نوع مقاله مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۳۹۸/۰۵/۰۶ **تاریخ پذیرش ۱۳۹۸ /۰۷/۰۹**

مدلسازی انتظارات و اولویت‌های منابع انسانی شرکت ملی نفت به روش QFD (۴ ماتریسی)

حسین کلانتر[۱] ـ زین العابدین امینی[۲] ـ احسان ساده[۳]

چکیده

هدف اصلی این پژوهش ارائه مدلی برای انتظارات و اولویت‌های منابع انسانی شرکت ملی نفت به روش گسترش عملکرد کیفیت **(QFD)** در جهت مهندسی کیفیت نظام رفاهی بود. روش پژوهش به‌صورت ترکیبی (کیفی و کمی) بود. در ابتدا به روش دلفی و مصاحبه با خبرگان (۱۵ نفر) شاخص‌های رفاهی استخراج و در ادامه این شاخص‌ها با نیازهای نیروی انسانی (۲۰۸ نفر) به‌صورت پرسشنامه، مورد تطابق قرار گرفت. در تحقیق حاضر، نمونه آماری در بخش کیفی، خبرگان بخش رفاهی شرکت نفت بودند که در انتخاب آنان، مسائلی چون زمان، در دسترس بودن مصاحبه‌شوندگان و میزان همکاری آن‌ها موردتوجه بوده است و بر طبق استانداردهای پژوهش‌های کیفی حد کفایت و اشباع آن‌ها ۱۵ نفر به دست آمد. پس از تهیه پرسشنامه نهایی از شاخص‌های خبرگان در بخش کمی تعداد پرسشنامه‌ها از طریق فرمول کوکران به دست آمد. تأیید پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ با مقدار بیش از ۰/۷ و آزمون روایی از طریق بررسی بارهای عاملی و نمرات **AVE** انجام شد. برای اطمینان در ماتریس خانه کیفیت (**HOQ**)، نیازهای فنی ایجاد شد و برای ساختن ماتریس خانه کیفیت برنامه‌های کیفیت خدمات رفاهی مورد پردازش قرار گرفت. در مدل نهایی مشخص گردید که قابلیت استفاده از خدمات اینترنتی (جی‌پی‌اس، صفحات مجازی، محتوای آنلاین، اطلاع‌رسانی آنلاین، ...) یکی از انتظارات کلیدی منابع انسانی است که بر دیگر انتظارات اثرگذار است. همچنین مؤلفه‌های ۱۸ گانه با توجه به نوع رابطه در دسته‌بندی مربوطه خود دارای تأثیر مثبت یا منفی (قوی و متوسط) بر انتظارات منابع انسانی هستند.

واژگان کلیدی: انتظارات و اولویت، منابع انسانی، شرکت ملی نفت ایران، گسترش عملکرد کیفیت

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (kalantar_hossein@yahoo.com)

۲- استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد، ساوه، ایران . (نویسنده مسئول): (Drsajadamini@yahoo.com)

۳- استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد، ساوه، ایران . (E.sadeh@yahoo.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

مقدمه

مسئله اصلی پژوهش حاضر کمبود شناخت کافی از انتظارات و اولویت‌های نیروی انسانی در شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه درزمینهٔ امور رفاهی و خدماتی است. در بخش خدمات رفاهی و گردشگری شرکت ملی نفت، موضوع نیازها و انتظارات مشتری و فراتر از انتظارات اوست. این مسائل شامل موارد زیر است:

- مشتری واقعاً چه می‌خواهد؟
- انتظارات مشتری چیست؟
- آیا از انتظارات مشتری برای تعیین نحوه فرایند استفاده می‌شود؟
- تیم طراح، برای جلب رضایت مشتری چه‌کاری می‌تواند بکند؟

این پژوهش به دنبال ابزاری مفید برای تبدیل خواسته‌های مشتری به مشخصات موجود در خدمات و نیز تصمیم‌گیری در زمانی است که باید مجموعه‌ای از مسائل را با ملزومات آن‌ها به‌طور هم‌زمان در تصمیم‌گیری مدنظر قرار داد. کاربرد اصلی این پژوهش در شرکت نفت می‌تواند فرایند گروهی منظم برای برنامه‌ریزی و طراحی محصولات جدید یا بهبود خدمات از طریق زیر باشد:

- تمرکز بر نیازمندی‌های مشتریان،
- به کار بردن محیط‌های قابل‌رقابت و نیازمندی‌های بازار برای بالا بردن اهداف طراحی،
- ایجاد کار گروهی و استفاده از فواید آن،
- تهیه مستنداتی برای تسهیل یکسان‌سازی،
- تبدیل نیازمندی‌های کیفی مشتری به اهداف قابل‌اندازه‌گیری، به‌گونه‌ای که محصولات و سرویس‌های مناسب به‌صورت صحیح و در اولین فرصت به بازار معرفی شوند.

موفقیت در تجارت در توانایی آن در به‌کارگیری کارآمد سیستم کیفیت جامعی نهفته است که محصولات یا خدمات با سطح بالایی از کیفیت را با حداقل هزینه نسبی حفظ خواهد کرد (فرمهینی، مضطرزاده و بهرامی، ۱۳۹۸). مدیریت کیفیت به‌عنوان پاسخ شرکت‌های موفق به تغییرات سریع و چشم‌گیر در محیط، ظهور پیدا کرده است. در طی سال‌ها نیازها و تقاضاهای مشتریان عمدتاً به محصولات و خدمات با سطح بالاتری از کیفیت با پایین‌ترین قیمت تغییر کرده است. برای شناسایی نیازها و انتظارات مشتریان و پاسخ سریع به نیازهای شناسایی شده، ضروری است که مجموعه‌ای از رویکردها و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

روش‌های کیفیت به‌صورت الگو تدوین و سازمان‌دهی گردد .بر اساس مطالعات مفهوم مدیریت کیفیت به‌عنوان مفهومی مشتری محور در نظر گرفته می‌شود و سیستمی است که با مشتریان شروع شده و با آن‌ها خاتمه می‌یابد .(Anil & Satish, 2016) اساس مدیریت کیفیت در ایجاد ارزش برای مشتریان، بهبود مستمر و پیشرفت کیفیت، سنجش دقیق عملکرد هر یک از فعالیت‌های تجاری همانند کار گروهی منابع انسانی نهفته است. اجرای موفقیت‌آمیز آن باعث بهبود عملکرد سازمانی شرکت‌ها شده و منجر به میزان بالایی از رضایت مشتریان و کارمندان می‌گردد (دانایی و همتی، ۱۳۹۷). سیستم مدیریت کیفیت نه‌تنها به کیفیت محصولات اشاره می‌کند بلکه شامل کیفیت بخش خدمات نیز هست که موضوع تحقیق حاضر در شرکت ملی نفت است، زیرا تجارت در محیطی رقابتی و پویا شرکت نفت و شرکت‌های فرعی تابعه آن را ملزم می‌کند تا به‌طور مداوم قابلیت‌ها و عملکرد تجاری خود را بهبود بخشیده و ارتقاء دهند. یکی از عوامل تعیین‌کننده اصلی بقای شرکت در چنین شرایطی، کاربرد روش‌های مدیریت کیفیت است.(Abualoush, Obeidat, Tarhini, Masadeh, & Al-Badi, 2018) .

به‌طور اخص توسعه عملکرد کیفی به‌عنوان یکی از روش‌های نوین مهندسی کیفیت است و اساس این روش بر توجه به ندای مشتری و انتقال آن به‌کل سازمان به‌منظور طراحی و تولید محصولی منطبق با خواسته‌های مشتری است. درروش گسترش کارکرد کیفی (Quality Function Deployment, QFD)، کیفیت ابزار رضایت مشتری از یک محصول یا خدمت است. QFD یک روش ساختار یافته است که از هفت ابزار مدیریت و برنامه‌ریزی (افزایش رضایت مشتری، تسهیل در کار گروهی با چندین نظام مختلف، ایجاد یک بنیان برای برنامه‌ریزی بهبود محصول، ایجاد و نگهداری مستندات، ایجاد منبعی قابل‌تبدیل برای دانش فنی، تشویق اعضای QFD به انتقال دانسته‌هایشان به دیگر پروژه‌ها و اجرای دقیق و هم‌زمان تمامی عناصر موجود در QFD با هماهنگی و انسجام کامل تمامی اجزا با یکدیگر) استفاده می‌کند تا سریعاً و به‌طور مؤثر، انتظارات مشتری را شناسایی و اولویت‌بندی کند (Akao &Mizuno, 1994)**.** QFD یک رویکرد در طراحی است که در سال ۱۹۹۶ توسط آکائی در ژاپن معرفی شد. این رویکرد نخست در کارخانه کشتی‌سازی کوبه میتسوبیشی در سال ۱۹۷۲ مورداستفاده قرار گرفت. سپس در سال ۱۹۸۳ وارد آمریکا شد و اکنون در کشورهای بسیاری مورداستفاده قرار می‌گیرد. از QFD می‌توان به‌عنوان ماشین مترجم «نیازمندی‌های مشتریان» به «مشخصات فنی و مهندسی» یا به عبارتی مبدل

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

تقاضاهای مشتریان به ویژگی‌های کیفیت و آماده ساختن یک طرح کیفیت برای محصول نهایی از طریق گسترش سیستماتیک روابط بین تقاضاهای مشتری و ویژگی‌های کیفیت محصول، تعریف نمود. این فرایند معمولاً با کیفیت اجزای عملکردی آغاز گشته و سپس به کیفیت همه قسمت‌ها و فرآیندها گسترش می‌یابد. تکنیک QFD با متدهایی نظیر سی ماتریسی، هجده ماتریسی و چهار ماتریسی و غیره در دنیا معرفی و شناخته شده است. دراین‌بین متد چهار ماتریسی که انستیتوی تأمین‌کنندگان آمریکا هم آن را مورد تائید و استفاده قرار داده به علل زیر موردتوجه بیشتر قرار گرفته است. (Akao, 2004)

رواج بیشتر نسبت به سایر دیدگاه‌های موجود در بین متخصصان و کاربرانQFD

سادگی یادگیری و خلاصه بودن نسبت به سایر رویکردها

ارتباط منطقی و ساده مراحل مختلف با یکدیگر

پوشش مراحل مهم تولید محصول با استفاده از چهار ماتریس (فنی، انتظارات مشتریان، نظرات خبرگان و ماتریس تحلیلی)

شرکت ملی نفت ایران نیز که قلب صنعت عظیم نفت را تشکیل می‌دهد مجموعه‌ای سازمان‌یافته از واحدهای مدیریتی است که برای تأمین رفاه کارکنان این واحدها، سرمایه‌گذاری زیادی توسط این شرکت، در حوزه خدمات رفاهی و اجتماعی کارکنان و امور گردشگری و خدمات فرهنگی صورت داده است. این شرکت از دیرباز به دنبال مهندسی کیفیت و بهبود و ارتقاء عملکرد نظام رفاهی خود بوده و هدف این تحقیق نیز ارائه الگوی رضایت‌مندی ذینفعان با توجه به مهندسی کیفیت و ارتقا عملکرد به روش QFD چهار ماتریسی (ماتریس‌های فنی، انتظارات مشتریان، نظرات خبرگان و ماتریس تحلیلی) در شرکت ملی نفت ایران است.

در مورد اولویت‌بندی انتظارات ذینفعان با روش QFD، پژوهش‌هایی صورت گرفته است:

- زارعی، فخرزاد و جمالی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان زنجیرۀ تأمین غذایی با استفاده از یک مدل توسعه‌یافته QFD، با شناسایی ویژگی‌ها و توانمندسازهای‌ها، با تکنیک ترکیبی AHP-QFD فازی، آنها را در زنجیرۀ تأمین صنایع کنسروسازی اولویت‌بندی کرده‌اند.

- زنجیرچی و ترابی (۱۳۸۷) از گسترش عملکرد کیفیت در جهت بهبود کیفیت خدمات بانکی استفاده کردند و در راستای بهتر شدن خدمات بانکی در شهر یزد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

راهکارهایی را ارائه کردند.

ژیا و بای[1] (۲۰۱۱) با تحلیل فرآیند توسعهٔ راهبرد تولید و مشخصه‌های گسترش عملکرد کیفیت، روشی جهت توسعهٔ راهبرد تولید مبتنی بر گسترش عملکرد کیفیت ارائه دادند که از دو مرحله و یازده گام تشکیل شده بود. این روش از گسترش عملکرد کیفیت به‌عنوان ابزار تبدیلی استفاده می‌کرد که عوامل رقابتی را با گروه‌های تصمیم تولید (تصمیمات ساختاری و زیربنایی) مرتبط می‌کند و به‌این‌ترتیب از گسترش عملکرد کیفیت، به‌عنوان وسیله‌ای اساسی در تمامی مراحل توسعهٔ راهبرد تولید بهره می‌گیرد.

- بویوکوزکان و برکل[2] (۲۰۱۷) از تلفیق گسترش عملکرد کیفیت، فرآیند تحلیل شبکه و مدل برنامه‌ریزی صفر و یک، چهارچوب تصمیم‌گیری را شکل دادند و از آن در جهت ایجاد زنجیرهٔ تأمین با ثبات و مؤثر استفاده کردند.
- مطالعه‌ای نیز توسط لبا، لونیکا و ادلهوس[3] (۲۰۱۳) صورت گرفته است که شامل شناسایی نیازهای استفاده‌کنندگان از نظام یادگیری الکترونیکی است و با استفاده از روش گسترش عملکرد کیفیت انجام شده است.

در اهمیت و ضرورت تحقیق حاضر کافی است به همین نکته اشاره شود که طبق پژوهش‌های انجام‌شده، بین اصول مدیریت کیفیت فراگیر (مانند رهبری سازمان، فرهنگ‌سازمانی، مشارکت کارکنان، رضایت جامعه، نتایج کسب‌وکار، رضایت مشتری، انگیزش و پاداش مالی کارکنان، آموزش کارکنان، نظام پیشنهادها و ارزیابی عملکرد و...) با ارتقاء خدمات رفاهی رابطه وجود دارد، البته در QFD، کیفیت ابزار رضایت مشتری از یک محصول یا خدمت است. روش QFD، فرایند ساختاریافته‌ای است که از ماتریس چندگانه‌ای تشکیل یافته و اهداف زیر را در برمی‌گیرد: تبدیل نیازهای مشتری به نیازمندی‌های طراحی یا مهندسی، تبدیل نیازمندی‌های طراحی یا مهندسی به ویژگی‌های قطعه یا محصول، تبدیل ویژگی‌های قطعه یا محصول به عملیات ساخت و تولید و تبدیل عملیات ساخت و تولید به عملیات خاص و کنترل‌های آن. (Tsoukatos & Rand, 2007).

با توجه به مطالب بالا سؤالات اصلی پژوهش حاضر عبارت‌اند از:

۱. الگوی مناسب رضایت‌مندی ذی‌نفعان با توجه به مهندسی کیفیت و ارتقا عملکرد به روش QFD چهار ماتریسی در شرکت ملی نفت ایران کدام است؟

۲. شاخص‌های کلیدی رضایت‌مندی ذی‌نفعان با توجه به کیفیت مهندسی و

1. Jia & Bai
2. Büyükozkan, & Berkol
3. Leba, Ionica, & Edelhauser

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

ارتقا عملکرد در شرکت ملی نفت ایران کدام‌اند؟

روش‌شناسی

جامعه آماری این تحقیق شامل خبرگان و نیز مدیران ارشد درگیر در خدمات رفاهی شرکت نفت بوده است. توضیح اینکه شرکت ملی نفت که قلب صنعت عظیم نفت را تشکیل می‌دهد مجموعه‌ای سازمان‌یافته از واحدهای مدیریتی است. برای انتخاب تعداد خبرگان از روش گلوله برفی استفاده شد. مصاحبه‌ها آن‌قدر ادامه پیدا می‌کند که شاخص‌های تکراری ظاهر شوند. در این پژوهش بعد از ۱۵ مصاحبه، شاخص‌ها تکراری بودند و درنتیجه حد اشباع ۱۵ نفر خبره انتخاب شد. در بخش کمی با توجه به اینکه تعداد استفاده‌کنندگان از خدمات رفاهی اختصاصی شرکت نفت در حدود ۶۷۰ نفر بود، حجم نمونه در بخش کمی این تحقیق با توجه به محاسبات انجام‌شده برآورد گردید. (نمونه‌گیری تصادفی ساده)

$$n=\frac{N*Z_{\frac{\alpha}{2}}^{2}*p*(1-p)}{\varepsilon^{2}(N-1)+Z_{\frac{\alpha}{2}}^{2}*p*(1-p)}=\frac{670*1.96^{2}*0.5*0.5}{(0.05^{2}*669)+(1.96^{2}*0.5*0.5)}=208$$

که در آن:

N= حجم جامعه

= خطای برآورد (۰/۰۵) با سطح اطمینان ۹۵٪

P= احتمال موفقیت (۰/۵)

فاصله اطمینان ۹۵٪ در نظر گرفته شده و همچنین با توجه به اینکه واریانس نمونه زمانی حداکثر مقدار معادل باشد، حداقل حجم نمونه برای پژوهش ۲۳۲ نفر در نظر گرفته شد تا پژوهش از صحت و اعتبار لازم برخوردار باشد. لذا پرسشنامه مذکور به این تعداد تکثیر و در میان نمونه آماری توزیع گردیده است. به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات میدانی از مصاحبه با اساتید و صاحب‌نظران و افراد مطلع و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است؛ به‌عبارت‌دیگر از مصاحبه ضمن تکنیک دلفی و نیز پرسشنامه محقق ساخته برای تهیه اطلاعات دست اول شامل مشخصات فردی و جمع‌آوری داده‌های مربوط به متغیرهای تحقیق استفاده شد. تکمیل پرسشنامه‌ها در دو گام انجام شد:

- **گام اول.** ندای مشتری (VOC)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

ابتدا از طریق مصاحبه با ۱۰ تا ۱۵ نفر از خبرگان شرکت و اساتید دانشگاهی، «مشخصه‌ها»ی موردنیاز که به آن ندای مشتری گفته شد (خواسته‌های مصاحبه‌شوندگان از خدمات رفاهی شرکت نفت) (WHATs) شناسایی شد.

– **گام دوم.** تعیین وزن مشخصه‌های موردنظر مشتری و اولویت‌بندی آن‌ها

برای تعیین مشخصه‌های موردنظر خبرگان به روش نیمه ساختاریافته مصاحبه انجام گردید. سپس مصاحبه‌ها به روش کد باز مورد پردازش قرار گرفت. کدهای اختصاصی و مورد تأکید استخراج گردید و در قالب مشخصه‌های مورد انتظار از دید خبرگان در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. مشخصه‌های مورد انتظار از دید خبره‌گان

ردیف	نیازهای مطرح شده	فرم اختصاری
۱	برخورداری از شرایط استاندارد	CA6
۲	استمرار روابط میان تامین کننده و خریدار	CA7
۳	بسته بندی مناسب	CA8
۴	پذیرش	CA9
۵	امکان بحث و گفتگو بین طرفین	CA10
۶	تحویل به موقع محصول	CA11
۷	تعریف زمان های استاندارد برای	CA12
۸	برخورداری از توانایی اطلاع رسانی جهت معرفی خود	CA13
۹	ظرفیت تأمین	CA14
۱۰	توانایی تکنولوژیکی	CA15
۱۱	صداقت تأمین کننده	CA16
۱۲	نحوه بسته‌بندی	CA17
۱۳	موقعیت جغرافیایی	CA18
۱۴	وقت شناسی در تحویل	CA19
۱۵	ثبات مالی	CA20
۱۶	گواهی سیستم کیفیت	CA21

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

۱۷	مشتری مداری	CA22
۱۸	شهرت	CA23
۱۹	توانایی های مدیریتی	CA24

این جدول نشان می‌دهد که تمامی مؤلفه‌هایی که خبرگان برای خدمات رفاهی در نظر دارند در یک طبقه‌بندی می‌تواند از دیدگاه مشتریان مورد ارزیابی قرار گیرد.

بخش کمی ـ بعد از استخراج نتایج دلفی و مصاحبه با خبرگان پرسشنامه اصلی طراحی شد و پرسشنامه در اختیار نمونه آماری (شامل استفاده‌کنندگان از خدمات رفاهی در ۵ سال گذشته) قرار گرفت.

به‌طورکلی در دو بخش کیفی و کمی، هفت گام اساسی برداشته شد:

- گام نخست تعیین مشخصه‌های موردنیاز مطرح‌شده از سوی کارشناسان مربوطه از طریق مصاحبه، پرسشنامه و... بود.
- سپس، با توجه به وجود کارشناسان واحدهای مختلف سازمان و متفاوت بودن میزان‌اهمیت هر نیاز برای آن‌ها، نیازهای مطرح‌شده از جانب کارشناسان اولویت‌بندی شد.
- در گام سوم با توجه به مشخصه‌های موردنیاز، معیارهایی جهت ارزیابی عملکرد تأمین‌کنندگان توسط کارشناسان مربوطه تعیین شد.
- در گام چهارم میزان ارتباط مشخصه‌های موردنیاز سازمان با معیارهای ارزیابی عملکرد تأمین‌کنندگان و همچنین ارتباط معیارها با یکدیگر مشخص گردید.
- سپس با همکاری تیم QFD به تعیین میزان اهمیت هریک از معیارهای ارزیابی عملکرد پرداخته و اولویت‌بندی این معیارها انجام شد.
- در گام ششم با توجه به تأمین‌کنندگان موردنظر، وضعیت هر یک از آن‌ها در مورد معیارهای ارزیابی عملکرد مشخص‌شده، تعیین شد.
- درنهایت در گام هفتم بر اساس ارزیابی‌های صورت گرفته، رتبه‌بندی تأمین‌کنندگان انجام شد.

پایایی پرسشنامه

در خصوص بررسی پایایی پرسشنامه تحقیق حاضر از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری ازجمله پرسشنامه‌ها یا

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کنند به کار می‌رود. ابتدا به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه، تعدادی به‌عنوان نمونه انتخاب و پرسشنامه در اختیار آن‌ها قرار گرفت و سپس از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید.

جدول ۲. مقدار کرونباخ برای پایایی پرسشنامه

شاخص	شماره سؤال	آلفای کرونباخ هر متغیر	آلفای کرونباخ کل پرسشنامه
ابعاد ملموس و فیزیکی خدمات رفاهی	۱-۲۰	۰/۹۲۹	۰ /۹۲۵
قابل‌اعتماد بودن واحد خدمات	۲۱-۴۰	۰/۸۳۷	
پاسخگویی به مشتریان	۴۱-۶۰	۰/۹۴۸	
تضمین خدمات و اطمینان خاطر مشتری	۱-۱۲	۰/۹۱۸	
همدلی کارکنان	۱۳-۲۶	۰/۸۶۷	

با توجه به جدول می‌توان نتیجه گرفت سؤالات پرسشنامه از اعتبار کافی برخوردار است و هماهنگی سؤالات یکسان است.

یافته‌ها

درمجموع ۲۰۸ پرسشنامه تحلیل شد و داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت. جدول ۳ مشخصات جمعیت‌شناسی شرکت‌کنندگان پرسشنامه در دوبلین را نشان می‌دهد. دیده می‌شود که اکثر شرکت‌کنندگان مرد هستند (۸۴ درصد)، درحالی‌که تنها ۱۶ درصد زن هستند. همان‌طور که مطالعات کمی تا حد زیادی در بخش جوانان تمرکز داشتند، درحالی‌که دیگر پاسخ‌دهندگان از نمونه حذف شدند، اکثر شرکت‌کنندگان کمتر از ۳۰ سال (۶۵.۱ درصد) بودند، درحالی‌که ۲۲.۶ درصد در بین ۴۰-۳۰ سال بودند و برخی از شرکت‌کنندگان بین ۵۰ -۴۰ (۷.۷ درصد) و ۶۰-۵۰ (۲.۸ درصد). دو نفر از آن‌ها گروه سنی خود را نشان ندادند. ۸۵.۸ درصد از پاسخ‌دهندگان دانشجویان بودند. ۲.۸ درصد در حال حاضر در شرکت نفت کار می‌کنند، درحالی‌که شرکت‌کنندگان باقی‌مانده (۱.۸ درصد) نشان می‌دهد که در حرفه خود کار می‌کنند. ۱.۹ درصد از شرکت‌کنندگان به‌عنوان کارمندان دیگر ارگان‌ها دولتی مشغول به کار بودند و ۶.۶ درصد نشان دادند که شغل دیگری نسبت به آن‌هایی که در این پرسشنامه ذکر شده است. یکی از شرکت‌کنندگان در رابطه با اشغال فعلی هیچ نشانه‌ای نداشت.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جدول ۳. جمعیت‌شناسی شرکت‌کنندگان

متغیر	تعداد	درصد
جنسیت		
مرد	۸۹	۶۴/۶
زن	۱۷	۳۵/۴
سن		
زیر ۲۰	۳	۱/۵
۳۰-۲۰	۱۱۹	۵۷/۲
۴۰-۳۰	۵۸	۲۷/۹
۵۰-۴۰	۲۸	۱۳/۴
تحصیلات		
فوق‌دیپلم	۳	۱/۵
لیسانس	۷۵	۳۶/۱
ارشد	۱۰۹	۵۲/۳
دکترا	۲۱	۱۰/۱

ارزیابی متغیرهای کیفیت خدمات رفاهی: تجزیه‌وتحلیل قابلیت اطمینان با استفاده از SmartPLS 2.0 انجام شد. همانند آزمون آزمایشی، ضریب آلفای کرونباخ برای تست سازگاری داخلی داده‌های جمع‌آوری شده در پرسشنامه کمی سنجیده شد.

جدول ٤. بازنگری قابلیت اطمینان سازه اصلی

Construct	AVE شاخص	روایی مرکب	ضریب تعیین	آلفا کرونباخ	تجمعی	تکرار
FR	۰.۰۰۰۰	۰.۴۰۷۱	۰.۸۷۴۹	۰.۰۰۰	۰.۸۹۷۵	۰.۴۰۷۱
CR	۰.۱۰۶۲	۰.۲۳۸۸	۰.۸۸۲۶	۰.۴۸۰۳	۰.۸۹۶۵	۰.۲۳۸۸
UR	۰.۰۱۴۵	۰.۲۶۳۵	۰.۸۴۴۵	۰.۰۹۲۸	۰.۸۷۰۲	۰.۲۶۳۵
PR	۰.۰۱۲۵	۰.۲۴۲۹	۰.۸۶۴۵۱	۰.۰۹۲۸	۰.۸۷۵۴	۰.۲۷۸۳

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

به‌منظور اطمینان از روایی همگرا از داده‌ها، مقادیر توصیه‌شده توسط هالند[1] (۱۹۹۹) مورداستفاده قرار گرفتند. بارهای فاکتورها بیشتر از ۰/۷ و همچنین امتیاز AVE بالاتر از ۰/۵ و گروه‌های بالاتر از ۰/۵ برای نمرات معتبر همگرا توصیه می‌شود. درحالی‌که قابلیت اطمینان کامپوزیت برای هر سه ساختار قابل‌قبول بود (۰.۸۹۷۵ : FR؛ ۰.۸۹۶۵ :CR؛ ۰.۸۷۰۲ :UR؛ ۰.۸۷۵۴ :PR), تست روان همگرایی نشان داد که نمرات AVE کمتر از ۰/۵ و همچنین مقادیر تجمعی کمتر از ۰/۵ است، درحالی‌که بسیاری از بارهای عاملی کمتر از ۰/۵ اندازه‌گیری شد؛ بنابراین، آیتم‌های اندازه‌گیری داری کمترین بارهای عامل هر سازه (CR، FR، PR،URT) کاهش می‌یابد، پس از کاهش اقلام اندازه‌گیری به ۲۵ نقطه که حداکثر میزان نیاز کاربر را که برای ورود به QFD پیشنهاد می‌شود قرار می‌گیرد، کاهش دادن متوقف می‌شود ((Hauser, & Clausing, 1988). جدول ۵ یک مرور کلی از تجزیه‌وتحلیل قابلیت اطمینان را برای ۲۵ مورد اندازه‌گیری که هنوز باقی مانده است ارائه می‌دهد.

جدول ۵. بررسی قابلیت اطمینان برای ۲۵ عدد آیتم باقی‌مانده

Construct	AVE شاخص	روایی مرکب	ضریب تعیین	آلفا کرونباخ	تجمعی	تکرار
FR	۰.۰۰۰۰	۰.۴۷۱۶	۰.۸۷۴۵	۰.۰۰۰	۰.۸۹۸۷	۰.۴۷۱۶
CR	۰.۱۹۴۲	۰.۴۸۱۹	۰.۷۸۵۰	۰.۴۱۰۷	۰.۸۴۷۷	۰.۴۸۱۹
UR	۰.۰۲۵۴	۰.۴۲۵۱	۰.۸۳۳۴	۰.۰۸۷۷	۰.۸۶۸۹	۰.۴۲۵۱
PR	۰.۰۱۶۵	۰.۴۴۲۹	۰.۸۸۴۵۱	۰.۰۵۲۸	۰.۸۵۵۴	۰.۴۷۸۳

مقایسه نتایج حاصل از جدول ۴ (۵۶ مورد اندازه‌گیری) و جدول ۵ (۲۵ مورد اندازه‌گیری) می‌توان دید که با کاهش ۶۲ مورداندازه‌گیری به ۲۵، ارزش کلی به‌طور خاص برای FR و UR افزایش می‌یابد. درحالی‌که ضریب آلفای کرونباخ هنوز در یک منطقه خوب است، نمرات AVE و ضریب تجمعی به‌طور خاص به‌ویژه برای FR و UR افزایش یافته است. بااین‌حال، همان‌طور که نمرات و کمیته‌های AVE هنوز کمتر از ۰.۵ بود، ۷ مورد اندازه‌گیری کاهش یافت.

وارویک[2] (۲۰۰۷) توصیه می‌کند همه نیازهای مشتری را به داده‌های اولیه،

1. Hulland
2. Warwick

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

ثانویه و سوم قبل از ورود به نمودار QFD سازمان‌دهی کنید؛ بنابراین، می‌توان داده‌های خام مشتری خام را به گروه‌های مربوطه سازمان‌دهی کرد و به یک تفاهم و تفسیر مشترک از هر نیاز در تیم توسعه دست یافت. در سطح اولیه، نیازهای خدمات رفاهی به سه حوزه اصلی تقسیم می‌شوند که در مصاحبه‌های نیمه ساخت یافته، ابعاد ملموس و فیزیکی FR، قابلیت اعتماد بودن CR، پاسخ گوئی به مشتریان UR، و تضمین خدمات و اطمینان خاطر مشتری PR مشخص شده است. سطح ثانویه عمق بیشتری را در هر گروه فراهم می‌کند و هدف آن ایجاد گروه‌های جداگانه‌ای از هدف درون برنامه است. درنهایت، سطح بالاتری جزئیات خدمات رفاهی را ارائه می‌دهد و برای تجزیه‌وتحلیل بیشتر و استقرار HOQ مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ بنابراین، برای HOQ نهایی، تنها سطح بالاتری پیش‌بینی شده است. جدول ۶ نیازهای سازمان‌یافته مشتری را در سطوح ابتدایی، متوسطه و درجه سوم نشان می‌دهد.

جدول ٦. الزامات خدمات رفاهی سازمان‌یافته به سطوح سه‌گانه

کد	سطح سوم	سطح دوم	سطح اول
CR10	توانایی مدیریت کیفیت خدمات	توانایی مدیریتی	قابلیت اعتماد بودن
CR12	توجه مدیر به سیستم‌های نوین مدیریتی		
CR11	انعطاف مدیر و کارکنان در کار		
CR4	زمان سریع ارائه خدمات	زمان	
CR6	حساسیت به نیاز مشتری	دقت	
FR20	ابزارهای کامپیوتری و دیجیتال و مدرن	تجهیزات	ابعاد ملموس و فیزیکی
FR23	غذا و استانداردها و نیازهای تغذیه‌ای	تغذیه	
FR22	مکان و محیط جغرافیایی و شرایط طراحی محل	محیط	
FR24	ایمنی‌محل و رعایت حریم شخصی در استفاده از خدمات	ایمنی	
UR10	تماس سریع و پیگیری تماس	اطلاع‌رسانی	پاسخ گوئی به مشتریان
UR8	خدمات رزرو		
UR15	اشتیاق شخصی برای ارائه خدمات مناسب		
UR5	آمادگی حل مشکلات		
	خدمات در محل		
PR15	توجه به کارکنان	ثبات و سلامت	تضمین خدمات
UR13	رفتارهای کارکنان خدماتی		
UR9	سلامت فرایندهای مالی		
UR7	اخلاق‌مداری		

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

دیدگاه‌های منابع انسانی (What): به‌منظور تعیین اهمیت نسبی هر نیاز، میانگین اهمیت هر نیاز کاربری از پاسخ‌های پرسشنامه محاسبه شده و به‌کل مقادیر گرد گردیده است. درحالی‌که پرسشنامه‌ها در یک مقیاس لیکرت از ۱ تا ۵ طراحی شده‌اند تا به تصمیم‌گیرندگان برای شرکت‌کنندگان کمک کند، اهمیت متوسط هر یک از نیازهای گردشگری ذکر شده دو برابر شده و به یک عدد کل به‌منظور کسب اطلاعات بیشتر از اهمیت رتبه‌بندی که توسط گروه تولید وارویک (۲۰۰۷) پیشنهاد شده است.

ویژگی‌های فنی (Hows): عناصر طراحی فنی "Hows" با پشتیبانی سه استاندارد همراه بودند که به‌صورت جداگانه مورد بررسی قرار گرفتند تا عناصر طراحی کیفیت خدمات را باهم مقایسه و مقایسه کنند و فرمول نهایی را برای ورود به HOQ بازیابی کنند. با توجه به تان و شن[1] (۱۹۹۸) نیازهای فنی را مشخص می‌کند که چگونه به نیازهای مشتری ارائه شده پاسخ دهند. مشخصات فنی ترجمه شده باید قابل‌اندازه‌گیری و قابل‌دستیابی باشد تا تصویری روشن از آنچه باید توسعه یابد ارائه شود. گام بعدی شامل ارزش بهبود برای هر ویژگی فنی بود؛ بنابراین برای هر ویژگی مشخص شد که حداکثر سازی آن (▲)، به حداقل رساندن (▼) یا هدف هدف (x) مطلوب برای افزایش کیفیت برنامه است. معیارهای موردنظر با مشورت با متخصصان فنی فوق ذکر شد.

ماتریکس همبستگی[2] (Hows): سقف HOQ با بررسی ارتباط بین هر عنصر طراحی فنی طراحی شده است. اگرچه این مقدار در محاسبه عددی نتیجه نهایی مدل QFD که به‌عنوان مقادیر هدف در مقادیر هدف (F) نمایش داده می‌شود، نمایش داده نمی‌شود، این دیدگاه را در مورد ترکیبات احتمالی عناصر طراحی فنی اعمال‌شده در برنامه برای کمک فرایند کیفیت خدمات، اگر منابع محدود هستند و نه همه عناصر طراحی را می‌توان در برنامه نهایی گنجانده شده است. اگر یک عنصر افزایش یا کاهش یابد، این تصویر تصویری فوری از تأثیر دیگر عناصر طراحی فنی را فراهم می‌کند (Paryani, Masoudi, & Cudney, 2010).

مدل نهایی QFD: می‌توان در وزن‌های مهم مشاهده کرد که مهم‌ترین عناصر طراحی کیفیت خدمات وب‌سایت محتوا (۱۰،۱٪) و استفاده از استفاده از اتصالات شبکه‌ها (۱۰،۰٪) نسبت به سایر موارد عناصر طراحی فنی اهمیت بیشتری دارند. علاوه بر این، نتیجه نشان می‌دهد که زمان ارائه خدمات (۸.۶٪)، «نیازهای خاص مشتری»

1. Tan &Shen
2. Correlation Matrix

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

(۸.۴٪) و «مدیریت مشارکتی» (۷.۵٪) برای پنج اولویت موردنیاز است که باید در برنامه‌های مدیریت کیفیت اجرا شود. بااین‌حال، لازم به ذکر است که گنجاندن الزامات بیشتر در برنامه نهایی، باعث افزایش کیفیت برنامه می‌شود (جدول ۷).

جدول ۷. مدل نهایی QFD

خصوصیات فنی Hows / نیازهای مشتری Whats	وزن نسبی	وزن/اهمیت	توانائی مدیریت کیفیت خدمات	انعطاف مدیر و کارکنان در کار	حساسیت به نیاز مشتری	تماس سریع و پیگیری تماس	رفتارهای کارکنان خدماتی	مکان و محیط جغرافیایی	غذا و نیازهای تغذیه ای	اخلاق مداری	اشتیاق شخصی برای ارائه خدمات	خدمات رزرو	امادگی حل مشکلات	زمان سریع ارائه خدمات	ابزارهای کامپیوتری و دیجیتال	ایمنی محل و رعایت حریم	توجه به کارکنان	سلامت فرایندهای مالی	توجه مدیر به سیستم های مدیریتی	خدمات در محل	بیشترین مقادیر رابطه در ستون	وزن نسبی	وزن/اهمیت
حفظ امنیت شخصی	8,0	6,0	⊙	○	▲	○	⊙	○	⊙	○	⊙	⊙	○	▲	○	○	▲	○	○	⊙	9	513,0	7,4
اتصال پیوسته خدمات	8,0	6,0	○	○	⊙	○	○	○	○	○	○	○	○	▲	○	▲	○	▲	○	○	9	254,0	3,7
به روز رسانی پیوسته	8,0	6,0	▲	⊙	▲	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	○	○	○	○	○	○	○	○	▲	○	9	502,0	7,3
حمل و نقل مناسب	8,0	6,0	○	○	○	⊙	⊙	○	○	○	○	○	○	○	○	⊙	○	▲	▲	○	9	262,0	3,6
وب سایت محتوا	8,0	6,0	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	○	○	○	▲	○	○	○	○	○	○	▲	9	695,0	10,1
قابلیت فیلتر محتوا	8,0	6,0	⊙	○	○	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	▲	○	○	▲	⊙	○	○	○	○	○	9	384,0	5,6
زمان ارائه خدمات	8,0	6,0	⊙	⊙	○	⊙	⊙	○	⊙	⊙	○	○	▲	○	○	○	⊙	○	○	○	9	596,0	8,6
استفاده از اتصالات شبکه ها	8,0	6,0	○	⊙	⊙	⊙	⊙	○	⊙	⊙	○	⊙	⊙	⊙	○	⊙	○	○	○	○	9	690,0	10,0
آسانی خدمات مالی	8,0	6,0	○	○	○	○	○	○	○	○	⊙	○	○	○	○	○	○	○	○	○	9	129,0	1,9
لینک به خدمات رقابی جهانی	8,0	6,0	○	○	○	○	○	○	○	⊙	▲	○	⊙	○	▲	○	○	○	○	○	9	219,0	3,2
قابلیت سریع جبران اشتباهات	8,0	6,0	○	○	○	○	○	○	○	○	○	⊙	○	○	○	▲	○	○	○	○	9	129,0	1,9
کمترین سخت افزار استفاده	8,0	6,0	○	▲	○	○	○	○	○	▲	▲	⊙	⊙	⊙	⊙	○	○	▲	⊙	⊙	9	285,0	4,1
دسترسی به خدمات در مکان	8,0	6,0	○	▲	○	○	○	○	○	○	○	⊙	○	○	○	▲	○	○	▲	▲	9	404,0	5,6
مدیریت مشارکتی	8,0	6,0	○	○	⊙	○	○	○	○	⊙	○	⊙	○	⊙	⊙	⊙	⊙	○	⊙	○	9	519,0	7,5
کیفیت مقایسه ای	8,0	6,0	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	⊙	⊙	⊙	○	○	⊙	9	153,0	2,2
نیازهای خاص مشتری	8,0	6,0	○	⊙	○	○	○	○	⊙	○	○	○	○	○	▲	⊙	○	⊙	⊙	○	9	579,0	8,4
خدمات در محل	8,0	6,0	○	○	○	○	○	○	○	▲	○	○	○	⊙	○	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	9	354,0	5,1
تمایز خدمات	8,0	6,0	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	9	240,0	3,5

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جدول ۸ فهرست اولویتی از اولویت‌های کیفی را که باید در یک برنامه مدیریت رفاهی همراه در نظر گرفته شود را نشان می‌دهد؛ و برای دستیابی به فرضیه‌های این مطالعه نشان می‌دهد. جدول نهایی با توجه به‌عنوان نتیجه مطالعه طراحی شده است. می‌توان دید که عناصر مرتبط با خدمات مجازی و حساسیت مشتری برای توسعه موفقیت‌آمیز برنامه مدیریت کیفی رفاهی قابل‌توجه سازمان قرار گیرد، بسیار مهم است.

جدول ۸. عناصر فنی نهایی مدیریت خدمات رفاهی

سطح اهمیت	عناصر فنی رفاهی	وزن نسبی	اهمیت وزن‌دار
۱	وب‌سایت محتوا	۶۹۵,۰	۱۰,۰ ٪
۲	استفاده از اتصالات شبکه‌ها	۶۹۰,۰	۸,۶ ٪
۳	زمان ارائه خدمات	۵۹۶,۰	۸,۴ ٪
۴	نیازهای خاص مشتری	۵۷۹,۰	۷,۵ ٪
۵	مدیریت رفاهی مشارکتی	۵۱۹,۰	۷,۴ ٪
۶	حفظ امنیت شخصی	۵۱۳,۰	۷,۳ ٪
۷	به‌روزرسانی پیوسته	۵۰۲,۰	۵,۸ ٪
۸	دسترسی به خدمات در مکان‌های مختلف	۴۰۴,۰	۵,۶ ٪
۹	قابلیت فیلتر محتوا	۳۸۴,۰	۵,۱ ٪
۱۰	خدمات در محل	۳۵۴,۰	۴,۱ ٪
۱۱	کمترین سخت‌افزار استفاده‌شده	۲۸۵,۰	۳,۸ ٪
۱۲	حمل‌ونقل مناسب	۲۶۲,۰	۳,۷ ٪
۱۳	اتصال پیوسته خدمات	۲۵۴,۰	۳,۵ ٪
۱۴	تمایز خدمات	۲۴۰,۰	۳,۲ ٪
۱۵	لینک به خدمات رفاهی جهانی	۲۱۹,۰	۲,۲ ٪
۱۶	آسانی خدمات مالی	۱۵۳,۰	۱,۹ ٪
۱۷	کیفیت مقایسه‌ای	۱۲۹,۰	۱,۹ ٪
۱۸	قابلیت سریع جبران اشتباهات	۱۲۹,۰	۱۰,۰ ٪

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان می‌دهد که انتظارات منابع انسانی از طریق سه مؤلفه اصلی اتصالات شبکه‌های مجازی، مدیریت مشارکتی و اتصال خدمات رفاهی بر اعتماد سازمانی اثرگذار است. نوع این اثرگذاری رابطه مثبت و بسیار قوی بوده که در طول زمان ثابت است. اعتماد سازمانی به‌وسیله لینک به خدمات جهانی و حمل‌ونقل مناسب مسئولیت‌پذیری را تقویت می‌کند؛ اما نوع این رابطه ثابت نیست. به‌گونه‌ای که در بعضی مواقع قوی و در بعضی مواقع به یک رابطه متوسط تغییر می‌کند (برحسب نوع مؤلفه). در یک پژوهش نشان داده شد که سیستم مدیریت خدمات رفاهی با عنایت به متغیر بودن شرایط صنعت و تنوع نیازها و شرایط شرکت‌های تابعه با پیش‌بینی و لحاظ کردن سازوکارهای لازم جهت ارزیابی عملکرد شرکت‌های تابعه و همچنین بهبود اجرای سیستم با مشارکت ذی‌نفعان مربوطه درصدد بهبود مستمر ساختار و عملکرد خود است. (Matzler, 2004)

داشتن وب‌سایت محتوایی خوب و آسانی دسترسی از مؤلفه‌های تعهد سازمانی هستند که در مدیریت کیفیت خدمات رفاهی سازمان دیده نمی‌شوند و به همین دلیل اثری منفی و یا ضعیف بر اعتماد سازمانی می‌گذارند. یک وب‌سایت رفاهی را می‌توان با یک کاتالوگ مقایسه نمود. کاتالوگ می‌تواند شامل تصاویر و متون باشد اما سایت می‌تواند از تصاویر، متون، فیلم، صوت و یا انیمیشن نیز بهره بگیرد؛ بنابراین امکان اطلاع‌رسانی جامع با محتوایی جذاب‌تر را به ما و مخاطب می‌دهد.

کاتالوگ فقط به دست افراد محدودی می‌رسد و آن را مشاهده و در اکثر مواقع از بین رفته و همیشه در دسترس نیست. درصورتی‌که وب‌سایت همیشه و در همه‌جا در دسترس بوده همان کاتالوگ سنتی را هم می‌توانید به‌صورت یک فایل دیجیتال برای استفاده عموم و بدون هیچ‌گونه هزینه چاپ مجدد در اختیار مخاطبین بیشتری قرار دهید. (Ramanathan & Jiang, 2009)

درنهایت قابلیت فیلتر محتوای خدمات رفاهی و خدمات در مکان‌های مختلف در برهم‌کنش با اعتماد سازمانی، اثری مبهم بر آن می‌گذارند. به نظر می‌رسد این دو مؤلفه در سازمان و برای مشتریان دارای تعریف یکسان نیست.

محتوا از ارکان اصلی و ضروری در افزایش کیفیت خدمات رفاهی محسوب می‌شود. این محتواست که نشان می‌دهد وب‌سایت در چه زمینه فعالیت‌اند، تنها نشان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

دادن عکس محصول در وب‌سایت نمی‌تواند مخاطب را جذب کند. باید اطلاع دقیق در خصوص محتوا انجام شود و این موضوع تنها از طریق محتوای صحیح، استاندارد ممکن خواهد بود. (Tontini & Silveira, 2005)

حفظ امنیت شخصی و قابلیت جبران اشتباهات برترین مؤلفه‌های اخلاق حرفه ای محسوب می‌شوند که همواره تحت تأثیر کیفیت خدمات رفاهی‌اند. حفظ امنیت شخصی یکی از ارکان مهم ارائه خدمات باکیفیت است. این امنیت شخصی در دو جنبه قابل‌بررسی است. جنبه اول امنیت شخصی در اطلاعات کاربری خدمات رفاهی است؛ به‌عبارت‌دیگر اطلاعات مربوط به استفاده از خدمات رفاهی باید تنها در دسترسی متولیان اصلی باشد و نیروی انسانی سازمان باید مطمئن باشد که نوع خدمات دریافتی‌اش، به دیگر بخش‌ها درز پیدا نمی‌کند. جنبه دوم امنیت شخصی در محل استفاده از خدمات رفاهی است. محل‌های رفاهی سازمانی باید محیطی امن برای نیروی انسانی ایجاد کنند که راحتی خیال نیروی انسانی را به همراه داشته باشد. (Wang & Wang, 2014)

به‌طورکلی، مفهوم رفاه سازمانی طی دوره‌های مختلف زمانی به‌تدریج تغییر و تکامل یافته است. در گذشته، کارفرمایان به تدارک و مهیا نمودن اسباب ایمنی و سلامتی اقدام می‌نمودند تا حداقل استانداردهای قانونی رفاه را رعایت کنند.

اما اکنون با شدت گرفتن توسعه اقتصادی فعالیت‌های رفاهی باید با برنامه‌ریزی دقیق و لحاظ عوامل ذیل طراحی و اجرا گردند:

- تطابق با نیازهای کارکنان
- هدف‌گذاری در زمینه توسعه شخصی و سازمانی اعضاء
- حصول اطمینان از اینکه مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی اجرایی در بالاترین حد ممکن است

بنابراین تمام خدمات داوطلبانه‌ای که هدفشان کمک به کارمند در جهت انجام بهتر کار، تطابق با شرایط کاری و نیز زندگی بهتر به شیوه‌ای معنی‌دار و هدفمند باشد؛ در زیرمجموعه رفاه سازمانی قرار می‌گیرد. از این لحاظ رفاه سازمانی منجر به بهبود وضعیت فیزیکی، اجتماعی، اقتصادی و روانی تا سطح مطلوب می‌شود. به دلیل فشارهای رقابتی، سازمان‌ها دائماً در جستجوی راهکارهایی برای کسب مزیت رقابتی به‌وسیله کارکنانشان از طریق ترغیب و تشویق آن‌ها به تلاش، کوشش و عملکرد بالاتر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

هستند. لذا مطالعه رفتار کاری کارکنان و بررسی انگیزش آن‌ها که اساس سیستم‌های جبران خدمات و رفاه را تشکیل می‌دهد یکی از دغدغه‌های همیشگی مدیریت منابع انسانی بوده است.

این پژوهش نشان داد که خدمات رفاهی به‌تنهایی کافی نیستند و با پیشرفت تکنولوژی و تغییر شرایط زندگی کارمندان، حفظ اولویت‌های شخصی نیروی انسانی دغدغه‌ای جدی و مهم است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]