مجله تحقیق در عملیات در کاربردهای آن، سال بیست و یکم، شماره دوم (پیاپی ۸۱)،تابستان ۰۳، ص ص ۶۸-۵۷
شاپا ۷۲۸۶-۲۲۵۱

اولویت‌بندی راهبردهای رضایت شغلی کارکنان شهرداری با استفاده از تکنیک‌های MADM

روح اله حسینی[1*]، علیرضا امید قلعه سیدی[2]

۱- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲- کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

رسید مقاله: ۵ دی ۱۴۰۲

پذیرش مقاله: ۳ خرداد ۱۴۰۳

چکیده

پیچیدگی‌های فضای تصمیم و برنامه‌ریزی سازمان‌ها ناشی از وجود حجم بسیار زیاد متغیرها، داده‌ها و اطلاعات، مدیران را به سمت به‌کارگیری تکنیک‌های معتبر تصمیم‌گیری گروهی و و چندمعیاره سوق می‌دهد. با وجود انجام مطالعات و پژوهش‌های بسیاری در زمینه رضایت شغلی اما تا به حال مطالعه جامع با شاخص‌های چندبعدی مورد غفلت واقع شده است که مطالعه حاضر در همین راستا برای رفع این خلا و کمبود قدم برداشته است. این پژوهش با هدف اولویت‌بندی راهبردهای مدیریتی به منظور تقویت رضایت شغلی کارکنان شهرداری دزفول انجام شده است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی است و از لحاظ ماهیت و شکل اجرا، توصیفی، پیمایشی است. تعداد نمونه مورد بررسی در تحقیق حاضر ۲۲ نفر می‌باشد و روش نمونه‌گیری به روش گلوله برفی است. برای جمع‌آوری داده‌ها پژوهش از ابزار پرسشنامه ماتریس تصمیم استفاده گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و تعیین اولویت راهبرد از تکنیک تصمیم‌گیری تاکسونومی استفاده شده است. براساس نتایج پژوهش حاضر در بین شش شاخص در ارزیابی راهبردهای رضایت شغلی، شاخص علاقه به کار با ۲۷/۲٪ از کل ۱۰۰٪ رضایت شغل به‌عنوان مهم‌ترین شاخص مشخص گردید. همچنین از بین ۱۲ راهبرد رضایت شغل، راهبرد امنیت شغلی کارکنان در اولویت نخست قرار دارد که این موضوع به این معنا است که در سازمان ها مدیران برای ایجاد رضایت شغلی باید به مقوله امنیت شغلی توجه ویژه بنمایند که باعث علاقه به کار گردد.

کلمات کلیدی: رضایت شغلی، راهبردهای مدیریتی، انگیزش، کارکنان شهرداری، تصمیم‌گیری چند معیاره، تکنیک تاکسونومی.

* عهده‌دار مکاتبات

آدرس الکترونیکی: r.hosseini59@pnu.ac.ir

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.71773/jamlu-2024-1-2187]

۱ مقدمه

امروزه پیچیدگی‌های محیط تصمیم و برنامه‌ریزی و همچنین حجم بسیار زیاد داده‌ها و اطلاعات، فرایند تصمیم براساس یک شاخص و به صورت تک بعدی را نمی‌پذیرد. بنابراین ضرورت بهره‌برداری از تجارب و قضاوت افراد مختلف و بهینه‌سازی تصمیمات لزوم به‌کارگیری تکنیک‌های تصمیم‌گیری گروهی و چندمعیاره را مطرح می‌کند [۱، ۲]. با وجود این‌که برای سنجش و ارزیابی رضایت شغلی مطالعات و پژوهش‌های بسیاری انجام گرفته، اما در اغلب، سنجه‌های رضایت شغلی برمبنای نظریات خاص و با کم توجهی به مبانی اصلی پرورش تئوری‌ها مشخص‌شده و ضعف‌هایی که مدل‌های ریاضی وآماری در اندازه‌گیری «متغیرهای زبانی» دارند، در این اندازه‌گیری‌ها مورد غفلت واقع شده است. [۳] ضرورت و اهمیت پژوهش حاضر در این است که تا به حال این موضوع و به این شکل در شهرداری دزفول انجام نشده است. همچنین نتایج این پژوهش اطلاعات مورد نیاز مدیران را برای تصمیم‌گیری در مورد اتخاذ راهبردهای مدیریتی بهینه برای ایجاد رضایت شغلی در کارکنان فراهم می‌کند به گونه‌ای که مدیران بتوانند از روش‌های نوین و بروز ایجاد رضایت شغلی در کارکنان آگاهی یافته و دراستفاده بهتر از منابع انسانی گام‌های علمی و عملی خوبی بردارند. همچنین کارایی و اثربخشی منابع انسانی افزایش می‌یابد و بهره‌وری بهبودیافته و موجب رضایت آحاد افراد جامعه می‌شود و در نهایت به توسعه و پیشرفت مناطق زیستی منتهی می‌شود. با مطالعه شهرداری‌های جهان درمی‌یابیم که آنها دارای چالش‌های متعددی می‌باشند که یکی از آنها و مهم‌ترین آنها چالش‌های مربوط به کارکنان شهرداری می‌باشد که چالش رضایت شغلی کارکنان نمونه اصلی آنها است و شهرداری‌ها باید با اتخاذ راهبردهای مدیریت مناسب نسبت به تامین رضایت شغلی کارکنان اهتمام ویژه‌ای بورزند تا کارکنان با انگیزه‌ای داشته باشند و کارکنانی که از شغل خود راضی باشند عملکرد بهتری دارند و خدمات‌رسانی بیشتر و با کیفیت ارایه می‌کنند که این امر موجب خوشنودی شهروندان می‌گردد . وقتی که شهروندان راضی باشند در اجرای امور مشارکت بیشتری می‌نمایند و مشارکت بیشتر آنها توسعه جامعه را افزایش داده و به پیشرفت کشور کمک قابل ملاحظه‌ای می‌کند. بنابراین پژوهش حاضر در همین راستا با هدف تحلیل و ارزیابی راهبردهای رضایت شغلی در شهرداری انجام شده است.

در دنیای امروزه با گسترش شهرها و ایجاد کلان شهرها و گسترش شهرنشینی و افزایش چالش‌های شهری و پیچیدگی خدمات شهری، سامان بخشیدن به مشکلات شهری مثل، حمل و نقل، مواد زاید ساختمانی، ایجاد تفریگاه‌های عمومی و غیره که وظیفه شهرداری است پیچیده وسخت شده است و نیازمند تلاش و کوشش بیشتری از سوی سازمان شهرداری است. با نگاهی به ساختار سازمانی شهرداری تمام اقدامات مذکور به عهده‌ی منابع انسانی شهرداری‌ها است. حال اگر بر طبق پژوهش گلکار و همکارانش که نشان داده شده است که بین شیفتگی مرتبط با کار و عناصر موجود در آن، جذبه، برانگیختگی و لذت بارضایت شغلی ارتباط دارد. اگر سیاستی اعمال گردد که کارکنان شهرداری از کار خود احساس لذت بیشتری کنند موجب رضایت شغلی ایشان می‌شود که این اقدام به تلاش وکوشش بیشتر کارکنان منتهی می‌شود و باعث افزایش بهره‌وری شده که در نهایت سازمان شهرداری بر چالش‌های فراروی خود فایق می‌آید.

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.71773/jamlu-2024-1-2187]

۲ ادبیات و چارچوب نظری

امروزه خدمات‌دهی به شهروندان و ایجادرفاه تردد ساکنین شهرها و بنا نمودن سازه‌های شهری مرتب و زیبا توسط سازمانی به‌نام شهرداری انجام می‌شود. سازمان‌ها دارای وجوه مشترکی از قبیل هدف یا منظور، برنامه، منابع و مدیر می باشند [۴]. منابع سازمان‌ها شامل منابع انسانی ومنابع فیزیکی می‌باشند. امروزه تمامی صاحب نظران و اندیشمندان بر اهمیت و نقش نیروهای انسانی به عنوان عامل توسعه در هرکشور واقفند. بنابراین توجه به روحیه و انگیزه‌های انسانی کارمندان از موضوعات اصلی است [۵]. در سازمان شهرداری‌ها که استفاده نیروی انسانی نمود بیشتری نسبت به سایر سازمان‌ها دارد اگر به رضایت شغلی کارکنان شهرداری توجه ویژه‌ای شود موجب دل گرمی آنها شده و نیز تعلق بیشتری نسبت به کار و سازمان در آنان پیدا می‌شود. این امر باعث تلاش وکوشش بیشتر کارکنان شهرداری می‌شود. مریان دراین زمینه عنوان می کند که فقدان رضایت شغلی تعیین‌کننده بسیاری از مولفه‌های ناهنجار سازمان از جمله غیبت می‌باشد [۶]. در بسیاری از موارد شاهد مشکل غیبت،کم کاری، ترک خدمت، جابه‌جایی وغیره منابع انسانی شهرداری‌ها هستیم. مدیریت باید به وسیله رضایت شغلی کارکنان باعث بهره‌وری بیشتری در سازمان شود [۷]. مهم‌ترین دارایی و فاکتورهای موفقیت سازمان‌ها، نیروی فعال آن سازمان است که باید به شکلی ویژه دیده شوند [۸]. اشخاصی که در سازمان‌ها مشغول هستند اگر ایده و نظر مثبتی نسبت به کار خود داشته باشند راه گشای خیلی از مشکلات و معضلات موجود در ساختارسازمان هستند [۹]. رضایت شغلی را باورها و نگرش کلی افراد نسبت به شغل خود تعریف کرده‌اند. اگر احساس و نگرش فرد مثبت باشد می‌گویند شخص رضایت شغلی دارد و از کار خود راضی است [۱۰]. عدم رضایت شغلی کارکنان، باعث کند شدن فرآیند بهبود، طولانی‌شدن فعالیت‌ها، افزایش هزینه و در نهایت عدم رضایت ارباب رجوع می گردد. از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر رضایت شغلی رهبری اثربخش است [۱۱].

راهبردهای مدیریتی رضایت شغلی کارکنان: مدیریت مشارکتی از یک طرف باعث افزایش بهره‌وری منابع انسانی می‌شود و از طرف دیگر با فراهم آوردن موقعیت‌هایی برای آموزش، بازخورد، توسعه نقش‌ها و مسئولیت‌های شغلی موقعیت رشد و نمو کارکنان را ایجاد می کند که نتیجه این است که کارکنان علاوه بر کسب موفقیت بیشتر در موقعیت شغلی خود درک بهتری از نقش بلند مدت خود در سازمان داشته باشند که این کار باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌شود [۱۲]. شیوه‌ی مدیریت مشارکتی باعث می‌شود که نظارت و بازرسی کارکنان به‌وسیله مدیر کاهش‌یافته وکارکنان خود به شکل دلسوزانه برای اثربخشی سازمان وافزایش کارایی تلاش کنند و به همدیگر جهت رسیدن به سازمانی اثر بخش یاری رسانند [۱۳]. در مدیریت مشارکتی به گسترش دامنه فکری و درگیری ذهن کارکنان در اموری که مربوط به سرنوشت آنها است تاکید شده است و از توانایی روحی و فکری آنها برای بهبود امور بهره می گیرد [۱۴]. از یک طرف شرایط محیط کاری کارکنان برای انجام کار حایز اهمیت است و از طرف دیگر کیفیت زندگی کاری بیشتر به جو کاری مرتبط است [۱۵]. امنیت شغلی کارکنان: بنا به نظر مازلودراصول مدیریت درسلسله احتیاجات انسانی احتیاج به امنیت شغلی، جانی، مالی بعد از مرتفع نمودن احتیاجات فیزیولوژیکی است [۱۶]. کارکنان سازمان دارایی آن هستند و ایجاد مزیت رقابتی به‌وسیله آنها انجام می‌شود. آنها منبع اصلی و درونی هستند که برای خلق و جذب ارزش، سازمان نیازمند آنها

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.71773/jamlu-2024-1-2187]

است [۱۷]. شواهد تجربی نشانگر این است که بین مولفه‌هایی چون ضعف روحی، بهزیستی کاری،کاهش عملکرد، نگرشات کاری منفی و تطبیق‌پذیری و مولفه‌ای مانندعدم امنیت شغلی رابطه‌ای آشکار است[۱۸]. تحقیقات حاضر مبین این است که عامل‌هایی مانند عدم امنیت شغلی و نقص قرارداد کاری کارکنان می‌تواند تاثیر منفی داشته باشد [۱۹]. اگر از نظر جسمی، عاطفی، ذهنی کارکنان خسته شوند قادر به کسب مزیت رقابتی و ایجاد ارزش برای سازمان نمی‌باشند [۲۰].

۳ پیشینه‌ی تحقیق

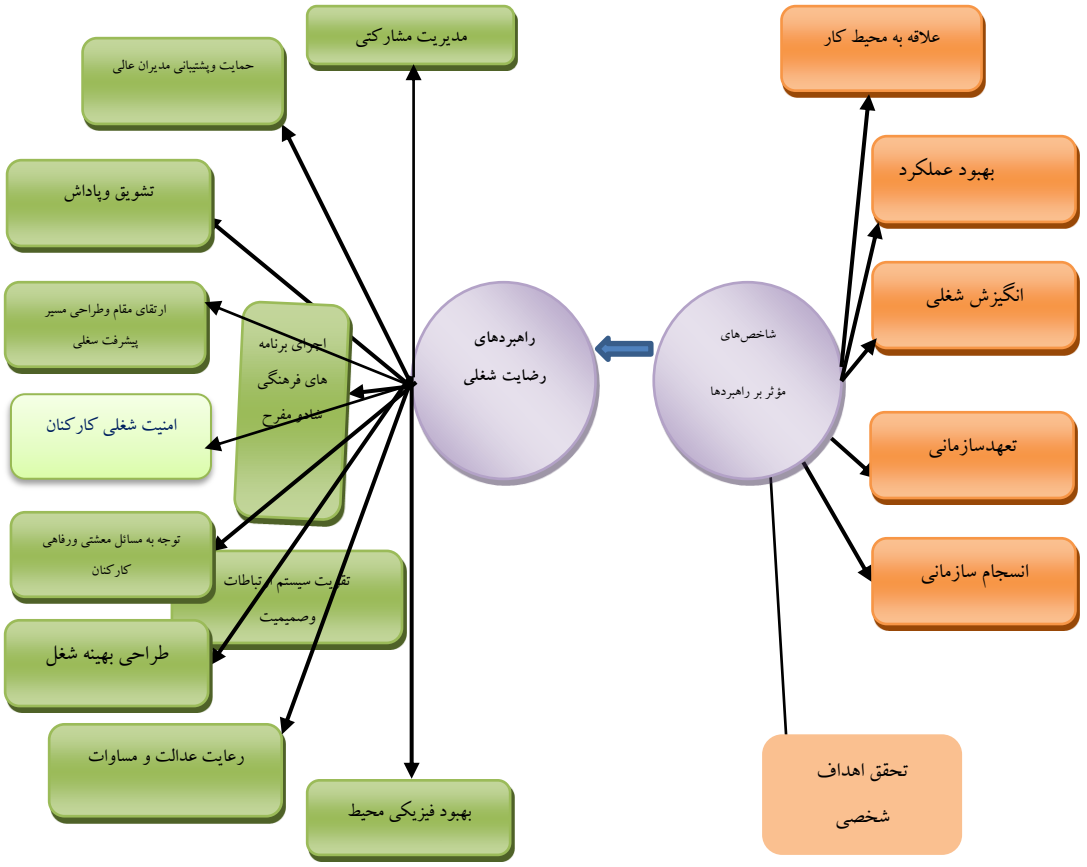
اسدی و همکاران [۲۱] درکنکاشی با شرح ارزیابی اثرات به‌وجودآمده در رضایت شغلی ناشی ازعامل‌های فردی و محیطی شاغلین شهرداری ۱۸تهران با تمام پرسنل شهرداری ناحیه ۱۸تهران شاهد ارتباطی معنادار و از نوع مثبت بین رضایت شغلی وعامل‌های فردی ومحیطی بودند. نتایج مطالعه صادقی و همکاران [۲۲] حاکی از رضایت پایین پرستاران در حیطه‌های پرداخت، پاداش‌ها، مزایای جانبی و رویه‌های عمل بود. ازاین‌رو انتظار می‌رود متولیان امر نسبت به مولفه‌های اقتصادی و رویه‌های شغل پرستاری توجه بیشتری کنند. ملک‌زاده ورحیم نیا و گلی [۲۳] تحقیقی با عنوان بررسی اثرهای ایجادشده در رضایت شغلی و میل ترک شغل از فرهنگ یادگیری سازمانی شهرداری مشهد انجام دادند. نتیجه حاکی از ارتباطی معناددار و مثبت بین رضایت شغلی و فرهنگ یادگیری سازمانی است، رابطه‌ی معنادار و منفی بین فرهنگ یادگیری و میل ترک شغل است و بین ترک شغل و رضایت شغلی ارتباطی منفی است. نتایج پژوهش معصومی نژاد و همکاران [۲۴] با عنوان شناسایی پیشران‌های موثر بر نشاط سازمانی کارکنان بیانگر این است که مدل پیشران‌های نشاط کارکنان؛ مشتمل بر ۴۶ شاخص و ۱۰ مولفه (شغلی، مدیریت و رهبری، رفاهی، زمینه‌ای، فیزیولوژیکی، شخصیتی، اعتقادی، مهارتی، ارتباطات، رفتارهای شهروندی سازمانی) و سه بعد (فردی، سازمانی، اجتماعی) است. براساس یافته‌های مطالعه پناهی و کرمانشاهی [۲۵] باهدف بررسی قوم‌نگارانه مشارکت کارکنان و ارایه الگوی مناسب برای آن در سازمان تامین اجتماعی، عوامل فضای محیط کار، اعتماد سازمانی، تعهدکاری، منابع و امکانات، وقت‌شناسی، تعاملات اجتماعی، سازگاری، یادگیری سازمانی، تخصص‌گرایی، انضباط کاری، اعمال نفوذ، منزلت اجتماعی، عدالت سازمانی، مسئولیت‌پذیری، رقابت سالم و امنیت شغلی شرایط علّی مشارکت کارکنان مطرح شده است. این شرایط منجر به انواع مشارکت می شود. در نهایت پیامدهای تحقیق منتج به رضایت شغلی، تعالی منابع انسانی، مسئولیت جمعی و افزایش اعتماد و همدلی بین کارکنان می‌شود. بین تطابق شغل و رضایت شغلی ارتباط معنی‌داری وجود دارد[۲۶]. سازگاری عاطفی در محیط کاری استرس را کاهش و عملکرد را بهبود می بخشد [۲۷]. یافته‌های پژوهش اصانلو بختیاری و همکاران در شهرداری تهران [۲۸] نشان می دهد بین جنسیت، وضعیت تاهل از نظر میزان رضایت شغلی تفاوت معناداری وجود ندارد؛ اما بین رضایت شغلی در همه ابعاد آن (ماهیت کار ، حقوق و پرداخت ، فرصت‌های ارتقا ، نظارت و سرپرستی) به استثنای جو سازمانی برحسب سطوح مختلف تحصیلی و سابقه شغلی به استثنای فرصت‌های ارتقا و سبک رهبری و شرایط فیزیکی تفاوت معنادار وجود دارد. براساس یافته‌های مطالعه انصاری[۲۹] رضایت شغلی کارمندان مرد بیشتر از کارمندان زن: تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.71773/jamlu-2024-1-2187]

امروزه سبک مدیران در مدیریت مجموعه سازمانی نقش مهم و بسزایی در انگیزش و بهره برداری از عوامل و منابع ایفا می کند به طوری که موفق ترین مدیران کسانی هستند که بهترین سبک مدیریت را با توجه به شرایط سازمانی انتخاب می کند [۳۰].

براساس ادبیات نظری و پیشینه پژوهش مدل مفهومی پژوهش دوازده راهبرد و شش شاخص جهت ارزیابی و بررسی راهبردها شناسایی گردید که در شکل زیر ارایه گردید:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (محقق ساخته)

٤ روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است. زیرا نتایج آن می‌تواند در تعدادی از سازمان‌ها از جمله شهرداری دزفول و حومه مورد بهره‌برداری قرار گیرد. همچنین به صورت میدانی از طریق طراحی ماتریس تصمیم محقق‌ساخته به‌گردآوری داده اقدام می‌شود. جامعه آماری این پژوهش را کلیه خبرگان و صاحب‌نظران شاغل در شهرداری دزفول وحومه که دارای تحصیلات و سوابق مختلف می‌باشند، تشکیل می‌دهند. در پژوهش حاضر، از جامعه مزبور بر اساس روش نمونه‌گیری انتخابی و گلوله برفی به صورت معرفی خبرگان ۲۲ نفر انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها در تحقیق باید با توجه به اهداف تحقیق، وخصوصیات نمونه انتخاب‌شده صورت گیرد. بنابراین برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز این تحقیق از روش‌های گوناگون استفاده شده است. این روش‌ها در دو

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]
[DOI: 10.71773/jamlu-2024-1-2187]

طبقه‌بندی جای گرفته است، که عبارت است از: روش کتابخانه‌ای و غیرکتابخانه‌ای (میدانی). در این تحقیق جهت جمع‌آوری اطلاعات برای پی‌ریزی مبانی کلی تحقیق همچون تعریف مفاهیم کلیدی، طرح ضرورت‌ها، بیان کاربردها و تشریح اهمیت آن از مطالعات کتابخانه‌ای مانند مطالعه مقالات فارسی، لاتین و کتب فارسی در زمینه راهبردهای مدیریتی در سبک اداره و همچنین از پایان‌نامه‌های مشابه در این زمینه و منابع اینترنتی استفاده گردیده است. در تحقیق حاضر، ابزار اصلی سنجش، ماتریس تصمیم است که یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روشی مستقیم برای کسب داده‌های تحقیق است. با هدف بومی‌سازی سنجه‌ها و نیز حصول اطمینان از روایی محتوایی آن‌ها پرسشنامه‌ها در اختیار پنج نفر از خبرگان و اساتید گروه مدیریت قرار گرفت و از آنها درخواست گردیده تا نظر خود را پیرامون میزان تناسب هر یک از گویه‌ها با ابعاد مربوطه بیان نمایند. با نظر استاد راهنما اصلاحات لازم شکلی و ساختاری در آنها اعمال گردید. بنابراین این تحقیق دارای روایی است.

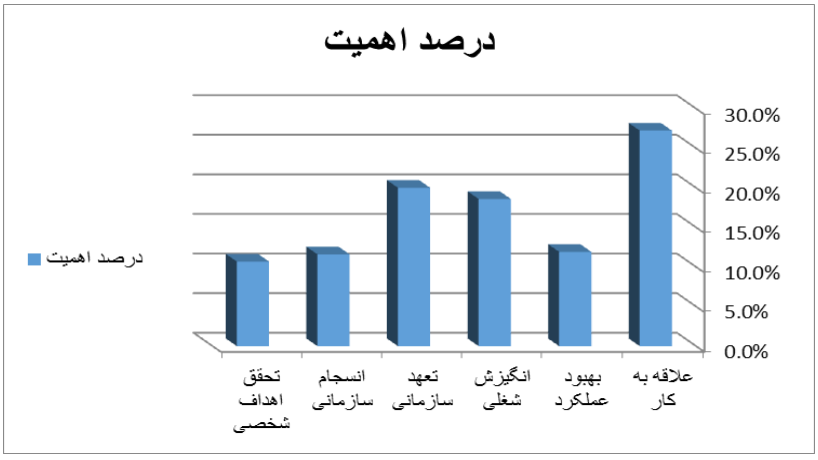
۵ تجزیه و تحلیل داده ها

در تحقیق حاضر برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک تکسونومی استفاده گردیده است.

تعیین وزن و ضریب اهمیت معیارهای رتبه‌بندی براساس نظر کارشناسان و صاحب نظران در جدول زیر محاسبه شده است.

جدول ۱. ضریب اهمیت شاخص‌ها

معیارها	درصد اهمیت
٪۲۷/۲	علاقه به کار
٪۱۱/۹	بهبود عملکرد
٪۱۸/۶	انگیزش شغلی
٪۲۰	تعهد سازمانی
٪۱۱/۶	انسجام سازمانی
٪۱۰/۷	تحقق اهداف شخصی
٪۱۰۰	**جمع**



شکل ۲. وزن نهایی Wj معیارها

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.71773/jamlu-2024-1-2187]

با توجه به مطالعه صورت گرفته و تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده در این پژوهش علاقه به کار مهم‌ترین معیار و به تعبیری با اهمیت‌ترین معیار و سپس تعهد سازمانی و انگیزش شغلی به ترتیب به عنوان شاخص‌های موثر در رتبه‌بندی قرار دارند.

٦ فرایند Taxonomy

مرحله مقدماتی طراحی ماتریس تصمیم: ماتریس تصمیم داده‌ها شامل ۱۲ گزینه و ۶ معیار می‌باشد که بر اساس طیف دو قطبی به شرح زیر از عدد ۱ تا ۹ تنظیم گردیده است

مرحله ثبت داده‌های ماتریس تصمیم در نرم افزار Taxonomy : ماتریس تصمیم داده‌ها در نرم افزار ثبت شده است (جدول ۲).

جدول ۲. ماتریس تصمیم داده خام ثبت‌شده در نرم افزار Taxonomy

شاخص‌ها / راهبردهای رضایت شغلی	تحقق اهداف شخصی	.....	انسجام سازمانی	.....	علاقه به کار
مدیریت مشارکتی	۴/۷۰	.....	۵/۶۰	.....	۷
حمایت و پشتیبانی مدیران عالی	۵/۲۰	.....	۵/۷۰	.....	۵/۸۰
تشویق و پاداش	۴/۶۰	.....	۵/۳۰	.....	۶
ارتقای مقام و طراحی مسیر پیشرفت شغلی	۵/۵۰	.....	۵/۷۰	.....	۶/۲۰
اجرای برنامه‌های فرهنگی شاد و مفرح	۴/۳۰	.....	۴/۵۰	.....	۴/۹۰
امنیت شغلی کارکنان	۵/۷۰	.....	۵/۹۰	.....	۶/۴۰
توجه به مسایل معیشتی و رفاهی کارکنان(پرداخت و مزایا)	۵/۵۰	.....	۵/۷۰	.....	۶/۲۰
طراحی بهینه شغل (غنی‌سازی شغلی)	۵/۱۰	.....	۵/۲۰	.....	۵/۵۰
رعایت عدالت و مساوات	۵/۳۰	.....	۵/۲۰	.....	۵/۸۰
بهبود فیزیکی محیط کار	۵/۳۰	.....	۵/۲۰	.....	۵/۵۰
و واگذاری اختیارات (استقلال و آزادی عمل)	۵/۵۰	.....	۴/۹۰	.....	۶/۵۰
تقویت سیستم ارتباطات و صمیمیت بین کارکنان	۴/۹۰	.....	۶/۲۰	.....	۶
اهمیت معیارها	۰/۱۰۷	.....	۰/۱۱۶	.....	۰/۲۷۲

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.71773/jamlu-2024-1-2187]

مرحله اول: بی‌مقیاس‌سازی ماتریس تصمیم

بی‌مقیاس‌سازی ماتریس تصمیم در جدول ۳ مطرح شده است.

جدول ۳. بی‌مقیاس‌سازی ماتریس تصمیم

شاخص ها – راهبردهای رضایت شغلی کارکنان	علاقه به کار	.....	انسجام سازمانی	تحقق اهداف شخصی
مدیریت مشارکتی	۱/۹۴۶	.....	۰/۳۹۳	-۱/۲۷۲
حمایت و پشتیبانی مدیران عالی	-۰/۳۵۱	.....	۰/۶۱۷	۰/۱۶۳
تشویق و پاداش	۰/۳۰۲	.....	-۰/۲۸۱	-۱/۳۰۴
ارتقای مقام و طراحی مسیر پیشرفت شغلی	۰/۴۱۵	.....	۰/۶۱۷	۰/۸۹۷
اجرای برنامه های فرهنگی شاد و مفّرح	-۲/۰۷۳	.....	-۲/۰۷۶	-۲/۰۳۸
امنیت شغلی کارکنان	۰/۷۹۷	.....	۱/۰۶۶	۱/۳۸۶
توجه به مسائل معیشتی و رفاهی	۰/۴۱۵	.....	۰/۶۱۷	۰/۸۹۷
طراحی بهینه شغل (غنی سازی شغلی)	-۰/۹۲۵	.....	-۰/۵۰۵	-۰/۰۸۲
رعایت عدالت و مساوات	-۰/۳۵۱	.....	-۰/۵۰۵	۰/۴۰۸
بهبود فیزیکی محیط کار	-۰/۹۲۵	.....	-۰/۵۰۵	۰/۴۰۸
و واگذاری اختیارات(استقلال و آزادی عمل)	۰/۹۸۹	.....	-۱/۱۷۸	۰/۸۹۷
تقویت سیستم ارتباطات و صمیمیت بین	۰/۰۳۲	.....	۱/۷۳۹	-۰/۵۷۱
مطلوب ترین ها	۱/۹۴۶	.....	۱/۷۳۹	۱/۳۸۶

مرحله دوم :محاسبه فاصله گزینه‌ها تا ایده‌ال‌های مثبت (جدول ٤)

جدول ٤. محاسبه فاصله گزینه‌ها تا ایده‌آل‌های مثبت

راهبردهای رضایت شغلی کارکنان	فاصله تا مطلوب‌ترین‌ها
مدیریت مشارکتی	۳/۷۰۶
حمایت و پشتیبانی مدیران عالی	۳/۴۳۷
تشویق و پاداش	۴/۲۴۶
ارتقای مقام و طراحی مسیر پیشرفت شغلی	۲/۵۰۳
اجرای برنامه های فرهنگی شاد و مفرح	۸/۸۹۵
امنیت شغلی کارکنان	۲/۰۰۲
توجه به مسایل معیشتی و رفاهی کارکنان(پرداخت و مزایا)	۳/۰۸۷
طراحی بهینه شغل (غنی‌سازی شغلی)	۵/۵۱۴
رعایت عدالت و مساوات	۵/۰۹۵
بهبود فیزیکی محیط کار	۵/۶۲۲
و واگذاری اختیارات (استقلال و آزادی عمل)	۴/۳۴۰
تقویت سیستم ارتباطات و صمیمیت بین کارکنان	۳/۶۷۱

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.71773/jamlu-2024-1-2187]

مرحله سوم : رتبه‌بندی دسته‌ها (جدول ۵)

جدول ۵. رتبه‌بندی گزینه‌ها

راهبردهای رضایت شغلی کارکنان	CI
مدیریت مشارکتی	۰/۴۷۳
حمایت و پشتیبانی مدیران عالی	۰/۴۳۹
تشویق و پاداش	۰/۵۴۲
ارتقای مقام و طراحی مسیر پیشرفت شغلی	۰/۰۳۲
اجرای برنامه های فرهنگی شاد و مفّرح	۱/۱۳۶
امنیت شغلی کارکنان	۰/۲۵۶
توجه به مسائل معیشتی و رفاهی کارکنان(پرداخت و مزایا)	۰/۳۹۴
طراحی بهینه شغل (غنی سازی شغلی)	۰/۷۰۴
رعایت عدالت و مساوات	۰/۶۵۱
بهبود فیزیکی محیط کار	۰/۷۱۸
و واگذاری اختیارات(استقلال و آزادی عمل)	۰/۵۵۴
تقویت سیستم ارتباطات و صمیمیت بین کارکنان	۰/۴۶۹

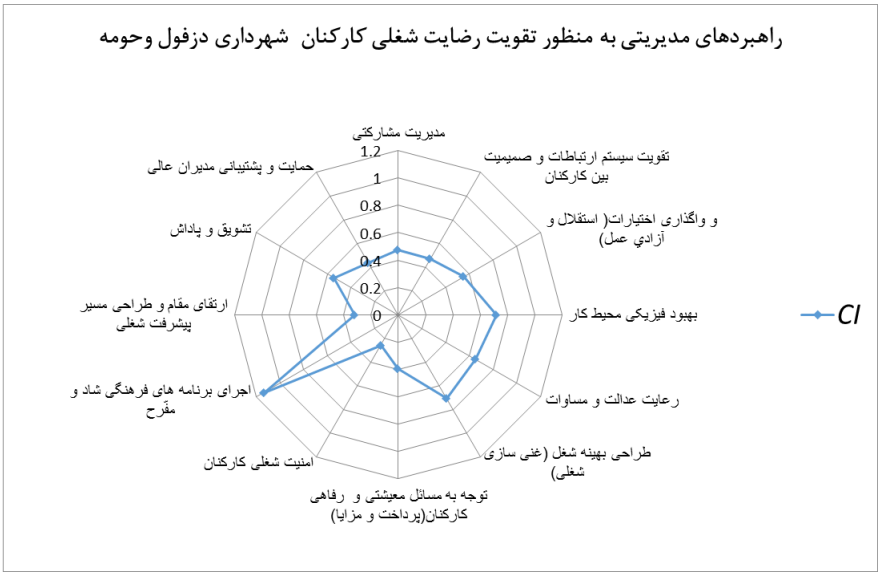
مرحله چهارم: نتیجه‌گیری نهایی براساس دیدگاه خبرگان شهرداری(دزفول وحومه) در جدول ۶ ارایه شده است.

جدول ٦. نتیجه‌گیری نهایی براساس دیدگاه خبرگان شهرداری (دزفول وحومه)

راهبردهای رضایت شغلی کارکنان		اولویت ها
گزینه ۶ (امنیت شغلی کارکنان)	S6	اولویت ۱
گزینه ۴ (ارتقای مقام و طراحی مسیر پیشرفت شغلی)	S4	اولویت ۲
گزینه ۷ (توجه به مسائل معیشتی و رفاهی کارکنان (پرداخت و مزایا))	S7	اولویت ۳
پشتیبانی مدیران عالی حمایت و	S2	اولویت ۴
تقویت سیستم ارتباطات وصیصمیت بین کارکنان	S12	اولویت ۵
مدیریت مشارکتی	S1	اولویت ۶
تشویق وپاداش	S3	اولویت ۷
واگذاری اختیارات	S11	اولویت ۸
رعایت عدالت ومساوات	S9	اولویت ۹
طراحی بهینه شغل	S8	اولویت ۱۰
بهبود فیزیکی محیط کار	S10	اولویت ۱۱
اجرای برنامه‌های فر هنگی شاد ومفرح	S5	اولویت ۱۲

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.71773/jamlu-2024-1-2187]



شکل ۳. اولویت‌بندی راهبردهای رضایت شغلی کارکنان شهرداری با استفاده از تکنیک تکسونومی

براساس نتایج این پژوهش در میان راهبردهای مدیریتی مختلف به منظور تقویت رضایت شغلی کارکنان، امنیت شغلی کارکنان، ارتقای مقام و طراحی مسیر پیشرفت شغلی و توجه به مسایل معیشتی و رفاهی کارکنان (پرداخت و مزایا) به ترتیب در رتبه‌های اول و دوم و سوم (اولویت) به عنوان بهترین راهبردهای مدیریتی به منظور تقویت رضایت شغلی کارکنان شهرداری (دزفول وحومه) قرار دارند (شکل ۳).

۷ نتیجه‌گیری و بحث

با مطالعه شهرداری‌های جهان در می‌یابیم که آنها دارای چالش‌های متعددی می‌باشند که یکی از آنها و مهم‌ترین آنها چالش‌های مربوط به کارکنان شهرداری می‌باشد که چالش رضایت شغلی کارکنان نمونه اصلی آنها است و شهرداری‌ها باید با اتخاذ راهبردهای مدیریت مناسب نسبت به تامین رضایت شغلی کارکنان اهتمام ویژه‌ای بورزند تا کارکنان با انگیزه‌ای داشته باشند و کارکنانی که از شغل خود راضی باشند عملکرد بهتری دارند و خدمات‌رسانی بیشتر و با کیفیت ارایه می‌کنند که این امر موجب خوشنودی شهروندان می‌گردد. وقتی که شهروندان راضی باشند در اجرای امور مشارکت بیشتری می نمایند و مشارکت بیشتر آنها توسعه جامعه را افزایش داده و به پیشرفت کشور کمک قابل ملاحظه‌ای می‌کند. با توجه به مطالعه صورت گرفته و تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده در این پژوهش در بین شش معیار رضایت شغلی شامل علاقه به کار، بهبود عملکرد، انگیزش شغلی، تعهدسازمانی، انسجام سازمانی تحقق اهداف شخصی، معیار علاقه به کار مهم‌ترین معیار و به تعبیری با اهمیت‌ترین معیار و سپس تعهد سازمانی و انگیزش شغلی به ترتیب به عنوان معیارهای موثر بعدی قرار دارند.

در میان ۱۲راهبردهای مدیریتی مختلف به منظور تقویت رضایت شغلی کارکنان، امنیت شغلی کارکنان به‌عنوان اولویت اول و ارتقای مقام و طراحی مسیر پیشرفت شغلی و توجه به مسایل معیشتی و رفاهی کارکنان (پرداخت و مزایا). به‌ترتیب در رتبه‌های دوم و سوم (اولویت) به عنوان بهترین راهبردهای مدیریتی به منظور تقویت رضایت شغلی کارکنان شهرداری (دزفول وحومه) قرار دارند. براساس نتایج این پژوهش در میان ۱۲راهبرد ایجاد رضایت شغلی برروی

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.71773/jamlu-2024-1-2187]

امنیت شغلی کارکنان به‌عنوان مهم‌ترین راهبرد سرمایه‌گذاری شود تا کارکنان از امنیت شغلی برخودار شوند و از کار خود راضی باشند تا به‌صورت خستگی‌ناپذیری تلاش و کوشش نمایند.

نتایج این پژوهش در بخش راهبردهای مدیریتی مختلف به منظور رضایت شغلی با نتایج پژوهش صادقی و همکاران [۲۲] بررسی رضایت شغلی پرستاران شاغل در مراکز آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی همدان، اسدی و همکاران [۲۱] ارزیابی اثرات به‌وجودآمده در رضایت شغلی ناشی از عامل‌های فردی و محیطی شاغلین شهرداری ۱۸تهران، پژوهش معصومی‌نژاد و همکاران [۲۴] با عنوان شناسایی پیشران‌های موثر بر نشاط‌سازمانی کارکنان و براساس یافته‌های مطالعه پناهی و کرمانشاهی [۲۵] باهدف بررسی قوم‌نگارانه مشارکت کارکنان و ارایه الگوی مناسب برای آن در سازمان تامین اجتماعی، نتایج رضایی و همکاران [۳۱] همسو می‌باشد. به پژو هشگران که در آینده می‌خواهند در این حوزه به تحقیق بپردازند پیشنهاد می‌شود در شهرداری‌های شهرستان‌های دیگر و به روش‌های دیگر تحقیق انجام گیرد ونتیجه با این پژوهش مقایسه شود.

منابع

[1] Alvarez-García, B., & Fernández-Castro, A. S. (2018). A comprehensive approach for the selection of a portfolio of interdependent projects. An application to subsidized projects in Spain. Computers & Industrial Engineering, 118, 153-159.

[2] Kanaani A, Feylizadeh M R, Hendalianpour A. A. (2023). Hybrid Model Based on Multi-Attribute Decision Making and Fuzzy Multi-Objective Mathematical Programming for Stock Portfolio Evaluation and Selection Using Z-Number Approach. JOR, 20 (2), 119-135.

[3] Mokhtari, M., Hosseinzadeh Lotfi, F., Vahidi, A R. (2008). Providing a fuzzy model to measure job satisfaction of university professors. Operations research in its applications, 6 (20): 33-47.

[4] Feizi, T. (2021). Fundamentals of Organization and Management, Payam Noor University, Tehran, Shahrivar . (In Persian)

[5] Mehrabian, F,. Nasiripour, A.A. Keshavarz Mohammadian, S. (2005) Examining the level of job satisfaction of heads, managers and supervisors of different units of public hospitals in Gilan province. Journal of the Faculty of Medicine of Gilan University of Medical Sciences. Number 61. (In Persian)

[6] Mrayyan M T .(2005). Nurse jop satisfaction and retention: comparing public to private hospitals in Jordan. Journal of Nursing Management. 13, 40-50.

[7] petrescu, A and simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers jop satisfaction. Manpower, 29, 651-667.

[8] Mohammadian, Yadallah. Mahdavi, moosa & Hoseyni nezhad, aeazam. (2010) study of jop satisfaction and organizational commitment in amilitary university. Journal Of Military psychology. 1, (27), 25-36.

[9] Zamini, S. Hoseyninasad, D. Zamini,S & Zareaei,p.(2011). Examine the relationship between organizational culture jop satisfaction and burnout among staff of the University of Tabriz.journal of occupational Health.8,(1), 30.

[10] Robbins, Stephen P. (2012) Fundamentals of Organizational Behavior, translated by: Ali Parsaian and Mohammad Arabi, Cultural Research Office, Tehran.

[11] Zarei Mateen, H., Arta, P., Jandaghi, Gh, R, Yazdani, H R. (2021). Presenting an effective leadership model in order to increase the job satisfaction of medical staff (case study: selected hospitals of Iran University of Medical Sciences and Health Services during the Corona era. Scientific journal "Organizational Culture Management", doi: 10.22059/jomc. 2021.322723.1008273. (In Persian)

[12] Afraseyabi H, Jamshidi B, Godrati H. The study of job satisfaction in relation to participation and alienation among employees Fars Regional Electric Company. J Appl Soc 2013; 24(1) 177-90. (In Persian)

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.71773/jamlu-2024-1-2187]

[13] Fakharian, J. Shahamat, N. & Amirian, Z. (2015). The relationship between participatory management style and organizational commitment and mental health of high school teachers. Journal of New approaches in educational administration, 15(1), 221-234. [In Persian]
[14] Soleymani, A. (2013). The relationship between participative management and promotion of professional competence of primary school teachers in special schools and education in Tehran. Islamic Azad University Tehran Central Branch; Tehran; Iran. [In Persian]
[15] Bromand, Z (2023). Management of organizational behavior, printing and publishing center, Payam Noor University, Tehran, fifth edition.
[16] Najafi.M. Voltafi, F. (2017) Pathology of employment and employment security in Iran's legal system. Paw Law Scientific Legal Quarterly, 2(8), 9-30 . [In Persian]
[17] Soleimani ,N., Albadvi, A., Aghdasi, M., Ostadi, B. (2019). Presentation of mathematical formula in Employee Value. Modern Research in Decision Making,4(1) ,101-118. (In Persian)
[18] -Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. Journal of Management, 43(6), 1911-1939
[19] Piccoli, B., & De Witte, H. (2015). Job insecurity and emotional exhaustion: Testing psychological contract breach versus distributive injustice as indicators of lack of reciprocity. Work & Stress, 29(3), 246-263.
[20] Frone, M. R., & Tidwell, M. C. O. (2015). The meaning and measurement of work fatigue: Development and evaluation of the Three-Dimensional Work Fatigue Inventory (3D-WFI). Journal of occupational health psychology, 20(3), 273-288.
[21] Asadi, M. R., Abbasi Karchegan, D., Asgari, K., Sokhsanj, Narges (2013). Investigating the effect of individual and environmental factors on the job satisfaction of employees of the 18th district of Tehran, Scientific-Research Quarterly of Urban Economics and Management. 9.1-13. [In Persian]
[22] Sadeghi, A., Goharloo Arkawaz, A., Cheraghi, F. (2018). Moghimbeigi A. Survey of Nurses' Job Satisfaction in Educational and Therapeutic Centers of Hamadan University of Medical Sciences. Avicenna J Nurs Midwifery Care; 26 (1) :40-48.
[23] Melkzadeh, G. R., Rahimnia, F., Goli, S. (2016). Investigating the effect of organizational learning culture on job satisfaction and intention to leave the job of employees in the case study of Mashhad Region 3 municipality, the second international conference on accounting, management and innovation in business, 3/9/2016.
[24] Masouminejad, F., Farrokh Sarasht, B., Alwani, S M., & Taghipurian Gilani, MJ. (2022). Designing a model of drivers of employees' vitality in organizations with the metacombination technique. Scientific Journal "Organizational Culture Management", 20(1), 101-117. [In Persian].
[25] Panahi, B., & Kermanshahi, Sh. (2023). Ethnographic study of employee participation in social security organization. Scientific Journal "Organizational Culture Management", 21(3), 1-16.
[26] Cosgrave C, Maple M, Hussain R. An explanation of turnover intention among early-career nursing and allied health professionals working inrural and remote Australia-findings from a grounded theory study. Rural & Remote Health. 2018; 18(3).
[27] Gupta R, Singh N, Kumar R. Longitudinal predictive validity of emotional intelligence on first year medical students perceived stress. BMC medical education. 2017, 17(1), 139.
[28] Asanlu Bakhtiari, Sh., Radfar, M., & Shiri, T. (1400). Job satisfaction indices of Tehran municipality employees according to demographic characteristics. Economy and urban planning, 2(4), 265-276.
[29] Ansari, Azadeh, 1401, study and investigation of job satisfaction and its effect on Tehran municipality employees, 7th National Conference on Modern Researches in Management, Economics and Accounting of Iran, Tehran, https://civilica.com/doc/1553159.
[30] Hosseini, R, & Ghanbari, S M. (2022). Identifying and prioritizing management strategies in the administration style of Shahadai Kermanshah Hospital. Health Management, 13(4), 71-86.
[31] Rezaee M, Mirbazegh S F, Kordbagheri M R, Varaei S. Factors Affecting Job Satisfaction in Nurses who Working in the Emergency Department. Hakim 2021, 24 (1), 65-75.

[Downloaded from jorlu.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.71773/jamlu-2024-1-2187]