

رضایت شغلی (Job satisfaction) به واکنش‌های شناختی، عاطفی و سنجشی افراد، نسبت به شغلشان اطلاق می‌گردد. عوامل مهم در رضایت شغلی شامل دو گروه عوامل می‌باشند که توسط زنجیره‌ای از پژوهش‌های مختلف مشخص شده‌اند. یک گروه شامل عوامل سازمانی و گروه دیگر شامل عوامل شخصیتی می‌باشد. از عوامل سازمانی می‌توان به سیستم پاداش، کیفیت شخصی پایگاه و ارشدیت، عزت نفس بالا، خوش بین بودن، رضایت از زندگی و عوامل ژنتیکی اشاره کرد. عواملی که بر رضایت‌مندی شغلی تأثیر می‌گذارند را می‌توان به عوامل درونی و عوامل بیرونی تقسیم نمود. عوامل بیرونی به نوبه خود شرایط کاری و مناسبات بین شخصی در کار تقسیم می‌شود.

اشتغال نیروی انسانی در گذشته در سازمانهای دولتی به منظور کسب درآمد مستمر و تامین معاش صورت می‌گرفت. در حالیکه امروزه روند جدیدی در سازمانها آغاز شده است و کار در سازمانها معنای جدیدی پیدا کرده است. این امر می‌تواند ناشی از استاندارد شدن زندگی، افزایش اطلاعات و آگاهی های نیروی انسانی در مقیاس کلی و ایجاد تغییرات در علاقه مندیها و ترجیحات کارکنان باشد. چنین به نظر می‌رسد که کارکنان در پی فرصت‌هایی برای نشان دادن توانایی های خود در حین انجام وظایف و تامین رضایت خاطر از کارشان می‌باشند، در تصمیم‌گیریها بیشتر دخالت کنند، واکنش‌های مناسب و مطلوبی از خود نشان خواهند داد

استفاده مطلوب از منابع انسانی متکی به یک سری اقدامات مثبت و سازنده ای است که رضایت کامل یا نسبی کارکنان از سازمان فراهم آورد. در غیر این صورت نه تنها کارایی آنها افزایش نمی‌یابد بلکه ممکن است سازمان در جهت عکس آن سیر کند

نیروی انسانی، تجهیزات، سرمایه و اطلاعات از عوامل عمده تولید و بهبود بهره‌وری محسوب می‌شوند و تحت اختیار مدیریت سازمان می‌باشند. در میان این عوامل، نیروی انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و مدیریت سازمان می‌باید فعالیت‌های آن را حول این محور متمرکز نماید. لذا استفاده مطلوب از منابع انسانی متکی به اقداماتی است که برای حفظ سلامت جسم و روح کارکنان سازمان به عمل می‌آید.

تأثیر محیط شغلی و برخورد مدیران برای سلامت روانی، رفاه و رضایت کارکنان از حیثه شغلی امری غیر قابل انکار در بهزیستی محیطی شغلی است. بدین منظور مدیران باید از درگیریهای کارکنان به خوبی توانمندی‌ها و محدودیت‌هایشان، آگاه باشند. همچنین توصیه شده است که مدیران باید توجه، زمان و هزینه مناسبی را در جهت مراقبت روانی کارکنان به کار گیرند و این امر بخش جدایی ناپذیر از مسیر آنان برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده سازمان است. (شابراک، ۲۰۰۳: ۹۷) بهداشت روانی کارکنان و ارتباط آن با شیوه‌های مدیریت در سازمان مسئله‌ای است که در مطالعات گوناگون مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان داده است که مدیران و سرپرستانی که با کارکنان خود روشهای علمی و اعتدال را در پیش گیرند نه تنها باعث می‌گردد کارکنانشان کمتر دچار

فشار روانی گردند ، بلکه ارتباط دو سویه خوبی را برقرار می سازند. ( راس و آلتمایر ، ۱۹۹۶ : ۸۶ ) که این ارتباط دو سویه به نوبه خود می تواند باعث افزایش رضایت کاری شود . وقتی درباره رضایت شغلی صحبت می شود ، ذکر این نکته بسیار مهم است که افراد با نیازهای بسیار متفاوتی وارد سازمان می شوند . برخی از افراد اساساً با پول راضی می شوند و برخی دیگر تنها به فکر ارضای حس امنیت خود هستند . با آنکه در نظر گرفتن تفاوت های فردی مطلب بسیار مهمی است ، اما بدان معنی نیست که نمی توان درباره آنچه باعث رضایت کارکنان است . پیش بینی های اساسی به عمل آورد . ( رایتس ، ۱۹۹۹ ، به نقل از هومن ، ۱۳۸۱ : ۳۹ )

### کار - شغل

کار به معنای فعل و عمل و کردار است ؛ نوعی فعالیت فکری یا جسمی است که به منظور رفع نیازهای انسان صورت می گیرد و در برگیرنده آن چیزی است که از شخص سر می زند و فرد را به خود مشغول می سازد (تالبرت ، ۱۹۷۴ ، به نقل از صالحی ، ۱۳۸۵:۶۵). به عبارت دیگر پیشه یا کار عبارت از یک سلسله فعالیت های شغلی قابل توصیف است که در موقعیتهای مختلف قابل پیاده شدن و اجرا می باشد. کار یا پیشه از دیدگاه راهنمایی شغلی و حرفه ای فعالیتی دائمی است که به تولید کالا و یا خدمات منجر می شود و برای اجرای آن دستمزدی در نظر گرفته شده است. لذا کار دارای سه خصوصیت می باشد که عبارتند از : ۱) دائمی و همیشگی است ۲) به تولید کالا یا خدمات می انجامد . ۳) دستمزدی برای آن در نظر گرفته شده است (شفیع آبادی ، ۱۳۸۴:۴۶). به عبارت بهتر کار تلاشی نسبتاً دائمی است و فعالیت های زود گذر و موقتی نوعی بی کاری پنهان محسوب می شود ، از طرف دیگر کالای تولید شده و خدمات انجام گرفته باید از نظر قانونی مقبول و از دیدگاه شرعی صحیح باشد ، با تغییر قوانین و ارزشهای حاکم بر جامعه ، جایگاه کارهای مختلف دگرگون می شود . و در نهایت دستمزد پرداختی در برابر کار می تواند به صورت نقدی ، کالا و یا کار در برابر کار باشد . اگر فردی برای تفریح و بدون دریافت دستمزد به تولید کالا یا ارائه خدمتی اقدام کند ، به عمل او سرگرمی گفته می شود . دیدگاه مطلوب و ایده آل در کار آن است که فرد ، علاوه بر دریافت دستمزد از انجام کار لذت نیز ببرد ( تالبرت ، ۱۹۷۴ ، به نقل از صالحی ، ۱۳۸۵ : ۷۴).

گروهی معتقدند انسان به خاطر ارضای نیازهای مادی خود بالاجبار به کار تن می دهد . در حالی که گروهی دیگر کارکردن و اشتغال را با اجبار توأم نمی دانند و معتقدند اجبار نمی تواند عامل مهمی در ادامه اشتغال بشمار رود. به نظر این گروه انسان از طریق کار نیازهای زندگی را بر طرف می سازد ، در عین حال از کار نیز لذت می برد و به خاطر کار کردن زندگی می کند . کار از سوی دیگر علاوه بر رفع نیازهای مادی برای جسم و ذهن ، تمرین و ممارست طبیعی محسوب می شود و ارضاء کننده فعالیت ها و تلاش ها جسمی و ذهنی انسان است. (شفیع آبادی ، ۱۳۸۴: ۴۵).

## شغل

شغل از نظر لغوی به معنای به کار گماردن درجایی و آن موردی است که باعث مشغولیت فرد می شود. فرد از طریق اشتغال، فعالانه در جریان تولید مشارکت و پاداش به صورت پول نقد یا کالا دریافت می دارد (تالبرت، ۱۹). از طریق اشتغال، فرد فعالانه در جریان تولید و خدمات مشارکت می کند و پاداشی نقدی یا جنسی دریافت می دارد. (۱) کار و شغل فعالیتی بدنی یا فکری در جهت تولید و خدمت است. به طور کلی، کار فعالیتی است که از کسی خواسته شده و در مقابل آن، به وی مزد پرداخت می شود. (۲) به طور خلاصه، می توان گفت: شغل یعنی کاری که فرد، مشغول به انجام آن است و از طریق آن، هم انجام وظیفه می کند و هم امرار معاش می نماید (به نقل از صالحی، ۱۳۸۵: ۷۵).

شغل عبارت از گروهی از موقعیت های شبیه هم در یک موسسه، اداره، و یا کارگاه می باشد. به عنوان مثال اگر در یک مدرسه سه نفر مشاور به شغل مشاوره اشتغال داشته باشند، مجموعه سه موقعیت درمدرسه شغلی بنام مشاور مدرسه را تشکیل می دهد. موقعیت نیز عبارت از مجموعه فعالیتها، وظایف و تکالیفی است که به وسیله افراد احراز می شود (شفیع آبادی، ۱۳۸۴: ۴۶). به عبارت دیگر هر شغل به صورت یک پُست در سازمان به شمار می آید، شغل عبارت است از مجموع وظایف و مسئولیتهای مستمر و مرتبطی که در یک سازمان به عنوان یک کار واحد شناخته می شود (سید جوادین، ۱۳۸۳: ۹۳). احراز هر شغلی به ضوابط و ویژگی های مشخص نیاز دارد. شاغل زمانی احساس آرامش و موفقیت در ادای وظایفش خواهد کرد که خصوصیات لازم برای احراز شغل مورد نظر را داشته باشد (تالبرت، ۱۹۷۴، به نقل از صالحی، ۱۳۸۵: ۷۵).

## عوامل انتخاب شغل

شغل موضوعی است که انتخاب آن تصادفی نیست، نیازمند عوامل بسیاری است که عبارتند از:

### ۱-وضع جسمانی

هر شغل به خصوصیات جسمانی مشخصی نیاز دارد. در برخی مشاغل، جثه بزرگ و قوی لازم است، درحالی که دربرخی مشاغل ممکن است این امر مانع از انجام وظایف باشد. همچنین در بعضی مشاغل، وجود و سلامت دست وپا لازم است، در حالی که در برخی دیگر، فقدان و یا نقص دست و پا و سایر اعضا مشکلی به وجود نمی آورد.

استعداد یکی از عوامل مهم در انتخاب شغل و ادامه اشتغال موفقیت آمیز است. استعداد به معنای مهیا شدن، آمادگی و توانایی بر انجام کاری است؛ توانایی فطری فرد که به یادگیری او کمک می کند و آن را تسریع می نماید.

بدین معنا، استعداد نحوه و میزان یادگیری را در زمینه های گوناگون در آینده پیش بینی می کند و کسی که در زمینه خاصی استعداد دارد، از تجربیات خود در آن مورد بهره بیش تری می برد.

### ۳- رغبت

«رغبت» به معنای میل داشتن و خواستن و آرزوی چیزی است. همچنین احساس خوشایند یا تمایل و کنجکاوی نسبت به چیزی یا موضوعی، «رغبت» نامیده می شود. رغبت انگیزه مهمی برای تلاش و حرکت انسان به حساب می آید. موفقیت در انجام هر شغلی، مستلزم داشتن رغبت است.

### ۴- امکانات فردی - اجتماعی

علاوه بر موارد مذکور، عوامل دیگری نظیر شخصیت فردی، واقع نگری، امکانات محیطی و نیازهای جامعه در انتخاب شغل تاثیر بسزایی دارد.

به طور خلاصه، می توان گفت: عوامل فردی (از قبیل وضعیت جسمانی، استعداد، رغبت و صفات شخصیتی)، عوامل اجتماعی (نظیر فشار خانواده، ارزش های اجتماعی و فرهنگی، میزان امکانات هر جامعه و فرصت هایی که در اختیار افراد قرار می دهد)، عوامل اقتصادی (همانند فقر و بیکاری) و نیز وراثت و جنسیت در انتخاب شغل مؤثر است.

### علل کار کردن

ارضای نیازهای جسمانی که از طریق کسب پول در مقابل انجام کار حاصل می شود؛ نمی تواند تنها علت لازم و کافی برای کار کردن محسوب گردد. ارضای نیازهای روانی و اجتماعی نیز از تعیین کننده های مهم در اشتغال و نوع آن به شمار می روند. به نظرمی نجر (۱۹۵۲) عواملی را که موجب کارکردن می شوند می توان به شرح زیر برشمرد:

کار کردن وسیله ای برای صرف انرژی در راه مطلوب است. انسان انرژی خود را باید بطریق مطلوبی به مصرف برساند تا بدان وسیله تعادل فیزیولوژیکی خود را در راه مطلوب به مصرف می رساند و تعادل فیزیولوژیکی بدن را برقرار می سازد.

کارکردن وسیله ای برای ایجاد روابط اجتماعی با دیگران است ، انسان موجودی اجتماعی است. آدلر (۱۹۶۳) معتقد است از طریق کارکردن به ایجاد روابط اجتماعی موفق می شود و به این وسیله می تواند مورد تأیید دیگران قرار گیرد. یکی از نیازهای انسان با توجه به عقیده گلاسون (۱۹۶۵) دوست داشتن و دوست داشته شدن است. کار کردن این نیاز روانی انسان را نیز تا حد ممکن ارضاء می نماید.

از طریق کار کردن فرد خود را جزئی از جامعه محسوب می دارد. در عین حال خدمات و یا کالاهائی را تولید می نماید و نقش خود را در سازندگی جامعه به نحو احسن ایفا می کند.

از طریق کارکردن انسان ضمن مقایسه خودش با دیگران به ارزشیابی توانائی ها و مهارت ها و نیز کشف محدودیت خود اقدام می نماید. بر اثر چنین مقایسه و ارزشیابی، فرد در صدد توسعه و گسترش مهارت های شغلی و حرفه ای خود بر می آید. ( شفیع آبادی ، ۱۳۸۴ : ۴۶-۷)

### مفهوم رضایت شغلی:

رضایت شغلی یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی است که تأثیر فراوانی در زندگی فردی و جمعی دارد و بیش از نیم قرن است که توجه پژوهشگران را به خود متمرکز کرده است. رضایت شغلی یکی از عواملی است که باعث افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می گردد و هر کارفرما ، به نوعی در صدد افزایش رضایت شغلی در کارکنان موسسه خود می باشد (شفیع آبادی ، ۱۳۸۴ : ۹۸). به اعتقاد بسیاری از صاحبان نظران از میان همه مفاهیمی که متخصصان رفتار سازمانی ، مدیریت و روانشناسان سازمانی و صنعتی در موقعیتهای مختلف مورد مطالعه قرار داده اند ، رضایت شغلی از مهمترین زمینه های پژوهشی بوده است. به همین دلیل دیدگاهها و مفهوم سازیهای متعدد و گاه متناقضی درباره آن شکل گرفته و توسعه یافته است.

به طور کلی سه بعد مهم در رضایت شغلی تشخیص داده شده که عبارتند از:

در اولین مفهومی که در زمینه رضایت شغلی وجود دارد ، این اعتقاد مطرح است که رضایت شغلی را نمی توان تحت عنوان قطبهای متضاد یک پیوستار منفرد و دوقطبی که نقطه ای خنثی ( نه رضایت و نه نارضایتی) در مرکز آن است، مورد مطالعه قرار داد زیرا چندین خصیصه به گونه پایدار مربوط به رضایت و نارضایتی شغلی است. به عنوان مثال بسیاری از افراد بیش از هر چیز عوامل درونی (مانند پیشرفت ، تشخیص و...) را به منزله منابع رضایت و عوامل بیرونی ( خط مشی سازمان ، سرپرستی ، حقوق دریافتی، ارتباط با همکاران و ... ) را به عنوان عوامل نارضایتی شغلی بیان کرده اند ، از جمله این پژوهشگران می توان به هرزبرگ اشاره نمود.

دومین مفهوم رایجی که از رضایت شغلی وجود دارد ؛ تنها یک بعدی است . اما شامل پاسخ به این دو

پرسش می شود که : الف) در حال حاضر چقدر از شغل خود راضی هستید . و ب) تا چه حد از شغل خود رضایت

می خواهید به اعتقاد بسیاری از صاحب نظران تفاوت بین آنچه فرد در حال حاضر دارد با آنچه که به دنبال آن است می تواند شاخصی از رضایت شغلی باشد. در حقیقت به اعتقاد بسیاری از پژوهشگران مانند پورتر (۱۹۷۶)، لافکوئیست و دیویس (۱۹۶۹) و هالند (۱۹۸۵) این اختلاف مفهوم اصلی رضایت شغلی را تشکیل می دهد.

سرانجام، بسیاری از مفهوم سازیها و تعاریف رضایت شغلی در بر دارنده نوعی فرایند ارزشیابی است. بدین معنا که آنچه را یک فرد دارد در برابر آنچه خواستار آن است، مورد بررسی قرار می دهد (هومن، ۱۳۸۱: ۱۰ و ۹).

فیشر و هانا (۱۹۳۹) "رضایت شغلی" را عاملی درونی می دانند و آن را نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط می انگارند؛ یعنی اگر شغل مورد نظر، لذت مطلوب را برای فرد تأمین کند، او از شغلش راضی است. در مقابل چنانچه شغل مورد نظر رضایت و لذت مطلوب را به فرد ندهد، در این حالت او کار خود را مذمت می نماید و درصدد تغییر آن بر می آید (شفیع آبادی، ۱۳۸۴: ۹۸).

گینزبرگ و همکاران (۱۹۵۱) به دو نوع "رضایت شغلی" اشاره می کنند: رضایت درونی که از دو منبع حاصل می گردد: اول، احساس لذتی که انسان صرفاً از اشتغال به کار و فعالیت عایدش می شود. دوم، لذتی که در اثر مشاهده پیشرفت و یا انجام برخی مسئولیتهای اجتماعی و به ظهور رساندن توانائی ها و رغبت های فردی به انسان دست می دهد.

رضایت بیرونی، که با شرایط اشتغال و محیط کار ارتباط دارد و هر آن در حال تغییر و تحول است. از عوامل بیرونی می توان به شرایط محیط کار، دستمزد، پاداش، نوع کار، روابط موجود بین کارگر و کارفرما را نام برد.

عوامل درونی که خصوصیات فردی را شامل می گردند، در مقایسه با عوامل بیرونی که شرایط کار و اشتغال را در بر می گیرد، از ثبات بیشتری برخوردارند و لذا رضایت درونی پایدار تر از رضایت بیرونی است (همان منبع: ۹۹).

لافکوئیست و دیویس (۱۹۶۹) بر این اعتقادند که "رضایت شغلی" کنشی از هماهنگی میان نیازها و ارزشهای حرفه ای فرد و نظام تقویت کننده کار است (گتی، ۱۹۸۹، به نقل از هومن، ۱۳۸۱: ۱۰).

لوکه (۱۹۷۶) "رضایت شغلی" را حالت هیجانی خوشایند و مثبتی می داند که ناشی از ارزیابی شغل یا تجربه های شغلی فرد است (همان منبع).

پورتر (۱۹۷۶) "رضایت شغلی" را تابع میزان اختلاف بین انتظارات فرد (از نظر استقلال، امنیت، اختیارات شغلی و...) و ادراک وی از شرایط حاکم توصیف می کند (صبوری، ۱۳۸۰: ۵۷).

کاپل من (۱۹۷۹) نیز معتقد است پژوهشگران حوزه های دیگر مانند روانشناسی مشاوره تمایل دارند "رضایت شغلی" را به تفاوت آنچه فرد داراست، در برابر آنچه خواستار آن است، تعریف کنند (گتی، ۱۹۸۹، به نقل از هومن، ۱۳۸۱: ۱۰).

اسمیت (۱۹۸۲) معتقد است "رضایت شغلی" گستره ای است که در آن محیط کاری تقاضاهای فرد را برآورده می کند. از این جهت رضایت شغلی را می توان به بهترین وجه یک فرایند ارزشیابی تعریف کرد، که آنچه را یک فرد دارد در برابر آنچه خواستار آن است را مورد بررسی قرار می دهد (همان منبع).

هل ریجل، اسلوکام و وودمن (۱۹۸۹) "رضایت شغلی" را بازخورد عمومی فرد نسبت به شغل یا حرفه خویش تعریف می کنند (هومن، ۱۳۸۱: ۱۳).

رابینز (۱۹۹۳) "رضایت شغلی" را حاصل تفاوت میان تعداد پادشهایی که فرد دریافت می کند با مقدار پاداشی است که فکر می کند باید دریافت کند، تعریف می کند. شخصی که واجد سطح بالایی از رضایت شغلی است، نسبت به شغل خویش بازخورد مثبت، اما شخص فاقد رضایت نسبت به شغل بازخوردی منفی دارد (هومن، ۱۳۸۱: ۱۱).

از تعاریف ارائه شده درباره "رضایت شغلی" چنین بر می آید که این مفهوم بیانگر احساسات و نگرشهای مثبتی است که شخص نسبت به شغلش دارد. وقتی گفته می شود که کسی از رضایت شغلی سطح بالایی برخوردار است؛ یعنی به طور کلی، شغلش را دوست می دارد، برای آن ارزش زیادی قایل است و به گونه ای مثبت به آن می نگرد و در یک کلام از احساس خوب و مطلوبی نسبت به آن برخوردار است (شفیع آبادی، ۱۳۸۴: ۱۰۰).

"رضایت شغلی" نوعی زمینه، گرایش، تمایل، علاقه استعداد، آمادگی برای پاسخ دادن به طرز مطلوب یا نامطلوب یا به طور کلی نوعی نگرش نسبت به محیط کار خود می باشد. ما از یک شغل یا خوشمان می آید یا نمی آید و می توانیم میزان این احساس را بر روی یک طیف یعنی از احساس بسیار مثبت تا احساس بسیار منفی اندازه گیری کنیم. باید توجه داشته باشیم که گاه مفاهیمی نظیر احساسات، نگرشها و روحیه با هم اشتباه می شوند. به عبارت دیگر رضایت شغلی بیان احساسات فرد نسبت به شغل خود است. نتایج سالها بررسی، روانشناسان را متقاعد ساخته است که: بین نگرشهای افراد و رفتار شغلی آنان و همچنین بین رضایت شغلی افراد و کاهش هزینه تولید، افزایش بهره وری، کاهش غیبت کارکنان از کار، افزایش کارایی و کاهش تعداد اشتباهات در کار رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد.

در زمینه رضایت شغلی گفته می شود به طور کلی افرادی که دارای سنخ شخصیتی خاصی هستند، علی رغم نوع شغلی که بر عهده دارند، از کار خود راضی می باشند و انگیزه لازم برای انجام دادن وظایف شغلی را دارند. همه ما افرادی را می شناسیم که عهده دار هر شغلی که می شوند از آن گله مند هستند. از طرف دیگر با افراد دیگری نیز آشنا بوده ایم که در رابطه با شغل خشنود بوده اند و انگیزه لازم برای انجام دادن وظایف شغلی را داشته اند. این نظریه که شخصیت با انگیزش شغلی مرتبط است به وسیله وری و سوت ارائه گردیده است. این دو نظریه پرداز در تلاش خود برای اندازه گیری سطح کلی انگیزش شغلی فرد آزمونی تهیه کرده اند که دارای ۷۰ سؤال است. نتایج تحقیقات آنان در تأیید این عقیده بود که ممکن است سطوح انگیزش شغلی افراد صرفنظر از اینکه چه شغلی راعهده دار هستند ثابت است.

وقتی به افراد اختیار داده می شود شغل مورد نظر خود را در بین چند شغل پیشنهادی دیگر انتخاب کنند یا در مواردی که افراد تنها یک فرصت شغلی را در اختیار دارند میزان رضایت آنان از شغل خود، بیش از مواقع دیگر است. در سالهایی که به کار مشغول هستیم رویدادها و یا موقعیتهای خاصی موجب می شوند، سطح اولیه رضایت شغلی ما از کار خود کاهش یا افزایش پیدا می کند. برای مثال هر چه ارزشهای مربوط یا نامرتبط با شغل بهتر برآورده شود، رضایت ما از شغل خود نیز بیشتر خواهد شد. نیاز افراد در زمینه پیشرفت، منزلت اجتماعی، ایمنی و برخوردیهای اجتماعی با یکدیگر متفاوت است. بنابراین هیچ شغلی را نمی توان مشخص کرد که بتواند همه نیازهای کلیه افرادی را که تصدی چنین شغلی را برعهده دارند ارضاء کند. اما اگر بتوانیم نیازهای یک فرد خاص را بشناسیم، می توانیم او را به شغلی بگماریم که با نیازهای وی رابطه بیشتری داشته باشد و بنابراین بر میزان رضایت او از شغل خود بیفزاییم ( ساعتچی، ۱۳۸۲: ۳۸).

آنچه از تئوریها و تحلیل های علمی دیگر پیداست، رضایت و عدم رضایت دو انتهای یک پیوستار نیستند و نیز آنچه که بسیاری تصور می کنند، عدم رضایت یا رضایت به طور یک جانبه نتیجه حقوق و دستمزد کم و یا زیاد نمی باشد، گرچه متأثر از آن نیز هست اما رضایت شغلی ماحصل تأثیر عوامل بسیاری نظیر: نیازها، علائق، نگرش ها، و شخصیت افراد از یک طرف و مختصات شغلی نظیر: معناداری، محیط سازمانی و نیز مدیریت از سوی دیگر می باشد و چنانچه این عوامل مؤید یکدیگر باشند، موجب حالتی می شوند که فرد در خود احساس رضایت می نماید که به رضایت شغلی معروف است ( صبوری، ۱۳۸۰: ۴۱).

از نتایج رضایت مندی شغلی می توان رضایت مندی کلی از زندگی، سازگاری عاطفی و غیبت از کار را نام برد. از آنجایی که رضایت مندی شغلی می تواند منبع فشار باشد و فشار موجب بیماری های متعدد جسمی می شود، این پیوند منطقی می نماید. رضایت شغلی نشان دهنده حدی است که افراد از شغل خود راضی هستند و آن را دوست می دارند. برخی افراد از کار خود لذت می برند و آن را به عنوان محور اصلی زندگی خود تلقی می نمایند و برخی از کار خود متنفرند و فقط به خاطر این که مجبورند، آن را انجام می دهند. مفهوم رضایت شغلی بیانگر احساسات و نگرش های مثبتی است که شخص نسبت به شغلش دارد. وقتی گفته می شود که کسی از رضایت شغلی سطح بالایی برخوردار است؛ یعنی به طور کلی، شغلش را دوست می دارد، برای آن ارزش زیادی قائل است و به گونه ای مثبت به آن می نگرد و در مجموع، از احساس خوب و مطلوبی نسبت به آن برخوردار می باشد.

### عوامل رضایت شغلی

محققان مدت هاست در جست و جوی تعیین علل اساسی رضایت از شغل در سازمان و اداره هستند. تاکنون آن ها توانسته اند به رشته ای از عوامل ثابت و مرتبط با رضایت شغلی دست یابند، اما دست یابی به یک الگوی جامع تجربی تحقق نیافته است. می توان به اختصار به چند عامل که در این



زمینه از اهمیت بیش تری برخوردارند، اشاره کرد. پورتر (W. Porter) و استیرز (M. Steers) به چهار عامل ذیل اشاره کرده اند:

#### ۱- عوامل سراسری سازمان:

یعنی متغیرهایی که به طور وسیع در مورد بیش تر کارکنان صدق می کند؛ مثل حقوق و فرصت های ارتقا.

#### ۲- عوامل بلافصل محیط شغلی:

متغیرهایی که گروه های شغلی را تشکیل می دهد؛ همانند شیوه سرپرستی و کیفیت روابط با همکاران، شرایط کار و محل کار.

#### ۳- عوامل محتوایی یا فعالیت های بالفعل شغلی:

مانند قلمرو شغل (میزان تنوع، استقلال و مسؤولیت) و وضوح نقش؛

#### ۴- عوامل فردی:

ویژگی هایی که یک فرد را از دیگری متمایز می سازد؛ همچون سن، سنوات خدمت و شخصیت (اعتماد به نفس، عزم و بلوغ).

لاک (E. A. Locke) مهم ترین عوامل مؤثر بر رضایت شغلی را چنین خلاصه می کند:

۱. کار پر مخاطره ذهنی که فرد می تواند با موفقیت با آن سازگار شود (موفقیت در سازگاری با

کار)؛

۲. علاقه فردی به خود شغل که هر قدر علاقه فرد به شغل بیش تر باشد میزان رضایت او بیش

تر خواهد بود؛

۳. کاری که از نظر جسمانی بیش از حد خسته کننده نباشد (هر قدر فرد بیش تر خسته شود،

رضایتش کم تر خواهد بود و هر قدر کم تر خسته شود میزان رضایتش بیش تر خواهد بود)؛

۴. پاداش برای عملکرد، منصفانه، آموزنده و منطبق با خواست فرد باشد؛

۵. شرایط کار که با نیازهای فیزیکی سازگار باشد و به اهداف شغلی کمک کند؛

۶. احساس احترام به نفس از سوی شاغل؛ او هر قدر از سوی دیگران نسبت به خود بیش تر

احساس احترام کند، میزان رضایتش بیش تر خواهد بود؛

۷. عواملی که در محیط کار، نیاز به ارزش های شغلی را تسهیل می کند؛ از قبیل افزایش حقوق و ترفیع.

انصاف و عدالت در پرداخت نیز با رضایت شغلی ارتباط دارد. هر قدر انصاف و عدالت در پرداخت بیش تر و بهتر رعایت شود، میزان رضایت شغلی بالاتر است و هر قدر میزان رضایت بیش تر باشد، عملکرد کارگر و کارمند نیز بالاتر می رود. همچنین رضایت شغلی به وسیله پرداخت پاداش و تشویق کردن نیز بالا می رود. نگرش های فرهنگی، خدمات درمانی و تسهیلات رفاهی در بالا بردن میزان رضایت شغلی دخالت دارند.

### **نظریه های انتخاب شغل**

نظریه های انتخاب شغل، عوامل موثر بر انتخاب شغل را معرفی می کنند و شیوه های کنترل علمی تغییر و اصلاح آنها را در جهت مطلوب مطرح می سازند. به بیان دیگر نظریه های انتخاب شغل نقش عوامل موثر بر انتخاب شغل را روشن می سازند و راهنما و مشاور شغلی را در شناسایی و پیش بینی این متغیرها یاری می دهند.

انتخاب شغل چگونه انجام می گیرد؟ چه عواملی در آن موثرند؟ چگونه می توان آنها را شناخت و تحت کنترل در آورد؟ برای پاسخ گویی به این پرسشها و دیگر سئوالات مشابه باید نظریه های انتخاب شغل طبقه بندی شوند در زمینه طبقه بندی نظریه های شغلی، دیدگاههای متعددی ارائه شده است. در اینجا طبقه بندی ارائه شده اوسیپو را بررسی می کنیم:

### **نظریه خصیصه- عامل :**

در این دیدگاه اعتقاد بر آن است که باید خصوصیات فرد (توانائی ها، رغبتها، محدودیت ها) را شناخت و آنها را با مشاغل مناسب سازش منطقی داد. در این نوع نظریهها از آزمونهای روانی بسیاری استفاده می شود. نظریه خصیصه- عامل، اولین و قدیمی ترین نظریه در زمینه انتخاب شغل است. پارسونز، هال، و کیتسون از جمله پیروان این نظریه هستند. بر اساس این نظریه باید به افراد کمک شود تا خود را به طور کامل در ابعاد مختلف به خوبی بشناسند، سپس با استفاده از ابزار و وسایل مناسب شغل را شناسایی کنند و در نهایت با توجه به ویژگی های خود، شغل مناسبی را انتخاب کنند.

### **نظریه جامعه شناسی :**

به نظر پیروان این نظریه، انتخاب شغل تصادفی و متأثر از عواملی است که کنترل آنها از قدرت فرد خارج است. در این دیدگاه اگر فرد در زمان صحیح، در مکان و موقعیت درستی قرار گیرد، شغل

مناسبتی را انتخاب خواهد کرد. کاربرد این نظریه در انتخاب شغل آن است که مشاور شغلی باید نقش متغیرهای تصادفی و شانسی را در انتخاب برای مراجع معین کند و او را از تأثیر آنها آگاه کند. به عبارت دیگر مراجع باید بیاموزد که با عوامل ناشناخته در مواقع ضروری چگونه به طور موفقیت آمیزی مقابله کند. از پیروان این نظریه می توان کاپلو، میلر، هولینگزهد و فرم را نام برد.

### نظریه خویشتن پنداری :

در این نظریه، انسان عامل اصلی در تصمیم گیری شغلی تلقی می شود و اعتقاد بر آن است که فرد به انتخاب شغلی می پردازد که با تصور و پندارش درباره خود، سازگار و هماهنگ باشد. سوپر از رهبران اصلی این نظریه است. سوپر معتقد است که انتخاب شغل با رشد عمومی انسان هماهنگ است. و در هر دوره از زندگی اتفاق مشخصی در رابطه با انتخاب شغل به وقوع می پیوندد. وی با تأکید بسیار بر نقش خویشتن پنداری، عوامل نقشی، فردی و موقعیتی را در انتخاب شغل مهم تلقی می کند. عوامل نقشی، نقش فرد و ارزش و اعتبار اجتماعی مشاغل را در جامعه مشخص می سازد ( نظیر مهندس، معلم، مشاور). خصوصیات فردی نظیر هوش، تواناییهای خاص، رغبتها و ارزشها در زمره عوامل فردی موثر در انتخاب شغل محسوب میشوند. در نهایت، زمینه خانوادگی، وضع اجتماعی - اقتصادی، رابطه عرضه و تقاضا، میزان دستمزد و حقوق از جمله عوامل موقعیتی هستند. از پیروان دیگر این نظریه می توان به بوهرلر، گینزبرگ اشاره کرد.

### نظریه شخصیتی :

از دیدگاه این نظریه، انسان با توجه به ویژگی های شخصیتی خود شغلی را بر می گزیند که برآورنده نیازهایش باشد. افرادی که مشاغل یکسانی را انتخاب می کنند تا حدود زیادی ویژگی های شخصیتی مشابهی دارند. جان هالند از نظریه پردازان و رهبران اصلی این نظریه است. به نظر او انتخاب شغل با نوع شخصیت انسان و گرایش او به سوی مشاغل ارتباط دارد و انسان در تعامل فعال با محیط زندگی است و با توجه به ویژگی های شخصیتی خود برخی مشاغل را ترجیح می دهد. به نظر هالند، رضایت شغلی میزان سازش بین نوع شخصیت و محیط شغلی است و هر چه میزان سازش بین این دو بیشتر باشد رضایت شغلی بیشتر است. از جمله پیروان دیگر این نظریه میتوان به هاپاک، رو اشاره کرد ( شفیع آبادی، ۱۳۸۴: ۱۱۷-۸).

## نظریه های رضایت شغلی

### ۱. نظریه ویژگی های شغلی:

نظریه خصوصیات شغلی چنین مطرح می نماید که رضایت شغلی با خصوصیات و ویژگی های انجام کار مانند: تنوع شغلی و یا مورد قدردانی قرار گرفتن مرتبط است (هاکمن و همکاران، ۱۹۷۵). اگر شاغلان خصیصه های وظایف خود را مثبت ارزیابی کنند، احتمال بیشتری وجود دارد که کار خود را با معنا یافته و از آن رضایت داشته باشند. این رضایت درونی که از کار به دست می آورند، کارکنان را بر می انگیزد. (کلدی، عسگری، ۱۳۸۲: ۱۰۸).

به عبارت دیگر، بر اساس این نظریه، در شرایطی که انجام دادن وظایف شغلی برایمان لذت بخش باشد، میزان رضایت شغلی ما نیز بیشتر است. تلقی افراد مختلف نسبت به لذت بخش بودن وظایف شغلی با یکدیگر متفاوت است. به عنوان مثال برای برخی افراد کارکردن با رایانه ها حالت تفریح دارد و دیدگاه بعضی دیگر کاری خسته کننده تر از آن وجود ندارد. بسیاری از افراد از درگیر کردن خود در فعالیتهایی نظیر تصمیم گیری، حل تعارض ها و اجرای یک طرح یا پروژه (از آغاز تا پایان) لذت می برند و بعضی دیگر علاقه ای به انجام دادن این فعالیتها ندارند. بر این اساس فقدان فرصت برای رشد، چالش، تنوع، خودمختاری و پیشرفت باعث می شود بسیاری از افراد علاقه و رضایت کمتری نسبت به شغل خود داشته باشند. همچنین رضایت کلی افراد تحت تأثیر رضایت آنان از وجوه مختلف شغلی که عهده دار آن هستند، شکل می گیرد. برای مثال وجود یک رئیس یا کارفرمای بی کفایت، کج فهم و یا بدرفتار، حقوق و دستمزد پایین و فرصت اندک برای رشد و تحول می تواند رضایت کلی فرد را از شغل یا کار خود کاهش دهد (ساعتچی، ۱۳۸۲: ۹۴).

این نظریه در طراحی مشاغل بر جنبه های رضایت شغلی یا عدم رضایت شغلی تأکید دارد. این روش طراحی مشاغل را می توان به گونه ای انجام داد که کارکنان از شغل خود احساس رضایت داشته باشند. در به کارگیری این روش، صاحب نظران معتقدند، از طریق غنی کردن عناصر معینی از شماغل می توان در تغییرحالات روانی افراد موثر بود و اثربخشی شاغلان را افزایش داد.

عوامل و ابعاد شغلی مهم در این شیوه عبارتند از:

#### (۱) تنوع مهارت ها:

تعداد و گوناگونی مهارت هایی که برای انجام کار لازم است، هنگامی که وظیفه ای نیازمند فعالیت های تلاش برانگیز یا مهارت ها و استعداد های مختلف باشد، آن وظیفه از سوی فردی که آن را انجام می دهد، معنی دار تلقی می شود.

## ۲) مشخص بودن کار:

درجه ای است که شغل تا آن درجه نیاز به تکمیل به عنوان یک واحد کاری مشخص دارد. به عبارت دیگر وقتی که فرد یک واحد کامل کار را انجام می دهد ، احساس معنی دار بودن بیشتری پیدا می کند.

## ۳) اهمیت وظیفه ای یا کاری :

میزان اثربخشی ای که شغل در افراد دیگر یا سازمان برجای می گذارد مانند تأثیر کار پزشکان در مداوای بیماران.

## ۴) آزادی عمل و استقلال :

بیانگر آزادی عمل کارمند نسبت به اجرای طرح ، و استفاده از بصیرت مشخص است ، خود مدیریتی ویژگی اساسی در این مفهوم است.

## ۵) بازخورد :

میزان اطلاعاتی که افراد نسبت به اثربخشی و عملکرد کار خود دریافت می دارند و آگاه می شوند که تا چه اندازه کوشش های آنها در کسب نتایج موثر است.

براساس این روش هر کدام از سلسله حالات روانی مهم از قبیل : احساس معنی دار بودن شغل ، احساس مسئولیت در برابر نتایج و آگاهی نسبت به نتایج دارای تأثیرات متفاوتی بر بازده کاری و رضایت شغلی فرد دارد. لازم به ذکر است که مدل ویژگی های شغلی فقط یک نظریه است ، به ویژه در تشریح رفتاری افرادی که نیازهای اقدام ، خودشکوفایی ، معرفت شناسی و زیبا شناسی هستند ، موثر است . بر اساس روابط بیان شده بین ابعاد اصلی شغل و واکنش های روانی هریک از آنها ، در این مدل انگیزه شغلی در بالاترین حد خود خواهد بود ( نمودار ۳ ) ( سیدجوادین ، ۱۳۸۳ : ۱۰۴-۷).

الگوی ویژگی های شغلی مربوط به انگیزش کاری

نتایج شغلی و شخصی	حالت‌های روانی مهم	ابعاد اصلی شغل
بالا بودن انگیزش درونی	معنی دار بودن تجربه کاری	گوناگونی مهارت‌ها
کیفیت بالای کار		مشخص بودن وظیفه
عملکرد خوب		اهمیت وظیفه، کار
رضایت از کار در حد بالا	مسئولیت در رابطه با نتایج کار	استقلال عمل
کاهش غیبت و ترک خدمت از کار	آگاهی از نتایج واقعی کار	بازخورد
شدت نیاز رشد کارکنان		

۲. نظریه انصاف گرونبرگ:

نظریه انصاف که توسط گرونبرگ (۱۹۷۶) بیان شده، بر اساس مفهوم دریافت پاداشی عادلانه برای تلاش انجام شده استوار است. کارکنان کلیه دریافت‌های خود از سازمان را که تحت تأثیر ادراک از نسبت دریافتی خود از سازمان می باشد با دریافتی سایر کارکنان آن سازمان می‌سنجند، آنان در صورت احساس عدم تبعیض با حالت رضایتمندی بیشتری، در خدمت اهداف سازمان قرار می‌گیرند، اما اگر احساس تبعیض نمایند و متوجه شوند که از همکاران خود پاداش کمتری دریافت می‌کنند،

احساس نارضایتی می کنند و دست به تسامح، پرخاشگری، تعلل و... می زنند (سید جوادین، ۱۳۸۳: ۲۲۳). بر اساس این نظریه می توان پیش بینی کرد که علی رغم علاقه درونی یا ذاتی فرد نسبت به کار، اگر پاداش یا تنبیه در محیط کار بر پایه عدل و انصاف و شایسته سالاری ارائه نگردد، کارکنان از شغل خود ناراضی خواهند شد. حتی اگر تنها دلیل کارکردن فرد درآمد نباشد، وقتی متوجه شود به همکار کم کارتر او بیشتر امتیاز داده می شود، از شغل خود ناراضی خواهد شد. (ساعتچی، ۱۳۸۲: ۹۵).

حال سازمان باید سیستم جبران خدمات را بر اساس شایستگی و سنوات خدمت طراحی کند تا افراد احساس تبعیض و بی عدالتی نکنند و در نتیجه از عملکرد مثبتشان کاسته نشود (سید جوادین، ۱۳۸۳: ۲۲۳).

### ۳. نظریه گروه مرجع :

این نظریه به عنوان نقطه عطف؛ خود خواستها، نیازها و علائق فرد را در نظر نمی گیرد، بلکه دیدگاه و علائق گروهی را مورد نظر قرار می دهد که فرد برای هدایت و ارشاد به آنها می نگرد، چنین گروهی به گروه مرجع معروفند، این گروهها دید و نگرش را از دنیا و نیز چگونگی ارزشیابی فرد را از پدیدارهای گوناگون در محیط تعیین می کنند. این نظریه فرض می کند که چون افراد خود را با سایرین مقایسه می کنند تا تعیین کنند که با آنها به انصاف رفتار می شود. بنابر این نظریه می توان پیش بینی کرد که اگر شغل، علائق و خواستها و شرایط گروه مرجع شخص را برآورد، شخص شغل مورد نظر را دوست خواهد داشت (خشنودی شغلی) و اگر چنین نشود، به شغل مورد نظر علاقه ای نخواهد داشت (ناخشنودی شغلی)؛ بنابراین، آگاهی از گروه مرجع درک رضایت شغلی شاغلان را تسهیل می کند (کورمن، ترجمه شکرکن، ۱۳۸۴: ۳۱۹).

هرچند پژوهشهای متعددی از این رویکرد حمایت می کند و از نتایج آنها می توان دریافت که الگوی گروه مرجع می تواند برای تفسیر مطالعات متعددی که در زمینه رضایت شغلی به عمل آمده است، به کار می رود. با وجود این، برخی از مردم با عقاید گروهی و با ارزشهای گروه از پدیده های همداستان می شوند، اما بسیاری نیز در مقابل این فشارها از خود مقاومت نشان می دهند (هومن، ۱۳۸۱: ۱۷).

### ۴. نظریه نیازها:

این نظریه به مقدار زیادی به نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو نزدیک است، تا جائیکه که می توان آنها را یکی به حساب آورد. البته ناگفته نماند که نظریه نیازهای مازلو، عام تر است و رضایت شغلی می تواند در دایره و محدوده آن قرار گیرد. بر اساس نظریه نیازها، میزان رضایت شغلی هر فرد که از اشتغال حاصل می شود به دو عامل بستگی دارد: اول، آن مقدار از نیازهایی که از طریق کار و احراز موفقیت مورد نظر تأمین می گردد. دوم، آن مقدار از نیازها که از طریق اشتغال به کار مورد نظر،

تأمین نشده باقی می ماند. نتیجه ای که از بررسی عوامل اول و دوم حاصل می شود، میزان رضایت شغلی فرد را معین می کند (شفیع آبادی، ۱۳۸۴: ۱۰۰). به بیان دیگر، این نظریه رضامندی را تابعی از میزان کامروایی و ارضای نیازهای فرد، شامل نیازهای جسمی و روان شناختی می داند. نیازها به عنوان احتیاجات عینی انسان، که در همه افراد مشابه است، تلقی می شود. در حالیکه ارزش ها آرزوی ذهنی فرد است که از یک شخص به شخص دیگر فرق می کند (ازکمپ، ترجمه ماهر، ۱۳۷۴: ۸۹).

## ۵. نظریه هرزبرگ:

این نظریه با نامهای "نظریه انگیزشی بهداشتی" و "نظریه دو عاملی هرزبرگ" نیز معروف است. نظریه دو عاملی رضایت شغلی توضیح می دهد که چه عواملی (درونی یا بیرونی منجر به رضایت شاغلان می گردد. (هرزبرگ و همکاران، ۱۹۵۹). به ادعای هرزبرگ، این دو نوع نیاز برطبق دو اصل متفاوت عمل می کنند. نیازهای بدنی در جهت اجتناب از درد و ناراحتی عمل می کنند. عواملی که این نیازها را بی اثر می کند - که هرزبرگ آنها را "عوامل بهداشتی" می نامد - می تواند ناراحتی را کاهش دهد یا از آن دوری کند. اما نمی تواند موجب خشنودی شود. از سوی دیگر نیازهای روانشناختی، دانش، پیشرفت و خلاقیت و فردیت است و براساس اصل لذت عمل می کند. ارضاء کننده های آن - که "برانگیزنده" خوانده میشود - می تواند موجب خشنودی گردد. ولی فقدان آن نمی تواند موجبات عدم لذت یا ناراحتی را فراهم آورد. هرزبرگ رضامندی و ناراضامندی را مستقل از یکدیگر تلقی می کند. هر یک مستقل از دیگری می توانند به درجاتی وجود داشته باشند یا نداشته باشند، یعنی امکان دارد به طور همزمان در رابطه با جنبه های گوناگون یک شغل واحد، ارضاء کننده باشد یا نباشد.

هرزبرگ و می یرز معتقدند که رضایت بالا، عملکرد بالا را بدنبال می آورد. از این رو برای ایجاد آن باید به اقداماتی از قبیل: توسعه شغلی و غنی سازی شغلی، چرخش شغلی و مانند آن متوسل شد.

هرزبرگ در مطالعات خود متوجه شد که می توان عامل رضایت از شغل و عوامل نارضایتی را جداگانه مورد بررسی قرار داد. وی عواملی را که منجر به رضایت کارکنان از شغل می شود را "عوامل انگیزشی" نامید و عواملی را که موجبات نارضایتی کارکنان را فراهم می آورد "عوامل ابقا" یا عوامل بهداشت نامگذاری کرد. به نظر هرزبرگ، واحدهای صنعتی و خدماتی در صورتی موفق می شوند افراد را بخوبی جذب کنند و نیازهای آنان را ارضاء کنند که بتوانند: اولاً: کاری به آنها عرضه کنند که رضایتشان را جلب کند. ثانیاً: کار را با توجه به چگونگی ارضای نیازهای سطح سوم (نیاز به رشد و شکوفا شدن استعدادهای فکری و نیروهای بالقوه در فرد) در نظر بگیرند، یعنی سازمان بر اساس ظرفیت روحی و فکری کارگر و کارمند و شناخت استعدادهای وی باعث علاقه به کار - بر اساس طبیعت آن - و احساس مسئولیت هایی که در جریان کار سازمان مورد نظر است، می شود و امکانات شغلی و حرفه ای و پرداخت دستمزد برابر با کوشش های فرد را فراهم می سازد. هرزبرگ به این نتیجه



رسید که اگر اینگونه نیازهای فرد ارضاء گردد، گفته می شود که از کار خود رضایت دارند و اگر ارضاء نشود، در رابطه با آن سازمان و کارشان اظهار نارضایتی می کنند. سازمان می تواند با ارضای این قبیل نیازها، نارضایتی آنها را کاهش دهد و حتی از میان بردارد (هرسی و بلانچارد، ترجمه علاقه بند، ۱۳۷۸: ۶۰-۳).

## ۶. نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو

روانشناسان سازمانی بیشتر بر این باورند که سلسله مراتب نیاز در نظریه مازلو، در بررسی رضایت مندی شغلی کاربرد پذیر است. این نظریه پنج نوع از نیازهای انسانی را مشخص می کند که به ترتیب اهمیت از پایین به بالا عبارتند: نیازهای تنکردی (مثل: غذا، آب، هوا)، نیاز به ایمنی (مثل دوری از خطر و ایمنی اقتصادی)، نیازهای اجتماعی (مثل عشق، پذیرش و تعلق گروهی)، نیازهای من یا صیانت ذات (پیشرفت، شناسایی، تأیید و احساس ارزشمندی)، خودشکوفایی (مثل بالفعل سازی حداکثر استعداد های بالقوه). به ادعای مازلو، تنها وقتی نیازهای اساسی تر به طور نسبی برآورده شود، نیازهای بالا مد نظر قرار می گیرد و چنانچه این نیازها با توجه به موقعیتی که دارند برآورده شوند، رضایت شغلی ایجاد می شود. از این رو رضایت مندی شغلی باید با توجه به این نکته تعیین شود که شغل فرد چگونه پاسخگوی نیازهایی است که برای او جنبه غالب دارد. ممکن است برای فردی، ایمنی اقتصادی یک نیاز باشد، در حالیکه برای دیگری نیاز به خودشکوفایی مطرح باشد. از این رو، طبیعی است که یک شغل واحد بتواند موجب پدید آمدن سطوح بسیار متفاوت رضایت مندی در افراد شود.

لاسون و شن (۱۹۹۸) بر پایه این نظریه فهرستی تهیه کرده اند که سازمان می تواند با توجه به سطحی که فرد در آن قرار دارد، موجب فراهم آوردن رضایت شغلی آنها شود. این فهرست در جدول ۲-۳ نشان داده شده است. چنانکه در این جدول دیده می شود برای هر یک از سطوح نیازها، جدا از عواملی که به گونه کلی فرد می تواند از محیط اجتماعی خود برای ارضاء نیازها سود ببرد، محیط کار نیز می تواند به گونه اختصاصی برای این نیازها که در سطوح مختلف سازمانی بروز پیدا می کند تدابیری اتخاذ نماید (هومن، ۱۳۸۱: ۱۹).

### سلسله مراتب نیازها و روشهای ارضای آن در سازمان

سطح نیاز	ارضای کننده های کلی	ارضای کننده های سازمانی
فیزیولوژیکی	غذا، آب، استراحت	دستمزد، پاداش، منافع جانبی
امنیت	ایمنی، اطمینان، ثبات، محافظ	موقعیتهای کاری ایمنی، امنیت شغلی
اجتماعی	محبت، عاطفه، تعلق	کار بهم پیوسته گروهی، سرپرستی دوستانه، عضویت در گروه
عزت نفس	احترام به خود، احترام از دیگران	عنوان شغلی، بازخورد از مدیران، بازخورد از ارباب رجوع
خودشکوفایی	مقام، وجهه، اعتبار، رشد، پیشرفت	شغل چالش انگیز، فرصت برای ارتقاء

### عوامل سازنده رضایت شغلی:

وقتی درباره رضایت شغلی صحبت می شود، ذکر این نکته بسیار مهم است که افراد با نیازهای بسیار متفاوتی وارد سازمان می شوند و هر یک از آنها به گونه پیوسته به رقابت در رفتار می پردازند. هیچ فردی به گونه کامل آمیزه ها و نیرومندیهای یکسانی در این نیازها ندارد. برخی افراد اساساً با پول راضی می شوند و برخی دیگر تنها به فکر ارضای حس امنیت خود هستند. با آنکه در نظر گرفتن تفاوتهای فردی مطلب بسیار مهمی است، اما بدان معنا نیست که می توان درباره آنچه باعث رضایت کارکنان است پیش بینی های اساسی به عمل نیآورد. از این رو یک پرسش عمده و مهم برای مدیران و پژوهشگران رفتار کار وجود دارد و آن این است که کارکنان واقعاً از شغل خود چه می خواهند.

پژوهش‌های اخیر درباره رضایت شغلی اغلب برگسترش پایه‌های نظری عوامل موثر در آن تمرکز یافته است. از این رو، پژوهشگران مختلف تقسیم‌بندی‌های گوناگونی از عوامل سازنده رضایت شغلی ارائه داده‌اند، که در اینجا به برخی از تقسیم‌بندی‌های فوق‌اشاره خواهیم نمود:

### لوکه (۱۹۷۶):

یکی از نخستین تقسیم‌بندی‌های مربوط به عوامل سازنده رضایت شغلی را لوکه ارائه داده است. به اعتقاد وی سه مکتب عمده فکری درباره عوامل رضایت شغلی وجود دارد:

۱. عوامل فیزیکی اقتصادی: که بیش از همه بر شرایط فیزیکی مناسب برای کار تأکید دارد.

۲. عوامل اجتماعی: که بیشتر بر اهمیت سرپرستی موثر، ارتباط کاری و کار گروهی به هم پیوسته تمرکز دارد.

۳. ماهیت کار: که بر احساس تأکید دارد، و از طریق انجام وظایفی که از نظر روانی چالش برانگیز است، ارضاء می‌شود.

به اعتقاد لوکه متغیرهای وابسته به کار مانند ویژگی‌های شغل، مسئولیتها، حجم کار و کنترل بر راهبردها برای درک نگرش‌های شغلی از اهمیت بیشتری برخوردار است زیرا سبب ایجاد تأثیرات موقعیتی آنی نیرومند می‌گردد (رایتس، ۱۹۹۹، به نقل از هومن، ۱۳۸۱: ۳۹).

### دیویس و نیواستروم (۱۹۸۵):

دیویس و نیواستروم اعتقاد دارند نتایج بسیاری از تحقیقات نشان می‌دهد بین عواملی چون جنس، سن، سطح تحصیلات، سطح درآمد و... و رضایت شغلی رابطه وجود دارد و آن را تأیید کرده است.

برخی از مهمترین عوامل موثر و مرتبط با رضایت شغلی از نظر دیدیسی و نیواستروم عبارتند از:

۱- جنس (مذکر - مونث):

اگرچه میان جنسیت کارکنان با رضایت آنان از شغل رابطه آماری معنی‌داری دیده نشده لکن قابل ذکر است که مشکلات زنان در محیط کار با مردان متفاوت است.

۲- سن (گروه سنی):

به همان نسبت که سن کارکنان بالاتر می رود آنها برای رضایت از شغلشان اهمیت و اعتبار بیشتری قائل می شوند.

۳- سطح درآمد:

سطح درآمد کارکنان از شغل، میزان تمایل به آن را تحت تاثیر قرار می دهد. تحقیقات نشان داده است گروه‌هایی که سطح درآمد پائینی دارند و غالباً کارمندان جوانتری هستند به دلیل کمی حقوق تمایل کمتری به حفظ شغل خویش دارند.

۴- سطح شغل (سازمانی):

یکی از پایدارترین یافته‌ها این است که هرچه سطح شغل بالاتر باشد، رضایت شغلی بیشتر است. اجتماع رویه‌م رفته برای بعضی از مشاغل ارزش بیشتری قائل است تا برای برخی دیگر از مشاغل.

۵- سطح تحصیلات:

میان سطح تحصیلات افراد با رضایت آنان از شغل در شرایط مساوی رابطه معکوس و معنی‌داری دیده شده است. یعنی در شرایط مساوی هرچه سطح تحصیلات فرد بالاتر باشد رضایت شغلی او پایین‌تر است زیرا این افراد دارای گروه‌های مرجع بالاتری هستند که امتیازات خود را با آنها مقایسه می‌کنند و چون خود را پایین‌تر می‌بینند بیشتر ناراضی می‌شوند.

۶- محتوای شغلی (تخصص گرایی):

شواهد معتبری حاکی از آنند که هرچه تنوع در محتوای شغل بیشتر باشد خشنودی افراد درگیر بیشتر است.

۷- جو سازمانی:

فضا یا جو سازمانی می‌تواند انگیزش، عملکرد و رضایت شغلی را تحت تاثیر قرار دهد و منظور از آن محیطی است که کارکنان سازمان در آن کار می‌کنند.

۸- سرپرستی:

به طور کلی رفتار با ملاحظه سرپرست ظاهراً با خشنودی شغلی همبستگی مثبت دارد.

۹- مشارکت در تصمیم‌گیری:

درجه مشارکت زیردستان در تصمیماتی که به کار آنان مربوط است با رضایت شغلی همبستگی مثبت دارد. بیشتر کارکنان دوست دارند در تصمیم‌گیری مربوط به موقعیت شغلی خود مشارکت داشته باشند.

۱۰- اندازه سازمان:

اندازه (کوچکی یا بزرگی) سازمان، اغلب ارتباط معکوس با خشنودی شغلی دارد. شواهدی وجود دارد که به همان نسبتی که سازمانها بزرگتر می شوند خشنودی به تدریج کاهش می یابد.

۱۱- وضوح شغل:

مطالعات مربوط به عواملی مانند وضوح و معین بودن شغل، از روابط مثبت با خشنودی حکایت می کنند.

۱۲- وضوح نقش:

وضوح نقش یعنی واضح و معین بودن روابط و مناسبات فرد با دیگران. هنگامی که نقش فرد واضح باشد خشنودی شغلی بیشتری دارد.

۱۳- بازخور:

کارکنان معمولاً مایل هستند تا از نتیجه کارشان آگاه شوند. ارائه بازخور دقیق و مستمر می تواند خشنودی شغلی را افزایش دهد.

۱۴- چالش انگیزی شغل:

تنوع شغل، خلاقیت، اهداف دشوار و به کارگیری مهارتهای فردی را می توان به عنوان عوامل چالش انگیزی شغل برشمرد.

۱۵- غنی سازی شغل:

غنی سازی شغل یعنی توجه به نیازهای سطوح بالای کارکنان از طریق القاء روح مبارزه طلبی و دادن شانس موفقیت بیشتر از درون شغل به شاغل، بدینوسیله کارکنان به آنچه رضایتی دست پیدا خواهند کرد که بدون توجه به نظارت دقیق سرپرست، کار خود را به نحو احسن انجام خواهند داد.

۱۶- تعامل اجتماعی و کار در یک گروه:

تعامل در گروه همیشه رضایت بخش نیست، تعامل هنگامی رضایت بخش خواهد بود که: نگرشهای دیگران با نگرشهای فرد مشابه باشند. زیرا این امر پیش بینی رفتار دیگران را آسان می سازد و این برای شخص نوعی اعتبار به شمار می آید. مورد بعدی این است که به پذیرش فرد از سوی دیگران بینجامد و حصول اهداف را تسهیل سازد (هومن ، ۱۳۸۱: ۳۹-۳۵).

## کورمن:

کورمن معتقد است همبسته های رضایت شغلی را می توان به دو طبقه تقسیم نمود:

۱. عوامل محیطی :
۲. سطح شغل ، محتوای شغل ، رهبری ملاحظه کار ، دستمزد ، فرصت های ترفیع، تعامل اجتماعی و کار در یک گروه.
۳. عوامل شخصی :
۴. سن ، سطح تحصیلات و جنسیت و تجربه و مانند آن.

هر قدر شغل از لحاظ سطح مسئولیت ، استقلال و تنوع بالاتر باشد، مطلوب تر است، هرچند به نسبتی که فرد در سطح بالاتری قرار داشته باشد ( برچسب تحصیلات ، توانایی و مانند آن ) ، سطح لازم این خصوصیات برای کسب خشنودی باید بالاتر باشد ( کورمن، ترجمه شکرکن ، ۱۳۸۴:۱۰۲ ).

### پیامدهای رضایت شغلی و عدم رضایت شغلی:

رضایت شغلی باعث می شود بهره وری فرد افزایش یابد ، نسبت به سازمان متعهد شود. سلامت فیزیکی و ذهنی فرد تضمین شود. باعث افزایش رضایت فرد از زندگی شود و مهارت های جدید شغلی را به سرعت فرا بگیرد ( پیامی ، ۱۳۸۱:۵۳ )

عدم رضایت شغلی باعث کاهش بهره وری ، کارایی روحیه کارکنان می شود که روحیه پایین در کار بسیار نامطلوب می باشد. علائم عدم رضایت شغلی عبارتند از:

### تشویش :

تشویش یک شرایط کلی است که ناخشنودی فرد از شغلش را نشان می دهد و ممکن است به اشکال مختلف ظاهر شود. فرد ممکن است تمایل زیادی به شغل خود نداشته باشد ، در محیط کاری خواب آلود شود، فراموشکار شود ، در کار بی دقتی کند ، از شرایط کاری شکایت کند، که همگی این شرایط بر سلامت ذهنی فرد تأثیر منفی برجای می گذارد.

### غیبت کاری :

مطالعات نشان می دهد، کارکنانی که رضایت کمتری دارند ، احتمالاً بیشتر غیبت می کنند. دو نوع غیبت وجود دارد: یکی غیبت غیر ارادی است که به علت بیماری یا سایر دلایل موجه و حوادث پیش بینی نشده اتفاق می افتد که غیرقابل اجتناب است و ارتباطی با رضایت شغلی ندارد . دیگری غیبت اختیاری است که ناشی از عدم رضایت شغلی فرد است.

## تأخیر در کار :

تأخیر گکاری همانند غیبت این باور را به وجود می آورد که فرد از کارش ناراضی است ، این کار نشان می دهد که فرد برای شغل خود اهمیتی قائل نیست و بیشتر اوقات خود را به استراحت در خانه اختصاص می دهد ، وقتی هم که سر کار حاضر می شود ، بیشتر به تلفن های شخصی پرداخته و به طور کلی در پی اتلاف وقت است. به عنوان نمونه دانشجویی که دیر سر کلاس حاضر می شود ، نشانگر آن است که از رشته تحصیلی خود یا نحوه تدریس استاد خود ناراضی است.

## ترک خدمت :

ترک خدمت در کارکنان موجب وقفه در عملیات سازمان شده و جایگزین نمودن افراد برای سازمان پرمزینه بوده و از نظر فنی و اقتصادی نیز نامطلوب است. بر اساس مطالعات " فلدس " در واحدهای سازمانی که میزان رضایت شغلی افراد در آن از حد متوسط پایین تر است ، نرخ ترک خدمت کارکنان آن بالاتر خواهد بود. البته ترک خدمت ممکن است از ادای و مربوط به عدم رضایت شغلی باشد و یا دلایل شخصی داشته باشد که خارج از کنترل مدیر است.

## بازنشستگی زودرس :

مطالعات اشمیت و مک لن شواهدی وجود دارد مبنی بر اینکه کارکنانی که تقاضای بازنشستگی پیش از موعد می کنند ، تمایل دارند نگرشهای مثبت خود را کمتر معطوف به کار خود بسازند ، از طرف دیگر کارکنانی که پُستهای سازمانی عالی تری دارند و دارای فرصتهای کاری چالشی هستند ، نسبت به به مشاغل سطوح پایین تر کمتر به دنبال بازنشستگی زودرس هستند ( پیامی ، ۱۳۸۱ : ۵۴).

## آثار وجود رضایت شغلی

گاهی از نتایج مهم رضایت از شغل به اندازه شناخت آنچه موجب رضایت می شود دارای اهمیت می باشد . این نتایج عبارتند از:

### الف) رضایت و ترک خدمت:

رضایت از شغل و ترک خدمت با یکدیگر رابطه دارند ، وروم پی برد که دامنه همبستگی بین این دو متغییر در بررسی های گوناگون ، از ۰,۲۵- تا ۰,۴۲- متغییر است . سپس پورتر و استیرز در پانزده بررسی پی بردند که همبستگی میان رضایت از شغل و ترک خدمت ۰,۲۵- است . ( محمدزاده ، ۱۳۷۵ : ۹۸-۷۳).

بازنگران قرن اخیر ، که به بررسی رابطه بین رضایت شغلی و رها کردن شغل خود پرداخته اند ، گزارش می دهند که بین این دو یک رابطه منفی برقرار است ؛ یعنی اگر کارکنان از شغل خود راضی

باشند ، کار خود را رها نخواهند ساخت و اگر از شغل خود راضی نباشند ، به رها کردن شغل خود مبادرت می ورزند. لاک در سال ۱۹۷۶ نیز گزارش تقریباً مشابهی را ارائه داد ( پورتر و استیرز ، ریچارد ، ۱۹۹۱:۴۰).

### **(ب) رضایت و عملکرد:**

یکی از بحث انگیزترین مباحث در زمينه رضایت شغلی ارتباط آن با عملکرد است . سه نظریه در این زمینه مطرح گردیده است:

رضایت موجب عملکرد می شود

عملکرد باعث رضایت می شود.

پاداش ، بین عملکرد و رضایت به عنوان واسطه عمل می کند.

دو نظریه نخست از حمایت ضعیفی برخوردار است ، اما نظریه سوم ، که براساس آن پاداش به عنوان عملکرد و رضایت عمل می کند ، از حمایت بیشتری برخوردار می باشد. عملکرد قبلی موجب دریافت پاداش درونی ( احساس کامیابی شخصی ) و پاداش برونی ( حقوق و ترفیع ) می شود . این پاداش به نوبه خود هم عملکرد آینده فرد را بالا می برد وهم در بالا بردن میزان رضایت شغلی موثر است ( محمدزاده، ۱۳۷۵:۷۳-۹۸). وروم در تحقیقات خود ، بدست آورد که بین رضایت شغلی و میزان کارایی و عملکرد ، رابطه مثبتی وجود دارد ( شفیع آبادی ، ۱۳۸۴:۸۵).

استیرز و پورتر در کتاب خود مطرح می کنند که : هر قدر انگیزه کاری کارمند و کارگر بالا باشد و هر قدر نگرش فرد به شغلش مثبت باشد ( از کارش راضی می باشد ) عملکرد او نیز در سطحی بالا تر خواهد بود . به عکس هر قدر انگیزه و نگرش مثبت نسبت به کار پایین تر باشد ( رضایت از کار کمتر باشد ) عملکرد فرد نیز در سطح پایین تری قرار خواهد گرفت.

### **(ج) رضایت از شغل و غیبت از کار:**

شواهد نشان می دهد که رابطه ای معتدل و معکوس بین رضایت از شغل و غیبت از محل کار کارکنان وجود دارد . وروم در چندین بررسی نشان داد که دامنه همبستگی از ۰,۱۴ - تا ۰,۳۸ - متغیر است . این بررسی مورد تأیید پورتر و استیرز و دیگران نیز قرار گرفت ( محمد زاده و مهرهژان ، ۱۳۷۵:۴۳).



## د) تأثیر رضایت شغلی بر سازمان:

ارزیابی ها نشان می دهد که هرگاه کارکنان یک سازمان از شغل خود رضایت داشته باشند ، سازمان آنها نیز دارای اثرات مثبتی خواهد بود و به صورت یک سازمان اثر بخش و مفید در خواهد آمد ( همان منبع).

علاوه بر موارد مذکور ، رضایت شغلی نتایج دیگری نیز دارد : کارکنان کاملاً راضی گرایش کمتری در مورد تسلیم شکایت دارند . از سلامت جسمانی و روانی بیشتری برخوردارند ، طول عمرشان بیشتر است ، وظایف جدید مرتبط با شغل را سریعتر یاد می گیرند و باسوانح شغلی کمتری روبرو می شوند(همان منبع ).

## کاربرد و اهداف سنجش رضایت شغلی:

سنجش رضایت شغلی به مدیران کمک خواهد کرد تا آنها کارکنانشان را به طور اثربخش تری اداره کنند. سنجش رضایت شغلی در چهار زمینه به کار می رود:

### تشخیص مشکلات بالقوه در سازمانها

بسیاری از موسسات به انین نتیجه رسیده اند که سنجش رضایت شغلی در رابطه با مسائل متنوع سازمان به عنوان یک فشار سنج کارکنان عمل خواهد کرد . به عنوان مثال اگر مدیری شاهد یک تمایز نزولی در رضایت از حقوق در کارکنان باشد ، آنگاه او از شکایت احتمالی آتی درباره حقوق آگاه شده است و لذا می تواند خط مشی هایش را برای کشف علل افزایش نارضایتی از حقوق بازنگری کند.

### کشف علل انتقال و غیبت:

اگر سازمانی به علت غیبت و انتقالهای مکرر دچار مشکل شده است ، ممکن است مسأله رضایت شغلی را به منظور بررسی علل کناره گیری کارکنان از سازمان مورد بررسی قرار دهد.

### سنجش اثرات تغییر سازمانی بر نگرشهای کارکنان

بررسی رضایت شغلی می تواند به طور مفیدی جهت کمک به ارزیابی تغییرات مختلف در برنامه های سازمان به کار برده شود . از طریق مقایسه نگرشهای کارکنان ، قبل و بعد از تغییر مدیریت می توان تأثیر اینگونه تغییرات را در رضایت کارکنان تعیین نمود.

## برانگیختن ارتباط بهتر بین مدیریت و کارکنان

از آنجا که در پرسشنامه های تحقیق اصراری در شناخته شدن پاسخ دهنده ها وجود ندارد، کارکنان در انتقال نظراتشان احساس آزادی می کنند و این درحالی است که در اغلب موارد امکان ابراز احساسات به طور مستقیم مقدور نمی باشد. بنابراین در برخی مواقع اینگونه بررسی ها به عنوان یک کانال امن در جهت ارتباط با سطوح بالای سازمان عمل می کند. همچنین بررسی های فوق می تواند ارتباط رو به پایین را نیز برانگیزد. جلسات بازخورد برای مدیران فرصتهایی را فراهم آورد تا آنان مسائل مهم را با کارکنان به بحث بگذارند ( صبور، ۱۳۸۰: ۷۹).

مطالعات اولیه در زمینه نگرش های مربوط به کار، از پیش از جنگ جهانی اول شروع شد و به طور فعال، در انگلستان، اروپا و امریکا دنبال گردید. (۷۵) هر یک از اندیشمندان به نوعی درباره این مساله سخن گفته اند. جامعه شناسان و روان شناسان نیز در قرون اخیر، نظرات متفاوتی درباره کار و شغل ارائه نموده اند. جنبه های گوناگون کار، اعم از نابرابری در کار، رضایت شغلی، انگیزه کار و بالا بردن بهره وری سازمان های کاری، هر کدام به نحوی مورد توجه دانشمندان و اندیشمندان علم مدیریت، جامعه شناسی، اقتصاد و روان شناسی قرار گرفته است.

### الف - بررسی های روان شناسان

جامعه شناسان و روان شناسان اجتماعی مانند بسیاری از متخصصان، «کار» را مورد توجه قرار داده اند. در آغاز، برخی جنبه های کمی و کیفی کار را مورد مطالعه قرار دادند. نمونه خاص این نوع مطالعات را باید بررسی های تیلور (F. W. Taylor) دانست. او مطالعاتش را «مطالعات حرکت زمان» (۷۷) نام نهاد. (۷۸) پس از او، ژیلبرت (Feank Gilbert) همین نوع مطالعات را به همراه همسرش با نام «مطالعات زمان - کار» به انجام رسانید. این قبیل بررسی ها از زمینه خاص اجتماعی منبعث گردیده که با عنوان «لیبرالیسم کلاسیک» مشخص می شود. در این زمینه خاص، سرمایه داری عصر طلایی خود را می گذرانید و سرمایه بر حیات همه انسان ها حاکم بود. در قرن بیستم از نظر پرودن (Proudhon) و مارکس «(Marx) کار» جزئی از وجود آدمی شناخته شد. این موضوع پذیرفته شد که هر چند انسان ها برای روزی و معاش به کار می پردازند، اما تنها کارکرد کار، اصل نیست و ارضای روانی با احساس مفید بودن، احساس خلاقیت با دیدن حاصل کار خویش مورد توجه قرار گرفت و نتیجه کار جزیی از شخصیت انسان به حساب می آمد.

### ب - مطالعات جامعه شناختی (۱۹۱۷-۱۸۵۸)

در مورد دیگر، مایو (E. Mayo) برای نشان دادن ابعاد کیفی کار و پیوندهای ذهنی انسان و کارش، زمینه روان شناسی کار را مورد مطالعه قرار داد. مطالعات او و همکارانش در هاتورن نشان داد که با محاسبات کمی، که پایه اندیشه های تیلور و پس از او تیلورگرایی است، نمی توان به افزایش کمی و

ارتقای کیفی کار دست یافت. استراحت در بین ساعات کار، تامین هزینه های بهداشتی، توجه به فراغت سالم نیروی کار، تصحیح روابط کارگر - کارگر (کارمند کارمند) و کارگر - کارفرما (کارمند - رئیس) و بهبود شرایط محیطی کار، همگی شبکه ای از عوامل مؤثر بر کاررانی سازند.

### سلامت روان

رضایت شغلی متغیری در زمینه روانشناسی محیط کار است که بیشتر از سایر متغیرها مورد تحقیق و پژوهش قرار گرفته است. [۱] و با بسیاری موارد همچون؛ مسائل روانشناختی، عوامل سازمانی و طراحی شغل مرتبط است. مفهوم سلامت روان اصطلاحی است که از آن برای بیان و اظهار کردن هدف خاصی در جامعه استفاده می شود. هر فرهنگی براساس معیارهای خاص خود به دنبال سلامت روان است. هدف هر جامعه این است که شرایطی را که سلامت اعضای جامعه را تضمین می کند، آماده نماید. منظور از سلامت روان سلامت ابعاد خاصی از انسان مثل هوش، ذهن، حالت و تفکر اوست. از طرف دیگر سلامت روان روی یکی از حالت های افراد تاثیرگذار است. بسیاری از پژوهش های اخیر مشخص کرده اند که یک سری اختلالات فیزیکی و جسمی به شرایط خاص روانی مرتبط هستند (به نقل از محسنی، ۱۳۸۵: ۱۰۲).

عموماً سه واژه بهداشت روانی، سلامت روانی و بهزیستی اگرچه دارای معانی مختلفی هستند ولی در مواردی به جای یکدیگر مورد استفاده قرار می گیرند. بعضی از افراد بهداشت روانی را شامل بهداشت روانی مثبت و منفی دانسته اند و بهداشت روانی مثبت را مترادف با سلامت روانی می دانند. در برخی متون، بهداشت روانی به معنای سلامت روانی است و وجود بهداشت روانی در زندگی فرد به منزله سالم بودن او از لحاظ روانی می باشد (شاملو، ۱۳۸۲: ۱۸).

سلامت روانی از اوایل کودکی تا لحظه مرگ در پرورش مهارت های فکری و ارتباطی، یادگیری، رشد عاطفی، انعطاف پذیری و عزت نفس نقش غیرقابل انکار دارد. این عوامل به فرد کمک می کند تا در جامعه به گونه ای موفقیت آمیز به ایفای نقش پردازد. (گزارش رئیس بهداری امریکا، ۲۰۰۰؛ به نقل از محسنی، ۱۳۸۵: ۱۰۳).

### تعریف سلامت روانی

از بهداشت روانی تعاریف زیادی شده است که به برخی از آنها اشاره می شود:

"سازمان بهداشت جهانی" در تعریف بهداشت روانی یا سلامت فکر اعتقاد دارد: سلامت فکر عبارت است از قابلیت ارتباط موزون و هماهنگ با دیگران، تغییر و اصلاح محیط فردی و اجتماعی و حل تضادها و تمایلات شخصی به طور منطقی و عادلانه و مناسب تأکید این تعریف بر سازگاری با دیگران و محیط زندگی آنان است. (میلانی فر، ۱۳۸۲: ۱۵).

"کاپلان و بارون" می گویند بهداشت روانی حالت خاصی از روان است که سبب بهبود، رشد و کمال شخصیت انسان می گردد و به فرد کمک می کند که با خود و دیگران سازگاری داشته باشد. (میر کمالی، ۱۳۷۵: ۷).

"اریک فروم" در کتاب "جامعه سالم" سلامت فکر را نیل به بلوغ بر اساس خصوصیات و قوانین طبیعت آدمی، می داند. به عبارت دیگر، زندگی طبیعی و تلاش برای زیستن، سبب سلامت روان می شود. به نظر فروم سلامت فکر موقعی تأمین می شود که فرد بر اساس ویژگی ها و قانونمندی های فطری خود رشد کند. (اریک، ترجمه تیریزی، ۱۳۷۴: ۱۰۱).

از نظر "میلر" شخص سالم فردی است که با خود و محیطش، دنیایی که در اطراف اوست و مردمی که با او هستند و همچنین با استعدادهای خویشتن تطابق کرده است و چنانچه لازم باشد برای تفسیر وضعی که برایش ناخوش آیند است فعالیت می نمایند. (حسینی، ۱۳۷۹: ۲۲).

"کارل منینجر" اعتقاد دارد که بهداشت روانی عبارت از فعالیتی است که باعث می شود تا فرد با محیط خود خوب سازگار شود و برداشت فرد از این محیط چنان باشد که باعث ناراحتی خود و دیگران شود. (میلانی فر، ۱۳۸۲: ۱۵).

دکتر ویلیام گلستر پزشک متخصص و روان پزشکی که در کار مشاوره و درمان صاحب نام است، در کتابش با عنوان سلامت روانی یا بیماری روانی (۱۹۸۱) علم بهداشت روانی را به صورت برقراری و حفظ سلامت در نظر می گیرد، ولی سلامت روانی عمومی را به عنوان یک موجودیت کاملاً مستقل از بیماری روانی تعریف می کند (ویکی پدیا، ۲۰۰۵: ۶۵).

سلامت روانی در واقع تعادل بین جنبه های مختلف زندگی اجتماعی، جسمانی، روحی، معنوی و هیجانی می باشد. نحوه ای که ما محیط پیرامونمان را اداره می کنیم و برای زندگی خود تصمیم می گیریم از اهمیت خاصی برخوردار می باشد، پس آشکارا ملاحظه می شود که سلامت روانی چیزی بیشتر از نبود بیماری روانی و شامل بسیاری از جنبه های زندگی مثل اینکه تا چه حد قادر هستیم با درخواست های زندگی روبه رو شویم و احساسی که ما نسبت به خود و دیگران داریم، می باشد (انجمن بهداشت شمال شرقی، ۲۰۰۵). سلامت روانی شاخه ای از رشته پزشکی است که با پیشرفت و حفظ بهزیستی روان شناختی سروکار دارد، برخی از محققین هم معتقدند که سلامت روانی به شرایط روان شناختی و هیجان کلی فرد اشاره دارد (فرهنگ لغات امریکا، ۲۰۰۵).

در فرهنگ جامع روانشناسی و روانپزشکی بهداشت روانی را علم و کار حفظ سلامت و کفایت روانی و مطلوب سازی رفتار شخصی و اجتماعی به منظور استفاده مثبت از تواناییها و استعدادها فطری و نیز پیشگیری از اختلالات روانی تعریف کرده است (همان منبع).

در سال ۱۹۴۸ کمیسیون مقدماتی سومین کنگره جهانی بهداشت روانی یک تعریف دو قسمتی ارائه می دهد:

۱- بهداشت روانی حالتی است که از نظر جسمی روانی و عاطفی در حدی که با بهداشت روانی دیگران انطباق داشته باشد برای فرد مطلوب ترین را ممکن است.

۲- جامعه خوب، جامعه ای است برای اعضای خود چنین رشدی را فراهم می آورد و در عین حال رشد خود را تضمین می کند و نسبت به سایر جوامع بردباری نشان می دهد(شاملو، ۱۳۸۴: ۱۲-۱۳).

سازمان بهداشت جهانی در سال ۱۹۸۶ تعریفی از سلامتی را ارائه داد:

سلامتی گستره وسیعی است جهت توانمند ساختن فرد یا گروه که از یک طرف موجب واقعیت بخشیدن به آمال و آرزوها و ارضا نیازها و از طرف دیگر باعث تغییر دادن محیط یا مقابله با محیط می شود.

بنابراین طبق تعریف فوق به نظر می رسد که سلامتی یک منبعی برای زندگی روزمره است نه به عنوان وسیله ای برای زندگی یک مفهوم کاربردی و مثبت است که علاوه بر تاکید بر توانایی جسمانی افراد بر منابع فردی و اجتماعی آنان نیز تاکید می ورزند(اسکو فیلد ۱۹۹۸؛ به نقل از شاملو، ۱۳۸۴: ۱۰-۹).

سازمان بهداشت جهانی، بهداشت روانی را براساس جنبه های زیستی و اجتماعی تعریف می کند. به نظر این سازمان، بهداشت روانی برای فرد استعداد ایجاد روابط موزون با دیگران و استعداد شرکت در تغییرات محیط اجتماعی و طبیعی یا استعداد کمک به تغییرات به شیوه سازنده قائل است(همان منبع).

انجمن کانادایی بهداشت روانی تعریف رادر سه قسمت ارایه کرده است( گنجی، ۱۳۸۴: ۱۳).

- نگرشهای مربوط به خود:

تسلط بر هیجان ها

آگاهی از ضعفها

رضایت از خویشتن

- نگرشهای مربوط به دیگران:

علاقه دوستیهای طولانی و صمیمی

احساس تعلق به یک گروه

احساس مسئولیت در قبال محیط انسانی و مالی

- نگرشهای مربوط به زندگی:

پذیرش مسئولیت ها

ذوق توسعه علایق و امکانات

توانایی اخذ تصمیم شخصی

ذوق خوب کار کردن

تسلط بر هیجان ها آگاهی از ضعفها رضایت از خویشتن	نگرشهای مربوط به خود
علاقه دوستیهای طولانی و صمیمی احساس تعلق به یک گروه احساس مسئولیت در قبال محیط انسانی و مالی	نگرشهای مربوط به دیگران
پذیرش مسئولیت ها ذوق توسعه علایق و امکانات توانایی اخذ تصمیم شخصی ذوق خوب کار کردن	نگرشهای مربوط به زندگی

بهداشت روانی از نظر انجمن کانادایی بهداشت روانی (به نقل از نجات، ۱۳۸۵)

لونیسون و همکاران (۱۹۶۲) سلامت روان این چنین تعریف کرده اند:

سلامت روان عبارتست از اینکه خود چه احساسی به خود، دنیای اطراف، محل زندگی و اطرافیان دارد و مخصوصاً با توجه مسئولیتی که در قبال دیگران دارد، چگونگی سازش وی با درآمد خود و شناخت موقعیت مکانی درمانی خویشتن (همان منبع).

### کارل مننجرمی گوید:

سلامت روانی عبارتست از سازش فرد با جهان اطرافش به حداکثر امکان به طوری که باعث شادی و برداشت مفید و موثر به طور کامل شود (به نقل از غضنفری، ۱۳۸۴). و نهایتاً از دیدگاه مدیران، بهداشت روانی در محیط کار یعنی چاره اندیشی در مقابل پریشان های روانی و اختلال های رفتاری در کارکنان سازمان و سالم سازی محیط و فضای روانی کار و بهبود مناسبات کارکنان. (عباس زادگان ۱۳۷۹: ۲۹).

### اصول بهداشت روانی:

- ۱- احترام به شخصیت خود و دیگران
- ۲- شناختن محدودیتها در خود و دیگران
- ۳- دانستن این حقیقت که رفتار انسان معلول عوامل است.
- ۴- آشنایی به این که رفتار هر فرد تابع تمامیت وجود اوست.
- ۵- شناسایی احتیاجات و محرکهای که سبب ایجاد رفتار و اعمال انسان می گردد (شاملو، ۱۳۸۲: ۲۸).

### اهمیت سلامت روانی:

سلامت روانی برای ما سرزندگی و حیات به بار می آورد ما نیاز داریم تا فعالانه زندگی خود را هدایت کرده، اهدافمان را ارتقا داده و با دیگران به صورت احترام آمیز تعامل برقرار کنیم. سلامت روانی به صورت مثبت بر زندگی ما اثری می گذارد و حساسیت ما را نسبت به استرس، اضطراب و برخی از اشکال افسردگی کاهش می دهد، بنابراین سلامت جسمانی بازدهی ما را بهبود می بخشد. در حقیقت سلامت روانی منبع بسیار اساسی برای خوب زندگی کردن ما به حساب می آید و برای سلامت بودن و ایجاد روابط شخصی خوب لازم و ضروری می باشد. اما آن فقط بر رفتار فردی ما تاثیر ندارد، بلکه بر محیطهای اجتماعی- اقتصادی و فیزیکی که در خارج از کنترل ما هستند، نیز تاثیر گذار می باشد هیچ پدیده ای به اندازه سلامت و روانی برای کارکنان اهمیت ندارد و سلامت روانی به عوامل مختلفی بستگی

دارد. تقریباً هیچ فردی مصون از گرفتار آمدن به بیماریهای روانی نمی باشد، زیان های بیماری روانی را می توان به دو دسته فردی و اجتماعی تقسیم کرد. وقتی فرد گرفتار نوعی کسالت روانی می شود از جهات مختلف، یعنی از نظر تفکر و شناخت، نحوه استدلال و نیز در زندگی خانوادگی و از نظر اجتماعی و در برخورد با سایر همکاران دچار مشکل می شود و در محیط کار ناراحتی به نظر می رسد. دیگران ترجیح می دهند کمتر با او برخورد نمایند و به ناچار وی تنها می ماند.

زیان های اقتصادی پریشانی روانی در محیط های کارگری بسیار زیاد است. حدود چهار در هزار جمعیت هر کشور را بیماری روانی تشکیل می دهند که ۱۰ درصد آنها به علت یکی از اختلالات عصبی-روانی در طول سالهای عمر خود در بیمارستان ها بستری می شوند.

همین آمار حاکی از آن است که ۵ تا ۱۰ درصد دیگر این جمعیت نیز دچار نوعی پریشانی روانی هستند. لیکن غالباً کوشش می شود این روان پریشی بروز خارجی نداشته باشد.

اگر این افراد در شرایط خاص و محیط نامناسب قرار بگیرند، ناراحتی روانی آنها بروز پیدا می کند. تحقیقات در کشورهای مختلف نشان داده است. هر چه وضعیت اقتصادی - اجتماعی کارکنان نامناسب تر باشد، احتمال ابتلای او به بیماری روانی بیشتر خواهد شد. (عباس زادگان، ۱۳۷۹: ۳۰).

عواملی که تعیین کننده و تاثیر گذار بر روی سلامت روانی هستند:

این امر لازم است که توجه داشته باشیم چه عواملی تعیین کننده سلامت روانی هستند و چه عواملی بر روی آن تاثیر گذار می باشند از جمله این عوامل می توان به موارد زیر اشاره داشت: فقر و تنگدستی، سن، جنسیت، تحصیلات، تعارضات و بلایا، تغییرات اجتماعی، بیماری های جسمانی عمده، عوامل خانوادگی و محیطی (بولتن سازمان بهداشت جهانی، ۲۰۰۳).

ویژگی های مشترک افراد دارای سلامت روان بنا بر تحقیقات در انجمن ملی بهداشت روانی:

الف: افراد سالم از نظر روانی، احساس راحتی می کنند، خود را آنگونه که هستند می پذیرند، از استعدادی های خود بهره می گیرند و در مورد عیوب جسمانی و ناتوانی های خود شکیبیا بوده و از آن ناراحت نمی شوند، دید واقع گرایانه دارند، دشواری های زندگی را سهل می انگارند، آنها دقت کمی را در نگرانی، ترس، اضطراب و یا حسادت سپری می کنند، اغلب آرامند، نسبت به عقاید تازه گشاده رو بوده و دارای طیب خاطرند، شوخ طبع هستند، اعتماد به نفس دارند، اگرچه از حضور در جمع لذت می برند، اما به تنها بودن نیز اهمیت می دهند و وحشتی از آن ندارند، از تیم ارزشی برخوردارند که از تجارب شخصی شان سرچشمه می گیرد، بدین معنی که احساس شخصی نسبت به درست یا غلط بودن امور دارند.



ب: افراد دارای سلامت روانی و ذهنی احساس خوبی نسبت به دیگران دارند. آنها کوشش می کنند تا دیگران را دوست بدارند و به آنها اعتماد کنند چراکه تمایل دارند دیگران نیز آنها را دوست داشته باشند و به آنها اعتماد کنند، چرا که تمایل دارند دیگران نیز آنها را دوست داشته باشند و به آنها اعتماد نمایند این افراد قادرند که دهند به علایق دیگران توجه کرده و احترام می گذارند. آنها به خود اجازه نمی دهند که از سوی دیگران مورد حمله و فشار قرار گیرند و نیز سعی نمی کنند که بر دیگران تسلط یابند آنها با احساس یکی بودن با جامعه نسبت به دیگران احساس مسئولیت می کنند.

ج: آنها قدرت روبه رو شدن با نیازمندیها زندگی را دارند. افراد دارای سلامت روان غالباً نسبت به اعمال خود احساس مسئولیت می کنند و با مشکلات به همان شیوه که رخ می دهند برخورد می کنند بنابراین آنها محیط خود را تا آنجا که ممکن است شکل می دهند و نیز تا آنجا که ضرورت دارد با آن سازگار می شوند. از تجارب بنیادین زندگی لذت می برند اما هرگز شیفته خود نمی شوند. آنها بررسی تجارب و تبادل با دنیای خارج از خود می پردازند بیشترین تلاش خود را صرف آنچه که انجام می دهند می کنند و پس از انجام آن نیز خرسندی نصیبشان می شود (بنی جمالی، ۱۳۸۰: ۲۸-۲۵).

یکی از ملاک‌های اصلی سلامت روانی سازگاری است. فردی که از سلامت روان برخوردار است با خود و محیط اجتماعی خود سازگاری دارد، یعنی نیازها و خواسته‌های خود را با واقعیت‌های فردی اجتماعی منطبق می‌سازد. یکی از ویژگی‌های اصلی فرد سازگار آن است که نسبت به خود و محیطش واقع بین است. بدین معنی که در ارضای خواسته‌ها و نیازها و انتخاب هدفها، واقعیت‌های وجود خود و شرایط محیط را در نظر می‌گیرد. افراد سازگار هدفهای قابل دسترسی برای خود مطرح می‌کنند. با مشکلات شخصی به طور عینی برخورد می‌کنند، می‌توانند انگیزه‌ها و هدفهای خود را تغییر دهند، از مکانیسم‌های فریبنده استفاده نکنند (نوابی‌نژاد، ۱۳۷۹: ۶۴).

#### نظریه‌های سلامت روانی

زیگموند فروید (۱۸۵۶-۱۹۳۹)

به عقیده فروید اکثر مردم به درجات مختلفی روان نژند هستند و سلامت روانی یک آرمان است نه یک هنجار آرمانی (کاپلان و سادوک، ۲۰۰۳؛ ترجمه پورافکاری، ۱۳۸۲: ۳۴۸).

آلفرد آدلر (۱۸۷۰-۱۹۳۷)

اکثر روان‌شناسان معتقدند که آدلر اولین روان‌کاری است که بر ماهیت اجتماعی انسان تأکید نموده است و رفتار انسان را تا حدودی زاییده نگرش‌ها و تفکراتش می‌داند و به اصالت وجود معتقد است و در مورد انسان دیدگاهی کلی نگر دارد. زندگی به عقیده آدلر بودن نمی‌باشد بلکه شدن است یعنی وی

به انتخاب مسئولیت و معناداری مفاهیم و اهداف در شیوه زندگی اعتقاد داشته است و شیوه زندگی افراد را متفاوت می‌داند و محرک اصلی رفتار بشر را هدفها و انتظاراتش از آینده می‌داند. به تصور او هدف انسان در زندگی نیاز به سازگاری با محیط و پاسخگویی به آن و در نهایت کمال‌جویی است نه لذت جویی (کاپلان و سادوک، ۲۰۰۳؛ ترجمه پورافکاری، ۱۳۸۲: ۳۷۲).

اریک فروم (۱۹۸۰-۱۹۰۰)

وی معتقد است که تفاوت شخصیت سالم و ناسالم در نوع نیازهای روانی نمی‌باشد بلکه در نحوه ارضای این نیازهاست. به این معنی که شخصیت سالم نیازهایش را از راه‌های معقول، مولد و بارور ارضا می‌کند. ولی انسان ناسالم آنها را از راه‌های نامعقول برآورده می‌سازد.

فروم معتقد است که انسان دارای سلامت روان کسی است که عمیقاً عشق می‌ورزد، آفرینشگر است، خودش و جهان را به شکل عمیقی ادراک می‌کند، با جهان در پیوند است در آن ریشه دارد و حاکم بر سرنوشت خویش است. فروم شخصیت سالم را دارای جهت‌گیری بارور می‌داند و بهترین ویژگی شخصیت بارور است که خود مستلزم توجه، احساس مسئولیت و احترام و شناخت است (کورسینی، ۱۹۷۳، کمالی نسب، ۱۳۸۵: ۹۱).

اما شخصیت سالم بارور به یک معنا چیزی را به بار می‌آورد که مهمترین دستاورد انسان، یعنی خود است، انسان‌ها سالم با زیانندن همه استعدادهای بالقوه خود با تبدیل شدن به آنچه در توانشان است، با تحقق بخشیدن به همه قابلیت‌ها و توانایی‌هایشان خود را می‌آفرینند (شولتز و شولتز، ۱۹۹۸؛ ترجمه سید محمدی، ۱۳۸۴: ۲۰۰).

#### معیارهای سلامت روان:

هشت مورد زیر را می‌توان به عنوان معیارهای سلامت روان در نظر گرفت (میلانی فر، ۱۳۸۲: ۱۴).

#### احساس هویت

فرد سالم می‌داند که چگونه بوده، اکنون چگونه است، چگونه می‌خواهد باشد و نهایتاً چگونه باید باشد. در واقع فرد سالم در ارزیابی وضعیت فرد واقع بین است. او می‌داند کیست چه تواناییها و چه محدودیت‌ها و نواقصی دارد، خود را بیشتر یا کمتر از آن حدی که هست ارزیابی نمی‌کند. بدین ترتیب احساس هویت موجب اطمینان خاطر است که به فرد کمک می‌کند تا به خود و دیگران اعتماد کند

در فعالیتهای درسی تحصیلی شغلی زندگی شخصی و اجتماعی و به دست گرفتن قدرت ابتکار خود جوش عمل می کند.

### از قوه به فعل در آوردن استعداد های ذاتی

انسان سالم نخست در جستجوی آن است تا میزان استعداد های خویش را بشناسد و آنها را به کار گیرد. او به هر موقعیت دست یابد آن را پایان راه تلقی نمی کند، بلکه دنبال مراتب دیگر و درجات بالاتر علم و کمال است. او در کسب این مراتب خود جوش عمل می کند و منتظر به وجود آمدن ضرورت های اجتماعی یا شرایط اجبار کنند زندگی نمی شود.

### استقلال

شخص سالم از تمامی فرصتها و امکانات محیطی در جهت رشد استعداد های خود بهره می گیرد، اما خود را وابسته به آنها نمی بیند، او نسبت به محیط احساس استقلال می کند به شرایط محیطی وابسته نیست بلکه به خود وابسته است در جهت تکامل استعداد ها و توان خود فرصتهایی را برای خود ایجاد می کند.

### روابط اجتماعی سالم

فرد سالم از ابراز محبت به دوستان، بستگان و اعضای خانواده احساس خوشحالی می کند. او منبعی سرشار از محبت است چنین فردی همواره درصدد ابراز محبت به دیگران می باشد. فرد سالم میل دارد بیش از محبتی که دریافت می کند ابراز کند.

### گسترش مفهوم خود

زمانی که خود گسترش می یابد، قلمروی پهناور از اشیا و اشخاص را فرا می گیرد در ابتدا خود تنها معطوف به خود است. اما با افزایش تجربه خود وسعت می یابد و ارزشهای مجدد و آرمانها را در بر می گیرد، به عبارت بهتر هنگامی که انسان بالغ پخته می شود توجهش به بیرون از خود و اندیشه های متنوع تری در ارتباط باشد، سلامت روانی بیشتری می یابد.

### امنیت عاطفی

ویژگی های شخصیت سالم چند خصوصیت را در بر می گیرد که عمده ترین آن پذیرفتن خود است. شخصیت های سالم می توانند همه جنبه های هستی خود از جمله نقاط ضعف و کاستی های خود را بپذیرند، بدون آنکه فعل پذیرانه تن به آن دهند، مدارا با ناکامی از دیگر خصیصه های امنیت عاطفی است فرد سالم موانع را تحمل می کند. تسلیم ناکامی نمی شود، بلکه برای دست یافتن به همان هدفها یا اهداف دیگری که جایگزینی هدف های پیش ساخته است شیوه های متفاوتی را که از ناکامی کمتری برخوردار باشند به کار می گیرند.

## ادراک واقع بینانه

فرد سالم به جهان خویش عینی می نگرد. او بر پایه ادراک یا تجربه شخصی همه مردان و تمام موقعیتها را خوب یا بد نمی پندارد و واقعیت را همانگونه که هست می پذیرد.

## مهارتها و وظایف

آلپورت به اهمیت کار و غرق شدن در آن تاکید فراوان داشت. مفهوم ضمنی توفیق کار، پژوهش مهارتها و تواناییها خاص است، یعنی رسیدن به سطحی از شایستگی. اما داشتن مهارتهای مورد نیاز مناسب به تنهایی کافی نیست بلکه باید این مهارتها را به شیوه ای صمیمانه مشتاقانه و متعهدانه به کار برد و از خود مایه گذارد. حسن تعهد کار با احساس مسئولیت و تداوم مثبت زندگی پیوند دارد.

## اهداف بهداشت روانی

وظیفه و هدف اصلی بهداشت روانی تامین سلامت فکر و روان افراد جامعه است، به طور خلاصه و فهرستوار بهداشت روانی دارای چهار هدف اصلی است:

### ۱-خدماتی:

جهت تامین سلامت فکر و روان افراد جامعه، پیشگیری از ابتلا به بیماریهای روانی، بیماریابی، درمان سریع و پیگیری بیماران مبتلا به اختلالات عصبی روانی به طور سرپایی و یا بستری، کمکهای مشورتی، به افرادی که دچار مشکلات روانی، اجتماعی و خانوادگی شدهاند.

### ۲-آموزشی:

آموزش بهداشت روانی به افرادی که با بیماران عصبی روانی سر و کار دارند و همچنین آموزش بهداشت روانی همگانی و آشنا ساختن مردم جهت همکاری و استفاده از سرویسهای موجود در صورت مواجهه با استرسها و مشکلات روانی، آموزش روانپزشکی به دانشجویان پزشکی و پیرا پزشکی، تنظیم برنامههای بازآموزی کوتاه مدت روان پزشکی برای پزشکان عمومی جهت آشنایی بیشتر علوم پزشکی و نظایر آن.

### ۳-پژوهشی:

تحقیق درباره علل، نحوه شروع، درمان و پیشگیری از بیماریهای روانی، عقب ماندگیهای ذهنی و انحرافات مانند پژوهش در مدارس، دانشگاهها، سازمانهای پلیس، کارخانجات و مراکز کاریابی، مراکز بهداشت تنظیم خانواده، مادر و کودک و نظایر آن.

۴- طرح و برنامه‌ریزی بهداشتی درباره ایجاد و گسترش مراکز جامع روانپزشکی منطقه‌ای، مراکز بهداشت مادر و کودک و تنظیم خانواده، مراکز کودکان استثنایی، مراکز آموزشی جهت بالا بردن کیفیت امور بهداشتی درمانی و سطح آگاهی مردم به وسیله رسانه‌های گروهی و ایجاد هماهنگی بین برنامه‌های خدماتی - آموزشی و پرورش. همانطور که گذشت هدف از بهداشت روانی شناخت وسیع و پیشگیری از بروز اختلافات خلقی، عاطفی و رفتاری است. مقابله با بیماری‌های روانی برای ایجاد جامعه‌ای سالم، از وظایف اصلی دولت‌ها و افراد جامعه است و هر اجتماعی که خواستار بهزیستی و شادکامی افراد خود می‌باشد باید مردم سازگار و هماهنگی پرورش دهد (میلانی فر، ۱۳۸۲: ۵۱).

#### علل اختلال یا مشکل روانی در محیط کار:

عمده ترین علل مشکلات روانی در محیط کار عبارتند از:

۱. مدیریت ناکارآمد، فقدان توان رهبری
۲. شرایط نامناسب محیط کار به لحاظ فیزیکی و مکانی، سر و صدای زیاد ماشین آلات، نور کم، ساعات طولانی کار، تغذیه نامناسب.
۳. رفتار ناعادلانه مدیران با کارکنان، درگیری‌ها و تضادهای فردی و گروهی کارکنان با یکدیگر (عباس زادگان، ۱۳۷۹: ۳)

#### اهداف بهداشت روانی در سازمان:

هدف بهداشت روانی پیشگیری و ایجاد محیط فردی و اجتماعی سالم است و چون بهداشت روانی هم افراد و اجتماع را منفرداً و هم بطور دسته جمعی در بر می‌گیرد لذا اصل کل در بهداشت روانی، سالم سازی محیط فردی و اجتماعی است و برای نیل به این منظور اصول زیر را باید بکار برد:

۱. اعتماد به نفس و احترام به شخصیت خود و دیگران
۲. شناختن قدرت و شایستگی‌ها و محدودیت‌ها در خود و افراد دیگر
۳. داشتن و آشنایی به این که رفتار انسان تابع قاعده علت و معلول است.
۴. شناسایی احتیاجات و فرایندها و محرکهایی که سبب ایجاد رفتار و اعمال انسانی می‌گردد (میلانی فر، ۱۳۸۲: ۷۶).

## فرآیند عمده بهداشت روانی در سازمان:

۱. ایجاد فضای مناسب روانی در محیط کار که کارکنان گرفتار پریشانی روانی ناشی از محیط کار و عوامل درون سازمانی نشوند.
۲. پیشگیری از پیدایش دشواریهای ناشی از اختلالهای رفتاری و پریشانی های روانی بعضی از کارکنان سازمان.
۳. کمک برای شناسایی عوامل بیماری زا و درک ماهیت همه عواملی که در ایجاد پریشانی روانی و اختلالهای رفتاری کارکنان سازمان نقش دارند.
۴. کمک به سازمان در زمینه تشخیص درمان و پیشگیری از بروز نشانه های بیماری روانی در کارکنان تا حدی که مربوط به وظایف مدیریت می شود.
۵. بهره گیری از روانشناسی مشاور سازمان در زمینه پیشگیری از دشواری های روانی و آشنا سازی کارکنان سازمان با مفاهیم اساسی بیماری و سلامت روانی (اسلامی، ۱۳۸۶: ۳۴).

## تعریف سازمان سالم:

سازمان سالم سازمانی است که برای ادامه حیات خود قادر است به هدف ها و مقاصد انسانی خود دست یابد، موانعی را که در دستیابی به هدف هایش با آن مواجه می شود درک کند و این موانع را بردارد. سازمان سالم سازمانی است که درباره خود و موقعیتی که کارکنان به لحاظ روانی در آن قرار گرفته است، واقع بین باشد، قابلیت انعطاف را داشته و قادر باشد برای مقابله با مشکلات روانی منابع خود را بکار گیرد. (عباس زادگان، ۱۳۸۴: ۲۹).

## ویژگی های سازمان سالم:

۱. هدف مؤسسه برای اکثریت کارکنان روشن باشد.
۲. کارکنان به سازمان احساس تعلق خاطر کنند.
۳. مسائل در چهار چوب امکانات موجود به صورت فعال و واقع بینانه برطرف می گردد.
۴. تصمیم گیری برای افزایش کارایی سازمان بر اساس عواملی از قبیل توانایی، احساس مسئولیت، وجود اطلاعات، حجم کار، زمان مناسب و تجزیه تحلیل منطقی صورت می گیرد.

۵. برنامه ریزی در سازمان بر اساس واقعیت ها و آینده نگری، عملکرد و برقراری نظم صورت می گیرد.
۶. بین کارکنان روحیه همکاری کامل وجود دارد.
۷. قضاوت و خواسته های منطقی کارکنان سطوح مختلف سازمان مورد توجه و احترام است.
۸. نیازهای شخص و روابط انسانی در تصمیمات لحاظ می گردد.
۹. همکاری کارکنان به صورت آزاد و داوطلبانه انجام می گیرد.
۱۰. هر گاه بحرانی سازمان را فرا می گیرد، کارکنان برای رفع بحران با یکدیگر متحد و هماهنگ می شوند.
۱۱. تفاوت درک در امر تصمیم گیری طبیعی تلقی می شود، کارکنان آنچه را احساس می کنند، ابراز می دارند.
۱۲. کارکنان خود را به عنوان یک فرد مستعد و توانا برای یادگیری و توسعه می بینند.
۱۳. انتقاد گروهی در ارتباط با پیشرفت کارها امری عادی است.
۱۴. صداقت در روابط حاکم است و کارکنان نسبت به یکدیگر احساس اقدام دارند.
۱۵. رهبری به صورت انعطاف پذیر در سازمان اعمال می شود.
۱۶. حس اعتماد، آزادی و مسئولیت متقابل در بین کارکنان زیاد است.
۱۷. قبول ریسک به عنوان یکی از شرایط توسعه و تغییر، مورد قبول مدیریت و کارکنان است.
۱۸. سازمان معتقد است که افراد باید از اشتباهات گذشته یاد بگیرند.
۱۹. در سازمان تحرک سازنده وجود دارد و ابداعات و ابتکارات مورد تقدیر است. برای عملکرد نادرست، به سرعت چاره اندیشی می شود.
۲۰. سازمان به سرعت خود را با امکانات و تغییرات بازار تطبیق می دهد.
۲۱. بین مسئولیت و اختیار مدیران توازن منطقی وجود دارد. (ساعتچی، ۱۳۷۰ : ۲۳۱).

## ویژگی های سازمان نا سالم:

۱. هدف همه برای تعداد محدودی از کارکنان طراز اول مؤسسه تا حدی روشن است.
۲. کارکنان مؤسسه، شاهد مشکلات مختلف هستند اما کاری در مورد اصلاح آن صورت نمی پذیرد.
۳. داشتن عنوان و مقام در سازمان از انجام کار مهمتر است.
۴. افراد سطح بالای سازمان سعی دارند کلیه تصمیمات را در کنترل خود داشته باشند.
۵. مدیران در برنامه ریزی احساس تنهایی و عدم پشتیبانی می کنند. ابتکارات با دیده تردید مورد بررسی است.
۶. قضاوت و خواسته های منطقی کارکنان سطوح پائین تر سازمان مورد توجه و احترام قرار نمی گیرد.
۷. به نیازهای شخصی و روابط انسانی به عنوان مسائل حاشیه ای نگاه می شود.
۸. کارکنان با یکدیگر به جای رقابت، برخورد می کنند.
۹. هر گاه بحرانی موقعیت سازمان را در خطر قرار دهد، افراد خود را کنار می کشند.
۱۰. به تضادها نه تنها توجه نمی شود، بلکه رو به افزایش و گسترش است.
۱۱. هیچ نوع انتقاد سازنده در ارتباط با عدم پیشرفت کارها انجام نمی گیرد.
۱۲. کارکنان احساس می کنند در چارچوب شغلی خود محبوس شده اند و از خود ناراضی هستند.
۱۳. مدیریت و به ویژه رهبری در سازمان به صورت از پیش تجویز شده ای عمل می شود.
۱۴. با هر کس اشتباه کند برخورد می شود.
۱۵. ساخت سازمانی، خس مشی ها و دستورات عمل ها دست و پای سازمان را برای کار سازنده بسته است. (ساعتچی، ۱۳۷۰: ۲۳۳).



شاخص های بهداشت روانی و شخصیت سالم:

۱. توان برقراری رابطه با دیگران
۲. داشتن عواطف و احساسات متعادل
۳. داشتن اعتماد به نفس و احساس کفایت در خود
۴. احساس امنیت و آرامش خاطر، احترام به خود و دیگران، خود کنترلی و رضایتمندی و خرسندی (عباس زادگان، ۱۳۸۴: ۳۰)

مدیر به عنوان تأمین کننده بهداشت روانی در محیط کار:

همانگونه که ذکر شد بر نقش مدیر به عنوان تأمین کننده بهداشت روانی تأکید زیادی صورت نگرفته است هر چند که یکی از مهمترین وظایف مدیر را حفظ فضای عاطفی و روانی سازمان و کارکنان دانسته اند. بدیهی است در این راستا از مدیر انتظار می رود تا با کسب مهارت‌های شناختی، هیجانی و کرداری خاص با کارکنان تحت نظارت خود در جهت افزایش بهداشت روانی محیط کار تلاش نماید. اگر افراد سازمانی دچار اختلال روانی نگردند، احساس رضایت نموده و علاقمند به ادامه آن می گردند، با یکدیگر و با محیط کار روابط مطلوب برقرار نموده و بالاخره علی رغم وجود پاره ای مشکلات در بیرون و درون سازمان، احساس خوشبختی از عضویت در سازمان نموده و فضای روانی مناسب بر کار حاکم می گردد. این شرایطی است که اهداف بهداشت روانی در سازمان تأمین گشته است. (ساعتچی، ۱۳۷۷: ۵۶). پس یکی از نقش های مدیر لایق، دورنگر و کاردان، تأمین بهداشت روانی کارکنان در محیط کار می باشد (اسلامی، ۱۳۸۶: ۳۴).

سوال مهم این است که آیا از مدیران انتظار می رود نقش یک روانشناس را ایفا کند؟

ذکر این نکته ضروری است که بین بکارگیری مهارت های مشاوره ای و مشاور بودن تفاوت وجود دارد و آنچه که مد نظر است فقط بکارگیری فنون مشاوره به گونه ای غیر حرفه ای در سازمان توسط مدیران است. بدیهی است با اندکی مشاوره غیر رسمی و یا بکارگیری اصول و فنون آن به شیوه ای غیر حرفه ای، شرایط و جو سازمان را از بحران های احتمالی رهایی خواهند بخشید (حسنی، ۱۳۸۵: ۳۷).

## نقش روانشناسی کار یا مشاوران بهداشت روانی در رشد سازمان:

مشاوران بهداشت روانی می توانند در سازمان تولیدی، خدماتی و آموزشی حتی سازمانهای درمانی به کار اشتغال داشته باشند. مشاوران بهداشت روانی در حکم یک عامل تغییر می توانند قسمتی از سازمان باشند یا به منزله مشاور بیرونی عمل کنند و خدمات کمکی به کارکنان ارائه دهند. این خدمات می تواند از مداخله متمرکز بر فرد یا مداخله متمرکز بر سازمان گسترش یابد. (مهدی زادگان، ۱۳۸۵: ۵۱).

پس روانشناسی یا مشاور بهداشت روان می تواند مانند روغنی که چرخش و حرکات قطعات مختلف یک موتور را تسهیل می کند، مدیریت سازمان را در نیل به اهداف سازمان یاری می دهد. یک روز روانشناس کار مشغول آموزش شیوه های مؤثر رهبری در سازمان است و روز بعد کارمندان سازمان را برای سازگاری با محیط یاری می دهد و روزی دیگر با مدیر سازمان درباره اشتباه او در انتخاب مسئول یک واحد سازمان سخن می گوید. (ساعتچی، ۱۳۷۷: ۱۰).

### تاریخچه کیفیت زندگی کاری (Q.W.L) ۱

عبارت کیفیت زندگی کاری در آغاز کار برای تاکید بر کیفیت محیط های کاری مورد استفاده قرار می گرفت. در سی سال گذشته عبارت کیفیت زندگی کاری و معنی منسوب به آن دستخوش توسعه و تغییرات قابل ملاحظه ای گشته است و در نهایت، تحت عنوان مشارکت کارکنان مورد تایید قرار گرفته است. مشارکت کارکنان فعلی را می توان مقارن با پیشینه آن در جنبش کیفیت زندگی کاری آغاز شده در اواخر سال ۱۹۵۰ دانست. هنگامیکه یکسری مطالعات مهم روی کار و پیامد های بشری و تکنیکی آن انجام شد. این تحقیقات، مبانی تئوری سیستم های تکنیکی اجتماعی شد (مجموعه ای از اصول که اجزای اجتماعی و تکنیکی سیستمهای کاری را بهینه می کرد). اغلب کوششهای کنونی برای غنی کردن کار بر اساس این مطالعات قرار دارند.

در ایالات متحده در دهه ۱۹۵۰ تحقیقات زیادی بر روی علل و عواقب ارضای شغلی کارکنان انجام گرفت. در دهه ۱۹۶۰ اهمیت حقوق مدنی بالا گرفت و مسئولیت های اجتماعی راهنمای بعضی از فعالیت های دولت شد (کامینگز، اورلی، ترجمه محمدزاده، ۱۳۷۵: ۵۲۸). در میان این فعالیت ها دو مرحله مشخص در زمینه فعالیت های مربوط به کیفیت زندگی کاری قابل ملاحظه می باشد.

مرحله اول به سالهای بین ۱۹۶۹ تا ۱۹۷۴ مربوط می شود. زمانی که گروه وسیعی از محققین، دانش پژوهان، رهبران انجمنها و سران دولتی به چگونگی نفوذ بر کیفیت تجربیات شغلی افراد علاقه مند شدند. دلائل متعددی در مورد علت بروز این علاقمندی در آن زمان وجود دارد. در جامعه آمریکا علاقه فزاینده ای در مورد تاثیرات استخدام بر بهداشت فیزیکی و روانی و رضامندی شغلی کارکنان

وجود داشت و مباحثی نیز در مورد نوآوری های اروپایی در زمینه گروه های کاری خود گردان به چشم می خورد. همچنین یک سلسله مطالعات و بررسیها در زمینه کیفیت زندگی کاری در بین سالهای ۱۹۶۹ تا ۱۹۷۳ انجام گرفت و به معطوف شدن توجهات به سوی آنچه که «کیفیت استخدام» یا تاثیر مجموع تجربیات شغلی بر روی فرد نامیده شده بود کمک کرد. این شور و هیجان اولیه تا اواسط دهه ۱۹۷۰ فروکش نمود (همان منبع). در خلال فعالیت های مرحله اول، دو تعریف عمده از کیفیت زندگی کاری را می توان بیان کرد:

طبق تعریف نخست، کیفیت زندگی کاری عبارت است از عکس العمل مردم نسبت به کاری، به ویژه پیامد های فردی آن در ارضای شغلی و سلامت روحی. (همان منبع: ۵۲۹).

دومین تعریفی که از کیفیت زندگی کاری در این دوره به عمل آمده است، آنرا به عنوان نحوه انجام کار ارائه کرده است. مردم کیفیت زندگی کاری را بر حسب تکنیک ها و روش های خاص انجام کار، مثل غنی سازی شل، گروه های کاری خود گردان و کمیته های کارکنان، مدیریت تعریف کردند. (همان منبع: ۵۳۰).

مرحله دوم فعالیت های زندگی کاری از سال ۱۹۷۹ آغاز شده و تا امروز ادامه دارد. عامل اصلی این تحدید حیات کیفیت زندگی کاری رقابت و رویارویی ایالات متحده در بازارهای داخلی و خارجی است. به وضوح روشن است که بخشی از پایین تر بودن قیمت و کیفیت بالای کالاهای ساخت خارج ناشی از استفاده از تجربیات مدیریت در سایر کشورها بویژه در ژاپن است. در همان زمان بسیاری از برنامه های کیفیت زندگی کاری که در اوایل دهه ۱۹۷۰ آغاز شده بود در شرف تکمیل و در حال به بار نشستن بود. به ویژه برنامه های ابداعی خاص نظیر برنامه های ابداعی و خلاق توام با علاقه فزاینده به بهره وری، به عنوان یک موضوع عمده، انبوهی از پروژه های کیفیت زندگی کاری را به وجود آورد. بنابراین در دهه ۱۹۸۰ کیفیت زندگی کاری مجدداً و به طور اساسی مورد توجه قرار گرفت (همان منبع).

امروزه دومین مرحله از فعالیت های کیفیت زندگی کاری تحت عنوان «مشارکت کارکنان» مطرح است. برای بسیاری از کارگزاران توسعه سازمانی، عبارت مشارکت کارکنان مشخص تر از عنوان کیفیت زندگی است و تکیه بر این نکته دارد که کارکنان تا چه اندازه می توانند در اداره سازمان برای دستیابی به بهره وری بیشتر، تطبیق پذیری و رقابتی بودن بیشتر، سهیم باشند. در ایالات متحده، اهمیت بهره وری در سطح ملی افزایش یافته و روشهای جدیدی برای فراهم کردن مشارکت کارکنان در محیط کار شناسایی شده است. در دهه ۱۹۸۰، جاذبه اولیه روشهای ژاپنی نقصان یافت و آمریکایی ها برای حل مشکلات در داخل به جستجو پرداختند. تعداد سازمان های آمریکایی که مشارکت کارکنان در آنها انجام می شود، رو به افزایش اند. در مطالعات جامعی که از تجربیات مشارکت کارکنان انجام شد، ۸۴٪ از ۱۰۰۰ مورد شرکت های موفق ناشی از اجرای برخی گونه های مشارکت کارکنان بوده است.

کشورهای بسیاری از جمله ژاپن ، کانادا ، مکزیک ، هند و کشور های اروپای غربی از جمله استفاده کنندگان شیوه مدیریت مبتنی بر مشارکت کارکنان اند . در سطح بین المللی ، مشارکت کارکنان در برگزیده مجموعه ای از فرایندهای مستقیم تغییر در ساختار وضعیت کار با توجه به محیط فرهنگی خاص است و تحت نفوذ ارزشها و فلسفه های خاص قرار دارد . در نتیجه ، در مواردی مشارکت کارکنان بخشی از فلسفه واقع بینی مدیریت به عنوان روش افزایش بهره وری است و در سایر موارد نیز جهت داده شده ، توسط ارزشهای اجتماعی تلقی می شود (همان منبع).

### تعاریف کیفیت زندگی کاری

#### تعریف اول «کیفیت زندگی کاری»

کیفیت زندگی کاری به دو روش تعریف می شود . مطابق روش اول کیفیت زندگی کاری عبارت است از مجموعه ای از شرایط و انجام فعالیت های خاص و ملموس در سازمان (پیشرفت در چهارچوب خط مشی ها ، نظارت دموکراتیک ، مشارکت کارکنان و شرایط کاری ایمن ). اما بر اساس روش دوم ، کیفیت زندگی کاری عبارت است از دیدگاه های کارکنان نسبت به محیط کار به عنوان یک مجموعه و یا طرز تلقی آنها از میزان ارضاء نیازها و امکانات رشد و توسعه ای که در محیط کار از آن برخوردارند . این نگرش ، کیفیت زندگی کاری را به میزان ارضاء نیازهای کارکنان مربوط می سازد. در بسیاری از موارد این دو نگرش با یکدیگر تلفیق می شوند (کاسیو، ۱۹۹۸: ۱۹ و ۱۸).

#### تعریف دوم «کیفیت زندگی کاری»

کیفیت زندگی کاری داشتن محیط کاری است که در آن فعالیت های کارمند با اهمیت بیشتر تلقی می شود . بدین ترتیب که با اتخاذ رویه ها و سیاست ها ، کار به گونه ای تنظیم می شود که از یکنواختی آن کاسته و به تنوع و محرک بودن آن برای کارمند افزوده می شود . این رویه ها و سیاستها شامل استقلال ، شناسایی (تقدیر) ، تعلق ، ترقی و توسعه و در نهایت پاداش ها عینی می باشند . استقلال به میزان آزادی کارکنان اطلاق می شود که می توانند در شغل خود اعمال نمایند . شناسایی به میزان ارزشی مربوط می شود که دیگران در محیط کار برای شخص قائل می باشد . تعلق بدین معنی است که شخص خویش را به عنوان بخشی از سازمان در نظر بگیرد . ترقی و توسعه اشاره به پاداشهای درونی سازمان از قبیل رقابت و پیشرفت دارد و در نهایت پاداشای عینی (خارجی) معمولا شامل حقوق و مزایا و همچنین ترفیع مقام و موقعیت می باشد (دکنزو، ۱۹۸۹: ۲۵۴).

### تعریف سوم «کیفیت کاری»

کیفیت زندگی کاری فرآیندی از تصمیم گیری مشترک ، همکاری و سازش متقابل میان مدیریت و کارکنان می باشد و هدف آن تغییر شرایط کار به گونه ای است که کارکنان مشارکت بیشتری در کار داشته باشند و منافع بیشتری از شغل کسب نمایند و اگرچه این موضوع که چگونه این حالت تحقق می یابد و این نکته که کیفیت زندگی کاری بهتر چیست؟ تاکنون دقیقاً روشن نشده است. (سزلاجی، ۱۹۸۷: ۶۸۳).

### تعریف چهارم « کیفیت زندگی کاری»

بهبود کیفیت زندگی کاری به هر فعالیتی اطلاق می شود که در هر سطحی از سازمان رخ می دهد و هدف از آن افزایش اثر بخشی سازمان از طریق بالا بردن مقام و منزلت و فراهم نمودن امکان ترقی افراد می باشد . کیفیت زندگی کاری فرآیندی است که طی آن سهامداران سازمان ، مدیریت ، اتحادیه ها و کارکنان می آموزند چگونه با یکدیگر بهتر کار کنند ، عملیات را برای خود تشریح نمایند و تغییرات لازم را اعمال نمایند تا هر دو هدف بهبود کیفیت زندگی کاری برای اعضای سازمان و اثر بخشی شرکت و اتحادیه ها به طور همزمان تحقق یابد (فلیپو ، ۱۹۸۴: ۴۱۲)

### تعریف پنجم «کیفیت زندگی کاری»

کیفیت زندگی کاری به معنای سرپرستی مطلوب ، شرایط کاری خوب ، حقوق و مزایای خوب و شغل جالب و دارای پاداش می باشد . کیفیت عالی زندگی کاری از طریق یک فلسفه روابط انسانی که استفاده از تلاشهای کیفیت زندگی کاری را مورد تشویق قرار می دهد قابل حصول است . زندگی کاری یک مجموعه از تکنیک های معین نیست ، بلکه بیشتر به عنوان روشی است که در جستجوی بهبود شرایط کلی محیط کار در کل سازمان و در واحد های فرعی آن می باشد (ویکچو، ۱۹۹۱: ۱۷۸).

### تعریف ششم «کیفیت زندگی کاری»

کیفیت زندگی کاری از اوائل دهه ۱۹۷۰ مطرح گردیده و طی این مدت تعریف کیفیت زندگی کاری تغییر و تکامل یافته است . در حقیقت (کیفیت زندگی کاری) ممکن است شامل حلقه های کیفیت ، غنی سازی شغل ، رویکردی به گفتگوهای جمعی ، بهداشت روانی کارکنان ، طراحی شغل ، دموکراسی صنعتی ، مدیریت مشارکتی و توسعه سازمانی باشد . یک دیدگاه ( کیفیت زندگی کاری) اینست که آن می تواند شامل همه این موارد و مواردی بیشتر نیز باشد . دیدگاه دیگر اینست که (کیفیت زندگی کاری)

یک برنامه یا پروژه نیست ، بلکه یک فلسفه مدیریتی است که بطور عام برای اداره کردن سازمان و به طور خاص منابع انسانی به کار می رود نادلر و لاولر کیفیت زندگی کاری را شیوه ای برای تفکر در مورد افراد ، کار و سازمان ها تعریف می کنند . عناصر مشخصه ( کیفیت زندگی کاری ) از دیدگاه آنها عبارتند از:

۱. بررسی تاثیر کار بر افراد در جهت اثر بخشی سازمانی

۲. مشارکت در حل مشکلات و تصمیم گیری در سازمان (هاروی، براون، ۱۹۸۸: ۲۵۹).

### تعریف هفتم «زندگی کاری»

ریچارد والتون برنامه های کیفیت زندگی کاری را به هشت مقوله طبقه بندی نموده است . والتون بر این عقیده است که برنامه های کیفیت زندگی کاری ، رضایت شغلی ، میزان تولید و اثر بخشی سازمانی را افزایش می دهند ( مورهد . گریفن ، ۱۹۹۸ : ۵۵۰ ).

تعریف و توضیحی مختصر درباره مضامین هر یک از این مقولات که به عنوان چهارچوب تجزیه و تحلیل (کیفیت زندگی کاری) تلقی می شوند ، ضروری است.

#### ۱- پرداخت منصفانه و کافی

چه میزان پرداخت ، مزایا و یا پرداخت های جبرانی برای حفظ استاندارد زندگی قابل قبول مخصوصا در مقایسه با سایر کارها و مشاغل کفایت می کند ؟

#### ۲- شرایط کاری ایمن و بهداشتی

آیا شرایط کار از نظر فیزیکی ایمن است؟ آیا ساعات کار عادلانه و مناسب است؟

#### ۳- فرصت های فوری در استفاده کردن و توسعه قابلیت های انسانی

آیا شغل امکان استفاده از دامنه وسیعی از مهارت ها را فراهم می سازد ؟ آیا امکان خود کنترلی و خود گردانی در کار وجود دارد ؟ آیا اطلاعات مناسب و معنی دار در دسترس می باشد ؟ کارها تا چه حد ساده و تفکیک شده اند و کنترل ها چه قدر دقیق و قاطع اند ؟ آیا امکان طراحی در شغل وجود دارد ؟

#### ۴- فرصت های آتی برای رشد و امنیت مداوم

انجام کارهای واگذار شده تا چه حد در حفظ و رشد اشخاص موثر است؟ چگونه می توان دانش و مهارت های تازه را برای انجام کارهایی که بعداً به کارکنان واگذار می شود بدست آورد؟ امنیت شغلی و امنیت پرداخت حقوق چگونه است و تا چه حدودی تامین می شود؟

#### ۵- تلفیق یا انسجام اجتماعی در سازمان

آیا کارهایی از تبعیض و تعصب وجود دارد؟ سازمان تا چه اندازه متکی به رعایت سلسله مراتب و مقامات است؟ آیا امکان پیشرفت وجود دارد؟ آیا صداقت و حمایت از همدیگر در بین اعضا وجود دارد؟

#### ۶- قانون گرایی در سازمان

آیا به حریم خصوصی افراد احترام گذاشته می شود؟ آیا امکان بیان نظرات به صورت آزاد و بدون ترس از مقامات بالاتر وجود دارد؟ آیا در سازمان یک روند مناسب برای رسیدگی به شکایات وجود دارد؟ آیا نحوه رفتار با کارکنان سازمان یکسان و منصفانه است؟

#### ۷- فضای کلی زندگی و کار

آیا سازمان این امکان را به اعضا می دهد که دیگر نقش های زندگی خود را به خوبی ایفا کنند؟ شرایط و ضوابط کاری، درخواست های ماموریت و جابجایی و انتقال از محلی به محل دیگر چگونه است؟

#### ۸- نقش اجتماعی زندگی کاری

آیا از دیدگاه کارکنان، سازمان در تولید، انهدام ضایعات، نحوه استخدام، فنون بازاریابی و مشارکت در فعالیت های سیاسی و سایر فعالیت ها به مسئولیت اجتماعی خود عمل می کند؟

(هاروی. براون، ۱۹۹۸: ۳۳۶ و ۳۳۵).

#### تعریف عملیاتی کیفیت زندگی کاری:

مفهوم کیفیت زندگی کاری زمانی بهترین وجه قابل درک خواهد بود که آنرا به عنوان یک هدف، یک فرایند که آن هدف را محقق می نماید و یک فلسفه که تعیین کننده روش مدیریت بر کارکنان است در نظر بگیرید (مولینز، ۱۹۹۶: ۲۲۱).

### کیفیت زندگی کاری به عنوان یک هدف

بهبود عملکرد سازمانی از طریق ایجاد مشاغل و محیط های کاری رقابت برانگیز تر ، راضی کننده تر و موثر تر برای افراد در کلیه سطوح سازمان (همان منبع).

### کیفیت زندگی کاری به عنوان یک فرایند

این فرایند ، فراخوانی تلاشها به منظور محقق کردن هدف فوق از طریق دخالت دادن و مشارکت فعال و کلیه افراد سازمان را در بر می گیرد. افراد از طریق دخالت فعال خود می توانند مشارکت معنا دار تری را در سازمان داشته و رضایتمندی بیشتری را تجربه نمایند و به رشد شخصی و پیشرفت خود مباحثات کنند (همان منبع).

### کیفیت زندگی کاری به عنوان یک فلسفه

نگرش به افراد به عنوان سرمایه ها و استعداد هایی که بایستی خود را به منصفه ظهور رسانند ، از قوه به فعل در آیند و بتوانند دانش ، مهارت ها ، تجربه و تعهد خود را در اختیار سازمان قرار دهند . براساس این فلسفه ، نیروی انسانی صرفا مازاد بر هزینه های تولید تلقی نمی شوند که کنترل آنها الزامی باشد (همان منبع).

### جایگاه کیفیت زندگی کاری در مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی ، اصطلاحی است به نسبت جدید ، زیرا از دهه ۱۹۷۰ متداول شده است . در گذشته فعالیت های مدیریت امور کارکنان نسبت به سایر وظیفه های سازمانی در درجه دوم اهمیت قرار داشت . ولی امروزه وضعیت بسیار تغییر کرده ، توجه و جایگاهی را که درخور آن است بدست آورده است . مدیران سازمان ها دیگر تشخیص می دهند که نمی توانند در زمینه مدیریت بر کارکنان خود دچار اشتباه شوند . در اکثر کشور های غربی و صنعتی شمار دعاوی کارکنان بر ضد کارفرمایان به علت سوء رفتار آنان رو به فزونی است و رقابت فزاینده برای جذب نیروی کار مستعد موجب جابجایی و انتقال نیروی کارآمد از سازمانهایی می شود که پرداختی پایین تر از حد لازم دارند یا با نیروی کار خود بد رفتاری می کنند . فزون بر این ، پژوهش ها نشان داده اند که بین عملکرد اقتصادی موسسات و واحد های مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی آنها ارتباط محکم و استواری وجود دارد (دولان،شولر،ترجمه طوسی، ۱۳۷۵:۸۹).



## وظیفه ها و فعالیتها ی مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی

مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی کار ساز و اثر بخش بر این شناخت استوار است که نیروی کار سازمان برای دستیابی به هدفهای سازمان اهمیت حیاتی و بنیادی دارد. مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی برای اطمینان یافتن از این که منابع انسانی برای اطمینان یافتن از این که منابع انسانی در راه بهرمندی افراد، سازمان و جامعه به گونه ای اثر بخش و عادلانه به کار گرفته می شود چندین وظیفه و فعالیت را بر عهده می گیرد. پنج وظیفه و فعالیت اساسی مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی چنین است:

(۱) برنامه ریزی و پیش بینی نیازهای سازمان به منابع انسانی

دو فعالیت عمده مربوط به این وظیفه عبارتند از:

۱-۱ برنامه ریزی و پیش بینی نیازهای نیروی انسانی سازمان در کوتاه مدت و بلند مدت.

۲-۱ تحلیل شغل های کنونی به منظور تعیین مهارتها، دانش و تواناییهای مورد لزوم و

طراحی شغلهایی که بر این نیازهای فردی و سازمانی پاسخ می گویند.

(۲) جذب و تامین نیروی انسانی

فعالیت های مربوط به تامین نیروی انسانی عبارتند از:

۲-۱ جذب کارجویان

۲-۲ برگزیدن کسانی که بیشترین همخوانی را با مشاغل موجود دارند.

۳-۲ آشنا کردن و به کار گماردن نامزدان کار در مشاغل مربوطه.

(۳) ارزیابی رفتار کارکنان و پرداخت دستمزد

فعالیت های مربوط به این قسمت عبارتند از:

۳-۱ پرداخت حقوق دستمزد بر پایه ارزشیابی شغل

۳-۲ پیش بینی پرداخت بر پایه عملکرد

۳-۳ پرداخت مزایای جانبی غیر مستقیم به کارکنان سازمان.

(۴) پرورش و بالا بردن ظرفیت کار انسانی

دو زمینه در ارتباط با این وظیفه در مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی که در سالهای اخیر

مورد توجه فراوان است که عبارتند از:

۴-۱ تعیین، طراحی بکار بستن برنامه های آموزشی و پرورشی (بالنده کردن) کارکنان برای بالا بردن توانایی، عملکرد و رشد آنان.

۴-۲ بهبود بخشیدن به محیط کار، به ویژه در زمینه کیفیت زندگی کاری و بکار بستن برنامه های بهبود بهره وری.

۵) ایجاد و تقویت پیوندهای اثر بخش بین کارکنان و مدیریت

برای پدید آوردن و نگهداری روابط کاری اثر بخش با کارکنان، هر سازمانی باید:

۵-۱ محیط کار را چنان بهبود بخشد که تندرستی و ایمنی کارکنان به بهترین وجه تامین شود

۵-۲ حقوق کارکنان را باز شناسد و پاس بدارد.

۵-۳ دلایل پیوستن کارکنان را به اتحادیه ها، انجمن ها و سازمان های سیاسی یا گروه های فشار و نیز وظیفه ها و ساختار آنها را به خوبی بشناسد تا بتواند با کارکنان و سازمانهایی که از سوی آنان نمایندگی دارند به خوبی مذاکره کند و شکایتهای کارکنان و سازمانی را که نماینده آنهاست حل و فصل کند.

### اهداف مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی

مجموعه وظایف پنج گانه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی در نهایت چهار هدف را تامین می کند:

۱- جلب کار جویان شایسته.

۲- نگهداری کارکنن مطلوب.

۳- ایجاد انگیزه برای کارکنان.

۴- یاری دادن به کارکنان برای رشد، بالندگی و شکوفا کردن استعدادهایشان.

وظیفه ها و فعالیتهای مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی بیشتر از آن جهت مهم است که به جلب کردن، نگهداری و برانگیختن با ترغیب کارکنان یاری می دند تا در نهایت بر هدف های بنیانی سازمان تاثیر گذارد. عبارت «هدف های بنیانی سازمان» به سود آوری و توان رقابتی سازمان بر می گردد و در سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی اشاره به پویایی و توانایی انجام دادن کارهای بیشتر با همان منابع یا منابع کمتر دارد.

مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی از راه سه هدف راهبردی (استراتژیک) ، یعنی بهره وری ، کیفیت زندگی کاری و پیروی از قانون ، با هدفهای بنیانی و بر عملکرد آن تاثیرگذار است. از این رو، در همان حالی که وظیفه ها و فعالیتهای مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی ممکن است به دستیابی به هدفهای چهارگانه عمده یاری دهند، هر یک ممکن است در خدمت این سه هدف راهبردی قرار گیرند و در نتیجه، با هدفهای بنیانی سازمان سازگاری نشان دهند. این روابط در نمودار (۲-۳) نشان داده شده است. (دولان.شولر، ترجمه طوسی، ۱۳۷۵:۱۰۲-۹۰).

وظیفه ها و فعالیتهای	هدفهای اجرایی(عملیاتی)	هدفهای راهبردی (استراتژیکی)
برنامه ریزی	جذب	بهره وری
بکارگماری نیروی انسانی	نگهداری	کیفیت زندگی کاری
ارزیابی و جبران خدمات	برانگیختن	پیروی از قانون
پرورش نیروی کار	یاری دادن به رشد و بالندگی	
نگهداری نیروی کار		

روابط میان وظیفه ها و فعالیتهای، هدفها و مقصودهای راهبردی مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی با هدفهای بنیانی سازمان

## ویژگیهای یک محیط برخوردار از کیفیت زندگی کاری بالا

### مشارکت کارکنان در تصمیم گیریها:

هنگامیکه به کارکنان فرصت دخالت و اعمال نفوذ در تصمیم گیریهایی که در شغل آنها موثر است، داده می شود، احساس می کنند بر سرنوشت خود کنترل بیشتری داشته، کمتر به اجزای کوچک یک ماشین عظیم شباهت دارند. اجازه دادن به دخالت کارکنان برای دخالت در تصمیم گیریها، به معنای واگذاری حق قانون و امتیاز ویژه مدیریت به آنها نیست، چرا که تصمیم گیری به عنوان مسئولیت مدیر باقی می ماند. این امر، بیشتر به معنای توجه دقیق و ارزیابی درست این دخالتهاست.

### مشارکت کارکنان در حل مشکلات:

بهره گیری مستمر از نظرات کارکنان و مشارکت آنها در فرایند حل مشکلات، تا حد زیادی توانایی کارکنان را در سهیم شدن در امور سازمان و دستیابی به حس پیشرفت و ارزش ارتقاء می بخشد.

### سهیم شدن در اطلاعات:

هنگامی افراد نسبت به سازمان احساس تعلق بیشتری می کنند که از پیشرفتهای و نیروهای شکل دهنده سازمان کاملاً مطلع باشند. ارائه گزارش های سالانه و فصلی به کارکنان، به تنهایی کافی نیست، سهیم شدن در اطلاعات، یعنی مطلع ساختن کارکنان از پیشرفتهایی که در سازمان تاثیر می گذارد و همچنین توضیح دلایل منطقی تصمیمهای متخذه توسط مدیریت، باعث می شود که کارکنان مطلع نشان دهند، بهتر می توانند به حل مشکلات کمک کنند و در مقابل شرایط متغییر، واکنش مثبتی نشان دهند.

### بازخورد سالانه:

نیاز به آگاهی از اینکه چطور عمل می کنیم و چطور ممکن است عملکرد خود را بهبود بخشیم، از خصوصیات طبیعی ما انسانها می باشد. بازخورد مرتب و منظم، تقویت کننده عملکرد خوب و مشوق تعالی شخص است.

## کار گروهی و تشریک مساعی:

اکثر افراد، از اینکه عضوی از یک گروه باشند و برای رسیدن به هدف های مشترک، با دیگر اعضای سازمان کار کنند، لذت می برند. آگاهی و احساس تعهد نسبت به آرمان و اهداف سازمان، این احساس را در کارکنان پدید می آورد که جهت و اهداف مشترکی دارند.

## مفهوم داشتن و مبارزه طلبی کار:

کارکنانی که مسولیت طیفی ازوظائف رابه عهده دارندواز استقلال و آزادی عمل نسبی برخوردارند، نسبت به کسانی که کارشان تکراری و خسته کننده است، از کار خود احساس رضایت بیشتری می کنند.

## امنیت شغلی:

به دشواری می توان کسی را که نگران از دست دادن شغلش می باشد، متقاعد کرد که از کیفیت زندگی کاری بالایی برخوردار است. بدون استثناء در هر نوع فعالیت بهبود بهره وری ، مساله امنیت شغلی برای کارکنان مطرح می شود، زیرا آنها نمی دانند که آیا کمک به فرایند بهبود موجب از دست دادن شغل همکاران یا خودشان خواهد شد یا خیر. یکی از ابزارهای قدرتمند غلبه بر این مانع، ضمن بهبود کیفیت زندگی کاری به طور همزمان، سپردن این تعهد است که هیچ یک از کارکنان در نتیجه بهبود بهره وری شغل خود را از دست نخواهند داد (معاونت اقتصادی و برنامه ریزی، ۱۳۷۴: ۱۰۵-۱۰۲).

## وضعیت جاری تلاشهای کیفیت زندگی کاری

کیفیت زندگی کاری در تئوری، ساده می باشد و فرصتهایی برای کارکنان ایجاد می کند که درباره شغلشان، طراحی محیط کارشان و آنچه که آنها برای تولید و ارائه خدمات نیاز دارند، تصمیم گیری کنند. (کیفیت زندگی کاری) نیاز به مدیرانی دارد که با کارکنان خود محترمانه و با رعایت شئونات انسانی رفتار کنند و تاکید آن بر این است که کارکنان و مدیران با هم مشارکت داشته باشند.

در عمل، بهترین توصیف از (کیفیت زندگی کاری) را می توان در صنایع الکترونیک، غذایی، فلزی، اتومبیل و در موسساتی که بوسیله تیم های کاری خودگردان و ساختارهای سازمانی مسطح اداره می شوند، یافت. در (کیفیت زندگی کاری) تمایل به تقسیم قدرت ، آموزش گسترده برای کارکنان و

مدیران لازم می باشد. تلاشهای کیفیت زندگی کاری اغلب به چندین سال وقت (۳ تا ۱۰ سال یا بیشتر) نیاز دارد تا به طور کامل با نظام درونی سازمان در هم آمیخته شود. جهت موفقیت تلاشهای کیفیت زندگی کاری لازم است که موارد زیر در نظر گرفته شوند:

۱. نقش مدیران بایستی مجدداً تعریف شود و بایستی نقش رهبری و مربی گری را به خود بپذیرند، نه نقش کارفرما و دیکتاتور را.

۲. ارتباط صریح و باز و قابل اعتماد لازم است. کیفیت زندگی کاری نمی تواند به عنوان یک وسیله برای در هم شکستن انجمنها و اتحادیه ها و کنار گذاشتن آنها مورد استفاده قرار گیرد و همچنین انجمنها و اتحادیه ها نمی توانند از (کیفیت زندگی کاری) به عنوان یک وسیله ساده در مقابل مدیریت استفاده کنند.

۳. اطلاعاتی که نوعاً فقط در اختیار مدیران است بایستی در سراسر سازمان توزیع شده و پیشنهادهاتی که توسط غیر مدیران ارائه می شود جدی گرفته شود (حتی المقدور زمینه اجرای پیشنهادات در سازمان فراهم شود).

۴. برنامه های کیفیت زندگی کاری بایستی به طور مداوم تغییر کند و از وضعیت حل مشکلات اولیه به سمت مشارکت واقعی مدیریت و کارکنان حرکت کند.

۵. (کیفیت زندگی کاری) نمی تواند به صورت یکطرفه توسط مدیران اجرا شود (کاسیو، ۱۹۹۸):

۵۴-۵۲).

### مشارکت، اساس (جوهره) کیفیت زندگی کاری

مشارکت از دیرباز یکی از ابزارهای مهم زندگی انسانها بوده است. کانون خانواده بر پایه مشارکت استوار است و تامین هدفهای آن از راه مشارکت آسانتر به دست می آید. در دهه های اخیر مشارکت مردم در امور سیاسی، اقتصادی و اجتماعی معنایی تازه پیدا کرده است. سازمانها نیز به همین منظور به سوی مدیریت مشارکتی روی آورده اند تا از افکار و نظریات کارکنان در اداره موثر امور بتوانند بهره مند شوند و از طرف دیگر در سازمانها، مشارکت عمدتاً وسیله مناسبی برای ایجاد انگیزش، افزایش کارایی کارکنان و تغییر وضع موجود است. در مشارکت، به فرایند سهیم شدن مدیران و کارکنان در کارها توجه می شود. مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیتهای گروهی است که آنان را بر می انگیزد تا سازمان را برای دستیابی به هدفهای گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. در این زمینه سه عنصر مداخله، همکاری یا تعاون و مسئولیت مطرح می شود. نظام مشارکت در طول تاریخ و

در مکتبهای مختلف به عنوان یکی از موضوعهای مهم مورد توجه قرار گرفته است و امروزه سازمانها به شدت از این نظام استقبال می کنند. ایجاد نظام مشارکتی در سازمان اداری فوایدی به شرح ذیل دارد:

توسعه ارزشهای عالی انسانی، افزایش کیفیت زندگی کاری، شکوفایی استعدادها و ایجاد محیط مناسب برای خلاقیت و ابداع، ایجاد انگیزه در افراد، کاهش ضایعات و هزینه ها، ایجاد روحیه همبستگی و کاهش تعارضات گروهی، ایجاد احساس مالکیت و از بین بردن فرهنگ گوشه نشینی و ... به رغم اینکه امروزه مدیریت مشارکتی به عنوان یکی از شیوه های موثر برای افزایش بهره وری از سوی سازمانها شناخته شده، با وجود این با یک سری موانع و محدودیتهایی مواجه است (قلیچ لی، ۱۳۷۹: ۵۰-۴۹).

### مدیریت مشارکتی:

فکر مدیریت مشارکتی را ابتدا نویسندگان آمریکایی مطرح کردند و برای اولین بار در ژاپن مورد عمل قرار گرفت، این فکر از آنجا به سازمانهای تجاری آمریکا و اروپا راه یافت. در حقیقت، تحقیقات آرجریس، مک گریگور و لیکرت منبع تفکر مدیریت مشارکتی در همه بخشهای جهان شد. پیام اصلی این تحقیقات این بود که مدیریت مشارکتی شامل تغییری از سبک کنترل گرا به سمت مشارکت گرا است (زارعی، ۱۳۷۸: ۸۹).

مدیریت مشارکتی عبارتست از دخالت کلیه کارکنان در همه سطوح مدیریت، در زمینه تصمیم گیری، و دستیابی به راه حلها و یافتن اهداف مشترک می باشد (میرکمالی، فلاحی، ۱۳۷۵: ۸).

در مدیریت مشارکتی حداقل باید چهار زمینه اصلی مشارکت وجود داشته باشد که عبارتند از:

۱. کارکنان در تعیین هدف مشارکت داشته باشند.
۲. کارکنان در تصمیم سازی مشارکت کنند، یعنی از میان گزینه های گوناگون یکی را برگزینند.
۳. کارکنان در حل مشکلات مشارکت کنند، فرایندی که شامل تعریف مشکل یا مساله و ارائه راه حلهای عملیاتی و انتخاب از میان آنان است.
۴. مشارکت موجب ایجاد تغییر در سازمان شود (یعنی فعالیتهای توسعه و سازمان).

البته در این چهار زمینه نه کاملاً به تنهایی انجام می گیرد و نه با یکدیگر ناسازگارند. بنابراین کارکنان می توانند در آن واحد در یک و یا در تمامی زمینه های فوق مشارکت نمایند. مشارکت در زمنه های یاد شده می تواند در سه سطح عمده به شرح زیر صورت گیرد:

۱. کارکنان می توانند در تصمیم گیری مربوط به خودشان شرکت کنند.

۲. کارکنان می توانند به عنوان بخشی از گروه مشترک کارکنان و مدیریت مشارکت داشته باشند.

۳. کارکنان می توانند به عنوان اعضای گروه، با مدیر یا دیگر همکاران خود مشارکت داشته باشند.

این چهارچوب ساده (چهارزمینه و سه سطح) از نظر علمی ممکن است خوش آیند برخی از مدیران نباشد، اما به نظر می رسد مدیران آن را عملی و کارساز می یابند (محمدزاده، ۱۳۷۸: ۶۸).

## آثار مشارکت

براساس یافته های تحقیقات انجام شده، مشارکت حداقل سه اثر را بر جای می گذارد:

اول زمانی که کارکنان در تعیین هدف مشارکت می کنند به انتخاب اهدافی به مراتب مشکل تر و عالی تر از اهدافی می پردازند که مدیریت بر آنان تحمیل می کند. اهداف عالی تر سطح عملکرد بالاتری را به دنبال دارد. این مطلب تنها زمانی صادق است که اهداف به طور مشارکتی تعیین شوند.

دوم ضمن اینکه اهداف تعیین شده به صورت مشارکتی عالی تر می باشند، کارکنان نیز معمولاً پذیرش راحت تری نسبت به آنان دارند زیرا انتخاب خود آنان است.

سوم چنین مشارکتی جوی از اعتماد و امنیت دراز مدت و مساعد را در سازمان ایجاد می کند. این اثر خود موجب تقویت آثار مثبت مشارکت در سایر زمینه های مشارکت مانند تصمیم گیری، حل مشکلات و تغییر و تحول شده و نتایج مثبت عملکرد را در سرتاسر سازمان گسترش می دهد. چنین نتایجی، یعنی تعیین هدف های عالی تر و افزایش در پذیرش و تعهد به اهداف، از طریق ارضای نیازهای خود مختاری و کنترل بر کار حاصل می گردد. بدین معنی که کارکنان به وضوح می دانند که وظیفه شان چیست زیرا خود به توصیف آن پرداخته اند. به علاوه، آنان کنترل بیشتری بر فعالیتهای شغلی خود دارند زیرا با توصیفی که خود به عمل آورده اند به طور دقیق می دانند چه رفتارهای شغلی را باید به کار گیرند تا به اهدافی که خود تعیین کرده اند برسند و از ارتباطهایی که میان رفتارهای شغلی با اهداف وجود دارد به خوبی آگاهند (محمدزاده، ۱۳۷۸: ۶۹).

## موانع مشارکت:

موانع و محدودیتهای فرا روی اجرای نظام مشارکتی عبارتند از:

۱. عدم باور و اعتقاد کارکنان به نظام مشارکت:



عدم اعتقاد کارکنان به نظام مدیریت مشارکتی ناشی از برخورد سطحی و ظاهری شماری از مدیران با آن است. آنان در ظاهر خواهان شرکت کارکنان در امور سازمان هستند، اما در عمل هیچگاه به نظرات آنها واقعی نمی گذارند. این گروه از مدیران، از حیث اینکه مشارکت افراد در امور جنبه مردم پسندانه دارد، در پی تقویت روحیه آنان بر می آیند و یا فقط خواهان کسب محبوبیت برای خویش هستند و این در حالی است که کارکنان علاقمندند که مشارکت آنها در امور واقعی بوده و تنها جنبه تشریفاتی نداشته باشد.

## ۲. عدم تثبیت مدیران ارشد لایق:

تجربه نشان داده است که تغییر زود هنگام مدیریت ارشد یک سازمان، یقیناً اجرای نظام مشارکت را به تعویق خواهد انداخت. در سازمانهایی که امنیت شغلی و نظام ارشدیت وجود ندارد، مدیران هر لحظه در انتظار تعویض و یا انتقال اند و در نتیجه بی ثباتی سازمان را تهدید می کند.

## ۳. ضعف مدیریت:

به عقیده اکثر صاحب نظران آنچه که باعث موفقیت و عدم موفقیت یک سازمان می شود مدیریت آن است. برخی از مدیران از دموکراتیک شدن سازمان و مشارکت واقعی افراد در سازمان وحشت دارند. چرا که عقیده دارند انجام این کار موجب می شود که کنترل امور از دست آنها خارج شده و به دست کارکنان بیفتد. این گروه از مدیران احساس میکنند دخالت دادن کارکنان در حل مسایل سازمانی به ضعف آنها تعبیر می شود. در واقع می توان گفت احساس آنان ناشی از عدم اعتماد به نفسشان است که خود به ضعف مدیریت آنان باز می گردد.

## ۴. عدم دستیابی مدیران به منافع حاصل از مشارکت در کوتاه مدت:

شماری از مدیران برای اجرای نظام مشارکت و بهره جویی مادی از آن غالباً تعجیل می کنند و چون در کوتاه مدت نتایج مورد انتظار خود را که عموماً مادی اسأ، به دست نمی آورند به عناوین مختلف چون عدم ارتباط مستقیم بین مشارکت و رضایت شغلی و تولید بیشتر، در صدد تعطیل و یا تغییر مسیر فرایند اجرایی نظام مشارکتی بر می آیند.

## ۵. عدم توجه مدیران به سهم کارکنان از منافع حاصل از مشارکت:

کارکنان سازمان در صورتی با علاقه در امور مشارکت می کنند که مطمئن شوند در نتیجه آن چیزی که مطلوب آنان است، عایدشان خواهد شد. لکن، هرازگاهی مدیران تصور می کنند که منفعت حاصل از مشارکت فقط مخصوص سازمان است و کارکنان سهم اندکی در این میان دارند. نتیجه عمل این گروه از مدیران، سلب انگیزه در کارکنان برای مشارکت در امور سازمان است.

## ۶. احساس عدم تعلق کارکنان به سازمان:

اگر کارکنان در سازمان امنیت شغلی نداشته باشند و نیازهای مادی و معنوی آنها نیز به اندازه لازم تامین نشود، همواره یک نوع خصومت و بیگانگی نسبت به آن پیدا خواهند کرد. چنین افرادی احتمال دارد زندگی شغلی را جدای از زندگی شخصی خود بپندارند. بعلاوه در نظر آنان سازمان صرفاً مکانی برای کسب درآمد است. نتیجه این پندار، سلب انگیزه در آنها برای مشارکت است.

## ۷. عدم توجه به اهمیت آموزش برای مشارکت بهتر:

یکی از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمانی، آموزش کارکنان است. کارکنان از طریق آموزش با اهداف و سیاستهای سازمان آشنا شده، مشکلات و موانع اجرایی طرحها و برنامه ها را خواهند شناخت و در جهت حل و رفع آنها تلاش خواهند کرد. اما برخی از مدیران به دلیل آگاهی از هزینه بر بودن آموزش، کوششهای برنامه ریزی شده را برای این منظور انجام نمی دهند.

## ۸. فقدان شرایط مناسب برای مشارکت:

برخی از مدیران سازمانها بی آنکه شرایط لازم را برای اجرای نظام مشارکت داشته باشند به طور کورکورانه از نظام های اجرا شده در سایر سازمانها تقلید می کنند. طبق تئوری اقتضایی هیچ سبک مدیریتی واحدی وجود ندارد که در همه موقعیتهای بتواند موفق و موثر باشد. چرا که برای هرگونه موقعیت خاص سبک ویژه ای از مدیریت وجود دارد. اگر این تناسب رعایت نشود، مدیریت موفق نخواهد بود.

## ۹. عدم تمایل برخی از کارکنان به مشارکت:

به رغم اینکه تحقیقات در این باره نشان می دهد که اکثر کارکنان مایل اند در تصمیمهایی که در رابطه با کار آنها اتخاذ می شود دخالت بیشتری داشته باشند، با توجه به تفاوتهای فردی شاید این تصور که همه کارکنان بی صبرانه منتظر مشارکت در تصمیم گیریها و فعالیتهای سازمانی هستند، زیاد مقرون به واقعیت نباشد. چنانچه کارکنان به موضوع تصمیم گیری هیچ گونه علاقه ای نداشته باشند، آن هنگام که مورد مشورت قرار گیرند ممکن است تصمیماتی اتخاذ شود که از کیفیت پایین برخوردار باشند. (قلیچ لی، ۱۳۷۹: ۵۰-۴۹).

اشتغال از جمله مسائلی است که همواره ذهن انسان ها، دولت ها و ملت ها را به خود مشغول داشته است. هر چند شغل و حرفه به ظاهر، به بعد اقتصادی - معیشتی انسان ها مربوط می شود، ولی با بعد فردی، خانوادگی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی آنان نیز ارتباطی تنگاتنگ دارد. رضایت شغلی حوزه ای است که در آن دیدگاه های روان شناختی اجتماعی، جامعه شناختی، اقتصادی، علوم سیاسی و تربیتی هر یک به سهم خود در آن سخن گفته اند. امروزه در هر کشوری، هزاران هزار شغل و حرفه وجود دارد که افراد به آن اشتغال داشته و از این طریق، به زندگی خود ادامه می دهند. آنچه همواره مورد توجه

روان شناسان و اندیشمندان علوم اجتماعی بوده رضایت شغلی افراد و آثار این رضایت در روحیه آن ها و بازدهی کارشان می باشد. اگر کسی به شغل خود علاقه مند باشد، خلاقیت و استعداد وی در زمینه کاری اش شکوفا خواهد شد و هرگز دچار خستگی و افسردگی نخواهد شد. به عکس، اگر کسی از حرفه اش راضی نباشد، هم خودش دچار افسردگی و سرخوردگی می شود و هم کارش بی نتیجه خواهد بود و از این رهگذر، جامعه نیز دچار آسیب خواهد شد.