



جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور
مرکز آموزش و پژوهش های توسعه و آینده نگری

دستنامه

کیفیت زندگی کاری

۱۴۰۲ آموزش مرکز آموزش و پژوهش های توسعه و آینده نگری و آینده نگری

ویرایش اول

تابستان ۱۳۹۵

لهم اسْعِنْ
مَنْ يُشَانْ
وَلَا تُشَانْ
مَنْ يُسْعِنْ

فهرست مطالب

۴	اهداف رفتاری
۵	پیشگفتار
۶	مقدمه
۷	پیشینه کیفیت زندگی کاری
۹	اصطلاحات کاربردی
۹	تعریف کیفیت
۹	تعریف کار
۹	تعریف زندگی کاری
۱۰	تعاریف کیفیت زندگی کاری از دیدگاههای مختلف
۱۱	اهمیت کیفیت زندگی کاری و بهبود آن
۱۲	برنامه‌های کیفیت زندگی کاری
۱۳	اهداف برنامه‌های کیفیت زندگی کاری
۱۵	ویژگی‌های کیفیت زندگی کاری از دیدگاه نظریه پردازان مدیریت و دانشمندان توسعه سازمانی
۱۵	نظریه هرزبرگ(انگیزش و بهداشت روانی)
۱۹	مؤلفه‌ها یا شاخص‌های کیفیت زندگی کاری
۲۲	عوامل و زمینه‌های علمی مؤثر بر کیفیت زندگی کاری
۲۴	موانع و مشکلات کیفیت زندگی کاری
۲۵	رویکردهای کیفیت زندگی کاری
۲۷	استراتژی‌های کیفیت زندگی کاری
۲۹	چالش‌های علمی در مورد کیفیت زندگی کاری
۳۱	نتیجه گیری
۳۳	سؤالهای تشریحی
۳۴	منابع و مأخذ
۳۴	(الف) فارسی
۳۵	(ب) انگلیسی
۳۶	پیوست - پرسشنامه سنجش کیفیت زندگی کاری

اهداف رفتاری

پس از مطالعه این دستنامه از فرآگیران انتظار می‌رود:

- ۱- با تاریخچه شکل‌گیری مفهوم کیفیت زندگی کاری آشنا شوند.
- ۲- تعاریف و مفهوم کیفیت زندگی کاری را تبیین نمایند.
- ۳- به اهمیت کیفیت زندگی کاری و بهبود آن در سازمان پی ببرند.
- ۴- اهداف برنامه‌های کیفیت زندگی کاری در سازمان خود را تشخیص دهند.
- ۵- با دیدگاه‌های مدیریتی پیرامون کیفیت زندگی کارکنان آشنا شوند.
- ۶- ابعاد و مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری را توضیح دهند.
- ۷- عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری را برشمارند.
- ۸- موانع و مشکلات پیش‌روی کیفیت زندگی کاری را شناسایی و راه حل مناسب و کاربردی ارائه دهند.
- ۹- رویکردها و استراتژی‌های بهبود کیفیت زندگی کاری را در محیط کار خود تحلیل کنند.
- ۱۰- ابزار سنجش و اندازه‌گیری کیفیت زندگی کاری در سازمان (پرسشنامه تخصصی) را به کار گیرند.

۹۲ آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌گردی

بیشگفتار

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری^۱ و ماده ۲ آئین نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور^۲، «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور (وقت) به دستگاه‌های مشمول قانون مذکور ابلاغ شد.^۳

براساس بند ۵/۴ نظام مذکور، آموزش‌های مدیران به آموزش‌های اطلاق می‌شود که در راستای تعالیٰ معنوی و حرفه‌ای مدیران در زمینه‌های بهبود نگرش و بصیرت‌افزایی و توسعه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی در چارچوب «سامانه و برنامه آموزش مدیران» طراحی و اجرا می‌گردد.

هدف از طراحی و اجرای این دوره‌ها نیز، ارتقاء و تعالیٰ معنوی و توسعه مهارت‌های فنی، انسانی و ادارکی مدیران و متناسب ساختن توانایی‌های آنان با پیشرفت دانش و فناوری در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی و نقش‌های مدیریتی، و آماده ساختن مدیران حرفه‌ای و کارمندان برای پذیرش، مسئولیت‌های جدید است.

به منظور تحقق اهداف پیش گفته، «سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران»، مشتمل بر عناوین دوره‌های آموزشی مدیران سطوح مختلف، طراحی و طی بخشنامه شماره ۳۲۶۶۴/۹۰/۲۰۰ مورخ ۱۵/۱۲/۱۳۹۰ ابلاغ شد.

«دستنامه»^۴ یک نوع کتاب مرجع یا مجموعه‌ای از کتاب‌های راهنمایی است که در بردارنده اطلاعات و داده‌های کافی و فراگیر از مسائل بنیادی یک موضوع است. ساختار دستنامه‌ها معمولاً به گونه‌ای سازمان داده می‌شود تا بتوان از آنها به عنوان یک کتاب مرجع آماده استفاده کرد. دستنامه‌ها از منابع و مراجع تخصصی در مورد یک موضوع یا دانش خاص بوده و اطلاعات مورد نیاز برای شناخت دامنه یک موضوع را در دسترس قرار می‌دهد. دلیل اصلی تهیه اغلب دستنامه‌ها همان گستره بودن و اختصار آنها است تا مراجعه کننده بتواند به یک نمای کلی از موضوع و همچنین اطلاعات بنیادین و کافی در زمینه‌های مختلف بحث موردنظر دست باید.

دستنامه حاضر، به عنوان یکی از منابع آموزشی دوره «**کیفیت زندگی کاری**»، از مجموعه دوره‌های حین انتساب مدیران سطح پایه است که براساس سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران، تدوین شده است.

با توجه به ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات، برای رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب، از همه استادان، صاحبنظران و فرآگیران محترم تقاضا می شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادها و دیدگاههای اصلاحی، ما را در اصلاح این دستنامه و تدوین دیگر آثار موردنیاز کارمندان دولت یاری کنند.

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

۱- مصوب کمیسیون مشترک مجلس شورای اسلامی به تاریخ ۰۸/۰۷/۱۳۸۶.

۲- تصویب نامه شماره ۴۳۹۱۶/ت ۲۵۷۹ ک مورخ ۱۰/۱/۱۳۸۹.

۳- بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مودخ ۱/۳۰

مقدمه

فلسفه وجودی سازمان، متکی به حیات انسان است. انسان‌ها در کالبد سازمان‌ها روح می‌دمند، آن را به حرکت در می‌آورند و اداره می‌کنند. سازمان‌ها بدون وجود انسان نه تنها مفهومی نخواهد داشت، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود. پس موفقیت سازمان‌ها به طور مستقیم به استفاده اثربخش از منابع انسانی متکی به علوم رفتاری کاربردی بستگی دارد. از این رو نگرش جدیدی که در ادبیات مربوط به مدیریت به انسان شده، نگرش راهبردی است. به این معنا که انسان هم عامل کار و هم خالق آن است، بنابراین نقش محوری در تحول سازمان دارد و تحولات عظیم سازمانی از توانمندی‌های نامحدود فکری این عامل سرچشم می‌گیرد.

به عبارتی دیگر، منابع انسانی به عنوان با ارزش‌ترین منبع هر سازمان مطرح می‌باشد و بدون شک حفظ این منابع با ارزش و فراهم نمودن شرایط روحی و روانی مناسب باید جز اولویت‌های هر سازمان قرار گیرد. از آنجایی که تقریباً یک سوم عمر هر کارمند در محیط کار سپری می‌شود لذا فراهم آوردن شرایط مطلوب در سازمان، میزان تمایل به ترک خدمت کارکنان را کاهش می‌دهد و منجر به ماندگاری اثربخش وی در سازمان می‌شود. بی‌تردید وجود عوامل رفاهی و تأمین معیشت تا حد زیادی آسایش فکری و آرامش خیال کارکنان هر سازمان را تأمین می‌کند و موجب رضایت شغلی می‌شود. در حالی که در گذشته فقط بر زندگی شخصی (غیرکاری) تأکید می‌شد؛ امروزه در مدیریت معاصر، مفهوم مدیریت کیفیت زندگی کاری به یک موضوع اجتماعی مهمی در سراسر دنیا مبدل شده و در جامعه امروز بهبود زندگی کاری به صورت یکی از مهم‌ترین اهداف سازمان و کارکنان آن درآمده است. بدین منظور، طرفداران نظریه کیفیت زندگی کاری^۱ در جست‌وجوی نظام‌های جدیدی برای کمک به کارکنان هستند تا آنها بتوانند بین زندگی کاری و شخصی خود تعامل برقرار کنند (پیدایی، ۱۳۹۳: ۳۳).

زیرا اگر در محل کار، کمی به پیرامونمان نگاه کنیم، ممکن است از خود پرسیم که چه تعداد از همکاران ما واقعاً از محیط کار خود و کاری که انجام می‌دهند، لذت می‌برند. اگر واقع‌بینانه به این موضوع نگاه کنیم می‌توان گفت که در بسیاری از سازمان‌ها، وضع چندان مطلوبی حکم‌فرما نمی‌باشد. به نظر می‌رسد محیط‌های کاری امروزی بیش از هر زمان دیگر دچار التهاب و سردرگمی هستند؛ و در این زمینه عدم رضایت کارکنان از کیفیت زندگی کارکنان مشکلی است که تقریباً همه کارمندان، بدون توجه به مقام و جایگاه آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. حال آنکه هدف بسیاری از سازمان‌ها افزایش رضایت کارکنان در تمام سطوح سازمان از جمله سطوح مدیران است (شریف‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۶).

یکی از راهکارها در این زمینه، بهبود کیفیت زندگی کاری در سازمان‌هاست؛ اصطلاحی که در سال‌های اخیر رواج زیادی داشته است؛ اما در مورد معنای این اصطلاح توافق کمی وجود دارد. در عین حال می‌توان گفت حداقل سه استفاده رایج از آن وجود دارد: ۱) کیفیت زندگی کاری اشاره به مجموعه‌ای از نتایج برای کارکنان نظیر رضایت‌مندی شغلی، فرصت‌های رشد، مسائل روان‌شناختی، امنیت شغلی، روابط انسانی کارفرما، کارکنان و میزان پایین بودن حوادث دارد؛ ۲) کیفیت زندگی کاری

همچنین به مجموعه‌ای از کارها یا عملکردهای سازمانی نظیر مدیریت مشارکتی، غنی‌سازی شغلی و شرایط کاری مطمئن اشاره دارد؛^۳ کیفیت زندگی کاری اغلب به یک نوع برنامه تغییر سازمانی اشاره دارد (مهریزاده اشرفی و ایلکا، ۱۳۸۹: ۲).

در مجموع، مفهوم کیفیت زندگی کاری در تمام ابعاد آن در زمینه کارایی و اثربخشی سازمان‌ها و برای دستیابی به نتایج مطلوب سازمانی وضع شده و برچسبی شده است برای بیان نظریه‌های اخیر طرح شغل تا سبب افزایش رضایت خاطر کارمند و استعدادهای تولیدی او گردد. به طوری که رایزن معتقد است که کیفیت زندگی کاری دربرگیرنده برنامه‌های متعددی است که با هدف ایجاد تغییر در سازمان به اجرا در می‌آیند. گریفین نیز بر این باور است که کیفیت زندگی کاری به مثابه هرمی است که مفاهیم آن شامل رضایت از زندگی (در رأس هرم)، رضایت شغلی (در اواسط آن) و نیز رضایت از سایر جنبه‌های مختص کار نظیر رضایت از میزان حقوق، همکاران و ناظران می‌شود؛ در نتیجه محدوده کیفیت زندگی کاری فراتر از رضایت شغلی است (پیدایی، ۱۳۹۳: ۳۳).

با توجه به اهمیت مفهوم کیفیت زندگی کاری، در ادامه دستنامه حاضر با علاوه بر آشنایی بیشتر با مفهوم و اصطلاحات کیفیت زندگی کاری، با اهمیت و چرایی بهبود آن، اهداف برنامه‌های بهبود کیفیت زندگی کاری، دیدگاه‌های مدیریتی درباره آن، عوامل مؤثر بر آن، محدودیت‌ها و موانع پیش روی بهبود آن و در نهایت استراتژی‌های بهبود کیفیت زندگی کاری آشنا خواهیم شد.

پیشینه کیفیت زندگی کاری

مطالعات مربوط به کیفیت زندگی کاری ابتدا در اروپا و از دهه ۱۹۵۰ آغاز شد و مراحل متفاوتی را طی کرد. اریک تریست^۱ و همکارانش از انتیتو تاویستاک^۲ پیشروان تحقیق در در زمینه کیفیت زندگی کاری بودند. در آن دهه آنان یک سلسله از مطالعاتی را آغاز کردند که اصل آن به رویکرد تکنیک‌های اجتماعی مربوط به سازمان بر می‌گشت. یک نوع آگاهی در زمینه اهمیت آزمودن راههای بهتر برای ساماندهی کار به منظور کم کردن تأثیرات منفی بر روی کارکنان (غلامی، ۱۳۸۸: ۸۱-۸۲).

کیفیت زندگی کاری طی دهه شصت به ایالات متحده آمریکا رسید و بر عکس اروپا نوع کیفیت زندگی کاری پیچیده‌تر بوده است و به جای روش واحد از شیوه‌ها و نگرش‌های متنوعی استفاده شده است. در این زمینه اقدامات پیشگامانه رابت فورد^۳ درباره مشاغل غنی شده در شرکت پست و تلگراف آمریکا منجر به ایجاد و بکارگیری فعالیت‌های غنی‌سازی شغل در بخش خصوصی و دولتی شد.

هدف عمده در این گونه فعالیت‌ها توسعه انگیزش کارکنان از طریق ارائه مشاغل چالش‌برانگیز بود. یعنی مشاغلی که در سطح بالاتری از منزلت تنوع شغلی و بازخورد، اطلاعاتی را در مورد نتایج ارائه می‌دهد. به تدریج کیفیت زندگی کاری فراتر از مشاغل انفرادی رفت و اشکال گروهی کار و مشخصات محیط کار مؤثر بر رضایت‌مندی و بهره‌وری کارکنان از قبیل سیستم

1- Eric Trist

2- Tavistock Institute

3- Robert Ford

پاداش دهی (نحوه پرداخت حقوق و دستمزد) جریان کار سبک‌های مدیریتی و محیط فیزیکی کار را نیز در بر گرفت چنین توجه گسترده، منتج به دامنه وسیع‌تر در مقایسه با عامل محدود غنی‌سازی شغلی در مراحل اولیه کیفیت زندگی کاری شد و توجه صرف به تک‌تک کارکنان را معطوف به گروه‌های کاری در زمینه وسیع‌تر قرار داد. از طرف دیگر چنین توسعه‌ای در برنامه‌های کیفیت زندگی کاری بعد کارایی سازمان را نیز به آنچه که قبلاً بعده اساسی از ابعاد روابط انسانی به شمار می‌رفت، اضافه کرد. امروزه در ایالات متحده آمریکا طراحی شغل، بیشترین اقدامات مربوط به کیفیت زندگی کاری را تحت پوشش قرار می‌دهد. متخصصان اولیه کیفیت زندگی کاری در بریتانیا، ایرلند، نروژ و سوئد طراحی‌های شغلی را برای هماهنگی هر چه بهتر و منسجم‌تر کردن کارکنان و تکنولوژی ایجاد کردند. فعالیت کیفیت زندگی کاری آنها عمدتاً با مشارکت اتحادیه‌ها و مدیریت در طراحی کار تدوین شده و باعث به وجود آمدن طراحی‌هایی از مشاغل شد که برای کارکنان سطوح بالاتر از منزلت (اعتبار شغلی) تنوع شغلی و بازخورد اطلاعاتی مربوط به نتایج را به ارمغان می‌آورد. احتمالاً بارزترین مشخصه‌های کیفیت زندگی کاری پدیدارشدن و توسعه گروه‌های کاری خودگردان به عنوان شکل جدیدی از طراحی کار بود این گروه‌ها متشکل از کارکنان با مهارت‌های متعدد (مهارت‌های چندگانه) بوده است که اطلاعات و استقلال (آزادی عمل) برای طراحی و اداره عملیات شغل خودشان را داشته‌اند (سلمانی، ۱۳۸۴: ۱۵-۱۴).

مرحله اول این نهضت تا سال ۱۹۷۴ در ایالات متحده آمریکا گسترش پیدا کرد. تمایل به کیفیت زندگی کاری با طرح سوالاتی چند در مورد اقتصاد (به عنوان مثال بحران انرژی و افزایش تورم) به وجود آمد. بعد از آن کیفیت زندگی کاری به طور مؤثری به دلیل کاهش رقابت‌پذیری صنایع آمریکایی در مقابل رقبای ژاپنی‌شان مورد توجه قرار گرفت. این کاهش منجر به بررسی راه‌های مدیریتی بکار گرفته شده در سایر کشورها و شرح برنامه‌های بهره‌وری آنها برای مطالعه و بررسی تأثیرپذیری توسعه کیفیت زندگی کاری مورد توجه قرار گرفت.

بر اساس تحقیقاتی که در سال ۱۹۷۸ در میان هزار سازمان و شرکت موفق در آمریکا به عمل آمد، مشخص شد که کارکنان این سازمان‌ها به گونه‌ای خارق‌العاده، به این دلیل که سازمانشان به آنها بیش از سازمان‌های رقیب بهاء می‌دهد، به افزایش عملکرد خود و خوب کار کردن در آن سازمان‌ها پرداخته‌اند. در این تحقیقات از سه هزار نفر از کارکنان این سازمان‌ها این سؤال شد که «آیا افزایش کارایی و میزان عملکردتان تأثیری در زندگی و در واقع کیفیت زندگی کاری تان داشته است یا خیر؟». بیش از ۹۳ درصد از پاسخ‌دهندگان به این سؤال جواب مثبت داده و افزایش کیفیت زندگی کاری خود را ناشی از افزایش میزان عملکردشان در سازمان دانسته‌اند (اقبالی، ۱۳۹۲: ۷۰).

تحقیقاتی که که در هر کدام از کشورها انجام شد بر حسب نیاز، رویکردی متفاوت داشت. برای مثال انجمن بهره‌وری آسیا (APO)^۱ نتایج تحقیقاتی را منتشر کرد که در ژاپن در سال ۱۹۹۱ انجام شد و در آن کیفیت زندگی کاری در شرکت‌های بزرگ ژاپنی به نام‌های؛ بریجستون، فوجی زیراکس، هوندا، شرکت هونن و فروشگاه شعبه توبو بررسی شد.

در تحقیق دیگری که در سال ۱۹۹۶ در برزیل انجام شد وضعیت کیفیت زندگی کاری در بین بهترین شرکت‌های برزیلی بررسی شد. به همین منظور پرسشنامه‌ای بر مبنای هشت محور توسط والتون^۱ در اختیار کارگران و کارفرمایان قرار داده شد. دانشگاه جورج ماسون^۲ آمریکا در سال ۲۰۰۰ تحقیقی را در مورد کیفیت زندگی کاری در دانشگاه انجام داد و سه سال بعد در سال ۲۰۰۳ در تحقیق دیگری به ارزیابی شاخص‌ها و مقایسه آن با شاخص‌های سال ۲۰۰۰ پرداخت (غلامی، ۸۴:۱۳۸۸).

آنچه مسلم است روند تحقیقات در حوزه کیفیت زندگی کاری متوقف نشده و به قدری مفهوم و کاربرد آن افزایش یافته که سالانه تحقیقات گسترده‌ای درباره سنجش آثار آن در توسعه و ایجاد تحول سازمانی، بهره‌وری، اثربخشی و کارایی سازمانی، عملکرد کارکنان، رضایت‌مندی کارکنان و نگرش‌های آنان و ... انجام می‌گیرد؛ همچنین سمینارهای ملی و بین‌المللی بسیاری در حوزه کیفیت زندگی کاری برگزار می‌گردد.

اصطلاحات کاربردی

تعریف کیفیت

کیفیت را می‌توان، انجام دادن کار به طور صحیح و مداوم در کلیه طبقات یک سازمان تعریف کرد. انجام دادن کار به طور صحیح و مداوم یعنی برآوردن و یا تأمین خواسته‌های سیستم یا افراد طبق استانداردهای لازم (غلامی، ۸۳:۱۳۸۸).

تعریف کار

کار در لغت به معانی شغل، عمل، فعل و آنچه که از شیء یا شخص صادر شود. در تعریف کار گفته‌اند: کار مشغله‌ای است که انسان با صرف نیروی بدنی یا فکری خود برای تولید کالایی یا انجام خدمتی تصدی می‌کند (جمالی‌زاده، ۵۶:۱۳۸۹). به عبارت دیگر، کار را می‌توان به عنوان استفاده از اختیارات در محدوده قانونی به منظور تولید یا حصول یک نتیجه تعریف کرد (Jaykumar and Kalaiselvi, 2012).

تعریف زندگی کاری

زندگی کاری صرفاً به معنی امکانات فراهم شده برای کارکنان در طی ساعات اداری نمی‌باشد، بلکه دربرگیرنده کلیه عواملی است که در ذهن کارمند وجود دارد، چه در زمانی که او در سازمان کار می‌کند و چه در زمانی که او در سازمان نیست یا دور از آن است (Jaykumar and Kalaiselvi, 2012). به عبارت دیگر، زندگی کاری، مجموعه‌ای از پدیده‌ها و ویژگی‌های در حال ظهور در تعامل فرد با محیط در یک سازمان رسمی است (Sojka, 2014: 288).

تعاریف کیفیت زندگی کاری از دیدگاه‌های مختلف

از ابتدای نهضت کیفیت زندگی کاری تاکنون، تعاریف متعدد و متنوعی از آن ارائه شده است. که در اینجا به تعدادی از این تعاریف اشاره می‌کنیم. فورد^۱ (۱۹۷۳) کیفیت زندگی کاری را به عنوان یک روش یا رویکردی که طی آن رویکردها و تکنیک‌های خاصی برای بهبود کار استفاده می‌شوند، تعریف کرد. کارلسون^۲ (۱۹۸۶)، کیفیت زندگی کاری را به طور همزمان هدف و فرایند مستمری برای کسب هدف تعریف کرد. به عنوان هدف، کیفیت زندگی کاری تعهد هر سازمانی جهت بهبود کار است که دربرگیرنده ایجاد مشارکت بیشتر، رضایت و مشاغل و محیط کاری اثربخش برای کارکنان سطوح مختلف سازمانی است. به عنوان فرایند، کیفیت زندگی کاری به معنای تلاشی جهت شناسایی اهداف از طریق مشارکت فعال افراد در سرتاسر سازمان است (Sojka, 2014: 284).

آرنولد و فلدمن^۳ (۱۹۸۶) کیفیت زندگی کاری را در کیفیت روابط کارکنان و تمامی محیط کاری خلاصه می‌کند و یادآور می‌شود که در قالب محیط کار با برنامه‌ها و فعالیت‌هایی که در جهت بهبود کیفیت زندگی کاری انجام می‌شود، در کنار و به موازات توجه به ابعاد فنی و اقتصادی، که بیشتر مورد توجه سازمان‌ها می‌باشد، ابعاد انسانی نیز مورد توجه و تأکید قرار می‌گیرد. کامینگز^۴ معتقد است کیفیت زندگی کاری از عکس العمل کارکنان نسبت به کار، به ویژه پیامدهای فردی آن در اراضی شغلی و سلامت روحی حاصل می‌شود، با استفاده از این تعریف کیفیت زندگی کاری بر پیامدهای شخصی، تجربه کاری و چگونگی بهبود کار در راستای رفع نیازهای فرد تأکید دارد. همچنین ایشان کیفیت زندگی کاری را بر حسب فنون و روش‌های خاص کار مانند غنی‌سازی شغلی، گروه‌های کاری خودگردان و کمیته‌های کارکنان مدیریت تعریف کرده‌اند.

کیفیت زندگی کاری را می‌توان براساس ۳ بخش رایج، تعریف کرد: ۱) کیفیت زندگی کاری اشاره به مجموعه‌ای از نتایج برای کارکنان نظیر رضایت‌مندی شغلی، فرصت‌های رشد، مسائل روان‌شناختی، امنیت شغلی، روابط انسانی کارفرما، کارکنان و میزان پایین بودن حوادث دارد؛ ۲) کیفیت زندگی کاری همچنین به مجموعه‌ای از کارها یا عملکردهای سازمانی نظیر مدیریت مشارکتی، غنی‌سازی شغلی و شرایط کاری مطمئن اشاره دارد؛ ۳) کیفیت زندگی کاری اغلب به یک نوع برنامه تغییر سازمانی اشاره دارد (مهدی‌زاده اشرفی و ایلکا، ۱۳۸۹: ۲).

از نگاهی دیگر، کیفیت زندگی کاری را می‌توان در دو بعد عینی و ذهنی تعریف نمود. منظور از بعد عینی، مجموعه‌ای از شرایط، رویه‌های عینی و واقعی سازمان می‌باشد؛ مانند میزان حقوق و مزايا، امکانات رفاهی، بهداشت و ایمنی، مشارکت در تصمیم‌گیری، مردم‌سالاری، شرایط کاری ایمن، تنوع و غنی بودن مشاغل و غیره است. منظور از بعد ذهنی، تصور ذهنی، برداشت و طرز تلقی کارکنان یک سازمان از مطلوبیت فیزیکی محیط و شرایط کاری خود می‌باشد. به عبارتی، کیفیت زندگی کاری برای هر فرد یا گروهی از افراد با فرهنگ و طرز تلقی آنان منعکس‌کننده مفهوم خاصی می‌باشد (شیری‌زاده، ۱۳۹۰: ۲۹).

1- Ford

2- Carlson

3- Arnold & Feldman

4- Cummings

در تعریف دیگر، کیفیت زندگی کاری به «مفهوم داشتن نظارتی صحیح، شرایط کاری خوب، پرداخت و مزایای مطلوب و مهم تر از همه ایجاد فضای کار چالش‌گرانه، مشارکتی، و اقناع کننده» است. در یک تعریف کلی می‌توان کیفیت زندگی کاری را به معنی تصورات ذهنی، درک و برداشت کارکنان یک سازمان از مطلوبیت فیزیکی و روانی محیط کار خود دانست.

کیفیت زندگی کاری عبارت است از ادراک کارکنان از بهداشت فیزیکی (جسمی) و روانی (ذهنی) خود در محیط کار و عوامل آن شامل مشارکت کارکنان، توسعه شغلی، حل تعارض، ارتباط، سلامت، امنیت شغلی، جبران برابر و محیط امن و افتخارآمیز (اسماعیلی لهمالی، ۱۳۹۲: ۱۷۵).

کیفیت زندگی کاری عبارتست از احساسات فرد درباره هریک از ابعاد شغلی از جمله پاداش‌ها و مزایای اقتصادی، امنیت، شرایط کاری، روابط سازمانی و بین‌فردى و معنای ذاتی آن در زندگی فرد. بنابراین ما به سادگی نمی‌توانیم بگوییم که کیفیت زندگی کاری فقط زندگی در کاری را بهبود می‌بخشد، بلکه زندگی بیرون از کار را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین کیفیت زندگی کاری فرصت‌هایی را برای کارکنان فراهم می‌کند که طی آن طیف وسیعی از نیازهای آنها در شغل و محیط کارشان برآورده شود. کیفیت زندگی کاری شکل‌های گوناگونی دارد و فصل مشترک همه آنها این است که اختیار کار و محیط کار به کارکنان واگذار شود و از آن طریق تعهد، رضایت و بهره‌وری آنها افزایش یابد (Jaykumar and Kalaiselvi, 2012: 141).

اهمیت کیفیت زندگی کاری و بهبود آن

در عصر حاضر، هر سازمانی خواستار خروجی بیشتر در مقابل ورودی کمتر است و این امر زمانی ممکن خواهد شد که کارکنان در محل کار خود احساس راحتی کنند. بنابراین برای سازمان‌ها ایجاد روابط کیفی بین کارکنان و محیط کارشان، بسیار مهم می‌باشد. اما برهمگان آشکار است که امروزه، به دلیل فشار شغلی و علاقه متضاد و متعارض و اجتماعی شدن زیاد، هیچ توازنی بین زندگی کاری و زندگی خانوادگی وجود ندارد (Jaykumar and Kalaiselvi, 2012: 144).

بنابراین یکی از سوالاتی که به دفعات مکرر و در زمان‌ها و موقعیت‌های مختلفی ممکن است به ذهن هر کسی خطرور کند، این است که کاری، که به افراد محول می‌شود چقدر در خور شان آن‌هاست؟ هر فرد شاغل یا جویای کار، اعم از زن و مرد، فارغ از آن که، در چه رده تخصصی و مهارتی فعالیت می‌کند، تعبیر خاصی از میزان شایستگی کاری که انجام می‌دهد، دارد به دلیل جایگاهی که کار از نظر کل زمان صرف شده به لحاظ تعلق به اجتماع و رضایت خاطر فرد شاغل، در زندگی انسان‌ها دارد باید گفت که کار درخور شایسته انسان‌ها، یک بعد زیربنایی کیفیت زندگی کاری آن‌ها را تشکیل می‌دهد، انجام کار مولد نیز در مورد بسیاری از آحاد جامعه، منبع اصلی درآمد آن‌ها و نیروی محركه توسعه پایدار کشورهای جهان محسوب می‌شود.

با توجه به این که کیفیت زندگی کاری در جوامع مختلف به علت تفاوت جوامع بشری، سطح درآمد و رفاه آن‌ها و بسیاری از عوامل دیگر با هم تفاوت‌های بسیاری دارند و از سوی دیگر حتی در کشور خودمان، ایران هم بررسی سطح کیفیت زندگی کاری به علت تفاوت‌هایی که در محیط‌های کاری وجود دارد (تفاوت سازمان‌های دولتی و خصوصی، تعاونی‌ها، صنایع بزرگ و

کوچک و ...) کاری مشکل است؛ از سوی دیگر حتی در صورت انجام، بعید به نظر می‌رسد که بتوان به نتیجه‌ای قابل استفاده و تعمیم‌یافتنی دست یافت. بر همین اساس نیاز به رویکردی پویا احساس می‌شود تا بتواند ابعاد مختلف این موضوع را در نظر گرفته و در عین حال تأثیر عوامل مختلف و تغییرات (کم و زیاد شدن) آنها را تحلیل نمود (غلامی، ۱۳۸۸، ۸۲). هیچ پدیده‌ای در جهان ثابت نیست مگر خود واژه تغییر. در دنیای تغییر و تحول امروزی کارکنان باید خود را با تغییر و تحولات محیطی سازگار کنند و تا بقاء خویش را تضمین کنند و این امر جز بهبود کیفیت زندگی کاری مؤثر واقع نمی‌شود. چرا که تمرکز بر بهبود کیفیت زندگی کاری منجر به افزایش نشاط و رضایتمندی کارکنان و در نتیجه موفقیت برای کارکنان، سازمان و مشتریان می‌شود (Almalki et al., 2012: 2).

برنامه‌های کیفیت زندگی کاری

برنامه‌های کیفیت زندگی کاری از بدلو پیدایش تاکنون ۳ نسل را پشت سر گذاشته‌اند که در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول (۱): نسل‌های سه‌گانه برنامه‌های کیفیت زندگی کاری (تمجیدی، ۱۳۸۶: ۳۱)

مؤلفه‌ها	نسل اول	نسل دوم	نسل سوم
ساختار	کیفیت زندگی کاری خارج یا موازی ساختار معمول سازمان بوده، به عنوان برنامه تلقی می‌شود.	کیفیت زندگی کاری تا حدی با ساختار معمول سازمان یکپارچگی ایجاد می‌کند.	کیفیت زندگی کاری از ساختار سازمانی غیر قابل انفکاک است و ساختار سازمانی مسطح می‌شود.
انطباق	ساختار کیفیت زندگی کاری تا حدودی از خود سازگاری و تغییرات مکانی نشان می‌دهد.	ساختار کیفیت زندگی کاری تا حدی منحصر به محیط مکانی خاصی است.	هر ساختار مکانی کیفیت زندگی کاری هر ساختار کاری خارج یا موازی ساختار سازمانی غیر قابل انفکاک است و ساختار سازمانی مسطح می‌شود.
تمرکز	ساختار کیفیت زندگی کاری متمرکز است.	ساختار کیفیت زندگی کاری تا حدی متمرکز و تا حدی غیر متمرکز است.	ساختار کیفیت زندگی کاری غیر متمرکز است.
مشارکت	ساختار کیفیت زندگی کاری تنها کارکنان منتخب را شامل می‌شود.	ساختار کیفیت زندگی کاری بسیاری از کارکنان را در بر می‌گیرد.	ساختار کیفیت زندگی کاری همه کارکنان را در بر می‌گیرد.
فرآیند تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری در انحصار مدیریت است. کیفیت زندگی کاری اطلاعاتی را به منظور تصمیم‌گیری‌های مدیریت در اختیار قرار می‌دهد.	کیفیت زندگی کاری در دامنه‌ای بین مسئولیت اتخاذ برخی تصمیمات به تشخیص مدیریت تا حذف مسئولیت مدیریت در اتخاذ تصمیم‌های کاری روزمره قرار دارد.	نقش‌های مدیریت، غیر مدیران و اتحادیه‌ها، تعریف می‌شود و تصمیمات مجدد در این نسل توسط کسانی که بیش از همه از نتایج آن متأثر می‌شوند، اتخاذ می‌گردد و سازمان در کلیه سطوح مشترک‌آداره می‌شود.
تسهیل	تسهیل توسط منابع خارجی (تمرکز) انجام می‌شود.	تسهیل تحت کنترل منابع غیر متمرکز (محلي) انجام می‌شود.	هر کارمند مهارت‌های تسهیل کننده را به دست می‌آورد و در صورت نیاز نقش تسهیل کننده را ایفا می‌کند.
آموزش و تعلیم	نیاز به آموزش و تعلم توسط منابع خارجی و به صورت متمرکز تعیین و ارائه می‌شود. تأکید بر اجرای برنامه‌های توجیهی برای جمیع کارکنان است و بر توسعه مهارت‌های تسهیل کننده‌گان تأکید می‌شود.	گروه‌ها نیازهای آموزشی خود را شناسایی می‌کنند. تأکید بر مهارت‌های موردنیاز کلیه کسانی که در فرآیند کیفیت زندگی کاری دخالت دارند.	آموزش در جایگاه خاص خود تعیین می‌شود تا شامل کلیه فرآیندها و مهارت‌های کیفیت زندگی کاری و مدیریت سازمان شود.
رابطه اتحادیه	رابطه رسمی رقابت آمیز میان مدیریت و رابطه مبتنی بر تشریک مساعی بین اتحادیه	رابطه اتحادیه و مدیریت، آهنگ مشارکت	

جدول (۱): نسل‌های سه‌گانه برنامه‌های کیفیت زندگی کاری (تمجیدی، ۱۳۸۶: ۳۱)

مؤلفه‌ها	نسل اول	نسل دوم	نسل سوم
مدیریت	اتحادیه، زمان زیادی در جهت بنای یک ارتباط غیر رسمی مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل صرف می‌شود.	جویانه تری به خود می‌گیرد. هر دو طرف دائمًا بر حسب نیاز نقش‌های خود را در قالب مشارکت‌جو و رقابت‌طلب تغییر می‌دهند.	و مدیریت وجود دارد یا همچنان که تمایزات موجود بین مدیریت و غیر مدیریت به تدریج کم رنگ می‌شود، نقش‌های طرفین مجددًا تعریف می‌شود.
محتوای موضوعات	موضوعاتی که نسبت به موسسه بیرونی است و تعامل به تأکید بر محیطی بودن دارد.	دامنه گسترده‌ای از موضوعاتی که از محیط فراتر رفته و موضوعات مربوط به کارکنان، اتحادیه‌ها، برنامه‌ریزی، خط مشی‌ها و موضوعات کاری را در بر می‌گیرد.	بین موضوعات کیفیت زندگی کاری و دیگر موضوعات، تمایزی وجود ندارد. کلیه ایده‌ها مورد ملاحظه قرار می‌گیرند. خط مشی‌های سازمانی، مبنای کیفیت زندگی کاری را تشکیل می‌دهند.

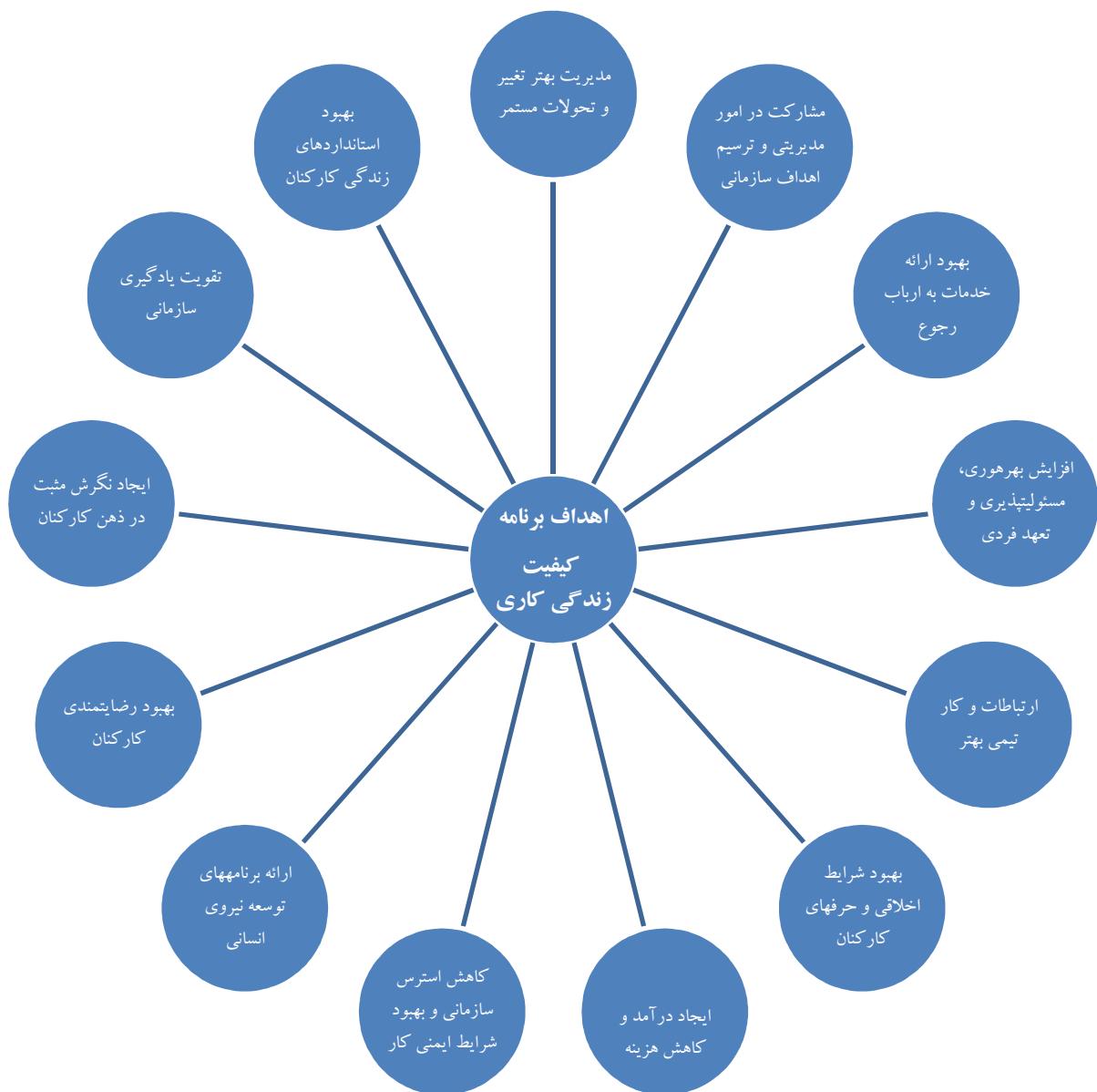
اهداف برنامه‌های کیفیت زندگی کاری

تلاش‌های جمعی مدیریت و کارکنان به منظور بهبود کارایی و شرایط زندگی کاری را برنامه‌های کیفیت زندگی کاری می‌نمایند. برنامه‌های کیفیت زندگی کاری چارچوبی را برای هماهنگی، ایجاد، تداوم و بهبود عملکرد و افزایش کارایی سازمان فراهم می‌آورد و احتمال این فرض که به منظور افزایش سود در بخشی از یک شرکت یا سازمان، مورد استفاده قرار می‌گیرد، بسیار زیاد است. اجراء این برنامه‌ها نیاز به سطوح همکاری، تحمل، کمک، حمایت و مسئولیت بسیار بالاتری را از آنچه که در اکثر سازمان‌های امروزی وجود دارد، می‌طلبد. برنامه‌های کیفیت زندگی کاری معمولاً با مواردی نظیر؛ طرح‌های کاری، مراحل اتخاذ تصمیم رفتار و وضعیت نظارتی و شرایط سروکار دارد و عموماً بر این فرض استوارند که سازمان‌ها دارای سیستم‌های باز هستند؛ یعنی با محیط خود در تعامل هستند. برنامه‌های کیفیت زندگی کاری طوری طراحی شده‌اند که تمام گروه‌های ذی نفع سود ببرند یا حداقل هیچ کدام ضرر عمده‌ای نداشته باشند.

بنابراین، توجهی که اکنون به کیفیت زندگی کاری می‌شود، بازتابی است از اهمیتی که همگان برای آن قائل هستند زیرا کارکنان می‌خواهند تا در پیامدهای اقتصادی و غیراقتصادی کارشان، تغییراتی داده شود. شماری از آگاهان بر این باورند که رکود بهره‌وری و کاهش کیفیت محصول در برخی از سازمان‌ها ناشی از کاستی‌های کیفیت زندگی شغلی و تغییراتی است که در علاقه‌مندی‌ها و رجحان‌های کارکنان پدید می‌آید. کارکنان می‌خواهند در کارشان نظارت و دخالت بیشتر داشته باشند. آنان میل ندارند مانند یک مهره در یک سیستم به حساب بیانند. هنگامی که با کارکنان با احترام رفتار شود و بتوانند اندیشه خود را بیان کنند و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند، واکنش‌های مناسب‌تری از خود نشان خواهند داد. بنابراین هدف اولیه برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی، ایجاد سازمان‌هایی است که هم در ارائه برنامه‌ها و خدماتی که ارزش آن به وسیله جامعه تعیین می‌شود، مؤثرتر باشد و هم زمینه‌ای پاداش‌دهنده‌تر برای کارکنان به وجود آورد.

در اکثر موارد برنامه‌های کیفیت زندگی شغلی با این اندیشه شروع می‌شود که رهبران سازمانی معتقد‌نند می‌توانند تغییراتی در نحوه فعالیت سازمان‌هایشان به وجود آورند تا در نتیجه آن، انرژی و خلاقیت اعضای سازمان را برای برآورده ساختن اهداف

سازمانی بهتر بسیج کنند و در عین حال باعث شوند سازمان مکانی جالب تر و رضایتمندانه تر برای کار باشد. برنامه های کیفیت زندگی کاری وسیله ای را برای شناسایی و اجرای این تغییرات به وجود می آورد. شکل (۱) اهداف برنامه های کیفیت زندگی کاری را به طور جامع نشان می دهد.



شکل (۱): اهداف برنامه کیفیت زندگی کاری
(Jaykumar and Kalaiselvi, 2012: 141; Srivastava & Kanpur, 2014: 56)

ویژگی‌های کیفیت زندگی کاری از دیدگاه نظریه پردازان مدیریت و دانشمندان توسعه سازمانی

۱. ارتباط تأثیر کار بر افراد در جهت اثربخشی سازمان به عبارت دیگر واکنش کارکنان نسبت به کار به ویژه پیامدهای فردی آن در اراضی شغلی و سلامت روحی است.

۲. روش کار یعنی نحوه انجام کار که شامل فنون و روش‌های خاص کار است مانند غنی‌سازی شغلی سیستم‌های فنی-اجتماعی و طراحی شغل.

۳. ایده مشارکت در حل مشکلات و تصمیم‌گیری در سازمان.

به طور خلاصه ویژگی‌های کیفیت زندگی کاری عبارتند از:

- معنی‌دار بودن و با مفهوم بودن کار؛
- تناسب سازمانی و اجتماعی کار؛
- چالشی غنی و بر بار بودن کار؛
- رشد و ایمنی و زمینه پرورش مهارت‌ها و یادگیری مستمر در کار (سلمانی، ۱۳۸۴: ۲۰).

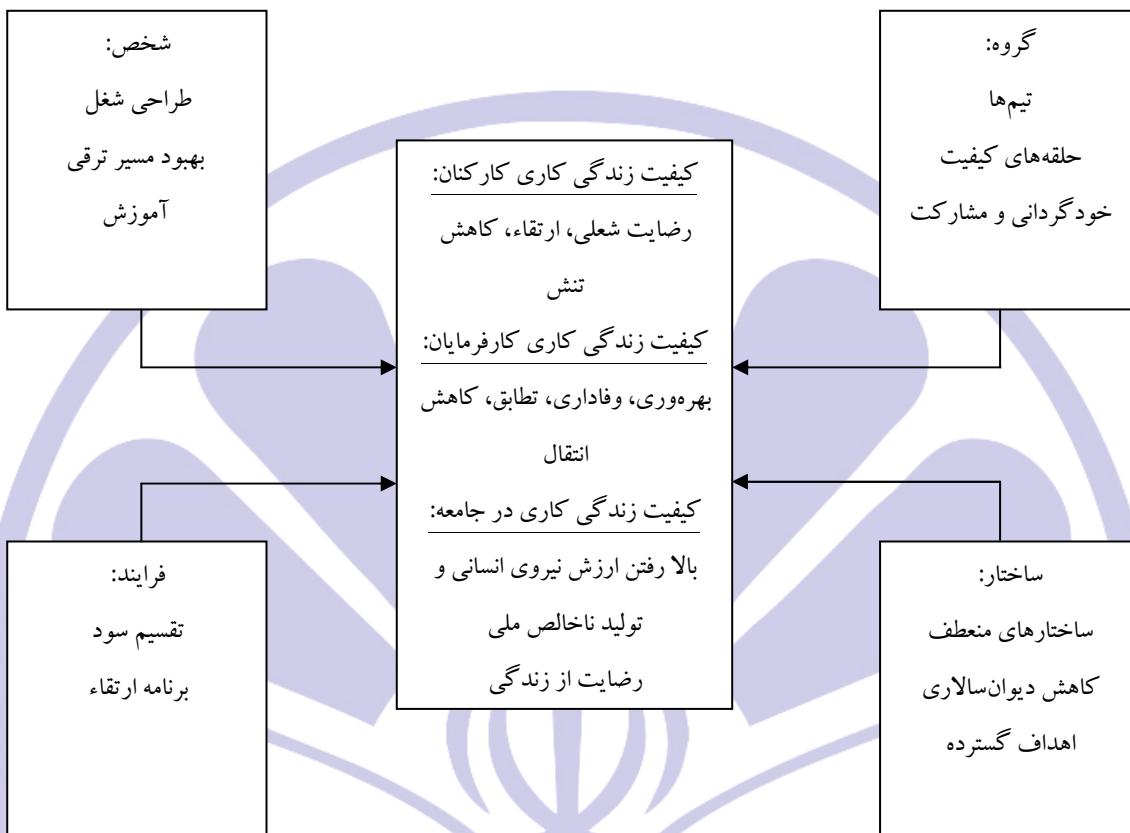
نظریه هرزبرگ (انگیزش و بهداشت روانی)

هرزبرگ در جمع‌بندی سوال اساسی تحقیق خود که افراد از کارشان چه می‌خواهند؟ چنین می‌گوید: وقتی پاسخ‌دهندگان خوشحالی خود را ابراز می‌کنند آنها بیشتر عوامل مربوط به کار را ذکر می‌کنند. به عبارتی عواملی که مربوط به موفقیت آنها در انجام کارشان و امکان رشد حرفة‌ای را فراهم می‌کنند بیان می‌دارند. بر عکس وقتی افراد احساس ناخوشایندی از کار ابراز می‌کنند این ناخوشنودی مربوط به نفس کار نیست بلکه با شرایطی مرتبط است که کار در آن انجام می‌گیرد این عوامل را عوامل بهداشتی می‌نامند. زیرا شیوه اصول بهداشتی درمانی عمل می‌کنند و علاج بخش نیستند بلکه پیشگیری کننده‌اند.

وجود عوامل زیان آور شرایط کار موجب ضعف نگرشاهی شغلی است. اصلاح این عوامل بهداشتی موانع نگرشاهی مثبت شغلی را بر طرف می‌کند. عوامل بهداشتی شامل: سرپرستی روابط متقابل شخصی، شرایط فیزیکی کار، حقوق، خط مشی‌های سازمان و امنیت شغلی هستند. وقتی این عوامل در حد قابل قبول از نظر کارمند نباشد عدم رضایت شغلی مطرح می‌شود اما عکس آن درست نیست وقتی شرایط شغلی بهینه باشند عدم رضایت شغلی نداریم و نگرش مثبت نیز وجود ندارد.

عواملی که نگرش مثبت ایجاد می‌کنند عواملی هستند که نیاز شخص را برای خودیابی در کارش ارضا می‌کنند. انسان تمایل دارد که در ابعاد زندگی‌اش به خودیابی برسد شرایطی که انجام کار را احاطه کرده است نمی‌تواند رضایت کافی به فرد بدهد بر عکس عوامل برانگیزانده هستند که رضایت شغلی و بهبود عملکرد را به همراه دارند. پیشرفت‌هایی که از اندیشه‌های دو عاملی هرزبرگ به دست آمده است در ارتقاء کیفیت زندگی کاری آشکار شده است (سلمانی، ۱۳۸۴: ۹۰-۸۹).

دیدگاه فیلیپو^۱: کیفیت زندگی کاری از دیدگاه ایشان به صورت شکل (۲) می‌باشد (اسماعیلی لهمالی، ۱۳۹۲: ۱۷۸-۱۷۷).



شکل (۲): اجزای کیفیت زندگی کاری بر اساس دیدگاه فیلیپو

تعاریف و نظریه‌ها و دیدگاه‌هایی که تعدادی از تئوریسین‌های صاحب‌نظر مدیریت مانند: هنری مینتزبرگ^۲، استی芬 رابینز^۳، کاست^۴، والتون^۵، هارولد کنتر^۶، لاولر^۷، میلز^۸، لوین^۹، دوبرین^{۱۰}، گانینگهام^{۱۱}، ابرل^{۱۲}، فریدمن^{۱۳}، آرنولد^{۱۴}، هیوز^{۱۵}، بودیج^{۱۶}،

- 1- Filippo
- 2- Henry Mintzberg
- 3- Stephen Robbins
- 4- Cost
- 5- Walton
- 6- Harold Koonz
- 7- Leveleer
- 8- Meals
- 9- Lowin
- 10- Dobrin
- 11- Cunningham
- 12- Abrell
- 13- Friedman
- 14- Arnold
- 15- Hughes
- 16- Bvdyj

ورتر^۱، دسلر^۲ و ... در زمینه کیفیت زندگی کاری ارائه کرده‌اند، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته، از آن جایی که پرداختن به همه موارد ممکن است برای استفاده کنندگان ملال آور و کسالت بار باشد، از این‌رو آن دسته از نظریه‌هایی که با زندگی کاری ارتباط بیشتری دارد، در جدول (۲) آمده است.

نظریه‌ها	جدول (۲): دیدگاه‌های مدیریتی پیرامون کیفیت زندگی کاری (غلامی، ۱۳۸۸: ۸۷-۸۴)
دسلر ^۳	<p>به عقیده دسلر اجرای برنامه‌های کیفیت زندگی کاری به این امر خلاصه می‌شود که آیا جنبه‌های زیر تحقق یافته‌اند یا خیر؟</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. رفتار منصفانه؛ ۲. ایجاد فرصت‌هایی برای کارمندان تا اینکه از مهارت‌های آنان تا حد امکان استفاده شود؛ ۳. ارتباطات مطمئن و بازیبینی کارکنان؛ ۴. فراهم آوردن فرصت‌هایی برای کارکنان تا بتوانند نقش فعالی را در اخذ تصمیمات مهم مربوط به شغلشان ایفا کنند؛ ۵. حقوق منصفانه و کافی؛ ۶. محیطی مطمئن و سالم
کاست ^۴	<p>با فرض اینکه تأثیر کار بر افراد به همان اندازه در اثربخشی سازمان موثر است. ایده مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها و حل مشکلات را مطرح می‌کند. برای افزایش کیفیت زندگی کاری مدیران باید در جستجوی پاسخ برای سوالات زیر باشند:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. چگونه می‌توان به افراد کمک کرد تا مسیر شغلی خود را توسعه داده و به آن‌ها توان تشخیص استعدادهای بالقوه افراد داده شود و همزمان با این کار بتوان نیازهای کوتاه‌مدت و بلندمدت افراد سازمان را برآورده نمود؟ ۲. شغل‌ها چگونه باید طراحی گرددند به طوری که بامننا بوده و علاقه افراد را نسبت به آن برانگیزاند تا بتوانند عملکرد بهتر و کاراتر از خود نشان دهند؟ ۳. تحت چه شرایطی می‌توان انواع مختلف سیستم‌های تشویقی مانند پرداخت حقوق و دستمزد بر اساس میزان عملکرد، ارتقاء، پرداخت‌های ساعتی و برنامه‌های تشویق کننده فردی را به کار گرفت تا سازمان کاراتر باشد؟ ۴. پویایی گروهی و روابط بین گروهی چیست؟ و چگونه می‌توان از آن در جهت بهبود کیفیت زندگی کاری استفاده کرد؟ ۵. راهبرد مورد استفاده سرپرستان در جهت افزایش زندگی کاری چیست؟ و در عین حال چه محدودیت‌هایی وجود دارد؟ ۶. چگونه می‌توان تغییرات سازمانی را بوجود آورد؟
لوین ^۵	<ol style="list-style-type: none"> ۱. روابط بین زندگی کاری و زندگی شخصی؛ ۲. رضایت از نیازهای فردی؛ ۳. فضای باز؛ ۴. نماینده کمیسیون و کمیته بودن؛ ۵. رشد بالقوه فعالیتها و روابط کاری؛ ۶. تعیین هویت باکیفیت تولید.
لاول ^۶	<p>مهم‌ترین مشخصات پژوهه‌های کیفیت زندگی کاری از نظر لاول به شرح زیر می‌باشد:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. ساختار کمیته مشترک؛ ۲. قرارداد؛ ۳. اهداف شامل: اتحادیه‌ها، مدیریت مشترک؛ ۴. جدایی مذاکرات دسته‌جمعی از کیفیت زندگی کاری؛

نظریه‌ها	جدول (۲): دیدگاه‌های مدیریتی پیرامون کیفیت زندگی کاری (غلامی، ۱۳۸۸: ۸۷-۸۴)
	<p>۵. برنامه‌ها با پروژه‌های اشتراکی آزمایشی، به این معنی که پروژه‌های کیفیت زندگی کاری معمولاً کار خود را با پروژه‌های آزمایشی آغاز می‌نمایند؛</p> <p>۶. برنامه‌های آموزش کیفیت زندگی کاری؛</p> <p>۷. سطوح تغییر؛</p> <p>۸. تسهیل کنندگان شخص ثالث.</p>
میلز ^۱	<p>به عقیده میلز این حوزه جدید به متغیرها و عناصر زیر توجه دارد و تلاش بر آن است که با تغییراتی که در آن‌ها، بهبود کیفیت زندگی کاری برای نیروی انسانی محقق گردد.</p> <p>۱. هنر و علم ارتباطات سازمانی؛</p> <p>۲. تکنولوژی موثر کار؛</p> <p>۳. احساس کارکنان در مورد خود و کارشان؛</p> <p>۴. امنیت؛</p> <p>۵. سیستم‌های پاداش مناسب؛</p> <p>۶. سیستم‌های حقوق و دستمزد؛</p> <p>۷. برداشت نیروی کار از انگیزه‌های مدیریت و ظن مدیریت از انگیزه‌های نیروی کار؛</p> <p>۸. افت بهره‌وری اقتصادی و تأثیر آن بر روی تورم و رکود؛</p> <p>۹. بیکاری گسترده نیروی کار و تأثیر آن بر رویه‌های بیکاری.</p>
ورتر ^۲	<p>از نظر ورت برای ایجاد همکاری در کارکنان می‌توان از یکی از پنج روش زیر استفاده نمود.</p> <p>۱. دوایر کنترل کیفی؛</p> <p>۲. نیمسازی؛</p> <p>۳. سیستم‌های اجتماعی- فنی؛</p> <p>۴. گروههای مستقل کاری؛</p> <p>۵. دموکراسی صنعتی یا دخالت کارگران در امور مربوط به خود.</p>
والتون ^۳	<p>والتون هشت متغیر اصلی را به عنوان هدف ارتقاء کیفیت زندگی کاری مورد توجه قرار می‌دهد. نکته مهمی که باید مورد توجه قرار گیرد آن است که همه این متغیرها با یکدیگر ارتباط دارند. این متغیرها عبارتند از:</p> <p>۱. جبران خدمات منصفانه و کافی؛</p> <p>۲. شرایط کاری سالم و ایمن؛</p> <p>۳. امکان گسترش واستفاده از ظرفیت‌های انسان؛</p> <p>۴. امکان امنیت و رشد دائمی؛</p> <p>۵. ائتلاف اجتماعی در سازمان؛</p> <p>۶. اعتقاد به لزوم حاکمیت قانون؛</p> <p>۷. نقش متعادل کار؛</p> <p>۸. کار معتبر و سودمند اجتماعی؛</p>
محققان خبر	<p>حمایت خانوادگی سازمانی، تعهد عاطفی، تعارض خانوادگی کاری، کار هفتگی فشرده، انعطاف‌پذیری در مکان کار، حمایت‌های اجتماعی و اطلاعاتی، انعطاف‌پذیری در زمان کار، حمایت و توجه به مسئولیت‌های مداخله کار در خانواده، مداخله خانواده در کار و ... (نجفی، ۱۳۸۵: ۶۶).</p>

1- Meals

2- Verter

3- Walton

مؤلفه‌ها یا شاخص‌های کیفیت زندگی کاری^۱

پژوهشگران کشورهای مختلف، مؤلفه‌ها یا شاخص‌های متنوعی از کیفیت زندگی کاری را معرفی نموده‌اند که در جدول (۳)، به آنها به ترتیب سال اشاره شده است.

جدول (۳): مؤلفه‌ها یا شاخص‌های کیفیت زندگی کاری از دیدگاه پژوهشگران مختلف

ردیف	محقق (ان) / سال / کشور	مؤلفه‌ها یا شاخص‌ها
۱	والتون ^۲ / ایالات متحده آمریکا / ۱۹۷۵	(۱) پرداخت منصفانه و کافی؛ (۲) محیط کاری اینمن و بهداشتی؛ (۳) تأمین فرصت رشد و امنیت مدام؛ (۴) قانون‌گرایی در سازمان؛ (۵)وابستگی اجتماعی زندگی کاری؛ (۶) فضای کلی زندگی کاری؛ (۷) یکپارچگی و انسجام در سازمان کار؛ (۸) توسعه قابلیت‌های انسانی
۲	ساکلانی ^۳ / هندوستان / ۱۹۷۹	(۱) پرداخت منصفانه و کافی؛ (۲) مزایای جانی و امکانان رفاهی؛ (۳) امنیت شغلی؛ (۴) محیط فیزیکی کار؛ (۵) حجم کار و استرس شغلی؛ (۶) فرصت استفاده و توسعه ظرفیت‌های انسانی؛ (۷) فرصت رشد و بهبود مستمر؛ (۸) روابط انسانی و جنبه‌های اجتماعی زندگی کاری؛ (۹) مشارکت در تصمیم‌گیری؛ (۱۰) سیستم تبیه و پاداش؛ (۱۱) برابری، عدالت و رسیدگی به شکایات؛ (۱۲) فضای کلی زندگی کاری؛ (۱۳) تصویری یا وجهه شرکت؛
۳	لوین و همکاران ^۴ / اروپا / ۱۹۸۴	(۱) احترام از سوی سرپرست و اعتماد به توانایی کارمند؛ (۲) تحول در کار؛ (۳) چالش کاری؛ (۴) فرصت توسعه و پیشرفت در آینده از شغل فعلی؛ (۵) عزت نفس؛ (۶) محدوده شغلی و زندگی و رای کار خود؛ (۷) کمک به جامعه
۴	مرویس و لاولر ^۵ / بریتانیا / ۱۹۸۴	(۱) محیط کاری اینمن؛ (۲) دستمزد عادلانه؛ (۳) فرصت‌های شغلی برابر؛ (۴) فرصت‌های پیشرفت
۵	لاو و بروس ^۶ / ایالات متحده آمریکا / ۱۹۹۸	(۱) امنیت شغلی؛ (۲) سیستم‌های پاداش؛ (۳) آموزش و یادگیری؛ (۴) فرصت‌های پیشرفت شغلی؛ (۵) مشارکت در تصمیم‌گیری
۶	توماس و وا ^۷ / سنگاپور / ۲۰۰۱	(۱) محیط کاری مطلوب؛ (۲) استقلال و رشد فردی؛ (۳) ماهیت شغل؛ (۴) فرصت‌های محرك و همکاران
۷	رُز ^۸ / مالزی / ۲۰۰۶	(۱) رضایت شغلی؛ (۲) دستاورد شغلی؛ (۳) تعادل و توازن شغلی
۸	تائو، تیان یو جیان / ۲۰۰۷	(۱) وظایف شغلی؛ میزان استقلال کاری، اهمیت وظایف، بازخورد در کار و اهمیت کاری؛ (۲) محیط سازمانی؛ روحیه تیمی، روابط بین فردی، سبک مدیریتی؛ (۳) روانشناسی اجتماعی؛ حمایت روانی و اجتماعی، احترام متقابل، تصور اجتماعی از شرکت و موقعیت اقتصادی

1- Components of QWL

2- Walton

3- Saklani

4- Levine *et al.*

5- Mirvis and Lawler

6- Lau and Bruce

7- Thomas and Wah

8- Che Rose

جدول (۳): مؤلفه‌ها یا شاخص‌های کیفیت زندگی کاری از دیدگاه پژوهشگران مختلف

ردیف	محقق (ان) / سال / کشور	مؤلفه‌ها یا شاخص‌ها
۹	سراجی و درگاهی / ایران / ۲۰۰۶	(۱) پرداخت منصفانه و کافی؛ (۲) امنیت شغلی؛ (۳) سیستم‌های پاداش؛ (۴) آموزش و توسعه؛ (۵) فرصت‌های پیشرفت؛ (۶) مشارکت در تصمیم‌گیری؛ (۷) علاقه‌مندی و رضایتمندی از کار؛ (۸) اعتماد به مدیریت ارشد؛ (۹) توجه به تلاش کارکنان؛ (۱۰) استانداردهای ایمنی و سلامت در کار؛ (۱۱) توازن بین زمان کار و اوقات فراغت با خانواده و آشنایان؛ (۱۲) حجم کاری که باید انجام شود؛ (۱۳) میزان استرس در محل کار؛ (۱۴) رعایت بهداشت و ایمنی در کار
۱۰	ریتم و مای مونا ^۱ / مالزی / ۲۰۰۸	(۱) بهداشت و رفاه؛ (۲) امنیت شغلی؛ (۳) رضایت شغلی؛ (۴) توسعه شایستگی (توانمندسازی)؛ (۵) توازن بین زندگی و کار
۱۱	مفتاح و لافی ^۲ / ۲۰۱۱	(۱) فیزیکی؛ (۲) روانی؛ (۳) اجتماعی
۱۲	سوجکا / اسلواکی / ۲۰۱۴	پاداش مالی؛ حجم کار؛ محتوا و ماهیت کار؛ شرایط کاری؛ روابط اجتماعی؛ موقعیت شرکت؛ موقعیت شغلی و میزان ظرفیت توسعه شغلی؛ مزایا؛ فرهنگ شرکت؛ تصویر یا وجهه شرکت

Source: Nanjundeswaraswamy & Swamy, (2012: 1055; 2013: 432-434); Sojka, (2014: 291)

از بین دسته‌بندی‌های جدول (۳)، نظریه والتون دسته‌بندی مناسب‌تری دارد و در سایر تحقیقات هم بیشتر مورد استناد واقع شده است. دسته‌بندی هشت قسمتی والتون به گونه‌ای است که شاخص‌ها و مفاهیم سایر نظریه‌پردازان را هم در بر می‌گیرد. والتون به عنوان اولین کسی است که رویکرد کیفیت زندگی کاری را مطرح کرد. وی هشت مؤلفه و شاخص اصلی را به عنوان هدف ارتقاء کیفیت زندگی کاری مورد توجه قرار می‌دهد. نکته مهمی که باید مورد توجه قرار بگیرد آن است که همه این شاخص‌ها و مؤلفه‌ها با یکدیگر ارتباط دارند و به شرح زیر می‌باشند.

۱. پرداخت منصفانه و کافی

منظور پرداخت مساوی برای کار مساوی و نیز تناسب پرداخت‌ها با معیارهای کارکنان و تناسب آن با دیگر انواع کار می‌باشد. **مصادیقی مانند اینکه؛** چه میزان پرداخت مزایا و یا سایر پرداختهای جبرانی برای حفظ استاندارد زندگی قابل قبول به ویژه در مقایسه با سایر کارهای مشابه کفایت می‌کند؟

1- Rethinam and Maimunah

2- Muftah & Lafi

۲. محیط کاری ایمن و بهداشتی:

منظور ایجاد شرایط کاری ایمن از نظر فیزیکی و نیز تعیین ساعات کاری منطقی است. **مصادیقی مانند اینکه؛ آیا شرایط کار به واقع بی خطر است؟ ساعات کار منطقی است؟ محیط فیزیکی و روحی کار مناسب است؟ چه شرایطی بر سلامتی و راحتی کارکنان در حین کارشان موثر است؟**

۳. تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم:

به معنای فراهم نمودن زمینه بهبود توانایی‌های فردی، فرصت‌های پیشرفت و فرصت‌های به کارگیری مهارت‌های کسب شده و تأمین امنیت، درآمد و اشتغال می‌باشد. **مصادیقی مانند اینکه؛ انجام کارهای واگذار شده تا چه حد در حفظ و رشد ظرفیت اشخاص موثر است؟ چگونه می‌توان دانش و مهارت تازه برای انجام کارهایی که در آینده به کارکنان واگذار می‌شود به دست آورد؟ چه امکاناتی برای افزایش و به کارگیری پتانسیل فرد و پیشرفت وی در مسیر سازمان مربوط و به رسمیت شناختن وی از طرف هم‌قطاران و سایر اعضاء وجود دارد؟**

۴. قانون‌گرایی در سازمان:

منظور فراهم نمودن زمینه آزادی بیان و بدون ترس از انتقام مقام بالاتر و نافذ بودن سلطه قانون نسبت به سلطه انسانی می‌باشد. **مصادیقی مانند اینکه؛ حقوق کارکنان چیست و چگونه از آنها حمایت می‌شود؟ فرهنگ سازمانی تا چه حد به حریم خصوصی افراد، پذیرش اختلاف ایده، وفاداری به استانداردهای تساوی در توزیع پاداش‌ها و فراهم کردن فرایندهای آن احترام می‌گذارد؟ شأن و احترام افراد تا چه حد رعایت می‌شود؟ آیا کارکنان می‌توانند صادقانه اظهارنظر کنند و با آنان رفتار منصفانه می‌شود؟**

۵. وابستگی اجتماعی زندگی کاری:

به چگونگی برداشت (ادراک) کارکنان در مورد مسئولیت اجتماعی سازمان اشاره دارد. **مصادیقی مانند اینکه؛ آیا از دید کارکنان، سازمان در تولید، کاهش هزینه‌ها، نحوه استخدام، فنون بازاریابی و سایر فعالیتها به مسئولیت اجتماعی خود عمل می‌کند؟ سازمانهای فاقد تعهدات و مسئولیت اجتماعی می‌توانند موجب شوند که کارکنان ارزش و سوابق کار خود را کم رنگ نشان دهند.**

۶. فضای کلی زندگی کاری:

این مولفه به برقراری تعادل بین زندگی کاری و دیگر بخش‌های کارکنان که شامل اوقات فراغت تحصیلات و زندگی خانوادگی می‌شود، مربوط می‌باشد. **مصادیقی مانند اینکه؛ آیا بین کار و زندگی غیر شغلی تعادل وجود دارد؟ آیا فشارهای**

محسوس و نامحسوس شغلی وجود ندارد؟ حالت فکری کارکنان چگونه است؟ آیا امکان رهایی از ناراحتیها و افسردگیهای حین کار و یا خارج از آن وجود دارد؟

۷. یکپارچگی و انسجام در سازمان کار:

این موضوع شامل حذف ارزش، حفظ اصالت منافع افراد در سازمان و تشویق به شکل‌گیری تیم‌ها و گروه‌های اجتماعی می‌شود. **مصادیقی مانند اینکه؛** آیا فرصت برقراری ارتباط با دیگران هست؟ آیا رهایی از تبعیض جود دارد؟ آیا صراحت بین اشخاص و حمایت از یکدیگر در میان کارکنان وجود دارد؟ آیا انصاف و امکان پیشرفت به سمت بالا وجود دارد؟ آیا پیشرفت بر حسب شایستگی است؟

۸. توسعه قابلیت‌های انسانی:

فراهمنمودن فرصت‌هایی چون استفاده از استقلال و خودکنترلی در کار، بهره‌مند شدن از مهارت‌های گوناگون، دسترسی به اطلاعات مناسب با کار و برنامه‌ریزی برای کارکنان اشاره دارد. **مصادیقی مانند اینکه؛** کارها تا چه حد ساده و تمایز یافته‌اند و کنترل‌ها چه قدر سخت گیرانه‌اند؟ کار تا چه حد کارکنان را قادر می‌کنند که مهارت و دانش خود را بهبود بخشیده، از آن استفاده کنند و کاری را انجام دهند که برای آنها معنی دار و مهم باشد؟

عوامل و زمینه‌های علمی مؤثر بر کیفیت زندگی کاری

آنچه که باید امروز مورد توجه قرار گیرد کیفیت زندگی کاری فردی کارکنان درون سازمان است. در این راستا، توجه به عواملی که بر کیفیت و چگونگی سپری شدن مدت حضور فرد در سازمان اثر دارند، امری ضروری است. محققان برخی از این عوامل را بدین شرح بر شمردند: فقدان توازن بین کار و زندگی، چارچوب کاری (شامل فعالیت‌های مدیریت، روابط با همکاران، فرصت‌های پیشرفت شغلی و محیط کار)، عدم توجه به دستاوردهای کارکنان و نبود احترام از سوی مدیران سطوح بالاتر، حقوق و مزايا و ... (Almalki et al., 2012).

الف) تأثیر بهره‌وری بر کیفیت زندگی کاری

احساس مفید بودن و کارآمد و موثر بودن در یک محیط کاری بخش مهمی از یک کیفیت زندگی کاری است. بالا بردن بهره‌وری و احساس مفید بودن، که خود یکی از نیازهای انسان است، عامل مهمی در افزایش کیفیت زندگی کاری است. رابطه دو سویه بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری، رابطه‌ای تعاملی و تصاعدی است. متغیرهای عمدتی که در مسیر کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری و ایجاد شرایط مناسب برای کار کردن و ایجاد تناسب بین شغل و شاغل و ارزشیابی به جا و به موقع و داشتن فرصت حرکت در مسیر شغلی و ارتقاء و غیره. متغیرهای عمدتی که در مسیر تأثیر بهره‌وری بر کیفیت

زندگی کاری قرار دارند، عبارت است از: احساس موفقیت در فراجویی (تمایل به توفیق در صحنه رقابت) و در نتیجه احساس رضایت از کار که نقش عمدہ‌ای در کیفیت زندگی کاری ایفا می‌کنند. بین کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری رابطه‌ای دو سویه موجود است، نه یک سویه؛ یعنی نباید فقط حقوق و مزايا داد و کار خواست، بلکه کار را جزئی از کیفیت زندگی کاری دانست. ایجاد رابطه متقابل بین بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری و ایجاد باورهای مشترک در سازمان با به کارگیری رهبری و مدیریت صحیح شکل می‌گیرد که به دو شرط بستگی دارد:

- مدیران برای رهبری سازمانی دارای مهارت لازم باشند.
- مدت مدیریت آنها آنقدر طولانی باشد که فرصت آموزش و تغییر فرهنگ و ایجاد ارزشهای مشترک را داشته باشند.

ب) تأثیر زمانبندی کار بر کیفیت زندگی کاری

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که جداول زمانی گوناگون کار انعطاف بیشتری به کارکنان در تضاد میان تقاضاهای کار و تقاضاهای زندگی کاری می‌دهد. گزینه‌های معمول در تنظیم برنامه زمان کار شامل:

- برنامه کاری منعطف؛ این امکان را به کارکنان که زمان شروع و خاتمه کار خود را در یک فاصله معین انتخاب نمایند. ولی همه کارکنان باید ساعتی را به طور همزمان در محل کار حاضر باشند.
- فشرده کاری؛ کارکنان به طور تقریب چهل ساعت کار در کمتر از ۵ روز به دو صورت انجام می‌دهند چهل ساعت کار در ۴ روز یا ۳۸ ساعت کار در ۳ روز انجام می‌پذیرد.
- نوبت کاری؛ یک کار تمام وقت به گونه‌ای سازماندهی می‌شود که به وسیله دو نفر کار مند پاره وقت انجام می‌شود. بدین ترتیب کار به وسیله هر فرد ظرف ۲/۵ روز انجام می‌شود. نوبت کاری در پست‌های حرفه‌ای مانند بانک، بیمه، مراکز آموزش و کتابخانه معمول است.

- مبادله کامپیوتری؛ دریافت و ارسال کار در خانه با استفاده از رابط که کامپیوتر خانه را به محل کار وصل می‌کند صورت می‌پذیرد افرادی که به طور تمام وقت کار می‌کنند به طور معمول در روز در خانه و سه روز در محل کار انجام وظیفه می‌کنند. برنامه مبادله کامپیوتری در مشاغلی که بیشتر با پردازش اطلاعات سر و کار دارد معمول است.

ج) تأثیر نظام مشارکت بر کیفیت زندگی کاری

هر انسانی نیاز به تفکر و اندیشیدن دارد و از تفکر و حل مساله لذت می‌برد. هر انسانی دوست دارد تا دیگران تواناییهای او را بینند و از سوی مدیران بالاتر تشویق شود. اینها نیازهای عمیق هر انسانی با هر فرهنگی است و پاسخگویی به این نیازها موجبات سلامت روحی و روانی کارکنان را فراهم می‌آورد. همه انسانها در هر سنی و با هر معلومات و هر فرهنگی در هر رده سازمانی و

در هر رده شغلی لازم است تشویق به اندیشیدن و تفکر شوند. لازم است به افکار و ایده‌های آنان احترام گذاشته شود و مورد تقدیر و تشویق و حمایت قرار گیرند.

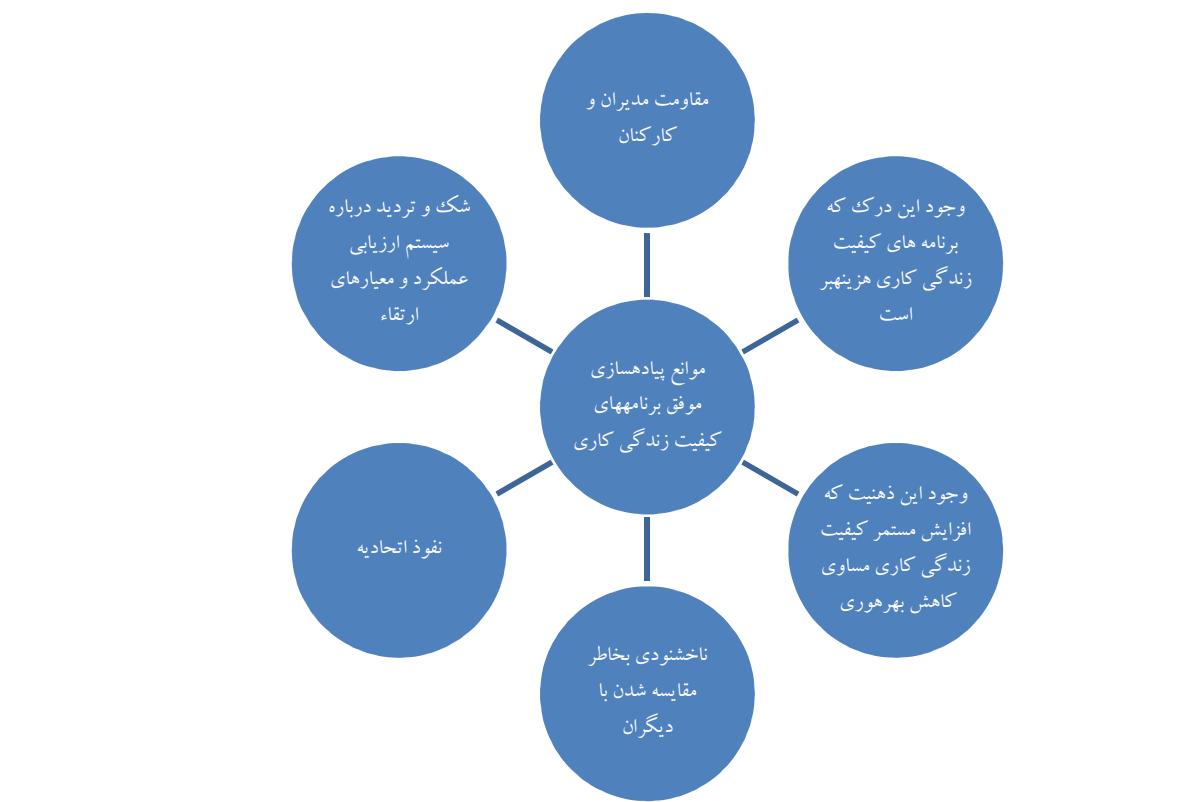
اگر با توجه به این نیازهای بشری و مقتضیات فرهنگی نظام مشارکت فکری و روحی کارکنان را در محیط کار شکل دهیم البته نظامی که بتواند این نیازهای روحی و روانی را پاسخ دهد و تلاشهای افراد را برای بهبود محیط کار سازمان دهد می‌تواند باعث شود که کارکنان با انگیزه و علاقه بیشتری کار و فعالیت کرده حرکت بهبود بهره‌وری در سازمان را ایجاد نموده و در نتیجه باعث افزایش کیفیت زندگی کاری شود. به دلیل این که نیروی انسانی به عنوان رکن اساسی تولید و مهمترین عامل در بهبود و ارتقای مستمر بهره‌وری مطرح است، مشارکت نیروی انسانی و ایجاد نظام مشارکت کارکنان در سازمان از راههای اساسی برای بهبود کیفیت زندگی کاری به شمار می‌آید.

۵) تأثیر فرهنگ بر بهبود کیفیت زندگی کاری

فرهنگ کلید موفقیت هر سازمان است. فرهنگ سازمانی به کارکنان هویت سازمانی می‌بخشد، یعنی آنچه که سازمان‌های موفق را برجسته می‌سازد و آنها را از دیگران متمایز می‌کند، توانایی آنها در جذب، پرورش و نگهداری کارکنان با استعداد و خلاق است. کارکنان نیز به نوبه خود وابستگی عمیقی به سازمان پیدا خواهند کرد. فرهنگ سازمانی تعهد گروهی را آسان می‌سازد. هر چه فرهنگ، قوی‌تر باشد، باعث می‌شود تا اکثر کارکنان با هدف‌های سازمانی آشناشی بیشتری پیدا کنند، ارزش‌های فرهنگی سازمانی را قبول و نسبت به آن احساس تعهد کنند. در چنین وضعی رضایت کارکنان بالاتر می‌رود. رضایت کارکنان با وجود مدیریت قوی به بهبود روحیه و انگیزش و علاقه کارکنان منجر می‌شود، که این امر به نوبه خود، در عملکرد سازمانی و اثربخشی آن تأثیر می‌گذارد. در محیطی که تغییرات سریع است فرهنگ سازمانی ایستادنی نمی‌تواند در بلند مدت کارآمد باشد. مدیران باید توانا باشند تا در محیط متغیر شایستگی و مهارت لازم را برای اجرای تغییرات به مرحله ظهور برسد. یکی از روش‌های مناسب در چنین زمانی استفاده از فرهنگ مدیریت بیش‌نگر است که نشانگر توانا بودن سازمان در این مقوله می‌باشد (سلمانی، ۱۳۸۴: ۱۴۹؛ رضائیان، ۱۳۹۲).

موانع و مشکلات کیفیت زندگی کاری

بسیاری از برنامه‌های کیفیت زندگی کاری دارای موفقیت کمی بوده‌اند؛ اما غالباً نگهداری یا گسترش آنها بیش از چند سال با مشکلاتی همراه بوده است. برخی از این موانع در قالب شکل (۳) آورده شده است.



(Jaykumar and Kalaiselvi, 2012)

رویکردهای کیفیت زندگی کاری

اگرچه رویکردهای مختلفی برای بهبود کیفیت زندگی کاری وجود دارد، ولی همگی آنها در یک هدف مشترک‌اند و آن انسانی کردن محیط کار از طریق گسترش دموکراسی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به کار و محیط کار خویش از یک طرف و تجدید ساختار کار یا باز طراحی کار و تغییر روش به نحوی است که برای متصلی جالب و رضایت‌بخش است. نمونه‌ای از **رویکردهای** مطرح شده در ارتباط با کیفیت زندگی کاری به شرح زیر است:

- ۱- دوایر کیفیت: که طی آن کارکنان در گروه‌های کوچک متشکل می‌شوند و به طور مرتب با یکدیگر ملاقات می‌کنند و مسائل کار و کیفیت محصول یا خدمات را در واحد خود شناسایی می‌کنند و برای آن راه حل ارائه می‌دهند.
- ۲- سیستم اجتماعی فنی: که عبارت است از مداخله در شرایط کار از طریق تجدید سازمان کار، تشکیل گروه‌های کاری و تنظیم رابطه بین کارکنان و فناوری‌هایی که برای انجام کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. تجدید ساختار کار و تنظیم مجدد ارتباط‌های اجتماعی و فنی در شغل کارکنان فرصتی بزرگتر، جهت زندگی کاری با کیفیت فراهم می‌کند و این کوشش‌ها برای انسانی کردن محیط است.

-۳- دموکراسی صنعتی: یعنی توجه به رأی و خواست کارکنان تحت عنوان تصمیم گیری؛ که طبق آن نمایندگان کارکنان در نشست‌های رسمی مشترک با مدیریت بحث و گفتگو می‌کنند و رای خود را در مورد تصمیمات مرتبط به کار و شرایط کار خویش اعلام می‌دارند.

-۴- گروه‌های کاری مستقل یا خودگردان: که رویکردی متناول در درگیر ساختن کارکنان و مشارکت آنها در کارها و تصمیمات سازمانی است. گروه‌های کاری مستقل، متشکل از تیمی از کارکنان است بدون آن که رئیس از طرف سازمان به طور رسمی بر آن‌ها گمارده شده باشد. این گروه تصمیماتی را که به طور سنتی مدیران و سرپرستان اتخاذ می‌کردند، عهده دار هستند. مسئولیت گروه‌های کاری مستقل را به قرار زیر می‌داند:

-۱-۴- نظارت بر سرعت کار

-۲-۴- تعیین وظایف

-۳-۴- تعیین زمان صرف صبحانه و نهار

-۴-۴- نظارت و کنترل بر شیوه عملیات

-۵-۴- انتخاب اعضاء

-۶-۴- ارزیابی عملکرد اعضاء (Jaykumar and Kalaiselvi, 2012).

فرنج و بل (۲۰۰۳) یکی از رویکردهای توسعه یا بالندگی سازمان را پژوهش‌های کیفیت زندگی کاری می‌داند. وی رویکردهایی را که با بالندگی سازمانی پیوند خورده است را به صورت زیر خلاصه کرده است:

✓ سیستم اجتماعی - فنی

✓ تیم‌های خودگردان

✓ بازسازی کار

✓ مدیریت بر مبنای هدف

✓ کیفیت زندگی کاری

✓ حلقه‌های کیفیت

✓ ساختار یادگیری متوازن

✓ امکانات فیزیکی

✓ مدیریت کیفیت جامع

با توجه به آنچه گفته شود رویکردهای کیفیت زندگی کاری را می‌توان به شرح جدول (۴) خلاصه نمود:

جدول (۴): رویکردهای کیفیت زندگی کاری (عباسی، ۱۳۹۰: ۲۸)

رویکردهای کیفیت زندگی کاری	ویژگی
دوایر یا حلقه‌های کیفیت	- گروه کوچکی از ۴ تا ۱۲ نفر - عضویت داوطلبانه در گروه - بکارگیری روش حل مسئله - تشکیل جلسات منظم برای شناسایی مشکلات و ارائه راه حل ها
سیستم اجتماعی فنی	- مداخله در شرایط کار - تجدید ساختار کار - تشکیل کارگروه‌های کار - تنظیم روابط بین کارکنان و فناوری‌های مورد استفاده برای انجام کار
دموکراسی صنعتی	- توجه به رای و نظر کارکنان - عزم همکاری برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌های کلیدی
گروه خودگردان	- استقلال و آزادی عمل گروه‌ها - مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها - عزم شخصی کارکنان برای مدیریت کار روزانه خود
بالندگی سازمان	- ارائه اطلاعات معتبر درباره عملکرد سازمانی - شرکت فعالانه و آزاد در تصمیم‌گیری‌ها - تعهد و مستولیت‌پذیری کارکنان نسبت به تصمیمات

استراتژی‌های کیفیت زندگی کاری

سازمان‌های موفق به دنبال معرفی استراتژی‌های کیفیت زندگی کاری برای کارکنان خود هستند تا بتوانند مزیت رقابتی خود را حفظ نمایند. این استراتژی‌ها منافعی همزمان برای مدیران و کارکنان دارد که عبارتند از:

- ✓ بهبود عملکرد سازمانی از طریق توانمندسازی کارکنان
- ✓ افزایش همکاری، مشارکت و کار تیمی در سرتاسر سطوح سازمانی
- ✓ ایجاد محیطی مناسب برای انجام کار مناسب و خوب
- ✓ افزایش کیفیت عملکرد
- ✓ افزایش تعهد به ارزش‌ها و اهداف سازمانی
- ✓ اهرمی برای توسعه کیفیت سازمان (Srivastava and Kanpur, 2014: 57)

در جدول (۵)، به برخی از استراتژی‌های بهبود کیفیت زندگی کاری و ویژگی‌های هریک از آنها اشاره شده است.

جدول (۵): استراتژی‌ها بهبود کیفیت زندگی کاری و ویژگی آنها (عباسی، ۱۳۹۰: ۳۰)

استراتژی	ویژگی
نقشه راه شغلی (مسیر پیشرفت شغلی)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ فرآیند تدوین کار راه شغلی وسیله‌ای است برای بهبود کیفیت زندگی کاری و حفظ بهره‌وری کارکنان و آماده‌سازی آنها برای تغییر شرایط آن‌ها در موقعیت‌های سازمانی، تدوین کارراهه متناسبن هماهنگ‌سازی فرد، سازمان و فرهنگ محیطی است. ✓ به کار بردن رویکرد توسعه یادگیری در تمام مراحل کارراهه شغلی. ✓ استمرار آموزش و بهسازی منابع انسانی در مسیر پیشرفت شغلی برای تمام سطوح سازمانی.
طراحی کار	<ul style="list-style-type: none"> ✓ در نظر گرفتن عواملی که سبب تعادل تعاملات بین فرد و کارشان می‌گردد. ✓ توجه به دانش، اطلاعات، خلاقیت‌های مربوط به باز طراحی شغل. ✓ توجه به مشاغل مدیران و تأثیر آن‌ها در رضایت شغلی کارکنان. ✓ کیفیت زندگی کاری یکی از ابعاد طراحی شغل است.
سیستم حقوق و مزايا	<ul style="list-style-type: none"> ✓ در کارکنان انگیزش ایجاد می‌کند. ✓ یک استراتژی متداول در بهبود کیفیت زندگی کاری است. ✓ بر نگرش و رفتار کارکنان، ساختار و روابط راهبردی سازمانی تأثیر می‌گذارد. ✓ به سیستم ارتباطات و مشارکت باستی توجه داشت زیرا بر نظام پرداخت تأثیر می‌گذارد.
طراحی و حفظ روابط کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> ✓ توجه به پویایی‌های روابط درون‌گروهی. ✓ افزایش و تقویت ارتباطات و تعاملات بین و درون‌گروه‌ها. ✓ کاهش رقابت‌های غیرسازنده. ✓ برقراری ارتباط با تأکید ویژه بر اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران. ✓ ایجاد محیط کاری کیفی و سهیم ساختن کارکنان در اطلاعات.
اقدامات مدیریتی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مدیران رده سرپرستی به طور مستقیم بر رفتار سازمانی و میزان بهره وری کارکنان تأثیر می‌گذارند. ✓ کیفیت زندگی کاری از ویژگی‌های ساختار سازمانی تأثیر می‌پذیرد. ✓ انسانی کردن ساختار سازمانی در بهبود کیفیت زندگی کاری تأثیر دارد. ✓ اقدامات مدیریتی باید با منافع کارکنان و ملاحظات انسانی در تضاد باشد. ✓ ارزشیابی اثر بخش اقدامات مدیریت به طور مستمر انجام گیرد.
راهبردهای درونی و بیرونی تغییر	<ul style="list-style-type: none"> ✓ استفاده از استراتژی‌های فوق الذکر مستلزم تدوین راهبردهایی است که به بهبود کیفیت زندگی کاری منتج می‌گردد. بهسازی یا بالندگی سازمانی، تشکلهای کارگری و کارمندی، گروه‌های سیاسی یا ذی نفوذ و قوانین و مقررات از جمله راهبردهایی است که به این امر کمک می‌کند.

راهبردهای دیگری که می‌تواند موجب افزایش و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان را فراهم آورد به شرح زیر می‌باشد:

- بهبود روابط با کارکنان
- افزایش سرمایه‌گذاری برای یادگیری در محل کار
- بهبود اثربخشی رهبران و سرپرستان تیم
- ارزیابی مستمر اثربخشی عملیات و کارکردهای مدیریتی
- بهبود توانایی به منظور مدیریت تغییر و تحول
- غنی‌سازی شغلی و طراحی مجدد شغلی
- تدوین برنامه‌های پیشرفت و فرصت توسعه

► عدالت اداری یا سازمانی

► امنیت شغلی

► ایجاد نظام پیشنهادات

► انعطاف‌پذیری در برنامه‌های زمانی کار

► مشارکت کارکنان

► ایجاد واحدهایی جهت امور روانشناسی کار (Srivastava and Kanpur, 2014: 58)

چالش‌های علمی در مورد کیفیت زندگی کاری

شاخصهای علمی گوناگونی در ارتباط با کیفیت زندگی کاری فعالیت می‌کنند که هر کدام از این دیدگاه‌ها، موضوعی را بررسی کرده و به جنبه‌های خاصی از آن توجه بیشتری دارند، مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

► **کیفیت زندگی کاری و اقتصاد:** تأثیر علم اقتصاد بر کیفیت زندگی این است که انجام هر گونه بررسی در مورد اندازه‌گیری کیفیت زندگی کاری بدون کمک گرفتن از علم اقتصاد و شاخصهای کاربردی آن و یا استفاده از شاخصهای اقتصادی میسر نمی‌باشد.

► **کیفیت زندگی کاری و روانشناسی:** روانشناسی در ابعاد گوناگونی به کیفیت زندگی کاری کمک کرده است. برخی از روانشناسان در روند سیستم‌های اجتماعی و فنی، مطالعات فرضیات اساسی، انتخاب تکنولوژی را مورد چالش قرار داده‌اند و محدودیت‌هایی که قبل‌اً پذیرفته شده بودند را از بین برده‌اند. این امر ماهیت تکاملی ساختار و انگیزش سازمانی و تأثیرپذیری هر دو را از فشارهای محیطی تحت تأثیر قرار می‌دهد و حتی در انتخاب اهداف سازمانی مسئله‌ساز می‌شود. در حوزه اندازه‌گیری کمک روانشناسان چندان رضایت‌بخش نبوده است. چون انتخاب متغیرهایی که در ارتباط با کیفیت زندگی کاری اندازه‌گیری شود روز به روز با وسوس بیشتری همراه می‌شوند. برای مثال می‌توان به رضایت‌مندی شغلی به عنوان یکی از متغیرها اشاره نمود، که مفهوم آن با گذشت زمان تغییر کرده است.

► **کیفیت زندگی کاری و جامعه‌شناسی:** جامعه‌شناسان زندگی سازمانی را در ارتباط با خارج از سازمان مورد توجه قرار می‌دهند. بنابراین سازمان را به محیط اجتماعی مربوط می‌سازند. از دیدگاه جامعه‌شناسی وضع بازار کار به چرخه مسئولیت‌های خانوادگی، نگرش‌ها و ارزش‌های طبقاتی و تضاد علائق، همگی بر تمايل کارگر نسبت به کار و نگرش او نسبت به شغلش اثر می‌گذارد. جامعه‌شناسان با استفاده از روش‌های جامعه‌شناسی فرد، کمک‌های برجسته‌ای به کیفیت زندگی کاری کرده‌اند. این روش‌ها از طریق روانشناسان اجتماعی به مرحله اجرا در می‌آید و بدین وسیله تلاش می‌شود تا ماهیت عقلانیت در سازمان روشن شود.

► **کیفیت زندگی کاری و روابط صنعتی:** اصولاً از روش‌های کیفیت زندگی کاری برای بهبود روابط بین کارگر و کارفرما استفاده می‌گردد ولی مهم‌ترین کمک روابط صنعتی به حل مسئله کیفیت زندگی کاری این است که روابط صنعتی این مسائل را در قالب واقعیت‌های بازار و سیستم مذاکرات دسته جمعی قرار می‌دهد.

» **کیفیت زندگی کاری و تئوری سیستم‌ها:** تئوری سیستم‌ها الگوهایی کاربردی و پیشرفته را ارائه می‌کنند. این تئوری در ارتباط با کیفیت زندگی کاری از طریق کمک به الگوی سیستم‌های اجتماعی- فنی در جهت تجزیه و تحلیل سازمانی، ابزاری کارآمد را در اختیار قرار می‌دهد که بدون آن به سختی می‌توان انحراف موجود در سازمان را تشخیص داد.

» **کیفیت زندگی کاری و مهندسی صنایع:** مهندسی صنایع در اجرای برنامه‌های تدوین شده برای کیفیت زندگی کاری می‌تواند کمک موثری بنماید. همچنین در زمینه‌هایی که به بررسی عملکرد انسان می‌پردازد، فعالیت‌های مهندسی صنایع می‌تواند با استفاده از ارگونومی و پژوهش‌های عملیاتی صورت گیرد.

» **کیفیت زندگی کاری و کار شایسته:** با توجه به مقایسه مفاهیم کیفیت زندگی کاری و کار شایسته مشاهده می‌شود که این دو بسیار به هم نزدیک بوده و از سوی دیگر با توجه به این که در زمینه کار شایسته تحقیقات زیادی انجام شده است بررسی ابعاد مختلف کار شایسته می‌تواند کمک موثری به بررسی دقیق‌تر در مورد کیفیت زندگی کاری بینجامد.

» **کیفیت زندگی کاری و رویکردهای دیگر:** بر مبنای موارد مذکور در یک جمع‌بندی می‌توان این گونه ادعای کرد که هر کدام از شاخه‌های دیگر علوم به نحوی با کیفیت زندگی کاری ارتباط دارند و بر همین اساس از زوایایی دید آن‌ها می‌توان به بررسی این مورد پرداخت. همین امر سبب شده است که در سال‌های اخیر این مفهوم تحت عنوانی دیگر مانند «کار شایسته» مطرح شود که با دقت در مفاهیم آن می‌توان به این نتیجه رسید که در سطح کلان کار شایسته هم همان اهداف کیفیت زندگی کاری را دنبال می‌کنند (غلامی، ۱۳۸۸: ۹۰-۸۸).

۹۲ آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده تبری

نتیجه گیری

موفقیت در هر سازمانی بستگی به تخصیص و بکارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی سازمان در برنامه‌های آن دارد و این امر در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که این سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان بکار گیرند. از این رو گفته می‌شود سازمان ترتیب منظم افراد برای دستیابی به هدف مشخص است. دانشگاه‌ها و انجمن‌های علمی و ادبی، نهادهای دولتی و ... سازمان هستند و همه آنها دارای مشخصه‌های مشترکی از قبیل دارا بودن منابع انسانی می‌باشند.

امروزه در سازمان‌ها توجه به منابع انسانی از ابعاد مختلفی مد نظر قرار گرفته است. آموزش و ارتقاء سطح توانایی‌ها و مهارت‌ها، کیفیت زندگی کاری، حفظ انگیزش و اخلاق کاری، مدیریت ارتباط با مشتری، رضایت شغلی، شیوه‌های پاداش دهنده و موارد مشابه آن به موضوعات مهم و جاری تبدیل شده است.

امروزه در مدیریت معاصر مفهوم کیفیت زندگی کاری به موضوع اجتماعی عمدہ‌ای در سراسر دنیا مبدل شده است. طرفداران نظریه کیفیت زندگی کاری در جست‌وجوی نظام‌های جدید برای کمک به کارکنان هستند تا آنها بتوانند بین زندگی کاری و زندگی شخصی خود تعادل برقرار کنند. کیفیت زندگی کاری مسئله‌ای پیچیده و مرکب از متغیرهای محیط کاری است و فرآورده ارزیابی کاری شخص از شغل خود می‌باشد.

نیل به زندگی کاری با کیفیت، مستلزم کوشش‌هایی منظم از سوی سازمان است که به کارکنان فرصت‌های بیشتر برای تأثیرگذاری بر کارشان و تشریک مساعی در اثربخشی کل سازمان می‌دهد. به این ترتیب هر سازمانی با بهره‌وری و کارایی مطلوب و مؤثر، در جست‌وجوی راه‌هایی است تا کارکنان را به درجه‌ای از توانایی برساند که هوشمندی خود را بکار گیرند، که این امر به وسیله کیفیت زندگی کاری مناسب یعنی مشارکت و سهیم کردن بیشتر کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری صورت می‌گیرد.

در سازمان‌هایی با کیفیت زندگی کاری بالا، کار معنی‌دار و خود تنظیم است، با یک آرامش سیستمی انجام می‌شود و برای انجام آنها نیازمند استفاده از مهارت‌های پیچیده می‌باشد. در این نمونه از سازمان‌ها مدیران علاقه‌مند هستند که معنی کار و شرایط را برای کارکنان تشریح کنند.

بالا بردن کارایی و بهره‌وری کارکنان سازمان‌ها امری است که همانند دیگر منابع نیروی انسانی جامعه نیازمند برخورداری آنان از سلامت روانی و جسمانی، نشاط و آرامش می‌باشد. داشتن چنین ویژگی‌هایی در گرو داشتن زندگی سالم و پرتحرک و استفاده بهینه از ایام و اوقات فراغت در جهت تأمین سلامت عمومی میسر است. لذا سازمان‌هایی که علاقه‌مند به بهبود کیفیت زندگی کاری مطلوب هستند می‌کوشند تا احساس طراوت، بویایی و نشاط را در کارکنان ایجاد کنند.

در سال‌های اخیر برنامه‌های کیفیت زندگی کاری نقش اساسی و مهمی در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ بر عهده داشته است. برنامه‌های استراتژیک ارتقای کیفیت زندگی کاری منابع انسانی در سازمان‌ها یک رویکرد درون‌گرا و گسترده می‌باشد. این بدین معنی است که نیروی انسانی کارآمد نقش محوری در تحول سازمان ایفا می‌کند.

به همین دلیل، در جامعه امروزی بهبود کیفیت زندگی کاری از اولویت‌های سازمان‌ها می‌باشد. زیرا کیفیت زندگی کاری یک برنامه جامع و وسیعی است که به منظور جلب رضایت و توجه کارکنان، کمک به آنان جهت مدیریت تغییرات و حفظ کارکنان در سازمان طراحی می‌شود. نارضایتی از کیفیت زندگی کاری مشکل اساسی است که بدون توجه به پست و موقعیت، همه کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بدیهی است اگر در سازمانی امیدواری به رعایت انصاف و ضابطه‌مندی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، محیطی ایمن و فرصت رشد مداوم وجود داشته باشد، کارکنان انگیزه زیادی برای پیشبرد اهداف خود و سازمان خواهند داشت.

براساس مطالب فوق می‌توان چنین برداشت نمود که عدم توجه به کیفیت زندگی کاری باعث می‌گردد که هر شخصی تحت شرایط فشار شغلی و تعارضات سازمانی در پی راههایی برای رفع نیاز خود برآید که این موجب اختلال بیشتر روابط اجتماعی شده و علاوه بر افزایش افسردگی و استرس شغلی برای وی، منجر به کاهش بهره‌وری و عملکرد سازمانی در آینده گردد. لذا در دنیای امروز کار به جایی رسیده که مدیری موفق است که بتواند حداقل کار مورد قبول را با استفاده از حداکثر قدرت تنبیه‌ی خود مثل توبیخ، کسری حقوق و ... و امکانات تشویق مانند اعطای پاداش، اضافه کار، انتخاب کارمند نمونه و ... فراهم سازد. ولی کارشناسان معتقدند که مدیر مؤثر کسی است که بتواند ۸۰-۹۰ درصد توانایی‌های کارکنان را به کار گیرد. تقویت روحیه و افزایش انرژی روانی در محیط کار، کارایی شخصی و سازمانی را افزایش می‌دهد و وقتی افراد نسبت به کاری که انجام می‌دهند احساس خوبی داشته باشند سعی می‌کنند که آن را به بهترین نحو انجام دهند و مهم‌تر از آن تلاش می‌کنند راههای موثرتری برای انجام کار پیدا کنند. به کار گرفتن انگیزه ساده‌ترین و پیچیده‌ترین وظیفه مدیریت است. بیشتر محققان توافق دارند یکی از نیازهایی که ما به خاطر آن تلاش می‌کنیم اینست که «خودمان باشیم» یعنی فردی باشیم که شایستگی بودن آن را داریم. داشتن انگیزه در کار باعث پرکاری در کار روزانه می‌شود و این ویژگی در مدیران ژاپنی به وضوح دیده می‌شود که با القای این احساس که کار اجتماعی جنبه شخصی دارد، دلستگی نزدیکی در آنان نسبت به کار به وجود می‌آورد.

در پایان باید این نکته را یادآور شد که بدون شک شرایطی که در آن افراد می‌کوشند در سازمان کاری انجام دهنند بر کارآمدی و سرعت کوشش‌های آنان اثر می‌گذارد. محیط بدون تردید به اندازه توانایی واقعی افراد برای انجام دادن کار مؤثر است و این امر با رویکرد بهبود کیفیت زندگی کاری در سازمان می‌تواند محقق و سازمان را در مسیر رشد و بالندگی قرار دهد. در این راستا برای علاقه‌مندان به بررسی و سنجش کیفیت زندگی کاری در سازمان خود، پیشنهاد می‌شود از پرسشنامه کیفیت زندگی کاری که در پیوست دستنامه آورده شده است، استفاده نمایند.

سؤالهای تشریحی

- ۱- ضمن تعریف و مفاهیم کیفیت زندگی کاری، پیشینه‌ی مختصراً از آن را شرح دهید.
- ۲- اهمیت کیفیت زندگی زندگی را در یک پاراگراف شرح دهید.
- ۳- اهداف برنامه‌های کیفیت زندگی کاری را در قالب شکل ترسیم نمایید.
- ۴- کیفیت زندگی کاری چند بعد دارد؟ به طور خلاصه شرح دهید.
- ۵- چهار مورد از مؤلفه‌ها یا شاخص‌های کیفیت زندگی کاری را از دیدگاه والتون نام برد و توضیح دهید.
- ۶- سه مورد از عوامل موثر بر کیفیت زندگی کاری را نام برد و نقش آنها را تبیین نمایید.
- ۷- ویژگی‌های کیفیت زندگی کاری را نام ببرید.
- ۸- موانع و مشکلات کیفیت زندگی کاری را در قالب شکل نام ببرید.
- ۹- چهار مورد از رویکردهای کیفیت زندگی کاری را نام برد و شرح دهید.
- ۱۰- استراتژی‌های موجود برای بهبود کیفیت زندگی را نام برد و چهار مورد آن را شرح دهید.

۹۲ آموزش و پژوهش‌های توسعه و آپلیکیشن

منابع و مأخذ

الف) فارسی

۱. اسماعیلی لهمالی، اباصلت (۱۳۹۲). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان مازندران. **پژوهشنامه مالیات**، شماره نوزدهم، صص ۱۹۵-۱۷۴.
۲. اقبالی، سید محسن (۱۳۹۲). آموزش و منابع انسانی پلیس و تأثیر آن در کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان. **ماهnamه توسعه سازمانی پلیس**، شماره ۴۷، صص ۸۵-۶۹.
۳. پیدایی، میر مهرداد (۱۳۹۳). طراحی مدل تبیین رابطه بین کیفیت زندگی کاری و سرمایه اجتماعی کارکنان. **فصلنامه مدیریت توسعه و تحول**، شماره ۱۷، صص ۴۱-۳۳.
۴. جمالیزاده، حسین (۱۳۸۹). جایگاه کار در زندگی انسان. **فصلنامه مطالعات قرآنی (福德ک)**، سال اول، شماره ۱، صص ۷۴-۵۵.
۵. حاتمی، حسین؛ میرجعفری، سیداحمد؛ مجاهدی جهرمی، سعیده (۱۳۹۰). رابطه کیفیت زندگی کاری با تعهد سازمانی و میزان بهره‌وری در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی جهرم. **فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، سال دوم، شماره ۳، صص ۴۰-۲۵.
۶. رضائیان، علی (۱۳۹۲). **مبانی مدیریت رفتار سازمانی**. تهران: انتشارات سمت.
۷. سلمانی، داود (۱۳۸۴). **کیفیت زندگی کاری و بیبود رفتار سازمانی**. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۸. شریفزاده، فتاح؛ جزینی، علیرضا؛ محمدی‌مقدم، یوسف (۱۳۹۰). تبیین ابعاد و مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری کارکنان پلیس پیشگیری ناجا. **فصلنامه منابع انسانی ناجا**، سال ششم، شماره ۲۳، صص ۴۰-۲۵.
۹. غلامی، علیرضا (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری در سازمان. **دوماهنامه توسعه انسانی پلیس**، سال ششم، شماره ۲۴، صص ۱۰۰-۷۹.
۱۰. مهدی‌زاده اشرفی، علی و ایلکا، حسین‌علی (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری (QWL) و عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه پراسان مدل والتون. **(پژوهشگر) فصلنامه مدیریت**، سال هفتم، شماره ۲۰، صص ۸-۱.
۱۱. تمجیدی، اسدالله (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد مدیران دولتی شهرستان رودسر. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
۱۲. عباسی، مسلم (۱۳۹۰). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های دولتی استان کردستان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده علوم انسانی.

ب) انگلیسی

1. Almalki, M. J., FitzGerald, G., Clark, M. (2012). Quality of work life among primary health care nurses in the Jazan region, Saudi Arabia: a cross-sectional study. Almalki et al. **Human Resources for Health**, 2012, 10(30), pp. 1-13.
2. Jaykumar, A. and Kalaiselvi, K. (2012). Quality of work life- an overview. **International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research**, 1(10), pp. 140-151.
3. Na njundeswaraswamy, T.S., & Swamy, D.R. (2013). The literature review on quality of work life and leaderships. **International Journal of Engineering Research**, 2(3), pp. 1053-1059.
4. Nanjundeswaraswamy, T.S. & Swamy, D. R. (2013). Quality of work life of employees in private technical institutions. **International Journal for Quality Research**, 7(3), pp. 431-442.
5. Sojka, L. (2014). Specification of the quality of work life characteristics in the Slovak economic environment. **Sociologia**, 46(3), pp. 283-299.
6. Srivastava, Sh. & Kanpur, R. (2014). A study on quality of work life: key elements & it's implications. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, 16(3/1), pp. 54-59.

۴۵ آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌گردی

پیوست - پرسشنامه سنجش کیفیت زندگی کاری

Employee Quality of Worklife Survey

Organization (name, or type of business): _____

Qn: Description:	Circle Your Answer				
1 I Get Satisfaction From My Work	1	2	3	4	5
2 My Work Contributes	1	2	3	4	5
3 Work Makes Good Use of Skills	1	2	3	4	5
4 My Pay is Appropriate to the Work	1	2	3	4	5
5 Fringe Benefits are Valuable	1	2	3	4	5
6 I Have a Secure Job if I Perform	1	2	3	4	5
7 My Physical Work Environment Enables Me to Work	1	2	3	4	5
8 My Supervisor: Lets Me Know What's Expected	1	2	3	4	5
9 My Supervisor: Provides Resources	1	2	3	4	5
10 My Supervisor: Gives Me Individual Help	1	2	3	4	5
11 My Supervisor: Shows Appreciation for Contribution	1	2	3	4	5
12 My Supervisor: Handles Performance Problems	1	2	3	4	5
13 Opportunities to Grow/Learn	1	2	3	4	5
14 I Can Move Up to a Better Job	1	2	3	4	5
15 My Work Group Has Team Spirit	1	2	3	4	5
16 People Here Try to Cooperate and Help Each Other	1	2	3	4	5
17 Management Keeps Us Informed	1	2	3	4	5
18 People Can Speak Up	1	2	3	4	5
19 People Get Ahead By:	1	2	3	4	5
20 There is Equal Opportunity (Sex, Age, Ethnic, Etc.)	1	2	3	4	5
21 Grievances Get Resolved Fairly	1	2	3	4	5
22 Help is Available for Personal Problems	1	2	3	4	5
23 The Union Represents Me Well	1	2	3	4	5

24	Alcohol Abuse is Low in My Area	1	2	3	4	5
25	Drug Abuse is Low in My Area	1	2	3	4	5
26	I Feel Physically Safe in My Work Area	1	2	3	4	5
27	I Feel Physically Safe in the Facility	1	2	3	4	5
28	I am Free From Harassment / Abuse	1	2	3	4	5
29	My Stress Level Lately:	1	2	3	4	5
30	The Organization: Follows Ethical Business Values	1	2	3	4	5
31	The Chief Executive is an Effective Leader	1	2	3	4	5
32	The Top Management Team is Effective	1	2	3	4	5
33	The Organization: I Think Business Success is:	1	2	3	4	5
34	The Organization: I Am Optimistic About the Future	1	2	3	4	5
35	The Organization: I Am Proud to be a Part of It	1	2	3	4	5
36	My Morale is High	1	2	3	4	5
37	I Plan to Stay Here for the Foreseeable Future	1	2	3	4	5
38	My Gender	1	2			
39	My Age					
40	My Formal Education	1	2	3	4	5
41	My Ethnic/Cultural Background					
42	My Years With the Organization					
43	My Primary Job Category	1	2	3	4	5
44	"This Would be a Better Organization If..."					
45	Other Comments					
46	My Department / Work Area					