

# کیفیت زندگی کاری و مولفه‌های اثرگذار بر آن

دکتر ایرج سلطانی  
مهدی داستانی  
dastani33@yahoo.com

## چکیده

هدف مقاله حاضر، بررسی تاثیر کیفیت زندگی کاری (Quality of Work Life) بر عملکرد کارکنان و ارائه مدلی درهمین ارتباط است. برای رسیدن به این هدف مبانی نظری و تجارب داخلی و خارجی مورد بررسی قرار می‌گیرد. ارائه مدل بر مبنای پنج فرضیه که شامل حقوق و دستمزد منصفانه، پرورش مهارت‌ها و قابلیت‌های انسانی، انسجام اجتماعی در محیط کار، استقلال در انجام وظایف و توسعه قابلیت‌های کاری و تنوع فعالیت‌هاست، طرح می‌شود.



## مقدمه

انسان پرورش یافته سازمانی، فردی است که با سازمان هیچ گونه مشکلی نداشته باشد و تمام تخصص، تجربه، علم و توانمندی های جسمی و ذهنی خود را با دلسوزی و علاقه در اختیار اهداف و ماموریت های سازمان قرار دهد. (سلطانی، ۱۳۸۱: ۳۹). تحقق این امر مستلزم استفاده مطلوب از منابع انسانی و تدوین استراتژی هایی برای صیانت از کرامت انسانی کارکنان است؛ اقداماتی شامل امکانات رفاهی، درمانی، امنیت شغلی، طراحی شغلی، اهمیت شغلی، توسعه قابلیت ها، تنوع فعالیت ها، آموزش و بهسازی و مواردی از این قبیل که مجموعاً تحت عنوان کیفیت زندگی کاری در نظر گرفته می شود. کیفیت زندگی کاری بر روابط همکارانه بین کارکنان و مدیریت تاکید دارد و توجه ویژه ای به برقراری ارتباط با تاکید بر اعتمادسازی در کارکنان و تامین هدف های سازمانی و سهم ساختن کارکنان در اطلاعات دارد. بهره‌وری، سودآوری، مشارکت و عملکرد کارکنان از جمله موضوعات کلیدی هستند که در بررسی مفهوم کیفیت زندگی کاری مطرح و باعث توسعه قابلیت ها، پرورش مهارت ها و افزایش قدرت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان ها می شوند. کیفیت زندگی کاری و اینکه چگونه سازمان ها با این موضوع مواجه شوند، هم دارای اهمیت علمی و هم عملی است.

## تاریخچه کیفیت زندگی کاری

کیفیت زندگی کاری ابتدا در اروپا و طی دهه (۱۹۵۰-۱۹۵۰) و براساس تحقیقات اریک تریست و همکارانش در دانشکده

تاویستاک در زمینه روابط انسانی در لندن شکل گرفت. پژوهش های یادشده هم بعد فنی و هم بعد انسانی سازمان ها را بررسی چگونگی روابط بین آنها ارزیابی کردند که این امر، باعث به وجود آمدن سیستم های تکنیکی - اجتماعی (سوسیوتکنیکال) مربوط به طراحی شغل شد. امروزه ایالات متحده آمریکا بیشترین اقدامات مربوطه به کیفیت زندگی کاری را تحت پوشش قرار می دهد. متخصصان اولیه کیفیت زندگی کاری در بریتانیا، ایرلند، نروژ و سوئد طراحی های شغلی را برای هماهنگی هرچه بهتر، منسجم تر کردن کارکنان و تکنولوژی ایجاد کرده اند. احتمالاً بارزترین مشخصه های کیفیت زندگی کاری پدیدار شدن و توسعه گروه های کاری خود گردان به عنوان شکل جدیدی از طراحی کار بود. کیفیت زندگی کاری طی دهه شصت به ایالات متحده آمریکا رسید و برعکس اروپا، پژوهش ها مربوط به کیفیت زندگی کاری در آمریکا پیچیده تر بوده است و در آنها به جای روش واحد از شیوه های متنوعی استفاده شده است. کیفیت زندگی کاری به عنوان بخش مهمی از تجربیات کارکنان در محیط کار از سال ۱۹۷۰ وارد ادبیات مدیریت شد. مرحله دوم این نهضت از سال ۱۹۷۹ آغاز شد و تاکنون ادامه دارد و مهم ترین عامل آن ایجاد رقابت فزاینده در بازارهای بین المللی و نیز در بازارهای داخلی به واسطه وجود اطلاعات خارجی بود (سلمانی، ۱۵-۱۴: ۱۳۸۴).

اخیراً شیوه های بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری به قدری اهمیت و محبوبیت یافته اند که آن را می توان یک نهضت ایدئولوژیک نامید.

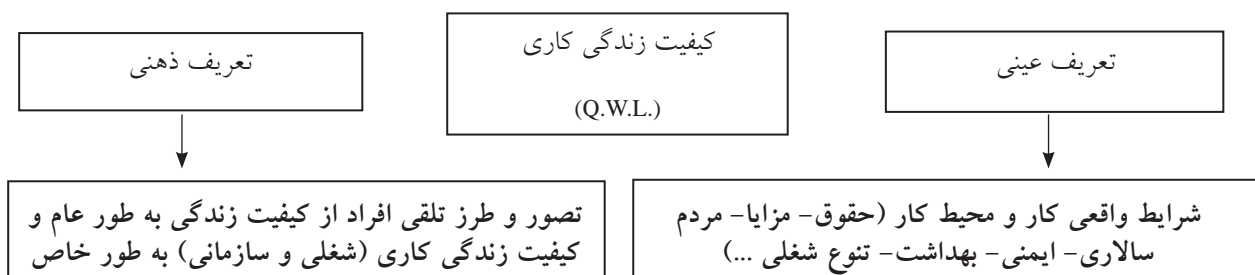
## کیفیت زندگی کاری و مفاهیم آن

دانشمندان توسعه سازمانی نقطه نظرات متفاوتی در مورد ابعاد مهم زندگی کاری ارائه داده اند. کیفیت زندگی کاری عبارت است از میزان توان اعضای یک سازمان در برآوردن نیازهای مهم فردی از طریق تجربیات خود (Walker and James, 1980: 183-185).

کامینگز این مفهوم را بر حسب فنون، روش های خاص کار مانند غنی سازی شغلی، گروه های کاری خود گردان و کمیته کارکنان مدیریت، تعریف کرده است (کامینگز، ۱۳۷۵: ۵۲۹).

ورتر و دیویس کیفیت زندگی کاری مناسب را برخوردار از حقوق و مزایای مکفی و سرپرستی خوب، شرایط کاری خوب، شغل چالش انگیز سودمند تعریف کرده اند. سیشور بیان کرده است که رویکرد کیفیت زندگی کاری به جنبه هایی از شغل و محیط کاری که تاثیر خیلی زیادی روی رضایت، عملکرد شغلی و عمر کاری کارکنان دارد، اشاره دارد. (Wyatt and Yue, 2001)

کیفیت زندگی کاری یکی از فنون بالندگی سازمان است که سعی دارد عوامل سه گانه انگیزش و رضایت، پذیرش مسئولیت و احساس تعهد نسبت به کار را توانمند تامین کند، یعنی کیفیت زندگی کاری یکی از فنون بالندگی سازمان است که به منظور بهبود کارکرد سازمان، از طریق انسانی تر و مردم سالارانه تر کردن محل کار و دخالت دادن کارکنان در تصمیم گیری طراحی شده است؛ اگرچه رز و همکارانش (Rose et al., 2006) کیفیت زندگی کاری را وسیع تر و متفاوت تر از توسعه سازمانی می دانند. به طور کلی کیفیت زندگی کاری



شکل ۱: تعریف عینی و ذهنی کیفیت زندگی کاری (جزئی، مدیریت منابع انسانی، ۱۳۷۵: ۲۸۴)

به معنی تصور ذهنی و برداشت کارکنان یک سازمان در مطلوبیت فیزیکی و روانی محیط کار و شرایط کار است. تعریف ذهنی و عینی کیفیت زندگی کاری در شکل (۱) آورده شده است.

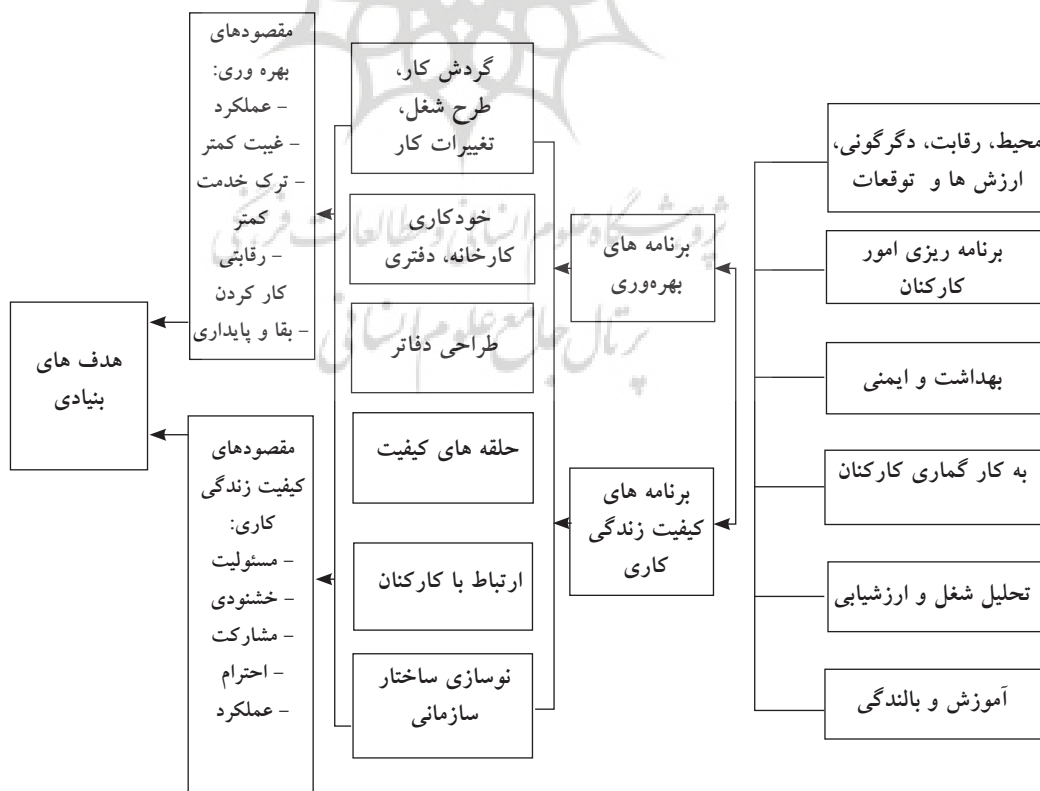
کیفیت زندگی کاری، فرایندی است که بوسیله آن، همه اعضای سازمان از راه مجاری ارتباطی باز و متناسبی که برای این مقصود ایجاد شده است، در تصمیم‌هایی که بر شغلشان به طور خاص و بر محیط کارشان به طور عام اثر می‌گذارد، به نوعی دخالت می‌یابند و در نتیجه، رضایت و مشارکت شغلی آنها بیشتر می‌شود و فشار عصبی ناشی از فشار کار بر ایشان کاهش می‌یابد (دولان و شیمون، ۱۳۷۸:۳۵۴)

### برنامه‌های کیفیت زندگی کاری

برنامه‌های کیفیت زندگی کاری در برگیرنده اشکال گروهی کار، مشخصات موثر بر رضایت مندی محیط کار و بهره‌وری کارکنان از قبیل سیستم پاداش‌دهی، جریان کار، سبک‌های مدیریتی و محیط فیزیکی کار است. (کامینگز و اورلی، ۱۳۷۵: ۴۳)

برنامه‌های کیفیت زندگی کاری توجه ویژه‌ای به گروه‌های کاری و غنی‌سازی شغل دارد. لوتانز (۲۰۰۲) اشاره می‌کند که در ابتدا رشته رفتار سازمانی فقط به رویکردهای غنی‌سازی برای طراحی شغل توجه داشت، اما حالا از رویکرد کیفیت زندگی کاری به عنوان یک موضوع اجتماعی مهم در سرتاسر جهان برای طراحی شغل استفاده می‌شود. لیز و کرنز (Lees and Kearns, 2005) بهبود کیفیت زندگی کاری را برای سازمان‌ها امری ضروری می‌دانند. آنها اعتقاد دارند کیفیت زندگی بالا موجب حفظ نگهداری کارکنان در سازمان می‌شود. شاخص‌های کیفیت زندگی کاری از دیدگاه آنان عبارت‌اند از: متعهد بودن به سازمان، حمایت مدیریت از کارکنان، حمایت از همکاران، جو اعتماد، درک رهبر، احترام متقابل، به رسمیت شناخته شدن و ابراز وجود، پاداش غیرمادی، پاداش مادی و ارتباط بین هم رده‌ها. پوراس و سیلور (۱۹۹۸) و رابینز (۱۳۷۸) برنامه‌های کیفیت زندگی کاری را به عنوان یکی از عوامل تغییر برنامه‌ریزی شده می‌دانند (جزایری و پرداختچی،

۱۳۸۶). در الگوی کاسیو (۱۹۹۸) کیفیت زندگی کاری چند جنبه از نیازهای کارکنان در ابعاد مختلف را شامل می‌شود که عبارت‌اند از: مشارکت کارکنان، ارتباطات کارکنان، بهداشت و سلامتی، امنیت شغلی کارکنان، پرداخت منصفانه، غرور و افتخار شغلی کارکنان، ایمنی و حفاظت صنعتی و هویت سازمانی. کاسیو این مولفه‌ها را رموز افزایش بهره‌وری مطلوب نیروی انسانی می‌داند. بودیچ و بونو (۱۹۸۲) برنامه‌های کیفیت زندگی کاری را در قالب پاداش مناسب و کافی، شرایط کاری ایمن و سالم، فرصت استفاده از توانایی‌ها و شایستگی‌های کارکنان، انسجام اجتماعی در سازمان، رعایت حقوق اساسی کارکنان در محیط کار، کار و فضای عمومی زندگی، رابطه اجتماعی بین کار و زندگی، فرصت رشد مستمر و امنیت شغلی خلاصه می‌کنند. لورینگ و موسکویتس برای کیفیت زندگی کاری پنج ویژگی را بر شمرده‌اند: مشارکت بیشتر کارمندان، حساسیت بیشتر نسبت به موضوعات مربوط به کار خانواده، ارتباطات دو سویه،



شکل ۲: برنامه های کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری (شیمون و دولان، ۱۳۸۰: ۳۹۵)

تقسیم بیشتر سود، لذت و شادی بیشتر. در شکل (۲) برنامه های کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری نمایش داده شده است.

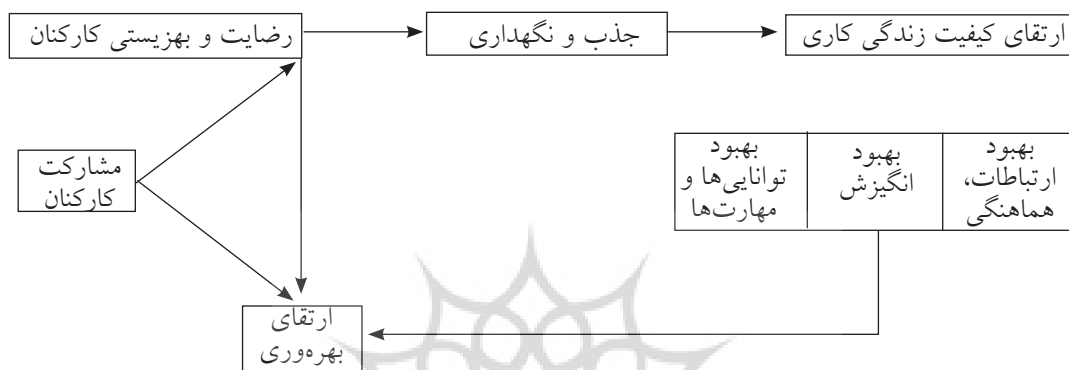
### ارتباط بین نظام مشارکت و بهبود کیفیت زندگی کاری

هر انسانی نیاز به تفکر و اندیشیدن دارد و از تفکر و حل مسئله لذت می‌برد. هر انسانی دوست دارد تا دیگران توانایی‌های او را ببینند و از سوی مدیران بالاتر تشویق

انگیزه و علاقه بیشتری کار و فعالیت کنند، بهره‌وری سازمان بهبود یابد و در نتیجه، کیفیت زندگی کاری افزایش یابد. به دلیل اینکه نیروی انسانی به عنوان رکن اساسی تولید و مهم ترین عامل در بهبود و ارتقای مستمر بهره‌وری مطرح است، مشارکت نیروی انسانی و ایجاد نظام مشارکت کارکنان در سازمان، از راه‌های اساسی برای بهبود کیفیت زندگی کاری به شمار می‌آید. شکل (۳)، استفاده از مشارکت کارکنان

کاری است. رابطه دو سویه بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری، رابطه‌ای تعاملی - تصاعدی است.

متغیرهای عمده ای که در مسیر کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری قرار دارند، عبارت‌اند از: ایجاد شرایط مناسب برای کارکردن و ایجاد تناسب بین شغل و شاغل، ارزشیابی بجا و بموقع، داشتن فرصت حرکت در مسیر شغلی و ارتقا و ... . متغیر عمده ای که در مسیر تاثیر



شکل ۳: چگونگی تاثیر مشارکت کارکنان بر بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری (کامینگر، ۵۳۷: ۱۳۷۵)

بهره‌وری بر کیفیت زندگی کاری قرار دارند، عبارت است از: احساس موفقیت در فرآجویی (تمایل به توفیق در صحنه رقابت) و در نتیجه احساس رضایت از کار که نقش عمده ای در کیفیت زندگی کاری ایفا می‌کنند (سلمانی، ۱۲۵: ۱۳۸۴).

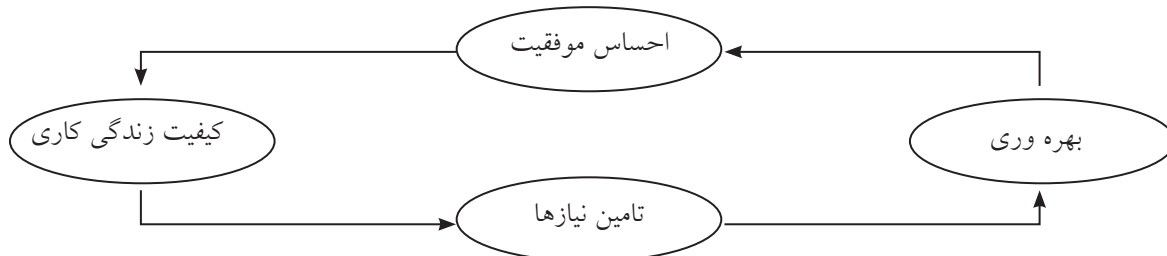
بین کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری رابطه ای دو سویه موجود است، نه یک سویه؛ یعنی نباید فقط حقوق و مزایا داد و کار خواست، بلکه کار را جزئی از کیفیت زندگی کاری دانست. ایجاد رابطه متقابل بین بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری و ایجاد باورهای مشترک در سازمان با به

که باعث افزایش بهزیستی و ارضای نیاز کارکنان و در نتیجه ارتقای کیفیت زندگی کاری شده است را نشان می‌دهد.

### تاثیر متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری

احساس مفید و کارآمد و موثر بودن در یک محیط کاری بخش مهمی از یک کیفیت زندگی کاری است (میرسپاسی، ۶۱: ۱۳۷۶). در شکل (۴) ملاحظه می‌شود که بالا بردن بهره‌وری و احساس مفید بودن، که خود یکی از نیازهای انسان است، عامل مهمی در افزایش کیفیت زندگی

شود. اینها نیازهای عمیق هر انسانی با هر فرهنگی است و پاسخگویی به این نیازها، موجبات سلامت روحی و روانی کارکنان را فراهم می‌آورد. لازم است به افکار و ایده‌های آنان احترام گذاشته شود و مورد تقدیر و تشویق و حمایت قرار گیرند. اگر با توجه به این نیازهای بشری و مقتضیات فرهنگی، نظام مشارکت فکری و روحی کارکنان را در محیط کار شکل دهیم - البته نظامی که بتواند این نیازهای روحی و روانی را پاسخ دهد و تلاش های افراد را برای بهبود محیط کار سامان دهد - می‌تواند باعث شود که کارکنان با



شکل ۴: رابطه متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری (میرسپاسی، ۶۱: ۱۳۷۶)

کارگیری رهبری و مدیریت صحیح شکل می گیرد که به دو شرط بستگی دارد:

۱. مدیران برای رهبری سازمانی دارای مهارت لازم باشند.
۲. مدت مدیریت آنها آنقدر طولانی باشد که فرصت آموزش، تغییر فرهنگ و ایجاد ارزش های مشترک را داشته باشند.

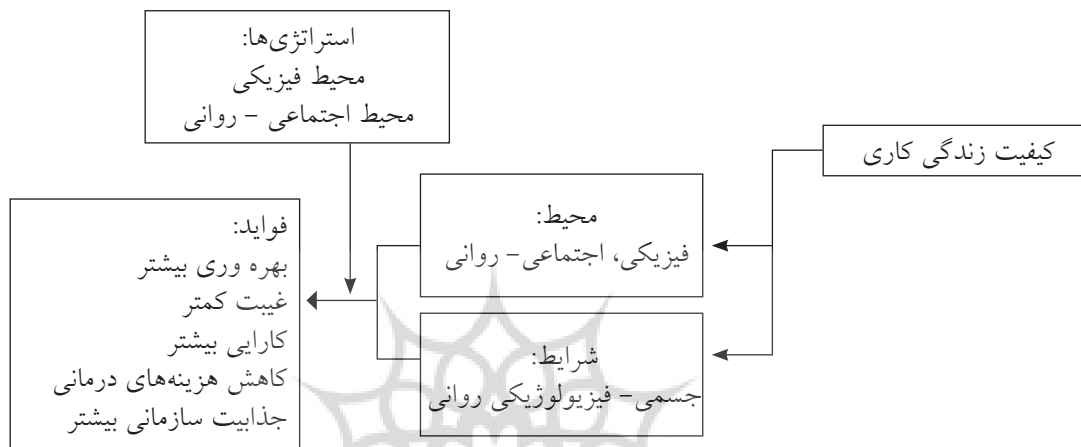
**استراتژی بهسازی محیط کار**  
فنون بسیاری وجود دارند که برای

چالش گرانه و اقناع کننده، امنیت شغلی و ... است، که در این قسمت به استرس یا فشار روانی در سازمان و زندگی، یعنی در محیط کار و زندگی می پردازیم.

**نقش فرهنگ در بهبود کیفیت زندگی کاری**

فرهنگ، کلید موفقیت هر سازمان است. فرهنگ سازمانی به کارکنان هویت سازمانی می بخشد، یعنی آنچه که

قوی تر باشد، باعث می شود تا اکثر کارکنان با هدف های سازمانی آشنایی بیشتری پیدا کنند، ارزش های فرهنگی سازمانی را قبول و نسبت به آنها احساس مسئولیت و تعهد کنند. در چنین وضعیتی رضایت کارکنان بالاتر می رود. رضایت کارکنان با وجود مدیریت قوی به بهبود روحیه و انگیزش و علاقه کارکنان منجر می شود که این امر به نوبه خود، در عملکرد سازمانی و اثربخشی آن تاثیر می گذارد (سلطانی، ۶۰: ۱۳۸۱).

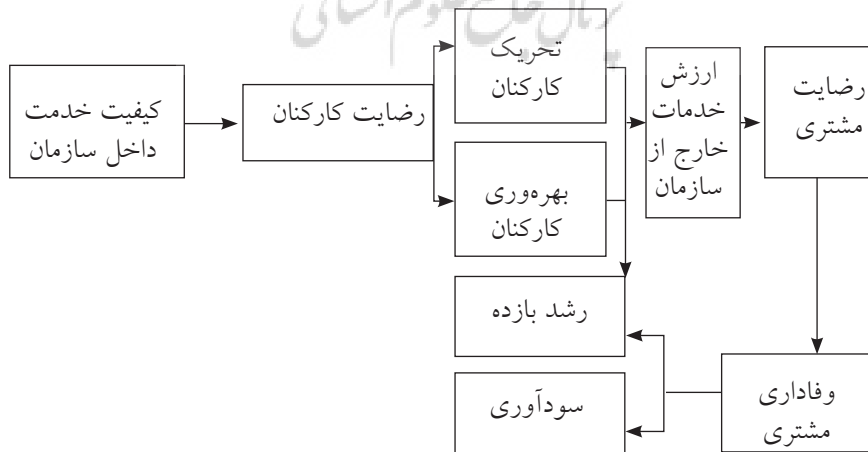


شکل ۵: روابط کیفیت زندگی کاری با شرایط و محیط کار (جزئی، ۲۷۱: ۱۳۷۵)

بهسازی محیط اجتماعی - روانی کار مورد استفاده قرار می گیرند. فنون بهسازی کیفیت زندگی کاری که شامل طراحی شغلی، گروه های کیفیت کاری، سیستم های فنی، اجتماعی و غنی سازی شغلی، ارضای نیازهای کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری سازمانی، کار

سازمان های موفق را برجسته می سازد و آنها را از دیگران متمایز می کند، توانایی آنها در جذب، پرورش و نگهداری کارکنان با استعداد و خلاق است. کارکنان نیز به نوبه خود وابستگی عمیقی به سازمان پیدا خواهند کرد. فرهنگ سازمانی تعهد گروهی را آسان می سازد. هرچه فرهنگ،

ارتباط بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد سازمان عجین شدن با شغل یکی از ویژگی های فردی است، ولی از عوامل سازمانی هم تاثیر می پذیرد. نیازهای فردی، تصویر سازمانی مناسب، تشخیص بیرونی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر عجین



شکل ۶: مدل مفهومی ارتباط بین کیفیت خدمات داخل سازمان و عملکرد سازمان

شدن فرد با شغل تاثیر می‌گذارند.

هسکت، یک مدل مفهومی در مورد عملکرد سازمان و ارتباط آن با مشتریان و کارکنان سازمان ارائه داده است (شکل ۶). در این مدل، کیفیت خدمت داخل سازمان با رضایت کارکنان و رضایت کارکنان با وفاداری کارکنان، وفاداری کارکنان با بهره‌وری کارکنان و بهره‌وری کارکنان با ارزش خدمت ارتباط دارد. همچنین ارزش خدمت با رضایت مشتری و رضایت مشتری با وفاداری مشتری و وفاداری مشتری با رشد و سودآوری سازمان ارتباط دارد (Heskett et al., 1997).

### نتیجه‌گیری

بهره‌وری منابع انسانی که از ضرورت‌های رشد و توسعه هر جامعه و سازمان محسوب می‌شود، صرفاً از راه افزایش حقوق و مزایا و امکانات رفاهی به دست نمی‌آید، بلکه بهره‌ورکردن انسان‌ها، مستلزم افزایش کیفیت زندگی کاری، آنهاست که البته برقراری ارتباط متقابل بین

این دو پدیده به باورهای مشترک و فرهنگ سازمانی مساعد نیاز دارد. کیفیت زندگی کاری یا کیفیت نظام کار یکی از جالب‌ترین روش‌های ایجاد انگیزه و راهگشای مهم در طراحی و غنی‌سازی شغل کارکنان است که ریشه در نگرش کارکنان و مدیران به مقوله انگیزش دارد. کیفیت زندگی کاری همچنین می‌تواند راهبرد مدیریتی برای ایجاد تغییرات در سازمان یا شرکت به منظور تحقق رضایت‌مندی شغلی کارکنان و به تبع آن افزایش بهره‌وری هم باشد. مدیران نباید توجه به کیفیت زندگی کاری کارکنان را دست کم بگیرند و تصور کنند با توجه به بازار کار نامطلوب کشور، صرف دلمشغولی به امنیت شغلی، کارکنان را دلبسته کار نگه می‌دارد.

کیفیت زندگی کاری به مجموعه‌ای از نتایج برای کارکنان اشاره دارد که از آن جمله می‌توان به رضایت‌مندی شغلی، فرصت‌های رشد روان‌شناختی، امنیت شغلی، روابط انسانی با کارفرما، کارکنان، محیط ایمن و بهداشتی، پرداخت منصفانه و کافی، قانونگرایی در سازمان، یکپارچگی

و انسجام و توسعه قابلیت‌های انسانی اشاره کرد.

در این مقاله به کمک اطلاعات موجود و تحلیل‌های آماری به ارائه مدلی در راستای ایجاد و بهبود کیفیت زندگی کاری در مراکز اداری می‌پردازیم (شکل ۷). □

### منابع

۱. جزینی، نسرين (۱۳۷۵)، مدیریت منابع انسانی، تهران، نشر نی.
۲. سلطانی، ایرج (۱۳۸۱) روابط صنعتی در سازمان‌های تولیدی، انتشارات ارکان، چاپ دوم.
۳. سلمانی، داود (۱۳۸۴) کیفیت زندگی کاری و بهبود رفتار سازمانی، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
۴. سید احمد جزایری و محمد حسن پرداختچی (۱۳۸۶) تدوین مدل ارزیابی کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان‌ها، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۵.
۵. شیمون و دلان (۱۳۸۰)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه: صائبی و طوسی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۶. کامینگز، توماس، ج اورلی، کریستوفر (۱۳۷۵) توسعه سازمان و تحول، ترجمه: عباس محمد زاده.
۷. میر سیاسی، ناصر (۱۳۷۶) مدیریت منابع انسانی در روابط کار، نگرشی راهبردی (استراتژیک)، چاپ اول، انتشارات شروین.

8.Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. Jr and Schlesinger, L.A. (1994), Putting the Service-Profit Chain to Work, Harvard Business Review, March-April, pp. 164-74.

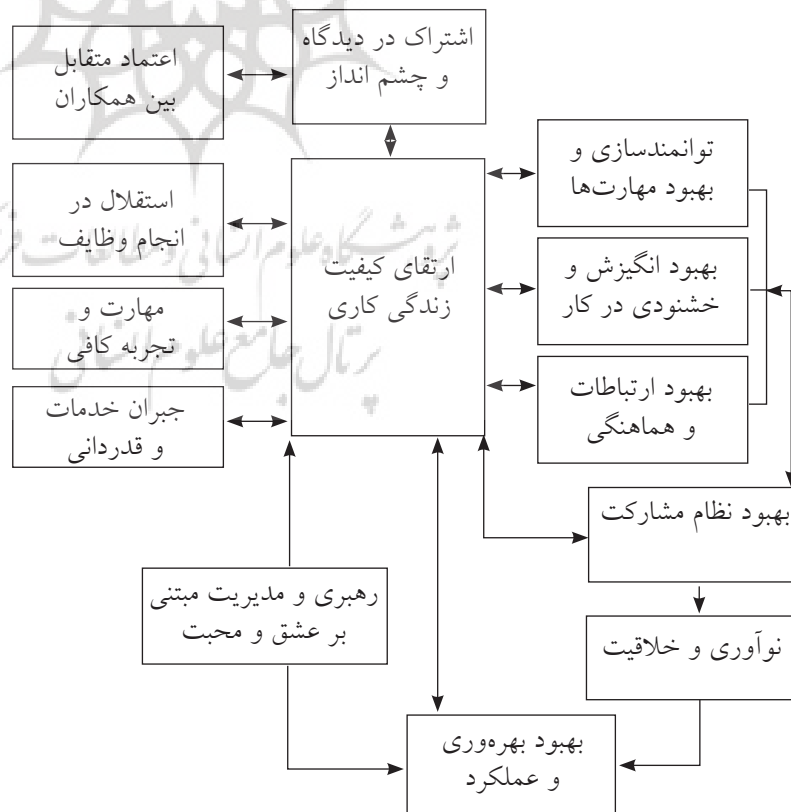
9. Lees, Martin & Kearns, Sandra. (2005) «Improving Work Life Quality : A Diagnostic Approach Model», Bluewater Health.

10. Rose, R.C. et al (2006) An Analysis of Quality of Work Life (QWL) and Career-Related Variables Science Publication, American Journal of Applied Science.

11. Walker, James W. (1980) Human Resource Planning, McGraw-Hill Publishing Company, pp. 183-185.

12. Wyatt, Thomas A. and Yue Wah. Chay (2001) Perception of QWL: A Study Singaporean Employee Development, Research and Practice in Human Resource Management, Signore, <http://www.hhs.com>.

دکتر ایرج سلطانی: عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد نجف آباد و مدیر آموزش، تحقیقات و توسعه منابع انسانی مجتمع فولاد مبارکه مهدی داستانی: کارشناس ارشد مهندسی صنایع و کارشناس حساب‌های منطقه ای دفتر آمار و اطلاعات



شکل ۷: مدل ارتقای کیفیت زندگی کاری و بهبود عملکرد