model of managers' quality of work life, it is possible to increase the motivation of employees for promotion by benefiting from the factors that strengthen the quality of managers' work life and providing a solution to improve the factors that lead to endangering the quality of managers' work life. Moreover, portraying a more realistic vision of the managerial position prepared them for career advancement. For this purpose, this research seeks to find the hierarchical model of public sector managers' quality of work life in Tehran.

## **Materials and methods**

This research was conducted using a mixed research method (qualitative-quantitative) and seeks to provide a hierarchical model of the quality of working life of public sector managers in Tehran. This research is a descriptive survey in terms of nature and method and practical in terms of purpose. In the qualitative part, the thematic analysis method has been used through semi-structured interviews to understand, recognize, and extract the variables. The statistical population of this research in the qualitative part includes a collection of academic experts and specialists familiar with the quality of work life of managers and with the scientific rank of associate professor and above, managers of seven government organizations in Tehran with a master's degree and above and management experience of at least ten years, as well as consultants Managers of government organizations with at least ten years of consulting experience and a doctorate in management. The criterion of sample adequacy is theoretical saturation. A total of 18 people were interviewed using the purposeful selective sampling method, and theoretical saturation was achieved. The following variables were modeled using the Interpretive Structural Modeling (ISM) method. In the quantitative part of the research, 14 experts from the qualitative part who were familiar with how to respond to the self-interaction matrix were selected purposefully.

## **Results and Discussion**


By Analyzing data in the research, a nine-level model was obtained; the most affecting component of this model at the ninth level is uncertainty, while decision phobia and fear of mistakes, false participation in decision-making, loneliness in the workplace, stress, and nervous pressure are the components which were affected more than other components of this model.


## Conclusion

As the research model shows, uncertainty can affect salaries and rewards, legal responsibility, and managers' sense of power. Therefore, it is suggested that managers first define and understand uncertainties. Then, try to have an efficient and effective pre-determined scenario for each of these uncertainties in the government organizations of Tehran. Managers of government organizations in Tehran should know that to maintain a balance between their lives and work; they should pay attention to their personal life issues, take these issues seriously, and always try not to diminish their role in the family. Managers are suggested to respect old friends and colleagues more than before and to lay the foundation of friendship in performing organizational tasks. This will make the manager's colleagues and friends consider work fun and commitment. As public sector managers get promoted, they somehow lose their informal connections and friends and end up alone in the workplace. Weakening of informal relationships, formal behaviors, feelings of power, etc., finally leaves managers alone in the workplace, which reduces the quality of their work life and makes managers suffer from this problem. In order to deal with loneliness, Tehran's public sector managers should try to reduce their distance from employees as much as possible and apply reasonable formality. Managers should adopt a collaborative approach to organizational decision-making. Maximizing participation and valuing employee input can reduce false participation. Using an efficient suggestion system can also help the manager in this direction. The fact is that stress and nervous pressure challenge the working life of managers in the public sector. It seems that maintaining calmness in stressful working conditions, accurate and regular prioritization of tasks, using organizational justice in the real sense, organizational transparency, and establishing a balance between personal and professional life can effectively reduce stress and nervous pressure. The results of this research help employees and managers to have a more realistic image of managerial positions by presenting the pros and cons of it.



## جایگاه مدیریتی به مثابه شمشیر دو لبه: الگوی سلسله‌مراتبی کیفیت زندگی کاری مدیران بخش دولتی

اکبر حسن پور  دانشیار گروه مدیریت کسب و کار و منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

ساره ابراهیمی  \* دانشجوی دکتری مدیریت، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

### چکیده

مدیران به‌عنوان اصلی‌ترین سرمایه‌های سازمان بخش عمده‌ای از زمان خود را در محیط کاری سپری می‌نمایند. ویژگی‌های کیفیت زندگی کاری نقش مؤثری بر عملکرد مدیران دارد و می‌تواند آن‌ها را ترغیب نماید تا از حداکثر توانمندی‌هایشان استفاده نمایند. این پژوهش باهدف ارائه الگوی سلسله‌مراتبی کیفیت زندگی کاری مدیران بخش دولتی شهر تهران با استفاده از روش آمیخته (کیفی-کمی) به انجام رسید. در بخش کیفی ۱۸ مؤلفه الگو موردنظر با استفاده از روش تحلیل محتوای مصاحبه با ۱۸ خبره استخراج و در بخش کمی نیز تعیین ارتباط بین مؤلفه‌ها با اتکا به روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) انجام شد. تحلیل داده‌های کیفی و کمی پژوهش دستیابی به الگویی ۹ سطحی بود که تأثیرگذارترین مؤلفه این الگو در سطح نهم، عدم اطمینان است و مؤلفه‌های تصمیم‌هراسی و ترس از اشتباه، مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری، تنهایی در محیط کار و استرس و فشارهای عصبی تأثیرپذیرترین شاخص‌های این الگو می‌باشند. نتایج این پژوهش از طریق ارائه جوانب مثبت و منفی انتصاب به پست مدیریتی، به کارکنان و مدیران کمک می‌کند تا تصویر واقع‌بینانه‌تری نسبت به جایگاه مدیریتی داشته باشند.

**کلیدواژه‌ها:** کیفیت زندگی کاری، جایگاه مدیریتی، مدیران بخش دولتی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری.

## مقدمه

از دهه ۱۹۷۰ بهبود کیفیت زندگی کاری<sup>۱</sup> به منزله یکی از مهم ترین موضوعات در بسیاری از سازمان ها مطرح شد. اگرچه هیچ تعریفی رسمی از کیفیت زندگی کاری وجود ندارد، اما روانشناسان صنعت و دانشمندان مدیریت آن را به مثابه سازه ای در نظر گرفته اند که به رفاه کارکنان مربوط می شود و تمرکز آن فراتر از رضایت شغلی است. این سازه اثر محیط کاری بر رضایت از کار، رضایت در حیطه های زندگی غیر کاری، رضایت از زندگی کلی و رفتار شهروندی سازمانی<sup>۲</sup> را در بر می گیرد (خلیلی قلعه سری و مدانلو، ۱۳۹۸). امروزه، کیفیت زندگی کاری به موضوع اجتماعی عمده ای در سراسر دنیا مبدل شده است. در حالی که در دهه های گذشته فقط بر زندگی شخصی تأکید می شد. طرفداران نظریه کیفیت زندگی کاری در جستجوی نظام های جدیدی برای کمک به کارکنان هستند تا آن ها بتوانند بین زندگی کاری و زندگی شخصی خود تعادل برقرار کنند (Akdere, 2020). در طول دو دهه گذشته کیفیت زندگی کاری توجه جامعه پژوهشی را به خود جلب کرده است، زیرا به موضوعی ضروری برای دستیابی به اهداف سازمان تبدیل شده است و پیش نیازی برای افزایش بهره وری و رفاه کارکنان است. در نتیجه، سازمان ها با کیفیت زندگی کاری بالا ممکن است از کارایی پایدار، بهره وری و سودآوری بهتری برخوردار باشند (Mebarki et al., 2019).

از طرف دیگر، یک سازه مهم که در تحقیقات زندگی کاری (کار و خانواده) توجه زیادی به آن نشده است، پیشرفت شغلی<sup>۳</sup> است. پیشرفت شغلی، رسیدن به یک جایگاه مدیریتی<sup>۴</sup> است که یک انتقال نقش مهم در حوزه کاری کارکنان محسوب می شود. از آنجا که تبدیل شدن به یک مدیر معمولاً نشان دهنده ارتقاء شغلی و صعود از نردبان سازمانی است، اغلب به عنوان شاخص کلیدی موفقیت شغلی در نظر گرفته می شود. بسیاری از کارمندان مدیر شدن را یک هدف شغلی جذاب می دانند و مقدار قابل توجهی از زمان

---

1 Quality of work life

2 Organizational citizenship behavior

3 Career advancement

4 Managerial position

و تلاش خود را برای به دست آوردن چنین ترفیعی صرف می‌کنند. کارکنان به چند دلیل پذیرای پست‌های مدیریتی هستند:

- کسب استقلال شغلی بیشتری: یکی از دلایل مدیر شدن این است که کارکنان می‌توانند کنترل بیشتری بر کار خود، نحوه انجام آن و نحوه بهبود فرآیندها داشته باشند.
- تأثیرگذاری بر سیاست‌های شرکت: افراد به‌عنوان یک مدیر، می‌توانند قدرت واقعی برای ایجاد تغییرات مثبت در یک سازمان داشته و می‌توانند فرهنگ کاری سالم‌تری ایجاد نمایند.
- دستیابی به اهداف شخصی: مدیر شدن می‌تواند به افراد در افزایش روحیه و اعتماد به نفس کمک نماید به نحوی که در آینده اهداف شخصی و حرفه‌ای متعالی‌تری را دنبال نمایند.
- کمک به رشد دیگران: افراد به‌عنوان یک مدیر، در موقعیت منحصربه‌فردی برای رهبری و راهنمایی سایر افراد شرکت بوده و فرصت مناسبی خواهند یافت تا مهارت‌ها و دانش خود را در اختیار یک تیم قرار دهند.
- دستمزد بالاتر: بسیاری از پست‌های مدیریتی دستمزد بالاتر و فرصت‌های بیشتری برای پیشرفت ارائه می‌دهند. برخی از پست‌ها همچنین مزایای منحصربه‌فردی مانند پاداش، تعطیلات با حقوق، مزایای مراقبت‌های بهداشتی تحت حمایت شرکت و وسایل ایاب و ذهاب را ارائه می‌دهند.
- قدرت تصمیم‌گیری: افراد به با ارتقا به جایگاه مدیریتی می‌توانند تصمیمات مهمی برای تیم و شرکت بگیرند. این تصمیمات در نهایت می‌تواند بر موفقیت شرکت، تیم و حرفه آن‌ها تأثیر بگذارد و به ایشان قدرت بیشتری در محیط کار و چگونگی پیشرفت شغلی دهد.
- همکاری با بخش‌های مختلف: خدمت کردن به‌عنوان مدیر می‌تواند فرصت‌های منحصربه‌فردی را برای همکاری با سایر بخش‌های شرکت فراهم کند. این امر می‌تواند افراد را در معرض ایده‌های جدید قرار دهد و کمک کند تا با ساختار و افراد شرکت بیشتر آشنا شوند.

- کنترل پرسنل: مدیران معمولاً کنترل بیشتری بر پرسنلی دارند که با آنها کار می‌کنند، زیرا در اکثر موارد می‌توانند کارمندانی را در بخش خود استخدام کرده و یا قطع همکاری نمایند. به این معنی که آنها می‌توانند تیم اثربخش‌تر و حمایت‌کننده‌تری ایجاد نموده و تطبیق‌پذیری و تنوع تیم را افزایش دهند.  
درحالی‌که مدیر بودن مزایایی دارد معایبی نیز دارد. از جمله:
- زمان‌بندی‌های سخت‌تر: مدیران ممکن است بیشتر از سایر کارمندان کار کنند و حتی ممکن است از آنها خواسته شود که خارج از ساعات اداری معمول کار کنند.
- مسئولیت بیشتر: مدیران معمولاً نسبت به سایر کارمندان مسئولیت و پاسخگویی بیشتری دارند که باعث افزایش حجم کاری آنها می‌شود. مدیران اغلب با پذیرفتن مسئولیت‌ها به‌عنوان فرصتی برای رشد و یادگیری نسبت به چالش‌هایی که با آن روبرو هستند، تعادل را برقرار می‌کنند.
- کار با افراد مختلف: مدیر بودن به معنای کار با افراد است که گاهی اوقات می‌تواند باعث درگیری یا ایجاد یک محیط کاری غیردوستانه شود (Indeed, 2022).
- تنهایی در محیط کار: به‌طور کلیشه‌ای افراد در رأس یک سازمان اغلب به‌عنوان افراد تنها شناخته می‌شوند. بدون شک، انزوای اجتماعی در برخی مشاغل حرفه‌ای وجود دارد و سلسله‌مراتب برای برخی افراد یک خطر شغلی است؛ بنابراین، الزام برخی نقش‌ها برای حفظ فاصله حرفه‌ای و اجتماعی از زیردستان اغلب باعث تنهایی می‌شود (Wright, 2013)
- استرس شغلی: در میان مطالعاتی که سلامت و رفاه مدیران را مورد بررسی قرار می‌دهد، نظرسنجی‌ها بیان می‌کنند که بخش بزرگی از مدیران استرس زیادی را درک می‌کنند که برای سلامتی آنها خطرناک است. به‌عبارت‌دیگر در سال‌های اخیر استرس و بیماری‌های مرتبط با استرس در مدیران افزایش یافته است (Skakon et al., 2011).  
تحقیقات کیفی اولیه به این مفهوم اشاره می‌کنند که تبدیل شدن به یک مدیر ممکن است به‌مثابه یک شمشیر دو لبه باشد، بنابراین اشاره به این واقعیت دارد که این تغییر شغلی مهم، روایتی از سود و زیان حاصل شده است: از یک‌سو، مدیران جدید اغلب با افتخار از نفوذ و اقتدار جدید خود یاد می‌کنند، درحالی‌که از سوی دیگر از انجام کارهای بیش‌ازحد



در زمان بسیار کم نیز ابراز تأسف می کنند (Lyness and Judiesch, 2008). از این رو، با توجه به جایگاه پراهمیت مدیران در بخش دولتی و ایفای نقش‌های متعدد توسط ایشان، تحلیل کیفیت زندگی مدیران به عنوان یک مسئله مهم از اهمیت بالایی برخوردار است (Tovmasyan, 2017). به علاوه آگاهی از مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری مدیران به کارکنان کمک می کند تصمیم آگاهانه تری در مورد پیشرفت شغلی گرفته و مسیر شغلی خود را بهتر هدایت کنند.

بدیهی است بخش دولتی علاوه بر قرار داشتن در معرض عوامل استرس‌زای محیطی، اجتماعی-اقتصادی، فرهنگی و خانوادگی با استرس‌های شغلی نیز روبرو هستند. از این رو می توان پیش‌نیاز اصلی تحقق اهداف ادارات و وزارتخانه‌های کشور را تأمین سلامت افراد در ابعاد مختلف دانست (عبداله پور و همکاران، ۱۳۹۰).

اهمیت بررسی کیفیت زندگی کاری در بخش دولتی تا حدی است که در ماده ۸۶ قانون مدیریت خدمات کشوری به صراحت مطرح شده است: "دستگاه‌های اجرایی مکلف‌اند در ایجاد محیط مناسب کار و تأمین شرایط بهداشتی و ایمنی برای کارکنان خود اقدامات لازم را به عمل آورند".

با توجه به این که منابع انسانی اصلی ترین عنصر هر سازمانی محسوب می شود و کامیابی هر سازمانی در دستیابی به اهدافش در گرو منابع انسانی مطلوب، توجه کردن به نیازهای روحی و جسمی مدیران در تحقق این امر ضروری می نماید و باید هر چه بیشتر در جهت بهبود کیفیت زندگی کاری مدیران گام برداشت. لذا، با شناسایی الگوی سلسله مراتبی کیفیت زندگی کاری مدیران می توان با بهره‌مندی از عوامل تقویت کننده کیفیت زندگی کاری مدیران و ارائه راهکار برای بهبود عواملی که منجر به خطر انداختن کیفیت زندگی کاری مدیران می شوند، انگیزه کارکنان به ارتقا عمودی را افزایش داد و با به تصویر کشیدن چشم انداز واقعی تری از جایگاه مدیریتی، آن‌ها را برای پیشرفت شغلی آماده نمود. بدین منظور، این پژوهش به دنبال یافتن الگوی سلسله مراتبی کیفیت زندگی کاری مدیران بخش دولتی شهر تهران است.

۱ برگرفته از وبسایت اداره کل روابط کار و جبران خدمت وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

## مبانی نظری

### کیفیت زندگی کاری

کیفیت زندگی کاری به تمام ورودی‌های سازمانی اشاره دارد که هدف آن‌ها رضایت کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی است. هدف اصلی کیفیت زندگی کاری توسعه مشاغل و شرایط کاری عالی برای کارکنان و همچنین سلامت اقتصادی سازمان است. کیفیت زندگی کاری به سطح رضایت، انگیزه، تعهد و مشارکت تجربه فردی با توجه به وظیفه خود در کار اشاره دارد. می‌توان گفت کیفیت زندگی کاری عبارت است از میزان کیفیت بالای ناشی از کار و شرایط کاری که به رضایت و عملکرد کلی در درجه اول در سطح فردی و در نهایت در سطح سازمان کمک می‌کند (Ur Rahiman and Kodikal, 2018). کاسیو<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) اعلام نمود که دیدگاه کیفیت زندگی کاری توسط کارکنان این‌گونه ادراک می‌شود که آن‌ها یک درخواست منطقی برای زندگی کاری دارند و آن این است که بتوانند به‌عنوان یک انسان در سازمان رشد و توسعه پیدا کنند. با این نگرش کیفیت زندگی کاری با میزان برآورده شدن کامل نیازهای انسان مرتبط است. در دنیای امروز می‌توان علوم مدرن (هوش مصنوعی، ربات‌ها، اینترنت اشیا) را برای تأمین نیازهای انسان و همچنین برای ایجاد جامعه‌ای که از زندگی لذت می‌برد و احساس راحتی می‌کند، بکار گرفت (Angelia et al., 2021).

به اعتقاد برخی از صاحب‌نظران، کیفیت مطلوب زندگی کاری وضعیتی است که بین نیازهای کارکنان و تلاش‌های سازمان برای تقویت بعد انسانی کارکنان تعادل وجود داشته باشد. این کار برای ایجاد احساس شادی، راحتی و لذت کارکنان از کارشان در نظر گرفته شده است؛ بنابراین، از سازمان انتظار می‌رود که یک زندگی کاری مساعد هم از نظر فیزیکی و هم غیر فیزیکی ایجاد کند. شرایطی از این دست می‌تواند فرصت‌هایی را برای کارکنان فراهم کند تا خود را توسعه دهند، رفاه را برای رفع نیازهای زندگی به دست آورند و محیط کاری امن و دلپذیری داشته باشند که به نوبه خود به بهبود موفقیت سازمان هم کمک می‌کند (Adikoeswanto et al., 2020). علاوه بر این، طی سال‌های اخیر مشخص شد که تنها داشتن رهبران خوب به همراه چشم‌انداز مناسب برای سازمان‌ها کافی

---

1 Cascio

نیست. بلکه سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود نیاز به ایجاد یک محیط و فضای کاری متمایز و مطلوب دارند. این محیط کاری متمایز و مطلوب تنها به کمک کیفیت زندگی کاری قابل دستیابی است. در حقیقت، بسیاری از محققان بر اهمیت کیفیت زندگی کاری برای سازمان‌هایی که به دنبال بهبود سطوح رضایت شغلی و تعهد در میان کارکنان خود هستند، توافق کرده‌اند. حتی بسیاری از پژوهشگران اعتقاد دارند که بهبود کیفیت محصولات و خدمات از بهبود کیفیت زندگی کاری آغاز می‌شود (Alzalabani, 2017).

کیفیت زندگی کاری نقش حیاتی در دستیابی به اهداف و مقاصد مورد انتظار سازمان دارد. عملکرد سازمانی مشتق از عملکرد کارکنان است. عملکرد کارکنان به نوبه خود تابعی از سیاست‌ها و برنامه‌های سازمانی است که به طور غیرمستقیم کیفیت زندگی را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ بنابراین، می‌توان استنباط کرد که کیفیت زندگی کاری کارکنان به طور قابل توجهی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد (Yadav et al., 2019). از جنبه دیگر هم باید اذعان کرد کیفیت زندگی کاری شرایط و محیط‌های مطلوب یک محل کار است که با ارائه پاداش، امنیت شغلی و فرصت‌های رشد، رضایت کارکنان را حمایت و ارتقا می‌دهد. امنیت شغلی، سیستم‌های پاداش بهتر، دستمزد بالاتر، فرصت رشد، گروه‌های مشارکتی و افزایش بهره‌وری سازمانی موضوعات اصلی مورد بحث در ادبیات کیفیت زندگی کاری موجود هستند (Rao and Singh, 2020).

در نگاهی متفاوت، سوژکا<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) کیفیت زندگی کاری را مجموعه‌ای از پدیده‌ها و ویژگی‌هایی توصیف می‌کند که در تعاملات فرد و محیطی سازمانی در محل کار ظاهر می‌شود. به عبارت دیگر کیفیت زندگی کاری ادراک کارکنان از محیط کار و شرایط نیروی انسانی است. کیفیت زندگی کاری به فرآیندهایی در سازمان‌ها اطلاق می‌شود که مسئولیت آن فراهم کردن و تقویت شرایط کاری به گونه‌ای است که کارکنان بتوانند علایق و نیازهای خود را تشخیص می‌دهند. کیفیت زندگی کاری شامل احساسات مثبت نسبت به کار است زیرا سطح انگیزه در سازمان نشان‌دهنده عملکرد فرد در کار است و در زندگی

کاری مناسب تعادل خوبی بین زندگی و ارزش‌ها و نیازهای شخصی وجود دارد (Diana et al., 2020).

مفهوم کیفیت زندگی کاری را می‌توان به صورت ذهنی و عینی نیز تعریف کرد. از منظر ذهنی می‌توان به ادراکات و تصورات کارکنان در حوزه کاری اشاره کرد که به میزان مطلوبیت منطقی کاری از دیدگاه آنان ارتباط دارد. از منظر عینی می‌توان به مواردی مانند برنامه‌ها، فعالیت‌های مربوط به شرایط واقعی کار در یک سازمان از جمله حقوق، مزایا، شرایط رفاهی، بهداشت، ایمنی، مشارکت در تصمیم‌گیری، نظارت، اوقات فراغت و گردش کار و ... اشاره کرد؛ اما کیفیت زندگی کاری مدیران علاوه بر موارد مذکور چند بعد دیگر مانند کیفیت مدیریت و نظارت، فرصت و امکان پرورش استعدادها، مهارت‌ها و ارتقای شغلی، بازخورد عملکرد و مشارکت در تصمیم‌گیری را شامل می‌شود (Nekouei et al., 2018).

### جایگاه مدیریتی<sup>۱</sup>

اگرچه ارتقاء به یک جایگاه مدیریتی از منظر کارمندان بخش دولتی به عنوان یک تجربه شغلی مثبت تلقی می‌شود، لیکن بسیاری از مدیران این ارتقاء را چالش‌برانگیزتر از آن چیزی که انتظار داشتند می‌دانند و از این رو اغلب از چالش‌های این گذار ناامید شده و در آن غرق می‌شوند. به طور مثال در بسیاری از موارد، کارمندانی که در شرف ارتقاء به پست‌های مدیریتی هستند، از قبل به این موضوع فکر نکرده‌اند که پست‌های مدیریتی جدیدشان تا چه حد ممکن است متفاوت از موقعیت‌هایشان به عنوان مشارکت‌کنندگان فردی<sup>۲</sup> (مانند حسابداران، برنامه‌نویسان کامپیوتر، تحلیلگران سیاسی) در سازمان باشد؛ بنابراین، بلافاصله پس از انتقال به پست‌های مدیریتی، با دو چالش دست‌وپنجه نرم می‌کنند. اولاً، از آنجاکه در سازمان‌های بخش دولتی به جای در نظر گرفتن پتانسیل کارکنان به عنوان مدیر، عموماً ارتقاء ایشان به دلیل عملکرد بالا و تخصص آن‌ها به عنوان مشارکت‌کنندگان فردی صورت می‌پذیرد، لذا غالباً افرادی که ارتقا می‌یابند نه تنها برای تبدیل شدن به مدیران مؤثر، ضرورت توسعه مجموعه جدیدی از مهارت‌ها و تخصص را نمی‌پذیرند، بلکه

---

1 Managerial position

2 Individual contributor

مهارت‌ها و تخصص‌هایی که آن‌ها قبلاً به عنوان مشارکت‌کنندگان فردی توسعه داده‌اند، کمتر به عملکرد آن‌ها به عنوان مدیر مرتبط می‌شود. ثانیاً، مانند بسیاری از جابه‌جایی‌های دیگر که در نقش اتفاق می‌افتد، افراد نه تنها نمی‌پذیرند که این گذار چیزی بیش از بر عهده گرفتن مسئولیت‌های جدید است بلکه آن را شامل پذیرش یک هویت جدید (مدیر) و رها کردن هویت قبلی خود (مشارکت‌کننده فردی) تلقی می‌کنند. در نتیجه، مدیران در پست جدید خود در مورد توانایی‌شان به ویژه در روزهای اول ارتقاء، اغلب احساس سردرگمی، انزوا، استرس، تهدید و یا عدم اطمینان می‌کنند (Park and Faerman, 2019). به علاوه کتز دوقیه و بالاز<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) فشارهایی را که رهبران به طور مکرر تجربه می‌کنند به شرح ذیل بیان می‌دارد:

- تنهایی ناشی از فرماندهی: هنگامی که یک مدیر ارشد به یک پست عالی در سازمان می‌رسد، اغلب استرس و سرخوردگی ایجاد می‌شود، زیرا روابط قدیمی و شبکه‌های پشتیبانی تغییر می‌کند و همکاران قبلی از هم دور می‌شوند.

- اعتیاد به قدرت: گاهی ترس از دست دادن چیزی که به دست آوردن آن بسیار دشوار بوده است مانند یک پست عالی رهبری، افراد را تشویق می‌کند که دست به اقدامات بدخواهانه بزنند.

- عقده جایزه نوبل<sup>۲</sup>: برخی از افراد این امر را که توسط دیگران مورد حسادت قرار گیرند (به دلیل رسیدن به قله سازمان) بسیار نگران‌کننده می‌یابند. این ترس از حسادت دیگران می‌تواند به جایی برسد که رفتارهای مخرب خود تخریبی بروز می‌کند.

---

1 Kets de Vries and Balazs

۲ Nobel Prize Complex: در سال ۱۹۶۶ هلن تارتاکوف یک ویژگی بیماری گونه بنام "عقده جایزه نوبل" را در مورد افرادی که در بسیاری از ویژگی‌های زیر دارای نقاط مشترک هستند، معرفی کرد: آنها به دستیابی به اهداف بلند پروازانه مشغول هستند، که ممکن است به عنوان مثال، آرزوها را شامل شود. رئیس جمهور شدن، به دست آوردن ثروت زیاد، رهبر اجتماعی بودن، یا برنده شدن اسکار.

<https://pep-web.org/browse/document/psar.059.0283a?page=P0283>

- سندرم فاست<sup>۱</sup>: پس از دستیابی به آرزوهای مادام‌العمر، رهبران گاهی از احساس افسردگی رنج می‌برند. آن‌ها در معرض نوعی مالیخولیا قرار می‌گیرند که به همه چیز رسیده‌اند، احساسی مبنی بر اینکه افراد چیزی برای تلاش کردن ندارند.

همه این فرایندهای روانی ممکن است باعث ایجاد استرس، اضطراب و یا افسردگی شوند که به نوبه خود ممکن است رفتارهای غیرمسئولانه و غیرمنطقی را برانگیزاند که بر فرهنگ و الگوهای تصمیم‌گیری سازمان تأثیر می‌گذارد. به طور کلی افراد به محض ارتقاء به جایگاه‌های مدیریتی از برخی مزایا بهره‌مند می‌گردند مانند دسترسی بیشتر به منابع اعم از موقعیت، اطلاعات، پول، برخورداری از امکان دستور دهی، ارزیابی کردن عملکرد زیردستان، افزایش چند برابری حقوق و مزایا و بهره‌مندی از جایگاه و اعتبار بیشتر (Mao, 2006). از طرف دیگر جایگاه و نقش مدیران در سازمان‌ها معایبی را نیز به همراه دارد از جمله ساعات کار طولانی‌تر، مسئولیت بیشتر (Rokach, 2014)، فرسودگی ناشی از نقش، افزایش فاصله اجتماعی و تنهایی در محیط کار (Zumaeta, 2019).

به علاوه، مدیران پس از انتصاب به دلایلی چون هویت‌یابی (منحصربه‌فرد بودن، به رسمیت شناخته شدن و احساس لیاقت‌مندی)، سلطه‌جویی (کنترل کردن و اثرگذاری و نفوذ)، خودمختاری (اختیار و آزادی عمل و نوآوری)، احساس مسئولیت (مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی)، پیوستگی (تناسب شغل-شاغل، وابستگی به جایگاه و انس با جایگاه)، پایبندی (تعهد به جایگاه، ایثار و محافظت کردن)، دل‌بستگی (ترس و اضطراب، میل به رهبری و احساس تعلق) و خودکارآمدپنداری (خودبرترینی، قدرت‌طلبی و پذیرش‌گیری شغلی) نسبت به جایگاه خود احساس مالکیت کرده که این امر می‌تواند اثرات و پیامدهایی مانند را برای مدیر و سازمان به همراه داشته باشد (علیکرمی و همکاران، ۱۴۰۱).

به عبارت دیگر با استناد به مفهوم "پارادوکس پیشرفت: چگونه زندگی بهتر می‌شود درحالی‌که احساس بدتری در ما ایجاد می‌کند" (Stearns, 2019)، به نظر می‌رسد انتصاب و ارتقاء به جایگاه مدیریتی مانند موفقیت‌ها و قدرت‌های دیگر است که طبق نظر ایستربورک با خوشبختی برابر نبوده و درگیر نوعی پارادوکس باشند؛ بنابراین، چنانچه سازمان‌ها با اهداف، سیاست‌ها، رویه‌ها، ساختار و نقش‌های تخصیصی به مدیران، ناخواسته

<sup>۱</sup> The Faust syndrome: میل و سواس گونه و جاه طلبانه به کسب دانش

اثرات منفی بر مدیران برجای بگذارند، ممکن است آسیب‌های جبران‌ناپذیری از جمله ترک سازمان و یا بی‌تفاوتی مدیران را به همراه داشته باشند. کیفیت زندگی کاری مدیران در بخش دولتی از مسائلی است که به‌عنوان یکی از مسائل و چالش‌های نقش‌های مدیران مغفول مانده است و می‌بایست به‌عنوان یکی از دغدغه‌های سازمان به آن نگریده شود.

### پیشینه پژوهش

اگرچه مفهوم کیفیت زندگی کاری با اندیشه‌های نهضت روابط انسانی در دهه‌ی ۱۹۴۰ میلادی آمیخته است، اما توجه به این واژه به‌طور جدی برای اولین بار در سال ۱۹۷۲ در خلال کنفرانس بین‌المللی روابط کار مورد توجه قرار گرفت. از آن‌پس پژوهش‌های بسیاری با توجه به اهمیت مسئله کیفیت زندگی کاری به انجام رسید. در این بخش ابتدا به پژوهش‌های انجام گرفته در خارج از کشور اشاره می‌شود.

سرژی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۱) در پژوهشی به شناسایی ابزار جدید سنجش کیفیت زندگی کاری پرداخت. این پژوهش کمی که بر نمونه کارکنان دانشگاه و شرکت‌های حسابداری و با تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت نشان داد که کیفیت زندگی کاری دارای هفت بعد که ۷ نیاز را منعکس می‌کند: نیازهای بهداشتی و ایمنی، نیازهای اقتصادی و خانوادگی، نیازهای اجتماعی، نیازهای احترام گذاشتن، نیازهای فعلیت‌بخشی، نیازهای دانشی، نیازهای زیبایی‌شناختی. کایتا و رنی<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی کمی به ارزیابی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین، رفتار شهروند سازمانی، با در نظر گرفتن کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی برای ۱۹۰ معلم از ۱۰ مدرسه پرداختند. داده‌های این پژوهش پس از تحلیل به کمک نرم‌افزار پی‌ال‌اس نتایج نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین، رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت زندگی کاری رابطه معناداری وجود دارد.

---

1 Sirgy

2 Kaihatu and Rini

نانجونندواراسوامی<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) از طریق یک مطالعه سیستماتیک به طراحی، توسعه و اعتبار سنجی یک ابزار اندازه‌گیری برای ارزیابی کیفیت زندگی کاری پرستاران و تعیین اجزای کلیدی کیفیت زندگی کاری پرستاران پرداخت. پس از شناسایی عوامل از مبانی نظری و توزیع پرسشنامه در نمونه ۴۷۴ نفر از پرستاران، مدل معادلات ساختاری برای بررسی روابط میان اجزا انجام شد. این اجزا عبارت‌اند از: محیط کاری، شرایط کاری، تعادل کار و زندگی، جبران خدمات، روابط و همکاری، استرس کاری، رضایت شغلی، توسعه مسیر شغلی و فرهنگ سازمانی.

آکتر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای کیفی به شناسایی موانع کیفیت زندگی کاری پرستاران در بنگلادش پرداختند. بررسی مصاحبه‌های انجام‌شده با ۳۰ پرستار نشان داد که این موانع شامل حجم بالای کار، فقدان اسکان و مشکلات ایاب و ذهاب، وضعیت ضعیف سلامت، عدم حمایت از پرستاران، کمبود فرصت‌های ارتقاء، سیاست‌ها و رویه‌های ناقص بیمارستان می‌باشند.

پاتری میرزا<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش خود به روش کمی به بررسی رابطه میان کیفیت زندگی کاری و انسجام گروهی پرداخته که با ابزار پرسشنامه و بررسی نظرات ۸۵ نفر از کارکنان دریافت که هرچه انسجام گروهی کارکنان بیشتر باشد کیفیت زندگی کاری ایشان بالاتر است.

آستریانتی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰) تأثیر کیفیت زندگی کاری بر تعهد سازمانی و قصد جابجایی مدیران مالی شرکت‌های کوچک در اندونزی را مورد مطالعه قرار دادند. داده‌های موردنیاز این پژوهش با توزیع ۱۱۵ پرسشنامه گردآوری شد. تحلیل داده‌ها با کمک نرم‌افزار پی‌ال‌اس نشان داد که کیفیت زندگی کاری بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و تعهد سازمانی تأثیر معنادار و منفی بر قصد ترک خدمت دارد. می‌توان نتیجه گرفت که با افزایش کیفیت زندگی کاری، تعهد سازمانی کارکنان برای ماندن در

---

1 Nanjundeswaraswamy

2 Akter

3 Putri Mirza

4 Astrianti



شرکت افزایش می‌یابد به طوری که قصد کارمندان برای نقل مکان یا ترک شرکت کاهش می‌یابد.

لیتائو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) رابطه بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد را در پرتغال مورد مطالعه قرار دادند. نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌های کمی پرسشنامه نشان می‌دهد که برای کارکنان: عوامل مهم در کیفیت زندگی کاری همانند احساس حمایت سرپرستان از طریق گوش دادن به نگرانی‌های آن‌ها و همچنین توسط این احساس که آن‌ها را همراهی می‌کنند؛ یکپارچه شدن در یک محیط کاری خوب؛ و احساس احترام هم به عنوان فرد حرفه‌ای و هم به عنوان انسان؛ بر احساس مشارکت آن‌ها در عملکرد سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد. در ایران نیز پژوهش‌های بسیاری در رابطه با کیفیت زندگی کاری به انجام رسیده است که در اینجا به برخی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود.

موسی زاده و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای به روش آمیخته به طراحی و تبیین مدل کیفیت زندگی کاری کارکنان اقماری صنعت نفت پرداخت که با مصاحبه از ۱۲ نفر خبره و به روش نمونه‌گیری هدفمند نتایج نشان داد که شایسته‌سالاری، جبران خدمت منصفانه و کافی، مدیریت تشکیلات و بهبود روش‌ها، شرایط کاری سالم و ایمن، حاکمیت قانون، توسعه ظرفیت انسانی، سلامتی و رفاه، کار معتبر و سودمند اجتماعی و اصول ایمنی به عنوان ۹ مؤلفه کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌باشند.

فرح‌بخش و ستار (۱۳۹۰) نقش کیفیت زندگی کاری در سلامت روانی مدیران مدارس شهر خرم‌آباد را مورد بررسی قرار دادند. در این پژوهش داده‌های مورد نیاز با گردآوری نظرات ۱۳۰ نفر از مدیران مدارس شهر خرم‌آباد در قالب پرسشنامه گردآوری شد. سپس، با استفاده از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، تی مستقل، تحلیل واریانس یک‌سویه و به کمک نرم‌افزار SPSS تحلیل شدند. نتایج نشان داد که بین کیفیت زندگی کاری مدیران و سلامت روانی کارکنان همبستگی مستقیم وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که مدیران مرد در مقایسه با مدیران زن از نظر کیفیت زندگی کاری و نیز سلامت روانی وضعیت مطلوب‌تری دارند.

اسماعیلی لهماالی (۱۳۹۲) رابطه کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان مازندران را مورد بررسی قرار دادند. پس از توزیع ۱۶۰ پرسشنامه در بین مدیران و کارکنان این سازمان و تحلیل داده‌های گردآوری شده به کمک نرم‌افزار SPSS نتایج نشان داد که بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان مازندران همبستگی و ارتباط زیادی وجود دارد. به نحوی که هرچه کیفیت زندگی کاری کارکنان در این سازمان افزایش یابد عملکرد آن‌ها نیز افزایش می‌یابد.

قنبرپور نصرتی و همکاران (۱۳۹۴) اثر کیفیت زندگی کاری و عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان ایلام را مورد مطالعه قرار دادند. پس از توزیع پرسشنامه میان ۱۰۳ نفر از کارکنان اداره کل و ادارات ورزش و جوانان، داده‌ها تحلیل و یافته‌ها نشان داد اثر کیفیت زندگی کاری بر رفتار شهروندی سازمانی، مثبت و معنادار است و اثر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی معنادار نیست.

قلی پور و همکاران (۱۳۹۶) تأثیر کیفیت زندگی کاری بر رفتارهای سیاسی در مدیران آموزش و پرورش کرج را با میانجی‌گری نیروی حفظ کارکنان ارزیابی کردند. برای انجام این پژوهش ۲۸۵ پرسشنامه از مدیران مدارس و کارکنان ستادی آموزش و پرورش کرج گردآوری شد. نتایج تحلیل‌ها نشان داد که کیفیت زندگی کاری مدیران بر نیروی حفظ کارکنان تأثیر مستقیم دارد.

گیاهی و همکاران (۱۴۰۰) تأثیر کیفیت زندگی کاری بر عملکرد کارکنان یک دانشگاه نظامی را مورد سنجش قرار دادند. جامعه آماری شامل کارکنان ستادی یک دانشگاه نظامی در شهر تهران بود که ۲۶۲ پرسشنامه در بین آن‌ها به‌عنوان نمونه توزیع شد. یافته‌های پژوهش نشان داد ۸ بعد کیفیت زندگی کاری شامل پرداخت منصفانه، تأمین فرصت رشد، قانون‌گرایی، توسعه قابلیت انسانی، محیط کاری ایمن، وابستگی اجتماعی و وابستگی اجتماعی، عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

با نگاهی به پیشینه پژوهش مشخص می‌شود که برخی از پژوهش‌ها رویکرد کیفی را اتخاذ کرده مانند آکتر و همکاران (۲۰۱۹) و برخی از پژوهش‌های دیگر مانند پژوهش پاتری میرزا (۲۰۱۸) صرفاً پژوهش‌هایی کمی هستند و تنها رابطه کیفیت زندگی کاری با برخی متغیرهای دیگر را می‌سنجند. علاوه بر این، پژوهش‌های اندکی که از روش آمیخته

استفاده کرده‌اند به بررسی کیفیت زندگی کاری کارکنان پرداخته‌اند مانند پژوهش موسی‌زاده و دیگران (۱۳۹۹) و جامعه هدف مدیران نبوده است. از طرف دیگر مدل‌سازی ساختاری تفسیری، تکنیکی است که می‌تواند یک سیستم پیچیده را به چندین زیرسیستم تجزیه کند و یک مدل ساختاری چند سطحی را با دانش و تجربه عملی خبرگان فرموله کند. این روش به تبدیل روابط مبهم و ضعیف به یک مدل شفاف با کاربرد سیستماتیک کمک می‌کند (Gupta and Dhingra, 2022).

بر این اساس، محققان مختلف از این تکنیک برای ایجاد ارتباط بین عوامل مؤثر بر یک موضوع استفاده کرده‌اند. در مطالعات انجام‌شده فقدان پژوهشی با رویکرد آمیخته و به روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری که بتواند به ارتباط میان مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری مدیران پردازد وجود دارد. این تحقیق علاوه بر نوآوری در بعد روش، در انتخاب جامعه آماری نیز دارای نوآوری می‌باشد. کیفیت زندگی کاری مدیران به دلیل نقش حیاتی که در پیشبرد مأموریت‌ها و اهداف کلان سازمان دارند و در سطوح بالاتر از کارشناسان در سلسله‌مراتب سازمانی قرار دارند، نیازمند بررسی بیشتری است. در اکثر پژوهش‌ها جامعه آماری شامل مدیران مدارس، پرستاران بوده که ماهیت کار در این مشاغل کاملاً با ماهیت کار مدیران در سازمان‌ها متفاوت می‌باشد. همچنین برخی پژوهش‌ها بر کارکنان که در لایه‌های پایین‌تر نسبت به مدیران قرار دارند، تمرکز دارند.

## روش

این پژوهش با استفاده از یک روش پژوهش آمیخته (کیفی - کمی) انجام‌شده و به دنبال ارائه الگوی سلسله‌مراتبی کیفیت زندگی کاری مدیران بخش دولتی شهر تهران است. این پژوهش از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی و از جنبه هدف، کاربردی محسوب می‌شود چراکه بیشترین کاربرد آن برای مدیران و مسئولان سازمان‌های دولتی است. لذا، شناسایی متغیرهای مدل موردنظر پژوهشی در بخش کیفی پژوهش به انجام رسید. تحلیل محتوا یک روش تحقیق کیفی برای شناسایی، تحلیل و تفسیر داده‌های کیفی است. به همین خاطر در بخش کیفی، به‌منظور درک، شناخت و استخراج متغیرها از تحلیل محتوا (تم) از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته و کدگذاری باز تا رسیدن به متغیر استفاده شده است.

جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی شامل مجموعه‌ای از خبرگان و متخصصان دانشگاهی آشنا به کیفیت زندگی کاری مدیران و دارای رتبه علمی دانشیار و بالاتر، مدیران هفت سازمان دولتی شهر تهران با مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر و سابقه مدیریت حداقل ۱۰ سال و همچنین مشاورین مدیران سازمان‌های دولتی با حداقل ۱۰ سال سابقه مشاوره و مدرک دکتری در رشته مدیریت است.

ملاک اندازه نمونه، کفایت تئوریک است؛ به این معنا که در مصاحبه با جامعه آماری خبرگان، شاخص یا متغیر جدیدی شناسایی نشود. بنابراین ملاک کفایت نمونه، اشباع نظری است. با استفاده از روش نمونه‌گیری انتخابی هدفمند در ابتدای امر تعداد ۱۲ نفر به عنوان نمونه خبرگان اولیه تحقیق مشخص و سپس داده‌های لازم جمع‌آوری شد. در طول مصاحبه افراد جدیدی شناسایی شدند که در مجموع با ۱۸ نفر مصاحبه صورت پذیرفت و اشباع نظری حاصل شد.

وضعیت نمونه خبرگان پژوهش نشان می‌دهد که ۵۷ درصد از نمونه خبرگان تحقیق دارای رتبه علمی دانشیار و بالاتر و سوابق پژوهشی مناسب در دانشگاه‌ها و ۲۱ درصد آن‌ها نیز هم‌اکنون دارای پست مدیریت و سابقه مدیریت بیش از ۱۰ سال در سازمان‌های دولتی شهر تهران (استانداری، فرمانداری، اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی، اداره کل آموزش و پرورش، اداره کار، تعاون و رفاه اجتماعی، سازمان میراث فرهنگی و گردشگری و ...) هستند. علاوه بر دودسته فوق ۲۲ درصد از نمونه خبرگانی نیز دارای سابقه بلندمدت بیش از ۱۰ سال، مشاوره به مدیران در سازمان‌های دولتی (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، علوم پزشکی، دادگستری و ...) شهر تهران هستند که دارای تحصیلات عالی دانشگاهی می‌باشند.

میانگین سابقه کار خبرگان دانشگاهی و مدیران سازمان‌های دولتی بین ۱۴ و ۱۷ سال و سابقه کار خبرگان مشاور نیز ۱۳ سال فعالیت می‌باشند که نشان‌دهنده تجربه خوب و به دنبال آن آشنایی کامل به ابعاد موضوع کیفیت زندگی کاری مدیران هستند. پس از اتمام بخش کیفی پژوهش، می‌بایست به منظور دستیابی به الگوی موردنظر پژوهش روابط بین متغیرهای شناسایی شده در بخش کیفی مشخص شود. لذا در بخش کمی پژوهش، برای تعیین رابطه بین متغیرهای شناسایی شده داده‌های مورد نیاز به کمک ماتریس خودتعاملی

گردآوری شده‌اند. برای تکمیل ماتریس خودتعاملی نیز از نظرات خبرگان بخش کیفی که با نحوه تکمیل کردن ماتریس خودتعاملی آشنایی داشتند استفاده شد. در واقع، در این بخش از نمونه‌گیری قضاوتی (تعمدی) استفاده شد و از بین ۱۸ خبره بخش کیفی ۱۳ خبره که می‌توانستند ماتریس‌های خودتعاملی را به درستی پر کنند انتخاب شدند.

در ادامه، مدل‌سازی متغیرها به کمک روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) انجام گرفته است. مدل‌سازی ساختاری تفسیری روشی برای طراحی الگوی روابط پیچیده و چندگانه میان متغیرهای یک پدیده است. این روش نوعی تحلیل ساختاری است که بر اساس پارادایم تفسیری بنانهاده شده است. هدف این روش نیز شناسایی روابط بین متغیرهای زیربنایی یک پدیده چندوجهی و پیچیده است. برای بررسی اثر هر یک از متغیرها بر روی متغیرهای دیگر؛ این طراحی رویکردی فراگیر برای سنجش ارتباط است و این طراحی برای توسعه چارچوب مدل به کار می‌رود تا اهداف کلی تحقیق امکان‌پذیر شود. مدل ساختار تفسیری قادر است ارتباط بین شاخص که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته‌اند را تعیین نماید.

روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف به تحلیل ارتباط بین شاخص‌ها می‌پردازد. روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری می‌تواند برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین ویژگی‌های چند متغیر که برای یک مسئله تعریف شده‌اند، استفاده شود. مدل‌سازی ساختاری تفسیری مشتمل بر چهار گام اصلی است که عبارت‌اند از: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری، تشکیل ماتریس سازگاری اولیه، تشکیل ماتریس وابستگی و تعیین سطح اهداف.

در بخش کمی پژوهش نیز ۱۴ نفر از خبرگان بخش کیفی که با نحوه پاسخگویی به ماتریس خودتعاملی آشنایی داشتند به صورت هدفمند انتخاب شدند. همچنین، برای اطمینان از روند پژوهش ضمن ارائه الگو به برخی از اعضای جامعه آماری بخش کیفی بازخوردها نشان داد که افراد سؤال شده از تبیین نظری تحقیق اطمینان دارند و توصیه‌ای برای انجام مصاحبه‌های جدید با فرد یا افراد خاصی نداشتند. به منظور افزایش روایی و پایایی در بخش کیفی، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان برای بالا بردن روایی و با قرار دادن آن‌ها در جریان مسیر تحقیق به طوری که بر نحوه پاسخگویی آن‌ها تأثیر

نگذارد، زمینه افزایش روایی داخلی فراهم گردید. به این منظور پس از انجام هر مصاحبه الگوی به دست آمده تا آن مرحله، به مصاحبه‌شوندگان ارائه شد و مصاحبه‌شوندگان نکاتی را که نسبت به الگو داشتند، طرح موضوع نمودند. این کار پس از انجام هر مصاحبه انجام شد تا مصاحبه خالی از هرگونه پیش فرض و جهت گیری انجام شود. علاوه بر این به منظور افزایش پایایی این بخش ضمن استفاده از فرآیندهای ساختاریافته‌ای از مصاحبه‌های همگرا، تلاش شد تا سازمان‌دهی فرآیندهای ساخت یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌های احصاء شده نیز فراهم گردد.

در این تحقیق متغیرهای مورد نیاز از بطن مصاحبه‌ها استخراج شد. ضریب پایایی بین دو کدگذار برای مصاحبه‌های انجام گرفته در پژوهش برابر ۸۱٪ است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است. اندازه معمول ضریب پایایی مورد پذیرش برای اکثر تحقیقات بین ۸۰ تا ۹۰ درصد است و تحقیقاتی که ضریب پایایی آن‌ها کمتر از ۷۰ درصد باشد، برای تفسیر دستاوردهای خود و تکرار تحقیق با مشکل مواجه خواهند شد.

### یافته‌ها

با توجه به اینکه هدف تحقیق حاضر توصیف پدیده کیفیت زندگی کاری مدیران بخش دولتی در قالب یک الگوی بومی است، بنابراین از معیاری به نام اشباع داده یا اشباع نظری برای تعیین نقطه پایان بخش کیفی استفاده می‌شود، به عبارت بهتر در این وضعیت داده جدیدی که به پژوهش وارد می‌شود اطلاعات موجود در مورد کیفیت زندگی کاری را تغییر نمی‌دهد. پس از کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه ۹۴ کدگذاری انجام و سپس متغیرها استخراج شد که تعدادی از کدگذاری اولیه برگرفته از مصاحبه‌های میدانی به عنوان نمونه در جدول یک ارائه شده است.

جدول ۱. کدگذاری اولیه برگرفته از مصاحبه‌ها

ردیف	کدگذاری اولیه
۱	رسیدن به پست مدیریت نتیجه تلاش‌ها و کوشش‌های خودم بوده و بدون شک توانمندی فردی باعث مدیر شدن شده
۲	جایگاه مدیر به گونه‌ای است که می‌بایست رفتار مدیر در قالب و فرمت خاصی باشد تا بتوان موفق بود
۳	علیرغم اینکه مدیر فشارهای کاری بیشتری دارد ولی دریافتی بیشتر و پاداش بیشتری هم در سازمان دارد
۴	متأسفانه یکی از مشکلات مدیران در محیط کاری این است که همکاران قبلی از دوست مدیرشان خواسته‌ها و توقعات بیشتری دارند.
۵	در محیط کاری به واسطه رسمی بودن و جایگاه مدیریت روابط دوستانه‌ای که قبلاً با همکاران داشتم به خوبی گذشته نیست
۶	یکی از فشارهایی که کیفیت زندگی کاری مدیر را تحت تأثیر قرار می‌دهد پاسخگویی به مراجع مختلف نظارتی است
۷	باید پذیرفت که مدیر سازمان شهرت و اعتبار کسب می‌کند و جامعه نیز جایگاه خاصی برای مدیران قائل است.
۸	بیشتر اوقات مدیر مجبور است برای حل و فصل تعارضات درون سازمانی و برون سازمانی سیاست پیشه کند و این خود برای مدیران فشار ایجاد می‌کنند و زندگی کاری را نامطلوب می‌سازد
۹	پیشرفت و یا عدم پیشرفت سازمان و همچنین انجام امورات روزانه در سازمان هم برای مدیران با استرس همراه است.
۱۰	به دلیل افزایش دغدغه‌های مدیران در سازمان بیشتر وقت مدیر در سازمان صرف می‌شود و به همین خاطر معمولاً مدیران وقت کمتری برای رسیدگی به امورات خانواده دارند

در ادامه تم‌های فرعی از کدهای اولیه استخراج شدند که نمونه‌ای از آن‌ها مطابق با جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. مفاهیم و تم‌های فرعی به دست آمده از داده‌های کیفی با مصاحبه

تم فرعی	کدهای اولیه
رفتار سیاسی مدیر	حل و فصل تعارضات درون سازمانی و برون سازمانی با سیاست
	استفاده از روش‌های مبارزاتی همانند پنهان کاری با برخی از کارکنان
	مخفی کردن اطلاعات در برخی مواقع از برخی افراد
	استفاده از روش‌های فریبکاری برای جابجایی کارکنان و برخورد با آن‌ها

سپس در گام آخر تم‌های اصلی از تم‌های فرعی استخراج می‌شوند که این فرایند در جدول ۳ در زیر نشان داده شده است.

جدول ۳. مفاهیم و تم‌های اصلی به دست آمده از تم‌های فرعی

تم اصلی (مضمون)	تم‌های فرعی	ردیف
تصمیم‌هراسی و ترس از اشتباه	فرار از تصمیم‌های بزرگ به تصمیم‌های کوچک	۱
	به تعویق انداختن تصمیمات استراتژیک	۲
	ترس از انتخاب گزینه صحیح از بین سایر گزینه‌ها	۳
تنهایی در محیط کار	توانایی نداشتن در برقراری ارتباط با همکاران	۴
	کاهش روابط اجتماعی بین مدیر و کارکنان	۵
	کاهش تعهد عاطفی همکاران و دوستان به مدیر	۶
مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری	تظاهر به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها توسط کارکنان	۷
	تظاهر به جدی بودن مشارکت در تصمیم‌گیری و عواقب نداشتن تصمیم‌گیری برای مدیر	۸
	تظاهر به اشتیاق و علاقه برای شرکت در جلسات مرتبط با تصمیم‌گیری	۹
رسمیت بیشتر در رفتار	رفتار مدیر در قالب و فرمت خاص	۱۰
	تمایل مدیر به رفتارها و برخوردهای رسمی و جدی	۱۱
تلقین‌های کلیشه‌ای	توانمندی بیش‌ازحد توان مدیر به وی القاء می‌کنند	۱۲
	تلقین کردن توانمندی و مدیریت بسیار خوب و عاری از اشتباه مدیر	۱۳
	مشتبه کردن مدیر به اینکه هیچ نقیصی در مدیریت وی نیست	۱۴
تعارض بین کار و زندگی	صرف وقت بیشتر در سازمان و وقت کمتر برای خانواده	۱۵
	غلبه مسائل کاری به مسائل زندگی شخصی	۱۶
	تماس‌ها و ارتباطات کاری بیشتر در زندگی شخصی	۱۷
تضعیف روابط غیررسمی	کاهش ارتباطات معمولاً صمیمانه‌تر و عمیق با همکاران سابق	۱۸
	کاهش شرکت در گروه‌های غیررسمی کارکنان همانند گروه‌های ورزشی	۱۹
	حذف شرکت در محافل دوستانه مانند صبحانه‌های کاری	۲۰
انتظارات همکاران و دوستان قدیمی	همکاران و دوستان قدیمی توقع کسب پست‌هایی همانند معاونت دارند	۲۱
	همکاران سابق انتظار ترجیح روابط دوستانه بر روابط کاری دارند	۲۲
	دوستان قدیمی نگرشی سهم خواهانه از دوست خود دارند	۲۳
	نگرش دوستان و همکاران قدیمی به مدیر همان دوست آن‌ها است نه مدیر آن‌ها	۲۴



ادامه جدول ۳.

ردیف	تم‌های فرعی	تم اصلی (مضمون)
۲۵	تمایل مدیر به ارتباطات و مراودات قبلی و نگرانی از پیامدها و حاشیه‌های آن	تضاد بین خواسته‌های درونی و الزامات سازمانی
۲۶	تمایل مدیر به روابط غیررسمی و ترس از شایعه‌سازی در ایجاد این روابط	
۲۷	نگرانی مدیر از سوءبرداشت کارکنان در رفتار معمولی و غیررسمی	
۲۸	خواست مدیر برای همکاری مبتنی بر اعتماد و نگرانی از مقررات سازمانی	
۲۹	انجام امورات روزانه در سازمان هم برای مدیران با استرس همراه است	فشارهای عصبی و استرس
۳۰	تحت فشار عصبی قرار گرفتن برای موعدها و مهلت‌های انجام کارها	
۳۱	ایجاد استرس به دلیل افزایش حجم کارها و بالا رفتن انتظارات درون و برون‌سازمانی از مدیر	
۳۲	اطمینان نداشتن از ماندن در پست مدیریت	عدم اطمینان
۳۳	ناپایدار شدن محیط‌های کاری و تأثیرپذیری ابقاء مدیران از آن	
۳۴	نگرانی و کاهش اطمینان از قضاوت در مورد مدیر در سازمان	
۳۵	ائتلاف‌سازی در سازمان	شیوع رفتارهای سیاسی
۳۶	تاکتیک‌های سیاسی	
۳۷	بازی‌های قدرت	
۳۸	ایجاد شبکه‌های ارتباطی و اطلاعاتی در سازمان	
۳۹	رفتار سیاسی مدیر	
۴۰	استفاده از معیارهای خاصی در پوشش لباس و حرکات	منزلت و پرستیژ
۴۱	چیدمان محیط کاری متناسب با جایگاه مدیریتی در سازمان	
۴۲	الگو گرفتن از مدیران موفق کشوری و جهانی در رفتار و حرکات	
۴۳	شناخته شدن بیش‌ازپیش مدیر در سازمان و خارج از سازمان	شهرت و اعتبار
۴۴	ارتقاء سطح اعتبار مدیر در سازمان به‌واسطه مشروعیت سازمانی	
۴۵	بهبود سطح شهرت مدیر به‌واسطه شرکت در جلسات برون‌سازمانی	
۴۶	جامعه نیز جایگاه خاصی برای مدیران قائل است	
۴۷	دریافت حقوق و مزایای بیشتر مدیر نسبت به بقیه کارکنان سازمان	حقوق و پاداش مناسب
۴۸	دریافتی بیشتر و پاداش بیشتری هم در سازمان به خاطر پاسخگویی بیشتر	
۴۹	دریافت پاداش‌های بیرون سازمانی برای مدیر	
۵۰	استفاده مدیر از امکانات و رفاهیات بهتر	

ادامه جدول ۳.

ردیف	تم‌های فرعی	تم اصلی (مضمون)
۵۱	موفقیت تلاش‌ها و کوشش‌های خودم بوده و بدون شک توانمندی فردی باعث مدیر شدن شده است	احساس موفقیت فردی
۵۲	عزت نفس و اعتماد به نفس یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت فردی مدیر است	
۵۳	از نظر مدیر زمان را به درستی مدیریت کرده‌اند.	
۵۴	ذهنیت مثبت مدیر باعث موفقیت او شده است	
۵۵	به دلیل وفاداری پیروانش به او، توانایی لازم برای کنترل آنان را دارد	احساس قدرت
۵۶	مدیر می‌تواند با تذکر، توبیخ و تنبیه افراد، آنان را وادار به انجام دادن وظایفشان کند	
۵۷	مدیر سطح اضافه‌کار و پاداش کارکنان سازمان را تعیین و تأیید می‌کند	
۵۸	تصمیم‌گیرنده نهایی برای سازمان مدیر است	
۵۹	پاسخگویی به مراجع مختلف نظارتی	مسئولیت قانونی
۶۰	رعایت قانون و مقررات در انجام فعالیت‌های مدیریتی	
۶۱	مسئولیت قانونی عملکرد سازمان بر عهده مدیر سازمان است	

در واقع ۱۸ تم اصلی از بخش کیفی به شرح جدول ۴ در زیر استخراج شد. ضمناً، برای سهولت در مراحل انجام مدل‌سازی این تم‌ها از C1 تا C18 کدگذاری شدند. که مبنای بخش کمی برای مدل‌سازی قرار می‌گیرند.

جدول ۴. شاخص‌های استخراج شده بخش کیفی پژوهش

کد	شاخص	کد	شاخص
C1	تصمیم‌هراسی و ترس از اشتباه	C10	فشارهای عصبی و استرس
C2	تنهایی در محیط کار	C11	عدم اطمینان
C3	مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری	C12	شیوع رفتارهای سیاسی
C4	رسمیت بیشتر در رفتار	C13	منزلت و پرستیژ
C5	تلقین‌های کلیشه‌ای	C14	شهرت و اعتبار
C6	تعارض بین کار و زندگی	C15	حقوق و پاداش مناسب
C7	تضعیف روابط غیررسمی	C16	احساس موفقیت فردی
C8	انتظارات همکاران و دوستان قدیمی	C17	احساس قدرت
C9	تضاد بین خواسته‌های درونی و الزامات سازمانی	C18	مسئولیت قانونی

اکنون با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) و با کمک نرم‌افزار ISM متلب سطوح و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل ارزیابی می‌شوند. در گام اول ماتریس خودتعاملی ساختاری پژوهش را با استفاده از نظر پاسخ‌دهندگان تشکیل می‌شود. برای تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر گرفته و بر اساس طیف V: عامل سطر i باعث محقق شدن عامل ستون j می‌شود. A: عامل ستون j باعث محقق شدن عامل سطر i می‌شود. X: هر دو عامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می‌شوند (عامل i و j رابطه دوطرفه دارند) و O: بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد به مقایسات زوجی پاسخ می‌دهند. ماتریس خودتعاملی در جدول ۵ آورده شده است.

سپس بر اساس جدول ۵ ماتریس دستیابی اولیه بر اساس اعداد صفر و یک تشکیل و سپس روابط تعدی ایجاد شده و ماتریس دستیابی نهایی تشکیل می‌شود که در جدول ۶ آورده شده است. تمام درایه‌هایی که در این جدول 1\* هستند در ماتریس اولیه مقدار صفر داشته‌اند. سپس از روی ماتریس دستیابی نهایی، بر اساس گام چهارم، مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز استخراج شده و معیارها سطح‌بندی می‌شوند که در جدول ۶ آورده شده است.

سپس از روی ماتریس دستیابی نهایی، بر اساس گام چهارم، مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز استخراج شده و معیارها سطح‌بندی می‌شوند که در جدول ۷ آورده شده است. پس از مشخص شدن سطوح هر یک از شاخص‌ها و با در نظر گرفتن ماتریس دستیابی نهایی، مدل ساختاری تفسیری ترسیم می‌شود. مدل نهایی در شکل ۱ مشاهده می‌شود. این مدل از نه سطح تشکیل شده است؛ که سطح اول آن تأثیرپذیرترین سطح و سطح پنجم آن تأثیرگذارترین سطح می‌باشد.



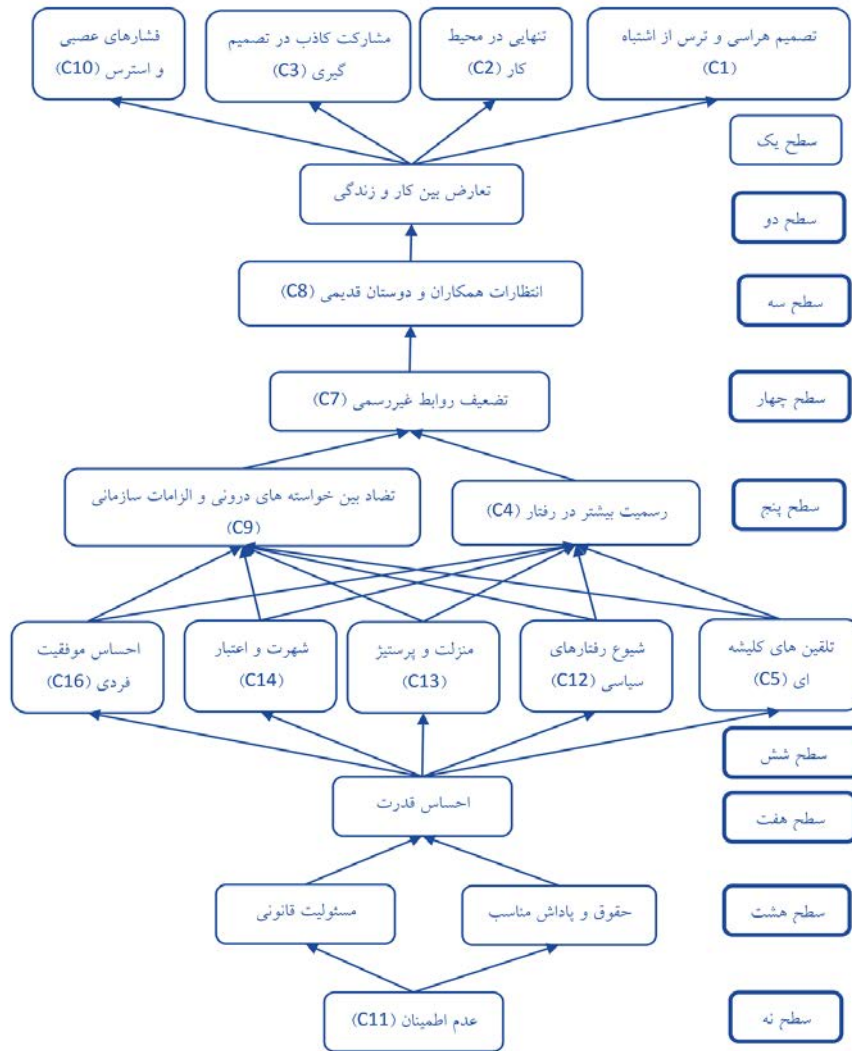
جدول ۶. ماتریس دستیابی نهایی

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	قدرت نفوذ
C1	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱*	۱*	۱	۰	۱	۱*	۰	۰	۱*	۱*	۰	۱۴
C2	۱*	۱	۱	۰	۱*	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵
C3	۱*	۱*	۱	۰	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱*	۱*	۰	۱۱
C4	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱*	۱*	۰	۱۲
C5	۱*	۱	۱*	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱*	۱*	۱*	۰	۱	۱	۰	۱۵
C6	۱*	۱	۱*	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵
C7	۱*	۱	۱	۰	۱*	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۸
C8	۱*	۱	۱	۰	۱*	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷
C9	۱	۱	۱*	۱*	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱*	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۰
C10	۱	۱*	۱*	۱*	۰	۰	۱*	۰	۰	۱	۰	۱*	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷
C11	۱	۱*	۱	۱*	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱۷
C12	۱*	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱*	۰	۰	۱	۱	۰	۱۵
C13	۱*	۱*	۱*	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱*	۱	۱	۰	۱*	۰	۰	۱۴
C14	۱	۱*	۱*	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱*	۰	۱۵
C15	۱*	۱*	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۰	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۰	۱۶
C16	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۰	۱	۱*	۰	۰	۱	۱	۰	۱۵
C17	۱	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱*	۱	۰	۱۵
C18	۱	۱*	۱*	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱*	۱	۱	۱۶
میزان وابستگی	۱۸	۱۸	۱۸	۱۳	۱۵	۱۶	۱۵	۱۵	۱۳	۱۸	۱	۱۲	۱۰	۹	۲	۱۲	۱۱	۱	

جدول ۷. تمسین سطوح شناختی ها

	مجموعه دانشیار	مجموعه پیش‌دانشیار	مجموعه استادی	سطح
C1	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C12-C13-C16-C17-	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C12-C13-C16-C17-	۱
C2	C1-C2-C3-C5-C10-	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18	C1-C2-C3-C5-C10-	۱
C3	C1-C2-C3-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C16-C17-	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18	C1-C2-C3-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C16-C17-	۱
C4	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C16-C17-	C1-C4-C5-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18	C1-C4-C5-C9-C10-C16-C17-	۵
C5	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C12-C13-C14-C16-C17-	C1-C2-C3-C4-C5-C7-C8-C9-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18	C1-C2-C3-C4-C5-C7-C8-C9-C12-C13-C14-C16-C17-	۱
C6	C1-C2-C3-C6-C10-	C1-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18	C1-C3-C6-	۲
C7	C1-C2-C3-C5-C6-C7-C8-C10-	C1-C3-C4-C5-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18	C1-C3-C5-C7-C10-	۴
C8	C1-C2-C3-C5-C6-C8-C10-	C1-C3-C4-C5-C7-C8-C9-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18	C1-C3-C5-C8-	۲
C9	C1-C2-C3-C4-C6-C7-C8-C9-C10-C12-	C1-C3-C4-C5-C9-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18	C1-C3-C4-C9-C12-	۵
C10	C1-C2-C3-C4-C7-C10-C12-	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18	C1-C2-C3-C4-C7-C10-C12-	۱
C11	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-	C11-	C11-	۹
C12	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C12-C13-C14-C16-C17-	C1-C5-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18	C1-C5-C9-C10-C12-C13-C14-C16-C17-	۱
C13	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C12-C13-C14-C16-	C1-C5-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18	C1-C5-C12-C13-C14-C16-	۱
C14	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C12-C13-C14-C16-C17-	C5-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18	C5-C12-C13-C14-C16-C17-	۱
C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C12-C13-C14-C15-C16-C17-	C11-C15-	C15-	۸
C16	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C12-C13-C14-C16-C17-	C1-C3-C4-C5-C11-C12-C13-C14-C15-C16-C17-C18	C1-C3-C4-C5-C12-C13-C14-C16-C17-	۱
C17	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C12-C13-C14-C16-C17-	C1-C3-C4-C5-C11-C12-C14-C15-C16-C17-C18	C1-C3-C4-C5-C12-C14-C16-C17-	۷
C18	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C12-C13-C14-C16-C17-C18	C18	C18	۸

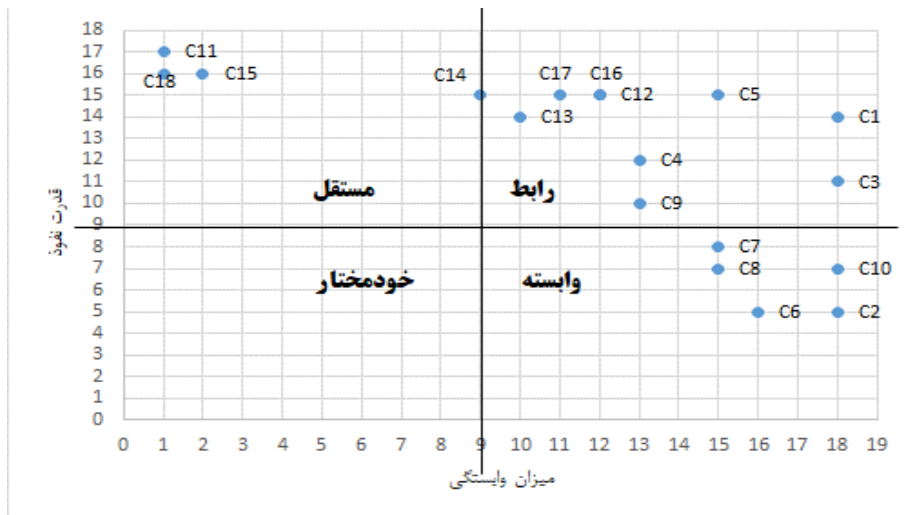
شکل ۱. الگوی پژوهش



در ادامه، با استفاده از شدت نفوذ و وابستگی هریک از توانمند سازها (شکل ۲)، می‌توان به گروه‌بندی شاخص‌ها با استفاده از روش تحلیل میک مک MICMAC پرداخت. بر این اساس معیارهای عدم اطمینان (C11)، حقوق و پاداش مناسب (C15) و مسئولیت قانونی (C18) از نوع متغیرهای مستقل هستند. این متغیرها دارای وابستگی کم و هدایت بالا می‌باشند به عبارتی دیگر تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی‌های

این متغیرها است. معیارهای تنهایی در محیط کار (C2)، تعارض بین کار و زندگی (C6)، تضعیف روابط غیررسمی (C7)، انتظارات همکاران و دوستان قدیمی (C8) و فشارهای عصبی و استرس (C10) از نوع وابسته است این متغیرها دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند این متغیر اصولاً تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارند. مابقی معیارها از نوع رابط هستند این متغیرها از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند به عبارتی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود.

شکل ۲. نمودار قدرت نفوذ و وابستگی



### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش باهدف ارائه الگوی سلسله‌مراتبی کیفیت زندگی کاری مدیران بخش دولتی شهر تهران انجام شد. بخش قابل توجهی از زندگی مدیران در قالب زندگی کاری می‌گذرد. خصوصاً این که طی سال‌های اخیر، زندگی کاری مدیران، دیگر به ساعات رسمی کار در سازمان محدود نیست و به شیوه‌ها و بهانه‌های مختلف، گریبان آن‌ها را در بیرون از محل کار و حتی در خانه، رها نمی‌کند. این پژوهش نیز بر آن بود تا در این خصوص الگویی را ارائه کند که بیانگر این موضوع باشد؛ اما آنچه این پژوهش را نسبت به پژوهش‌های دیگر در رابطه با کیفیت زندگی کاری مدیران متمایز می‌کند این است که



جایگاه مدیریتی به مثابه شمشیر دولبه: الگوی سلسله... | حسن پور و ابراهیمی | ۱۴۱

مدل این پژوهش با استفاده از رویکرد کیفی - کمی یا آمیخته به دست آمده است. لذا یک پژوهش صرفاً کیفی یا کمی نیست. در مدل سازی این پژوهش نیز از مدل سازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. ساختاری از آن جهت که الگو دارای نه سطح است و سطوح آن نیز مشخص است. تفسیری است از آن جهت که برای قضاوت از نظر خبرگان بهره گرفته شده است.

برخی از پژوهش ها به استفاده از روش کیفی در حوزه کیفیت زندگی کاری بسنده کرده اند مانند آکتر و همکاران (۲۰۱۹) که در مطالعه ای کیفی به شناسایی موانع کیفیت زندگی کاری پرستاران در بنگلادش پرداختند. برخی از پژوهش های دیگر به شناسایی عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری می پردازند از جمله پژوهش پاتری میرزا (۲۰۱۸) در سنگاپور.

پژوهش لیتائو و همکاران (۲۰۲۱) در پر تقال رابطه بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد را مورد مطالعه قرار داده اند.

آستریانتی و همکاران (۲۰۲۰) تأثیر کیفیت زندگی کاری بر تعهد سازمانی و قصد جابجایی مدیران مالی شرکت های کوچک در اندونزی را بررسی کرده است.

برخی پژوهش های داخلی مانند فرح بخش و ستار (۱۳۹۰) نقش کیفیت زندگی کاری در سلامت روانی مدیران مدارس شهر خرم آباد و همچنین اسماعیلی لهمالی (۱۳۹۲) رابطه کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان اداره کل امور مالیاتی را بررسی کرده است.

پژوهش قلی پور و همکاران (۱۳۹۶) که در آن تأثیر کیفیت زندگی کاری بر رفتارهای سیاسی، مورد مطالعه قرار گرفته است.

این دسته از مطالعات نیز صرفاً پژوهش هایی کمی هستند و تنها رابطه کیفیت زندگی کاری با برخی متغیرهای دیگر را می سنجد؛ اما در این پژوهش الگویی برای کیفیت زندگی کاری مدیران ارائه شده است که این الگو مبتنی بر پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) است. علاوه بر نوآوری پژوهش از منظر روش شناسی، فقدان مطالعات پیرامون کیفیت زندگی کاری مدیران نیز حائز اهمیت است. به طور مثال مطالعه نانجونندواراسوامی (۲۰۲۱) کیفیت زندگی کاری پرستاران، فرح بخش و ستار (۱۳۹۰) کیفیت زندگی کاری مدیران مدارس و در اکثریت مطالعات کیفیت زندگی کاری کارکنان مورد بررسی قرار گرفته

است. با در نظر گرفتن مدیران بخش دولتی به عنوان نمونه پژوهش، احتمال کارآمد بودن الگو نیز افزایش می‌یابد و جنبه بومی بودن الگو نیز تقویت می‌شود.

با توجه به یافته‌های پژوهش، در سطح نهم الگوی شناسایی شده، شاخص عدم اطمینان قرار دارد که تأثیرگذارترین شاخص این الگو است. این نکته بیانگر آن است که عدم اطمینان یکی از مشکلات اساسی مدیران است که کیفیت زندگی کاری مدیران بخش دولتی شهر تهران را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیران در این سازمان‌ها هم با عدم اطمینان در محیط سازمان مواجه هستند که هر لحظه ممکن است رخ دادن حادثه، اتفاق یا خطایی منجر به از دست دادن پست مدیریت شود و هم اینکه با عدم اطمینان در خارج از محیط سازمان روبرو شوند. به دلیل افزایش سرعت آهنگ تغییرات محیطی و همچنین پیچیده‌تر شدن محیط، مدیران ناگزیر از تدوین تاکتیک‌های برای مقابله با عدم اطمینان محیطی هستند. مدیران سازمان‌ها می‌توانند از تکنیک‌هایی نظیر برنامه‌ریزی بلندمدت، برنامه‌ریزی استراتژیک، تحلیل مشکلات سازمانی و مدیریت پاسخگویی به تغییرات سریع و پیش‌بینی نشده محیط استفاده کنند.

همان‌طور که الگوی پژوهش نشان می‌دهد، عدم اطمینان می‌تواند حقوق و پاداش، مسئولیت قانونی و احساس قدرت مدیران را تحت تأثیر خود قرار دهد و آنچه بر این نکته در الگو تأثیر می‌گذارد اینکه در تحلیل میک-مک نیز عدم اطمینان به عنوان متغیری مستقل نشان داده شده است؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود که ابتدا مدیران عدم اطمینان‌ها را تعریف و درک کنند. سپس سعی کنند برای هر کدام از این عدم اطمینان‌ها در سازمان‌های دولتی شهر تهران سناریویی کارآمد و اثربخش از پیش تعیین شده داشته باشند. همچنین مدیران این سازمان‌ها می‌توانند برای مدیریت شرایط عدم اطمینان از مشاورین متخصص در امر تحلیل حساسیت بهره ببرند. شناسایی این شاخص با یافته‌های پژوهش پارک و فیومن (۲۰۱۹) نیز همخوانی دارد. در سطح اول این الگو تأثیرپذیرترین شاخص‌ها شامل تصمیم‌های حساس و ترس از اشتباه، تنهایی در محیط کار، مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری و استرس و فشارهای عصبی قرار دارند. تنهایی در محیط کار و استرس و فشارهای عصبی در جایگاه‌های مدیریتی با نتایج مطالعات زوماتا (۲۰۱۹)، کتز و وقیه و بالاز (۲۰۱۰) و پارک و فیومن (۲۰۱۹) هم‌راستا می‌باشد.

بدون شک حل تضاد بین خواسته‌های درونی مدیران سازمان‌های دولتی شهر تهران می‌تواند تأثیر چشمگیری در بهبود وضعیت روحی و رفتاری مدیران در این سازمان‌ها داشته باشد. به نظر می‌رسد، مدیران این سازمان‌ها می‌بایست نسبت به جنبه‌ها و زوایای مختلف تضاد اشراف کامل داشته باشند و از بروز واکنش‌های احساسی و غیرمنطقی خودداری کنند و همچنین به تفکر و اندیشیدن و ریشه‌های این تضادها در جهت حل آن‌ها تمرکز کنند تا هماهنگی بین خواسته‌ها و شرایط کاری مدیران در این سازمان‌ها به حداکثر برسد. مدیران سازمان‌های دولتی در شهر تهران باید بدانند در جهت حفظ تعادل بین زندگی و کار خود می‌بایست به مسائل و جریان زندگی شخصی خود توجه داشته باشند و این مسائل را نیز جدی بگیرند و همیشه سعی کنند نقش خود در خانواده را کم‌رنج نکنند. به مدیران پیشنهاد می‌شود که بیشتر از قبل به دوستان و همکاران قدیمی احترام بگذارند و در انجام وظایف سازمانی پایه و اساس را بر دوستی بگذارند که باعث می‌شوند همکاران و دوستان مدیر، کار را تفریح و تعهد بدانند. مدیران سازمان‌های دولتی در تهران، می‌بایست برای به حداقل رساندن تعارض بین کار و زندگی، رسمیت با دوستان و همکاران، روابط رسمی غیر ضروری و ... را کاهش داده و رفتار خود را با همکاران و دوستان مبتنی بر همدلی، صداقت، شنود مؤثر، حمایتی و مهربانی و ... قرار دهند. چنین رفتاری می‌تواند متغیرهای بین تأثیرگذارترین و تأثیرپذیرترین متغیرهای الگوی پژوهش را تحت تأثیر بسیار مثبت قرار دهد. واقعیت این است که هیچ آدم موفق در جهان پیدا نمی‌شود که بارها و بارها از طریق عبور از پل اشتباه و شکست راه موفقیت‌های بزرگ‌تر بعدی را کوتاه نکرده باشد؛ اما مدیران در سازمان‌های دولتی حق چنین اشتباهاتی را ندارند. اشتباه مدیر در تصمیم‌گیری ممکن است به عزل او منجر شود و این خود باعث ایجاد ترس و هراس از تصمیم‌گیری می‌شود و با توجه به اینکه مدیران مدام با تصمیم‌گیری مواجه هستند لذا در زندگی کاری خود با نوعی ترس و هراس به سر می‌برند. مدیران بخش دولتی با ارتقاء یافتن به نحوی ارتباطات غیررسمی و دوستان خود را از دست می‌دهند و به تنهایی در محیط کار می‌رسند. تضعیف روابط غیررسمی، رفتارهای رسمی، احساس قدرت و ... سرانجام مدیران را به تنهایی در محیط کار می‌رساند که کیفیت زندگی کاری آن‌ها را کاهش می‌دهد و مدیران از این مسئله رنج می‌برند.

مدیران بخش دولتی تهران برای مقابله با تنهایی که عوارض روحی و روانی بسیاری هم برای آن‌ها به همراه خواهد داشت می‌بایست سعی کنند فاصله خود با کارکنان را تا حد ممکن کاهش دهند و رسمیت را در حد معقول اعمال کنند. شرکت در برنامه‌های اوقات فراغت کارکنان می‌تواند از شدت تنهایی در محیط کار بکاهد. مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری‌هایی که کارکنان عواقب تصمیمات برای آن‌ها مهم نیست از دیگر شاخص‌هایی است که برای مدیران نگرانی ایجاد می‌کند.

مدیران باید رویکرد مشارکتی را در تصمیم‌گیری سازمانی اتخاذ کنند. مشارکت دادن حداکثری و ارزش قائل شدن برای نظرات کارکنان می‌تواند مشارکت کاذب را کاهش دهد. استفاده از نظام پیشنهادات کارآمد نیز می‌تواند در این مسیر به مدیر کمک کند. واقعیت این است که استرس و فشارهای عصبی، زندگی کاری مدیران در بخش دولتی را به چالش می‌کشد. عوامل استرس‌زا در محیط کار بسیار است اما به‌طور کلی چندین عامل اصلی استرس‌زا که کیفیت زندگی کاری مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهند عبارت‌اند از فقدان ایجاد فرصت برای پیشرفت یا رشد کارکنان، دستمزد و حقوق کم، حجم کاری زیاد، انتظارات کاری غیرواقعی، چک کردن لحظه‌ای توسط سرپرستان و ساعت‌های طولانی کاری. به نظر می‌رسد حفظ آرامش در شرایط پرفشار کاری، اولویت‌بندی‌های دقیق و منظم کارها، استفاده از عدالت سازمانی به معنای واقعی، شفافیت سازمانی و برقراری تعادل میان زندگی شخصی و زندگی حرفه‌ای می‌تواند در کاهش استرس و فشارهای عصبی مؤثر باشد. در نهایت بر اساس الگوی شناسایی‌شده در این پژوهش بعد از مؤلفه عدم اطمینان، مؤلفه‌هایی مانند حقوق و پاداش مناسب (در سطح هشتم)، احساس قدرت (در سطح هفتم) و شهرت و اعتبار (در سطح ششم) به ترتیب تأثیرگذارترین شاخص‌های این الگو بوده که می‌تواند تأییدکننده دلیل جذابیت جایگاه‌های مدیریتی در بخش دولتی باشد. حتی عدم اطمینان به‌عنوان تأثیرگذارترین شاخص نیز می‌تواند ناشی از نگرانی‌های مدیران پیرامون از دست دادن این دسته از مؤلفه‌ها باشد که مدیران پس از انتصاب در جایگاه‌های مدیریتی با آن درگیر می‌باشند. به نظر می‌رسد مدیرانی که در سازمان‌های دولتی ارتقاء می‌یابند علاوه بر پیشنهادات فوق می‌بایست به چند پیشنهاد به‌طورجدی توجه داشته باشند.

بهرتر آن است که مدیران در رفتارهای خود در سازمان صداقت را پیشه کرده و همکاری مبتنی بر اعتماد را انتخاب نمایند. چراکه مدیران علاوه بر جایگاه خود نقش الگو برای کارکنان دارند و سیاسی کاری آن‌ها کل سازمان را درگیر این پدیده نامطلوب می‌کند. علاوه بر این، مدیران می‌بایست از سبک مدیریت مشارکتی به معنای واقعی استفاده کنند تا بدین وسیله از ظهور مشارکت‌های کاذب جلوگیری کنند.

با توجه به وجود عدم اطمینان برای مدیران در همه سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دولتی بنابراین همراه کردن کارکنان سازمان حتی با کمک گرفتن از ارتباطات غیررسمی می‌تواند توان مدیران در مقابله با عدم اطمینان را افزایش دهد. همچنین مدیران ارتقاء یافته می‌بایست استفاده از تعامل را جایگزین استفاده از قدرت کنند تا فشارهای روحی و روانی خود را کاهش داده و یکپارچگی و انسجام سازمانی بهبود یابد.

در نهایت به پژوهشگران، در تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود با انجام مطالعات عمیق‌تر به‌ویژه به روش‌های کیفی پیرامون برخی از شاخص‌های شناسایی شده این پژوهش، به شناسایی الگوها و مدل‌هایی از ترس‌های مدیران، تنهایی در محیط کار مدیران، تلقین‌های کلیشه‌ای پردازند. همچنین در مطالعات آتی می‌توان اثرات متغیرهایی مانند جنسیت، سن، سطوح مدیریتی (پایه، میانی، ارشد)، وضعیت تأهل مدیران را بر کیفیت زندگی کاری نیز مورد بررسی قرار داد. همچنین به دلیل تفاوت در فرهنگ و جو سازمانی در بخش دولتی و خصوصی، پیشنهاد می‌شود این پژوهش برای مدیران بخش خصوصی نیز انجام شود.

## تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

## ORCID

Akbar Hassanpoor



<https://orcid.org/0000-0001-7947-1291>

Sareh Ebrahimi



<https://orcid.org/0000-0002-4841-9252>

## منابع

۱. اسماعیلی لهماالی، اباصلت. (۱۳۹۲). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان مازندران، *پژوهشنامه مالیات*. ۲۱ (۱۹): ۱۹۶-۱۷۱

۲. خلیلی قلعه سری، سیده جمیله و مدانلو، یاسمن. (۱۳۹۸). تأثیر رفتار شهروندی سازمانی در بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری مدیران مدارس. *خانواده و پژوهش*. ۱۶ (۲): ۴۷-۶۶.
۳. عبدالله پور، ابراهیم، سلیمی، یحیی، نجات، سحرناز و جرجان شوشتری، زهرا. (۱۳۹۰). کیفیت زندگی و عوامل مؤثر بر آن در کارکنان ادارات دولتی شهرستان بوکان. *مطالعات علوم پزشکی*، ۲۲(۱)، ۴۰-۴۷.
۴. علیکریمی، سجاد، فرهادی نژاد، محسن، رستگار، عباسعلی، یاسینی، علی و ابراهیمی، سید عباس. (۱۴۰۱). فهم روان شناسانه احساس مالکیت نسبت به مشاغل مدیریتی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۱(۱۰۴)، ۷-۴۰.
۵. فرح بخش، سعید و ستار، آریتا. (۱۳۹۰). نقش کیفیت زندگی کاری در سلامت روانی مدیران مدارس، *اصول بهداشت روانی*، سال ۱۴، شماره ۵۵، ۲۰۰-۹.
۶. قلی پور، رحمت الله، نرگسیان، عباس، نوروزی، داود و رشید، علی اصغر. (۱۳۹۶). مطالعه تأثیر کیفیت زندگی کاری بر بروز رفتارهای سیاسی در میان مدیران مدارس و کارکنان ستادی آموزش و پرورش ناحیه ۴ شهر کرج با نقش میانجی‌گری نیروی حفظ کارکنان. *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ۱۲(۳)، ۷-۲۹.
۷. قنبرپور نصرتی، امیر، پورسلطانی، زرنندی، حسین و بای، ناصر. (۱۳۹۴). اثر کیفیت زندگی کاری و عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان ایلام. *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، دوره ۴، شماره ۱۲، ۴۷-۵۶.
۸. گیاهی، مهرزاد، بابایی، منصور و محمدیان، محمد. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر کیفیت زندگی کاری بر عملکرد کارکنان: مطالعه موردی کارکنان یک دانشگاه نظامی. *طب نظامی*، دوره ۲۳، شماره ۷، ۶۲۶-۶۱۸.
۹. موسی زاده، بهروز، موسوی، سید نجم الدین، وحدتی، حجت و نظریوری، امیر هوشنگ. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل کیفیت زندگی کاری کارکنان اقماری شرکت بهره برداری نفت و گاز غرب با رویکرد آمیخته. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، سال ۱۲، شماره ۴۸، ۱۶۱-۱۴۵.
10. Adikoeswanto, D., Eliyana, A., Sariwulan, T., Dharmawan Buchdadi, A., & Firda, F. (2020). Quality of work life's factors and their impacts on organizational commitments. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 450-461.
11. Akdere, Mesut. (2020). Improving Quality of Work Life Implications for Human Resources. *Business Review*, vol.1, p.173

12. Akter, N., Akter, M. K., & Turale, S. (2019). Barriers to quality of work life among Bangladeshi nurses: a qualitative study. *International nursing review*, 66(3), 396-403.
13. Alzalabani, Abdulmonem Hamdan. (2017). A Study on Perception of Quality of Work Life and Job Satisfaction: Evidence from Saudi Arabia, *Arabian Journal of Business and Management Review*, No,19. No.2.176-187.
14. Angelia, Irine Noviani., Triana, Noor Edwina Ds., & Reny, Yuniasanti.(2021). Literature Review: Quality of Work Life in the 5.0 Era, *Journal of Humanika*, Nol, 13, No. 3, 35-38.
15. Astrianti, A., Najib, M., & Sartono, B. (2020). Quality of work life, organizational commitment and turnover intention in account officer of micro finance company. *Sosiohumaniora*, 22(1), 17-25.
16. Cascio. (2016). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (10thed.). Boston: McGraw-Hill.
17. Diana, Eliyana, A., Emur, A. P., & Sridadi, A. R. (2020). Building nurses' organizational commitment by providing good quality of work life. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(4), 142–150.
18. Gupta, S., & Dhingra, S. (2022). Modeling the key factors influencing the adoption of mobile financial services: an interpretive structural modeling approach. *Journal of Financial Services Marketing*, 27(2), 96-110.
19. Indeed Editorial Team.(2022) . <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/should-i-be-manager> .
20. Kaihatu, T. S., & Rini, W. A. (2007). Kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap kepuasan atas kualitas kehidupan kerja komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran: studi pada guru-guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(1), 49-61.
21. Kets de Vries, M. K., & Balazs, K. (2010). *The shadow side of leadership*. In Handbook of top management teams (pp. 183-190). Palgrave Macmillan, London.
22. Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2019). Quality of work life and organizational performance: Workers' feelings of contributing, or not, to the organization's productivity. *International journal of environmental research and public health*, 16(20), 3803.

23. Lyness, K. S., & Judiesch, M. K. (2008). Can a manager have a life and a career? International and multisource perspectives on work-life balance and career advancement potential. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 789.
24. Mao, H. Y. (2006). The relationship between organizational level and workplace friendship. *The international journal of human Resource Management*, 17(10), 1819-1833.
25. Mebarki, B., Ahmed Fouatih, M. E. A., & Mokdad, M. (2019). Quality of Work Life and differences in demographic characteristics among managerial staff in Algerian tertiary sector. *Work*, 62(3), 435-442.
26. Nanjundeswaraswamy, T. S. (2021). Nurses quality of work life: scale development and validation. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. 38(2), 371-394.
27. Nekouei, Mohammad Hossein., Mumtazah, BT Othman,., Jariah, Bt Masud., & Aminah Bt Ahmad,(2018). Quality of Work Life and Job Satisfaction among employee in government organizations in IRAN, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(1),217-229.
28. Park, H. H., & Faerman, S. (2019). Becoming a manager: Learning the importance of emotional and social competence in managerial transitions. *The American Review of Public Administration*, 49(1), 98-115.
29. Putri, Marina, Mirza,(2018). Kohesivitas kelompok dan kualitas kehidupan kerja pada karyawan *.Journal of Seurune Psikologi Unsyiah*,Vol.1,No.1.2-17.
30. Rao, M. S., & Singh, M. (2020). *Quality of Work Life (QWL) motivates library professionals highly to learn further and develop skills*. *Library Philosophy & Practice*.
31. Rokach, A. (2014). Leadership and loneliness. *International Journal of Leadership and Change*,2(1), 6.
32. Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D.-J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241–302.
33. Skakon, J., Kristensen, T. S., Christensen, K. B., Lund, T., & Labriola, M. (2011). Do managers experience more stress than



employees? Results from the Intervention Project on Absence and Well-being (IPAW) study among Danish managers and their employees. *Work*, 38(2), 103-109.

34. Sojka, L. (2014). Specification of the quality of work life characteristics in the Slovak economic environment. *Sociológia-Slovak Sociological Review*, 46(3), 283-299.
35. Stearns, P. N. (2019). A Happy History?. *The Historian*, 81(4), 613-626.
36. Tovmasyan, Gayane.(2017). The Role of Managers in Organizations: Psychological Aspects, *Journal of Business Ethics and Leadership*, No.42. Vo 1.
37. Ur Rahiman, Habeeb and Rashmi Kodikal,(2018), Quality of work life: An Empirical review. *the international journal Research publications*, Vol.7, N. 07,132-147.
38. Wright, S. (2013). *Is it lonely at the top? An empirical study of managers' and nonmanagers' loneliness in organizations*. In *Loneliness Updated* (pp. 65-78). Routledge.
39. Yadav.Radha., Ashu, Khana. Priyanka .,& sudiouta. Dasmohartapa.(2019).An analytical study of Quality of Work life and organizational commitment in ICT india, *Journal of Humman Resource and sustainability studies*, Vol.7, No.2,278-294.
40. Zumaeta, J. (2019). Lonely at the top: How do senior leaders navigate the need to belong?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 111-135.

### Persian References

1. Abdullahpour, E., Salimi, Y., Nejat, S., & Jarjarran Shushtri, Z. (2012). Quality of life and factors affecting it in the employees of government offices in Bukan city. *Journal of Medical Sciences Studies*, 22(1), 40-47.
2. Alikarmi, S., Farhadinejad, M., Rostgar, A. A., Yasini, A., Ebrahimi, A. (2022). Psychological understanding of sense of ownership towards management jobs. *Management Studies in Development & Evolution*, 31(104), 7-40.

3. Esmaeeli Lahmali A. (2013). A Study of Relationship between Quality of Work Life (QWL) and Performance of the Staff in Mazandaran Provin Tax Affairs General Directoratece. *J Tax Res.* 21 (19) :171-196.
4. Farhbakhsh, S., & sattar, A. (2012). The role of quality of work life in mental health of school principals. *Journal of Fundamentals of Mental Health*, 14(55), 9-200. (In Persian).
5. Gholi pour, R., Nargesian, A., Norozi, D., Rashid, A. (2017). The study of Quality of work life on the political behavior among school administrators and staff of Education District 4city of Karaj The role of mediation job embeddedness.. *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 12(3), 29-7.
6. Giahi M, Babaei M.,& Mohammadian M. (2021). Investigating the Impact of Quality of Work-Life on Staff Performance: A Case Study of Staff at a Military University. *J Mil Med.* 23 (7) :618-626.
7. Khalili Ghal'eSari, S., & Modanlou, Y. (2019). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior, Performance, and Quality of Work Life among School Principals. *QJFR.* 16 (2) :47-66.
8. Mousazadeh, B., Mousavi, S N., Vahdati , H., & Nazarpouri, A H. (2021). Designing and explanation a model of Quality of Work Life of offshore Oil Industry Employees with mixed research (Case study: West Oil & Gas Production Company). *Strategic studies in the oil and energy industry.* 12 (48) :145-161.
9. Qanbarpour Nosrati, A., Poursoltani Zarandi, H., & Bai, N. (2016). The Effect of Quality of Work Life and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior of Employees in Sport and Youth Offices of Ilam Province. *New Trends in Sport Management*, 4 (12) :47-56.

**استناد به این مقاله:** حسن پور، اکبر، ابراهیمی، ساره. (۱۴۰۲). جایگاه مدیریتی به مثابه شمشیر دولبه: الگوی سلسله مراتبی کیفیت زندگی کاری مدیران بخش دولتی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۲(۱۰۸)، ۱۰۹-۱۵۰.

Doi: 10.22054/jmsd.2023.70174.4216



Management Studies in Development and Evolution (TMS) is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.