

کیفیت زندگی کاری و ارتباط آن با عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها

دکتر داود سلمانی*

چکیده

کیفیت زندگی کاری^۱ فرآیندی است که به‌واسطه آن همه اعضای سازمان از طریق مجاری ارتباطی باز و متناسبی که برای این مقصود ایجاد شده است در تصمیم‌هایی که بر شغلشان به‌خصوص، و بر محیط کارشان به‌طور کلی اثر می‌گذارد، به‌نوعی دخالت می‌یابند و در نتیجه مشارکت و رضایت شغلی آن‌ها بیش‌تر می‌شود و فشار عصبی ناشی از کار برایشان کاهش می‌یابد. در واقع کیفیت زندگی کاری نمایان‌کننده‌ی نوعی فرهنگ سازمانی و شیوه مدیریت است که کارکنان براساس آن احساس مالکیت، خودگردانی، و عزت نفس می‌کنند. کیفیت زندگی کاری که به‌صورت دو جانبه به کیفیت زندگی وابسته و غیرقابل تفکیک است، یکی از خاستگاه‌های اصلی در توسعه سازمانی^۲ است که خود ترکیب علم، هنر، تجربه، معرفت و دانش و نهایتاً عقل سلیم انسانی است. این مفهوم سیر تکاملی درازی را از دوره بدویت، عصر توحش، عصر حجر، عصر آهن، عصر فضا، عصر دانشمندی گذرانده و در پرتو ارتباطات و اطلاعات با سرعت نور و دقت روزافزون و هوشمندی طبیعی و مصنوعی ساخت بشر با بهره‌وری ژنتیک و محیطی با توجه به تغییر شکلی و ماهوی به‌صورت لحظه‌ای در تمام امور با عنایت به منطق فازی به دست رهبران دموکراتیک سازمانی و مدیران و نخبگان، اندیشمندان، ادبا، فضلا و دانشمندان با معنویت فلسفی و با توجه به خلاقیت و کارآفرینی در ابعاد تخیل، تصور و تجسم شکل گرفته است. ثمره آن کیفیت و غنی‌سازی زندگی در پرتو کیفیت زندگی کاری است که دو رکن اساسی و لازم و ملزوم همدیگرند.

واژه‌های کلیدی: کیفیت زندگی کاری، بهره‌وری^۳، کارایی^۴، اثربخشی^۵، فشار روانی^۶

* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

1. Quality of Work Life (Q.W.L.)
2. Organizational Development (O.D.)
3. Productivity
4. Efficiency
5. Effectiveness
6. Stress

مقدمه

این مقاله به تعریف کیفیت زندگی کاری و ارتباط آن با مفاهیم مدیریتی عملکرد و بهره‌وری می‌پردازد که از بررسی ادبیات مرتبط با این موضوع از تحقیقات اخیر مطالعه تطبیقی به این نتیجه دست می‌یابد که بین عملکرد برتر و کیفیت زندگی کاری ارتباط مثبتی وجود دارد هم‌چنین، این مقاله نگرش هزاره سوم در پرتو منطق فازی طیفی وسیع از ارزش‌ها و نگرش‌های گوناگون در فاصله مفاهیم درست و نادرست به دو شکل خوب، بد، زشت، زیبا و هست و نیست، خاموش و روشن غیره را از زیربنا در مقوله کیفیت زندگی و زندگی کاری با عملکرد و بهره‌وری فردی، گروهی، سازمانی مورد توجه قرار می‌دهد. رابطه تعاملی و تصاعدی کیفیت زندگی و زندگی کاری و ارتباط آن با عملکرد و بهره‌وری در پرتو تغییر کمی و کیفی در امور به صورت لحظه‌ای و با توجه به احساس و ادراک افراد به خودباوری که منجر به اعتماد به نفس با زیربنای شناخت زیبایی موجود می‌شود در تمام اجزاء نظامی بر حسب توازن، تقارن، تناسب و تباین که از ابعاد اعتماد به نفس اند پا فراتر می‌گذارد، و به توکل تکامل می‌یابد. به علاوه، مشروعیت و محبوبیت که خود منتج از مشارکت و منفک از جهل و جور و فساد است، در جهت گسترش این مهم که، آموزش و یادگیری فرد و جامعه و در نهایت جامعه جهانی به صورت تجربه مطلوب در پرتو عجین نمودن و کاربردی کردن علم، دانش و معرفت (ارتقای معرفت سطحی به علمی و علمی به فلسفی یا اجتهادی و در نهایت معرفت خداوندی) (ماوراءالطبیعه) با حذف ترس و خرافات و نادانی و جایگزینی عشق به جای نفرت و بخشش به جای انتقام تکوین می‌یابد، باید مورد توجه قرار گیرد. تحقیقات کیفیت زندگی کاری در مجموعه شرکت‌ها به این واقعیت رسیده است که نرخ رشد، سودآوری و هم‌چنین بازده سرمایه با کیفیت زندگی کاری و زندگی فردی و گروهی و سازمانی رابطه مستقیم دارد. مدیریت علمی و علم مدیریت در جهت بهبود و بهسازی محیط فرهنگی در راستای ارتقای بهره‌وری ژنتیک و بهره‌وری محیطی، انگیزش کارکنان، و ایجاد یک محیط دموکراتیک فردی و سازمانی نقش آفرین و کارآمد می‌باشد. این مهم میسر نخواهد شد مگر با کاهش فشار روانی که در غیر این صورت از خودبیگانگی، افسردگی خفیف و شدید، خودکشی و دیگر کشی بدون دلیل و در نهایت افزایش تروریسم دولتی و غیردولتی در جهان رو به افزونی خواهد نهاد.

مفهوم کیفیت زندگی کاری

دانشمندان و نظریه پردازان توسعه سازمانی از دیدگاه‌های مختلفی به مفهوم «کیفیت زندگی کاری» پرداخته‌اند که در این بخش به این دیدگاه‌ها پرداخته می‌شود.

۱. کیفیت زندگی کاری در عکس‌العمل کارکنان نسبت به رضایت شغلی و سلامت روحی آنان تبلور می‌یابد، (کامینگز^۱، ۱۳۷۵: ۵۲۹). نگرش به تعریف کیفیت زندگی کاری و بازتاب‌های شخصی آن، تجربه کاری و چگونگی بهبود کار در راستای رفع نیاز فرد از اولویت خاصی برخوردار است. در مقوله مشخصه‌های کیفیت زندگی کاری و در انطباق آن با عکس‌العمل‌های فردی کارکنان، موارد اساسی زیر شایان مطالعه است:

۱-۱. پرداخت کافی و مناسب

با توجه به سایر پرداخت‌های جبرانی برای حفظ استاندارد زندگی کاری قابل قبول، مخصوصاً در مقایسه با سایر کارها، چه مقدار پرداخت و مزایا کفایت می‌کند؟

۲-۱. محیط ایمن و سالم

محیط فیزیکی و روحی کار چیست؟ آیا شرایط کاری به‌طور ناروایی خطرآفرین است؟ چه شرایط روحی و جسمی بر سلامتی، راحتی، و فساد اداری کارکنان در حین انجام کارشان مؤثر است؟

۳-۱. گسترش ظرفیت‌های انسانی

کارها تا چه حد ساده و تجزیه شده‌اند و کنترل‌ها چقدر سخت گیرانه است؟ کار تا چه حد کارکنان را قادر می‌کند که مهارت و دانش خود را بهبود بخشیده از آن‌ها استفاده کنند و کاری را انجام دهند که برایشان معنی‌دار و مهم باشد.

۴-۱. رشد و امنیت

انجام وظایف محوله تا چه حد در حفظ رشد ظرفیت اشخاص مؤثر است؟ چگونه می‌توان دانش و مهارت تازه برای انجام وظایفی که بعداً به کارکنان واگذار می‌شود به‌دست آورد؟ چه امکاناتی برای افزایش کارایی و بهره‌وری در جهت و برای پیشرفت فرد در مسیر سازمانی مربوط و به رسمیت شناختن وی با توجه به پیچیدگی ساختاری و تمرکز از طرف هم‌قطاران و سایر اعضا وجود دارد؟

در تعریف دیگر از کیفیت زندگی کاری، آن را «میزان توانایی کارکنان در ارضای نیازهای مهم شخصی با استفاده از تجربیاتی که در سازمان کسب کرده‌اند» می‌داند در این تعریف به‌شدت بر ایجاد محیطی که منجر به ارضای نیاز افراد شود تأکید شده است.

موضوع بهبود وضعیت زندگی در دهه ۷۰ (۱۹۷۹-۱۹۷۰) که نرخ تورم و رکود اقتصادی در حال افزایش بود مورد توجه خاص قرار گرفت. این توجه تا حدودی تعجب آور بود زیرا معمولاً در شرایط اقتصادی و افزایش منابع، مدیریت عالی سازمان به فکر افزایش بهره‌وری در جهت برنامه‌های مردمی در داخل سازمان می‌افتد نه شرایط رکود و تورم. کیفیت زندگی کاری که در بسیاری از موارد از تغییر نظام پرداخت گرفته تا تصویب قانون حقوق کارکنان، آزادی اندیشه، آزادی بیان، فرآیند ارضای نیازها، و برخورد عادلانه و برابر را برای آنان تضمین می‌کند.

نگاره ۱. گروه‌بندی عوامل کیفیت زندگی کاری از دیدگاه ریچارد والتون

محیط کاری ایمن و سالم	مزایای عادلانه و کافی	گسترش ظرفیت‌های انسانی	یکپارچگی اجتماعی
مجموع فضای زندگی	ارتباط اجتماعی	اعتقاد به اصول اساسی	رشد و ایمنی

از نگاهی دیگر، کیفیت زندگی کاری را می‌توان به دو صورت زیر تعریف نمود:

- تعریف عینی از کیفیت زندگی کاری عبارت است از مجموعه‌ای از شرایط واقعی کار در یک سازمان مانند میزان حقوق و مزایا، امکانات رفاهی، بهداشت و ایمنی، مشارکت در تصمیم‌گیری، مردم‌سالاری، سرپرستی، تنوع و غنی بودن مشاغل و ... (ممی‌زاده، ۱۳۷۵: ۲۲۴).

- تعریف ذهنی از کیفیت زندگی کاری عبارت است از تصور فرد و طرز تلقی او از کیفیت زندگی کاری به‌طور اخص. به عبارت دیگر، کیفیت زندگی کاری برای هر فرد یا گروهی از افراد با فرهنگ و طرز تلقی آنان منعکس‌کننده مفهوم خاصی می‌باشد. در یک تعریف کلی می‌توان گفت که کیفیت زندگی کاری به معنی تصور ذهنی و درک و برداشت کارکنان یک سازمان از مطلوبیت فیزیکی و روانی محیط کار خود است. طبعاً با توجه به تعریف ارایه شده در هر جامعه یا در هر منطقه از یک کشور، به‌ویژه مناطق مختلف کشور خودمان که دارای خرده فرهنگ‌های گوناگون با تصورات ذهنی مختلف درباره زندگی و کار است، شاخص‌های اندازه‌گیری کیفیت زندگی کاری متفاوت خواهد بود. والتون اجزای اصلی کیفیت زندگی کاری را به ۴ قسمت تقسیم می‌کند. از نظر وی عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری عبارت‌اند از: معنی‌دار و با مفهوم بودن کار؛ تناسب سازمانی و اجتماعی کار؛ چالشی، غنی و پربار بودن کار؛ امنیت و زمینه پرورش مهارت‌ها و یادگیری مستمر در کار؛ وی ابعاد چهارگانه فوق را به صورتی جزئی‌تر نیز مطرح کرده است: پرداخت منصفانه و کافی؛ شرایط کاری ایمن

و بهداشتی؛ فرصت مناسب برای توسعه قابلیت‌های انسانی؛ فرصت مناسب برای رشد و امنیت مداوم؛ اهمیت کار در جامعه؛ قانون‌مندی کار؛ تناسب اجتماعی کار (جزنی، ۱۳۷۵: ۲۸۴).

فرهنگ هر جامعه بر پایه فلسفه زندگی آن جامعه شکل می‌گیرد. بنابراین، همان‌گونه که کیفیت زندگی و کیفیت زندگی کاری برای هر جامعه تعریف خاصی دارد، رابطه کیفیت زندگی کاری نیز با توجه به فلسفه زندگی هر جامعه متفاوت است. این امر در مورد سازمان‌ها نیز مصداق دارد. به علاوه، کیفیت زندگی کاری در سطح کل سازمان نشان داده است که تا سطح قابل توجهی عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی و در نتیجه اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهد.

در تعریف دیگر، کیفیت زندگی کاری به "مفهوم داشتن نظارتی صحیح، شرایط کاری خوب، پرداخت و مزایای مطلوب و مهم‌تر از همه ایجاد فضای کار چالش‌گرانه، مشارکتی، و اقناع‌کننده" است. زندگی کاری با کیفیت عالی از طریق توجه به فلسفه روابط کارکنان به دست می‌آید و عبارت است از به کارگیری کوشش‌هایی در استفاده از زندگی کاری با کیفیت، که خود کوشش‌های منظم از سوی سازمانی است که به کارکنان فرصت‌های بزرگ‌تری برای اثرگذاری بر کارشان و تشریک مساعی در اثر بخشی کلی سازمان می‌دهد (جزنی، ۱۳۷۵: ۲۸۵).

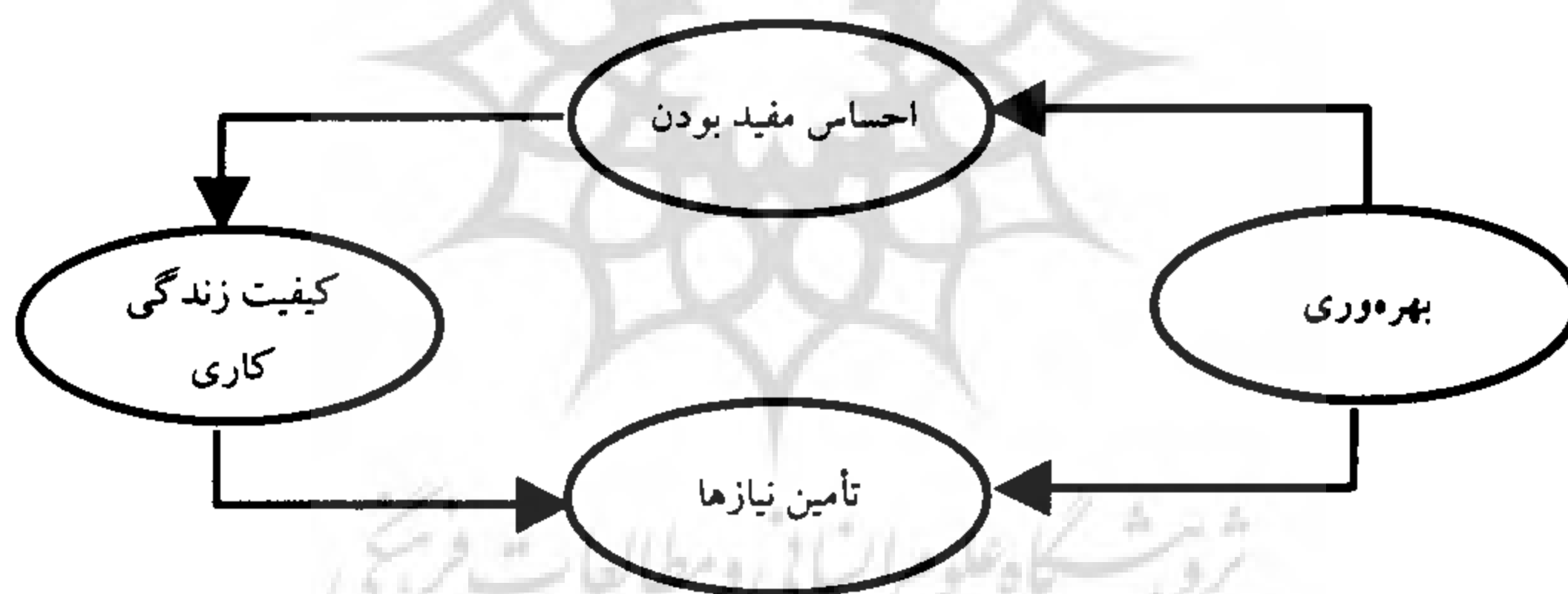
اهمیت کیفیت زندگی کاری

توجهی که اکنون به کیفیت زندگی کاری می‌شود بازتابی است از میزان اهمیتی که همگان برای آن قایل‌اند. چنین می‌نماید که شمار بسیاری از کارکنان از کار خود ناراحت و در پی کاری معنی‌دارتر هستند. کارکنان درخواست دارند در پیامدهای اقتصادی و غیراقتصادی کارشان تغییراتی داده شود. اهمیت پاداش‌های غیراقتصادی در مقایسه با اهمیت پاداش‌های اقتصادی هم اکنون افزایش یافته است، به‌ویژه در نزد کارکنانی که از آموزش و پرورش بالایی بهره‌مند هستند. چنین به نظر می‌رسد که نیاز شدیدی به بهتر کردن کیفیت زندگی کاری در بسیاری از کارکنان وجود دارد. شماری از آگاهان بر این باورند که بخشی از رکود بهره‌وری و کاهش کیفیت محصول در برخی از کشورها ناشی از کاستی‌های زندگی کاری و تغییراتی است که در علاقه‌مندی‌ها و رجحان‌های کارکنان پدید آمده است و کارکنان درخواست دارند که در کارشان نظارت و دخالت بیش‌تر بیابند. هنگامی که با کارکنان با احترام رفتار شود و احساس امنیت کنند و آنان فرصت بیان

اندیشه‌های خود را داشته باشند و هم‌چنین آزادی بیان، اندیشه و مردم‌سالاری بالا رود و کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها بیش‌تر مشارکت کنند، واکنش‌های مناسب و مطلوبی از خود نشان خواهند داد.

تأثیر متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری

تعاریف زیادی از بهره‌وری ارائه شده است. پیتر دراکر^۱ بهره‌وری را بهتر انجام دادن کارهای درست بیان می‌کند. بهره‌وری در یک تعریف ساده عبارت است از نسبت برون داده به برون داده. با توجه به تعاریفی که از بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری ارائه شده تأکید بر عوامل ملموس و عینی زندگی در محیط کار این نظریه را تقویت می‌کند که افزایش این عوامل، بهره‌وری منابع انسانی را افزایش می‌دهد. احساس مفید، کارا و مؤثر بودن در یک محیط کاری، بخش مهمی از کیفیت زندگی کاری است (میرسپاسی، ۱۳۷۶: ۶۱).



نمودار ۱. رابطه متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری

در نمودار ۱ ملاحظه می‌شود که بالا بردن بهره‌وری و احساس مفید بودن که خود یکی از نیازهای انسانی است عامل مهمی در افزایش کیفیت زندگی کاری است. رابطه دوسویه بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری، رابطه‌ای تعاملی و تصاعدی است. بین بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری رابطه‌ای دو سویه موجود است نه یک سویه. یعنی نباید فقط حقوق و مزایا داد و کار خواست، بلکه باید کار را جزیی از کیفیت زندگی کاری دانست. در پاسخ به این پرسش که "چه کسانی باید تقویت کننده این رابطه دوسویه باشند؟" تردیدی نیست که این وظیفه به عهده رهبران سازمانی است، زیرا این اشخاص به عنوان تصمیم‌گیرندگان سازمان می‌توانند در فرهنگ سازمان و باورهای مشترک افراد تأثیر گذارند.

همان گونه که در نمودار شماره (۱) مشاهده می شود متغیرهای عمده‌ای که در مسیر تأثیر کیفیت زندگی کاری بر بهره‌وری قرار دارند عبارتند از ابعاد شرایط مناسب برای کار کردن، ایجاد تناسب بین شغل و شاغل، ارزشیابی به جا و به موقع، داشتن فرصت حرکت در مسیر شغلی و ارتقاء و... متغیرهای عمده‌ای که در مسیر تأثیر بهره‌وری بر کیفیت زندگی کاری قرار دارند عبارت‌اند از: احساس موفقیت (فراجویی) و در نتیجه احساس رضایت از کار که رضایت شغلی مشارکت در کار، امنیت شغلی و... که بخش عمده‌ای از کیفیت زندگی کاری است. ایجاد رابطه متقابل بین بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری و ایجاد باورهای مشترک در سازمان، با به کارگیری رهبری و مدیریت صحیح شکل می‌گیرد که به دو شرط بستگی دارد:

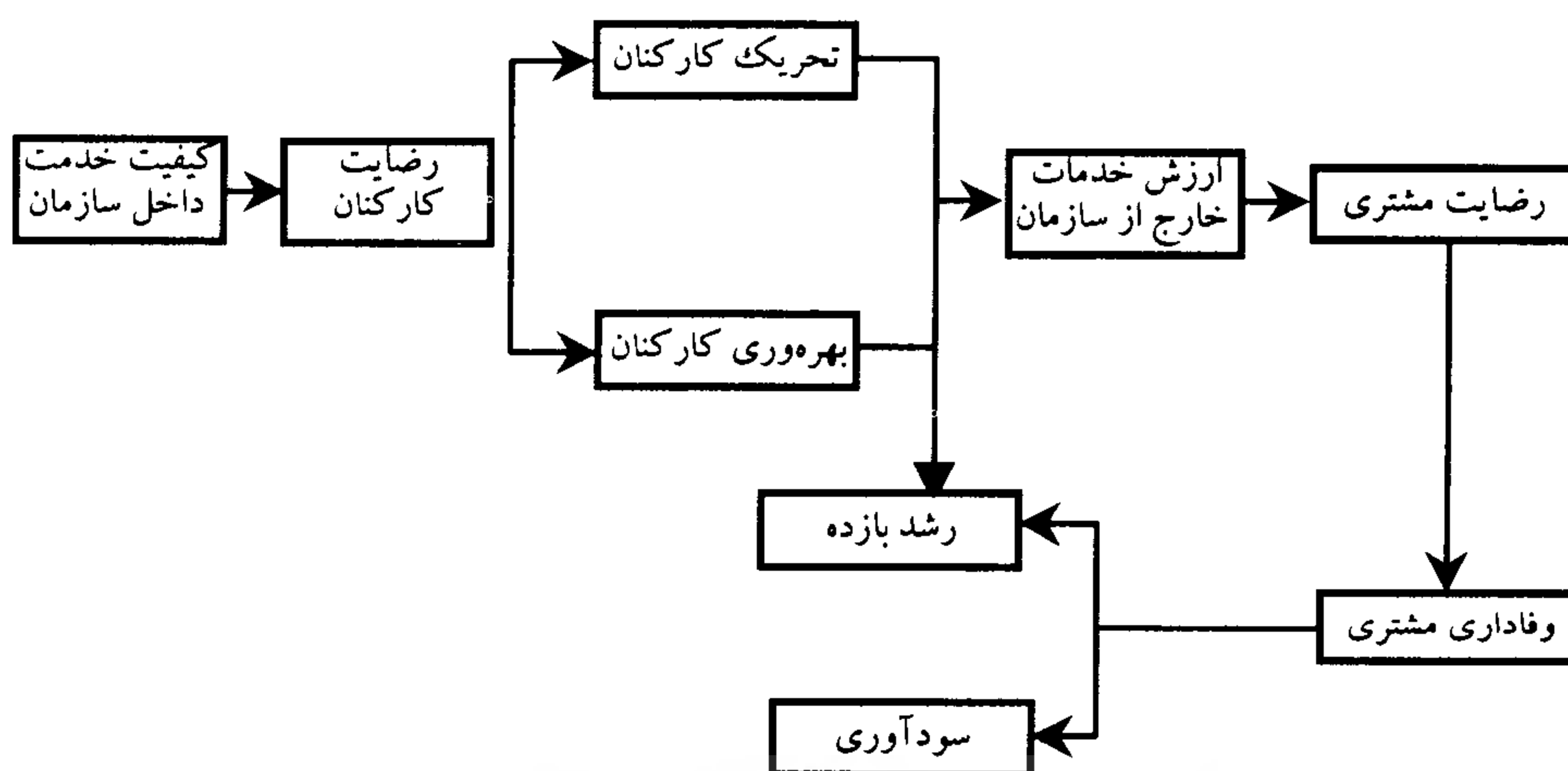
۱. مدیران برای رهبری سازمان دارای مهارت لازم باشند.
۲. مدت مدیریت آن‌ها آن قدر طولانی باشد که فرصت آموزش، تغییر فرهنگ و ایجاد ارزش‌های مشترک را داشته باشند.



نمودار ۲. نقش مدیریت در ایجاد رابطه متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری (میرسپاسی، ۱۳۷۵: ۷۲)

ارتباط بین عملکرد سازمان و کیفیت زندگی کاری

ارتباط بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد سازمان عموماً مثبت است. تحقیقات زیادی در این زمینه انجام شده است. محققى به نام هسکت^۱ (عملکرد و کیفیت زندگی کاری) یک مدل مفهومی در مورد عملکرد سازمان و ارتباط آن با مشتریان و کارکنان سازمان ارائه داده است. نمودار ۳ این مدل را نشان می‌دهد (هسکت و همکاران، ۱۹۹۴: ۷۴)



نمودار ۳. مدل مفهومی ارتباط بین عملکرد و مشتریان و کارکنان سازمان

مدل فوق بدنه‌ای از تحقیقات است که سعی می‌کند اجزاء را به ترتیب زیر با هم ارتباط دهد:

کیفیت خدمت داخل سازمان با رضایت کارکنان ارتباط دارد (هاولویک^۱ ۱۹۹۱: ۷۹-۷۴) و (استراو و هسکر^۲، ۱۹۸۴؛ ۷۴-۲۶۱).

رضایت کارکنان با وفاداری کارکنان ارتباط دارد. (سولومون^۳ ۱۹۹۸: ۳۱) و (اسچیلی سینگر و زورنیستکی^۴، ۱۹۹۱: ۹-۱۴۱).

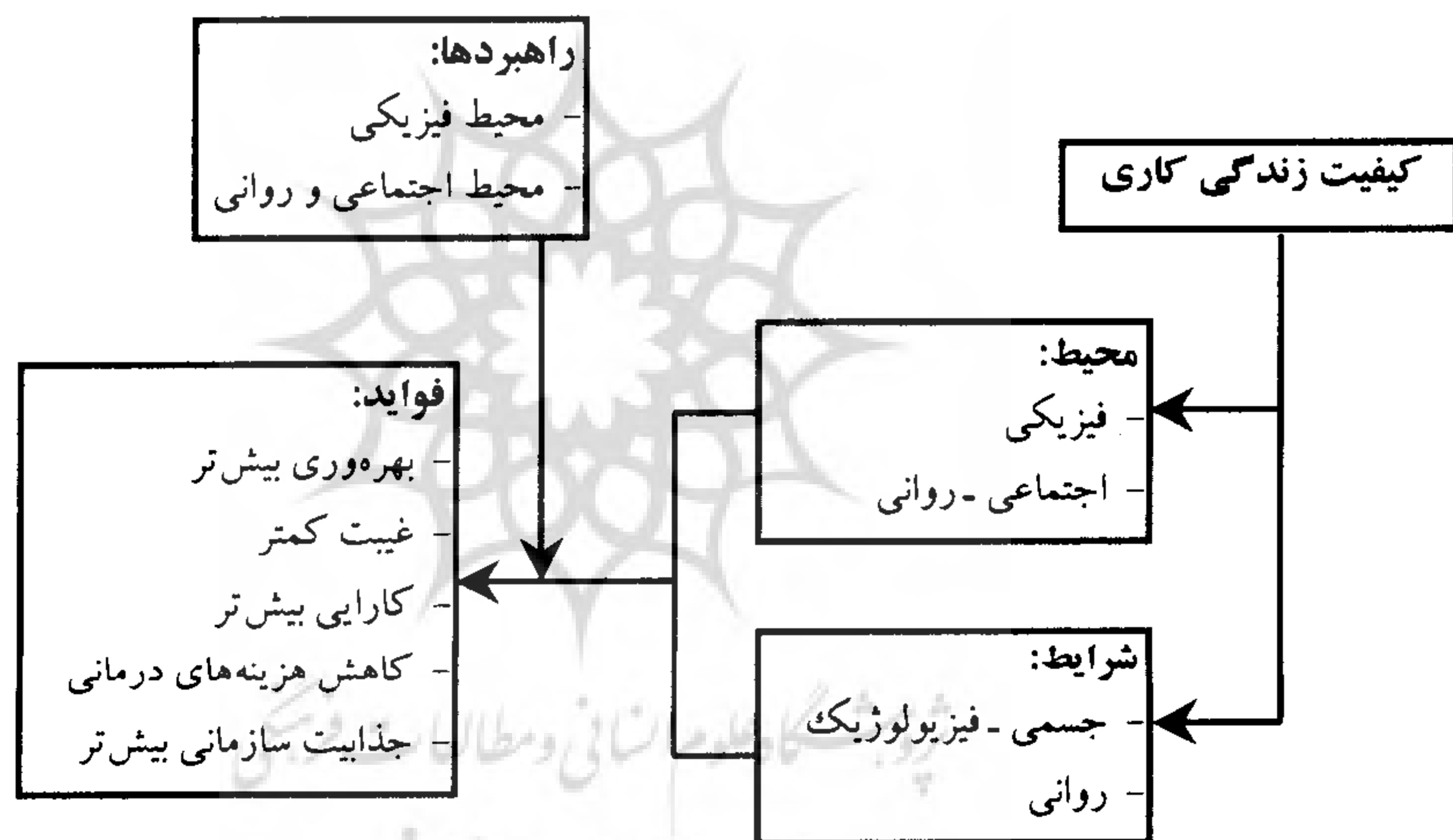
وفاداری کارکنان با بهره‌وری کارکنان ارتباط دارد (ریچهلد^۵، ۱۹۹۳: ۷۳-۶۴) و (شمول^۶، ۱۹۹۴: ۶۸-۵۷).

بهره‌وری کارکنان با ارزش خدمت ارتباط دارد (هسکت و همکاران، ۱۹۹۷؛ فیتزسیمونز و فیتزسیمونز^۷، ۱۹۹۸).

ارزش خدمت با رضایت مشتری ارتباط دارد (هالووال^۸، ۱۹۹۶: ۴۲-۲۷).

1. Havlovic, I.
2. Straw, R.. and Heckscher, C.
3. Solomon, J.
4. Schlesinger, L. & Zornitsky, J.
5. Reichheld, F.
6. Shemwell, D.
7. Fitzsimmons, J. Fitzsimons, M.
8. Hallowell, R.

رضایت مشتری با وفاداری مشتری ارتباط دارد (جونز و سسر^۱، ۱۹۹۵: ۹۹-۸۸).
 وفاداری مشتری با رشد و سودآوری سازمان ارتباط دارد (ریچهد و سسر، ۱۹۹۰: ۱۱-۱۰۵).
 • به علاوه، در تحقیقی که به تازگی در آمریکا توسط لو^۲ انجام پذیرفت، نتایج جالب زیر از بین ۵۰۰ شرکت برتر مجله فورچون^۳ به دست آمده است:
 الف) شرکت‌هایی که کیفیت زندگی کاری را مورد تأیید قرار می‌دهند نرخ رشد بیشتری نسبت به سایر شرکت‌ها دارند،
 ب) سودآوری و همچنین بازده سرمایه این شرکت‌ها نسبت به سایرین بیشتر است.



نمودار ۴. روابط کیفیت زندگی کاری با شرایط و محیط کار (جزئی، ۱۳۷۵: ۲۷)

فنون بهسازی محیط کار

فنون بسیاری وجود دارند که برای بهسازی محیط اجتماعی-روانی کار مورد استفاده قرار می‌گیرند. فنون بهسازی کیفیت زندگی کاری شامل طراحی شغل، گروه‌های کیفیت کاری، نظام‌های فنی-اجتماعی و غنی‌سازی شغلی، ارضای نیازهای کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، کارچالش‌گرانه و اقناع‌کننده، امنیت شغلی و غیره

1. Jones, T. Sasser, W.

2. Lou, R.

3. Fortune Magazin

است. در این قسمت به استرس یا فشار روانی در سازمان و زندگی، یعنی در محیط کار و زندگی پرداخته می‌شود.

استرس یا فشار روانی چیست؟

استرس به معنی فشار، واژه‌ای است که از فیزیک گرفته شده است و امروزه برای بیان فشار روان - تنی کاربرد عام یافته است. به عبارت بسیار کلی و ساده، استرس حالتی است در روان و تن که ناشی از وارد شدن فشارهای روانی یا جسمی به فرد است. فشار روانی را عکس‌العمل فرد به عوامل جدید یا تهدیدکننده در محیط کاری تعریف نموده‌اند (آرنولد و فلدمن، ۱۹۸۸). فشار روانی را پاسخی دانسته‌اند که فرد برای تطبیق با یک وضعیت خارجی متفاوت با وضعیت عادی به صورت رفتاری، روانی، و یا جسمانی از خود بروز می‌دهد. هم‌چنین فشارهای روانی را مجموعه واکنش‌های عمومی انسان نسبت به عوامل ناسازگار و پیش‌بینی نشده خارجی و داخلی دانسته‌اند. بدین گونه که هر گاه تعادل و سازگاری فرد به علت عوامل خارجی یا داخلی از میان برود ایجاد فشار روانی می‌کند.

۱. فشار روانی همان اضطراب نیست. اضطراب در قلمرو عاطفی و روان‌شناختی عمل می‌کند، در صورتی که فشار روانی علاوه بر این قلمرو، در حوزه فیزیولوژیک نیز عمل می‌کند. از این رو، فشار ممکن است با اضطراب همراه باشد ولی این دو را نمی‌توان مساوی دانست.
۲. فشار روانی الزاماً، موردی ویران‌کننده نیست. فشار روانی می‌تواند خوب هم باشد و به عبارتی، فشار روانی گاهی به صورتی است که اشخاص به جای اجتناب باید مترصد دسترسی به آن باشند. البته نکته کلیدی در این جا نحوه کنار آمدن شخص با فشار روانی است. فشار روانی اجتناب‌ناپذیر است، ولی از ناراحتی روانی می‌توان جلوگیری یا آن را به نحو مؤثر کنترل کرد.

دیدگاه مدیران در مورد فشار روانی

فشار روانی برای افراد مختلف، معانی متفاوتی دارد. اختلاف نظر در مورد فشار روانی در پاسخ‌هایی که مدیران به یک سؤال مشابه تحت عنوان «منظور از اصطلاح فشار روانی یا استرس چیست؟» داده‌اند، نمایان است. متداول‌ترین جواب‌هایی که به این پرسش داده شده عبارت است از:

۱. کار بسیار زیاد و زمان بسیار کم برای انجام آن

۲. احساس اضطراب و دلهره

۳. ناتوانی در مقابله با

۴. فشار روحی و جسمی بسیار زیاد

۵. احساس خستگی و حساسیت و تحریک پذیری

۶. فشارهای عاطفی، احساسی، و هیجانی

دو نکته جالب و قابل توجه پس از انجام این بررسی حاصل گردید. نخست این که دو نوع پاسخ ارابه گردیده است: پاسخ‌هایی که مرتبط با علت فشار روانی هستند، و پاسخ‌هایی که مرتبط با اثرات فشار روانی‌اند. دوم این که، اغلب مدیران اداری دیدگاهی منفی نسبت به فشارهای روانی دارند و آن را به‌عنوان پدیده ویران‌کننده به حساب می‌آورند (ابزاری و سرایداران، ۱۳۷۶: ۸۰).

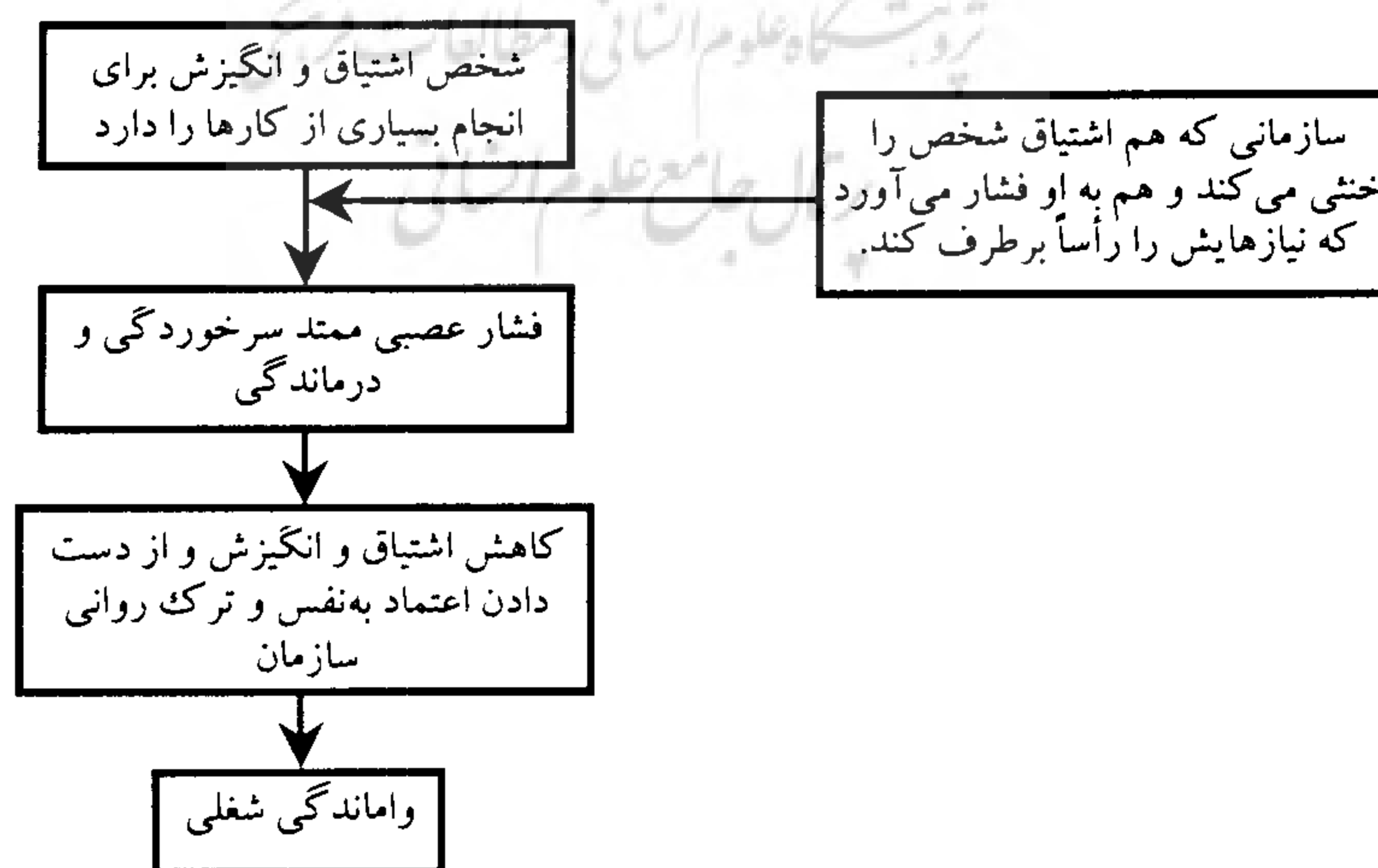
فشار عصبی خوب^۱ و فشار عصبی بد^۲

به نظر سیله^۳ (۱۹۷۶) حتماً لازم نیست منبع ایجاد فشار عصبی بد باشد، به فرض ممکن است دریافت جایزه و سپس تصمیم‌گیری در مورد چگونگی استفاده از آن همراه با فشار عصبی باشد. موارد دیگر، مانند گرفتن ترفیع، دست یافتن به شهرت، ازدواج و نظایر آن نیز می‌تواند باعث ایجاد فشار عصبی شوند. وی این نوع فشار عصبی را فشار عصبی خوب می‌نامد. البته فشار عصبی از نوع بد هم وجود دارد. آن چه بیش‌تر هنگام شنیدن کلمه فشار عصبی در ذهن مردم نقش می‌بندد همان فشار عصبی بد است. فشار ممتد، اتلاف وقت، خبرهای بد و نظایر آن تماماً در این گروه از جمله فشار عصبی بد دسته‌بندی می‌شوند. فشار عصبی می‌تواند انسان را تحریک و در او ایجاد انگیزه نماید و یا می‌تواند منجر به ایجاد اثرات جانبی خطرناک شود.

1. Eustress
2. Distress
3. Selye, H.

واماندگی^۱

پیامد نهایی فشار عصبی هم بر اشخاص و هم بر سازمان‌ها اثر می‌گذارد. واماندگی یک احساس عمومی تحلیل رفتگی است و هنگامی به وجود می‌آید که فرد احساس کند که فشارهای خیلی زیادی را تحمل می‌کند و منابع رضایت نیز خیلی کم‌اند. نخست، اشخاصی که دارای اشتیاق زیاد هستند، انگیزه شدیدی برای انجام کار دارند در شرایط ویژه اولین قربانیان حالت واماندگی‌اند. آن‌ها به ویژه هنگامی که سازمان نوآوری آن‌ها را نادیده گرفته و یا محدود کرده است و دائماً به فکر منافع خود باشد آسیب می‌بینند. در چنین موقعیتی فرد احتمالاً بیش‌تر از اندازه، خود را درگیر شغل مربوط می‌کند. به عبارت دیگر، ممکن است فرد همزمان با تلاش برای تحقق انتظارات سازمان، موضوع‌های مورد نظر خود را جامه عمل بپوشاند. محتمل‌ترین اثرات این حالت بروز خستگی، سرماخوردگی و درماندگی ناشی از حجم الزامات خارج از تحمل فرد است. شخص عملاً اشتیاق و انگیزش خود را همانند شمعی که می‌سوزد و فنا می‌شود تحلیل می‌برد و در نهایت نتایج کار را نیز ضایع می‌کند. در این مرحله، ممکن است فرد کم‌کم از رفتن به سر کار احساس وحشت کند. ممکن است وقت زیادتری را صرف انجام کار کند ولی موفق به انجام کار کمتر شود و ممکن است ناتوانی فکری و جسمی از خود نشان دهد.



نمودار ۵. نمایش بروز درماندگی در فرد (مورهد و گریفین ۱۳۷۴)

روند تغییر توقعات سازمان‌ها و کارکنان و کیفیت زندگی کاری رابطه متقابل تغییر شرایط اقتصادی - اجتماعی در شکل دهی و تغییر توقعات سازمان‌ها از کارکنان و توقعات کارکنان از سازمان‌ها رابطه‌ای غیرقابل انکار است که در پنج دهه بعد از جنگ جهانی دوم در کشورهای صنعتی به شرح نگاره زیر تغییر یافته است:

نگاره ۲. مقایسه تغییر توقعات سازمان‌ها و کارکنان بعد از جنگ جهانی دوم (میرسپاسی، ۱۳۷۵)

هدف و توقعات کارکنان	هدف و توقعات سازمان‌ها	زمان
پیدا کردن شغلی به منظور امرار معاش	افزایش کارایی و سود از طریق تولید انبوه و کاهش هزینه	دو دهه اول، بعد از جنگ جهانی دوم
دریافت خدمات رفاهی و سطح حقوق بالاتر	افزایش کیفیت و رقابت با تأکید بر کیفیت کالا و خدمات	دهه‌های سوم و چهارم بعد از جنگ جهانی
افزایش کیفیت زندگی کاری	تأکید بر رضایت مشتری و خواست او و تعمیم دادن این فلسفه در رابطه کاری درون سازمانی	دهه اخیر

امنیت شغلی

اخراج یا انفصال از خدمت مشکلات اقتصادی شدیدی را برای کارکنان به دنبال دارد. اما این مشکلات می‌تواند با مزایایی که سازمان ارائه می‌کند، تعدیل شود. مزایای پرداخت انفصال از خدمت به کارکنان این امکان را می‌دهد که در زمان ترک سازمان، مبلغی را به‌طور یک‌جا دریافت کنند. مبلغ پرداختی معادل چند هفته حقوق یا مبلغ تضمین شده‌ای از سوی کارفرما برحسب حقوق و سنوات خدمت شاغل است. سیاست‌های پرسنلی ممکن است پرداخت انفصال از خدمت را محدود به وضعیتی کند که شاغل ناخواسته یا بدون ارتکاب اشتباه به دلیل بسته شدن نظام کار یا حذف شغل پس از ادغام چند شرکت مجبور به ترک سازمان شود. نگرانی از ادغام و تملک ممکن است سبب شود که برخی از مدیران با ارزش در جست‌وجوی شغل جدید یا ترک سازمان برآیند. از این‌رو، بسیاری از سازمان‌ها توافق‌نامه‌ای به نام «چتر طلایی»^۱ به وجود آورده‌اند. چتر طلایی عبارت است از توافق پرداخت پاداش و مزایا از سوی سازمان به مدیران در صورت امکان ادغام، جابه‌جایی، یا تملک. این توافق‌نامه به مدیران فرصت می‌دهد که بر وظایف و مسئولیت‌های خود متمرکز شوند و نگران تأمین مالی خود و یا جست‌جو برای شغل جدید

طلایی پاداش‌های مادی زیادی برای مدیران ارشد به ارمغان می‌آورد. اما به ندرت برای سایر کارکنان امکاناتی فراهم می‌سازد. طبق مطالعه‌ای که درباره ۳۲۵ مؤسسه انجام گرفته است، ۸۴/۶ درصد از این مؤسسات دارای سیاست‌های پرداخت انفصال از خدمت بوده‌اند. تقریباً نزدیک به نیمی از آنها (۴۷/۹ درصد) کارکنان خود را در یافتن شغل‌های دیگر یاری داده‌اند. در شرکت‌ها و مؤسسات بزرگ‌تر پرداخت انفصال از خدمت یا یافتن شغل امری متداول است. در اروپا اخراج کارکنان به دلیل قوانین موجود و سیاست‌های پرداخت انفصال از خدمت کمتر است.

نظام مشارکت کارکنان

مشارکت چیست؟

مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را برمی‌انگیزد تا سازمان را برای دستیابی به هدف‌های گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. در این تعریف سه اندیشه مهم نهفته است (طوسی، ۱۳۷۵: ۲۹۱):

الف. درگیر شدن

ب. یاری دادن

ج. مسئولیت

درگیری ذهنی و عاطفی
در مرتبه نخست و شاید بیش از هر چیز دیگر، مشارکت به معنی درگیری ذهنی و عاطفی است و تنها به کوشش بدنی محدود نمی‌شود. در مشارکت خود شخص درگیر است و تنها مهارت و کاردانی وی مطرح نیست. این از نوع درگیری روانی است و نه جسمانی. انسانی که مشارکت می‌کند خود - درگیر است و نه کار - درگیر.

انگیزش برای یاری دادن

نظام مشارکت کارکنان را به یاری دادن برمی‌انگیزد. مشارکت یک داد و ستد اجتماعی دوسویه میان کارکنان است. ارزش و سودمندی بزرگ مشارکت آن است که آفرینندگی کارکنان را به کار می‌گیرد. مشارکت کارکنان از راه یاری دادن به کارکنان برای پی بردن و روشن کردن راه‌های دستیابی به هدف‌ها به ویژه انگیزش را افزایش می‌دهد.

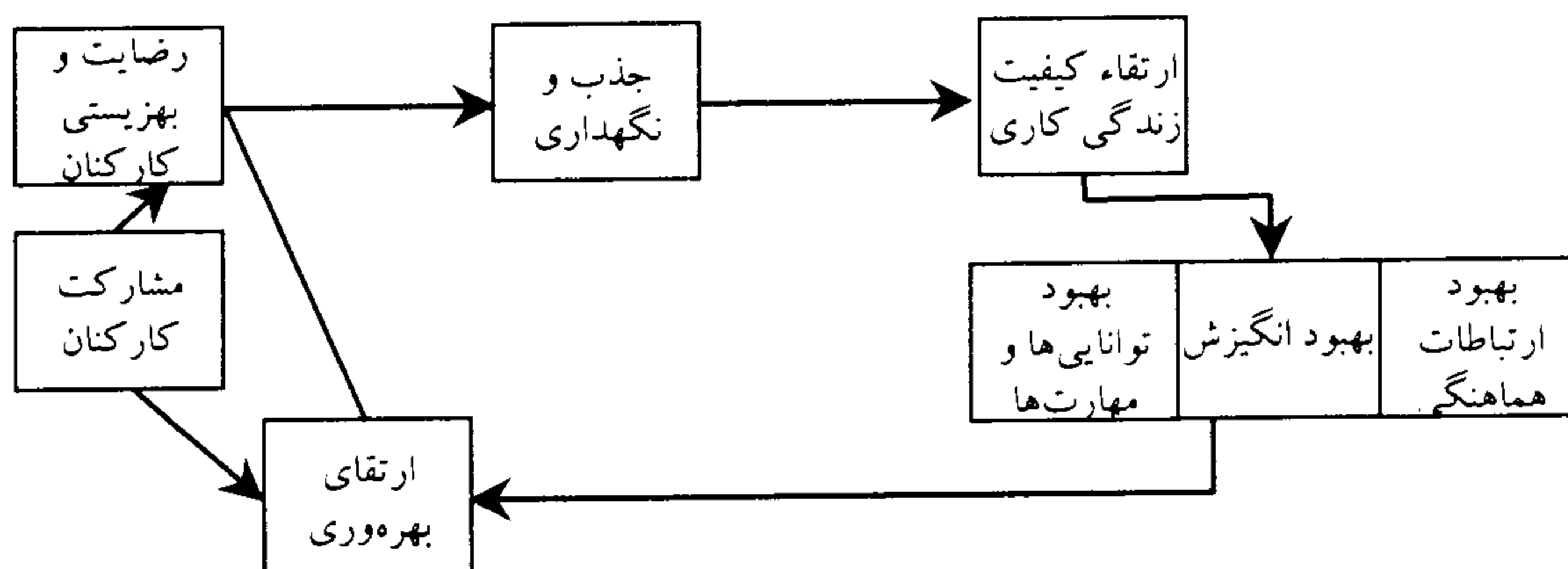
پذیرش مسئولیت

نظام مشارکت کارکنان را برمی‌انگیزد تا در کوشش‌های گروه خود مسئولیت بپذیرند. این یک فراگرد اجتماعی است که کارکنان به خود - درگیری در سازمان می‌رسند و بر آن

می‌شوند که سازمان خود را نمونه کنند. مشارکت، وسیله‌ای است تا حس مسؤولیت، وظیفه‌شناسی و تعلق به محیط کار در کارکنان رشد یابد. مشارکت، وسیله‌ای است تا احترام به عزت نفس انسانی و احترام به اندیشه، فکر و شخصیت انسانی کارکنان به نمایش گذاشته شود. مشارکت وسیله‌ای است تا به واسطه آن ما به کارکنان اجازه دهیم به جای این که مدام رهبری شوند و زیر نظر قرار گیرند، از توانایی شخصی استفاده کرده، فکر کنند و قوه خلاقه خویش را به کار گیرند؛ بیاموزند؛ فرصت ابراز وجود داشته باشند؛ و شایستگی و شخصیت و مهارت خود را نشان دهند.

ارتباط بین نظام مشارکت و بهبود کیفیت زندگی کاری

هر انسانی نیاز به تفکر و اندیشیدن دارد و از تفکر و حل مسأله لذت می‌برد. هر انسانی دوست دارد تا دیگران توانایی‌های او را ببینند و از سوی مدیران بالاتر تشویق شود. این‌ها نیازهای عمیق هر انسانی با هر فرهنگی است و پاسخ‌گویی به این نیازها، موجبات سلامت روحی و روانی کارکنان را فراهم می‌آورد. همه انسان‌ها در هر سن، با هر معلومات، و با هر فرهنگ، در هر رده سازمانی، و در هر رده شغلی لازم است به اندیشیدن و تفکر تشویق شوند. لازم است به افکار 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، نظامی که بتواند این نیازهای روحی و روانی را پاسخ دهد و تلاش‌های افراد را برای بهبود محیط کار سازمان دهد، باعث می‌شود کارکنان با انگیزه و علاقه بیشتر تری کار و فعالیت کنند و حرکت بهبود بهره‌وری در سازمان را ایجاد نمایند و در نتیجه همه این‌ها، باعث افزایش کیفیت زندگی کاری می‌گردد. به دلیل این که نیروی انسانی به عنوان رکن اساسی تولید و مهم‌ترین عامل در بهبود و ارتقای مستمر بهره‌وری مطرح است، مشارکت نیروی انسانی و ایجاد نظام مشارکت کارکنان در سازمان، از راه‌های اساسی برای بهبود کیفیت زندگی کاری به شمار می‌آید. نمودار ۶ استفاده از مشارکت کارکنان را که باعث افزایش بهزیستی و ارضای نیاز کارکنان در نتیجه‌ی ارتقای کیفیت زندگی کاری شده است، نشان می‌دهد (کامینگر: ۱۳۷۵: ۵۳۷).



نمودار عر چگونگی تأثیر مشارکت کارکنان بر بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری

فراگرد سهیم کردن

مشارکت، فراگرد سهیم کردن و سهیم شدن مدیران و کارکنان در امور است. مدیرانی که مشارکت را برمی‌انگیزند و تشویق می‌کنند، کار خود را رها نمی‌سازند و همه چیز را به کارکنان وانمی‌گذارند. به جای آن، تنها با درگیر کردن توأم با کوشش دیگران آنان را در کار سهیم می‌کنند تا یاری دادن برای همه ممکن گردد.

قدرت و نفوذ افزوده

کارکنان از راه مشارکت قدرت بیش‌تری به دست می‌آورند. قدرت در یک نظام اجتماعی می‌تواند افزایش یابد. بی آن‌که آن را از کسی بربایند. قدرت مدیر تا اندازه‌ای به عواملی چون اعتماد کارکنان به مدیریت، احساس آنان از کار گروهی و مسئولیت بستگی دارد. مشارکت این امور را بهبود می‌بخشد. چون کارکنان احساس همکاری و مسئولیت بیش‌تری دارند، احتمال می‌رود که در برابر کوشش‌های مدیریت برای نفوذ در آنان پاسخ‌گویی بیش‌تری پیدا کنند. بنابراین مدیران با همکاری و داد و ستد اجتماعی با گروه‌های کاری، باعث افزایش قدرت و نفوذ در نظام کار می‌شوند (طوسی، ۱۳۷۵: ۹۸-۲۹۷). در نگاره ۳ دو دیدگاه درباره قدرت و نفوذ در مشارکت نشان داده شده است.

نگاره ۳. دو دیدگاه درباره قدرت و نفوذ در مشارکت

دیدگاه خودکامه	دیدگاه مشارکت‌جو
قدرت	قدرت
یک مقدار معین است.	یک مقدار متغیر است.
از ساختار اختیار سرچشمه می‌گیرد.	از کارکنان سرچشمه می‌گیرد و از راه‌های رسمی و غیررسمی پدید می‌آید.
مدیر آن را به کار می‌بندد.	از راه اندیشه‌ها و کوشش‌های مشترک در گروه به کار گرفته می‌شود.
از بالا به پایین جریان می‌یابد.	در همه سو جریان می‌یابد.

تعریف کاربردی از مشارکت کارکنان

مشارکت کارکنان برای انتقال تصمیم‌گیری در سطوح پایین سازمان، جایی که عملیات در آن جارخ می‌دهد، اهمیت پیدا می‌کند. روش‌های مشارکت کارکنان، برگرفته از تلاش‌های اخیر کیفیت زندگی کاری در اروپا، اسکاندیناوی، و کانادا است. اگر چه عبارت مشارکت کارکنان به تدریج جایگزین اطلاق کیفیت زندگی کاری مخصوصاً در کانادا شده است، بازنگری این زمینه تاریخی، استنباط روشنی از آنچه امروز مشارکت کارکنان محسوب می‌شود، فراهم می‌کند. تعریف کاربردی مشارکت شامل چهار جزء قدرت، پاداش، اطلاعات، دانش و مهارت است که ترکیب این اجزاء با مشارکت کارکنان می‌تواند تأثیر زیادی در بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری ایجاد کند.

پیش‌نیازهای مشارکت

کامیابی مشارکت به شیوه‌ای صحیح به چگونگی فراهم آوردن برخی پیش‌نیازها بستگی دارد. برخی از این پیش‌نیازها در وجود شرکت کنندگان و برخی در پیرامون جای دارند.

نگاره ۴. پیش‌نیازهای مشارکت (طوسی، ۱۳۷۵: ۲۹۹)

۱. زمان کافی برای مشارکت در اختیار باشد.
۲. بهره‌های احتمالی آن از زیان‌های احتمالی آن بیش‌تر باشد.
۳. به دل‌بستگی‌های کارکنان مرتبط باشد.
۴. کارکنان توانایی کافی برای کار روی آن موضوع داشته باشند.
۵. توانایی متقابل برای ارتباط فراهم باشد.
۶. احساس بیم و خطر برای هیچ‌یک از طرف‌ها وجود نداشته باشد. در قلمرو آزادی شغلی باشد.

نقش فرهنگ در بهبود کیفیت زندگی کاری

فرهنگ، کلیدی برای موفقیت هر سازمان است. در محیطی که تغییرات سریع است، فرهنگ سازمانی ایستا نمی‌تواند در بلندمدت کارآمد باشد. مدیران باید توانا باشند (و لازمه‌ی توانایی، دانایی و لازمه‌ی دانایی داشتن آگاهی است و آگاهی داشتن بدون اطلاعات درست بی‌معنا است و نهایتاً توانایی باعث قدرت می‌شود) تا در محیط متغیر، شایستگی مهارت لازم برای اجرای تغییرات به مرحله ظهور برسد. یکی از روش‌های مناسب در چنین زمانی، اعمال فرهنگ مدیریت پیش‌نگر است که بالندگی سازمان محسوب می‌شود.

تعاریف فرهنگ سازمانی

دانشمندان تعاریف گوناگونی از فرهنگ سازمانی ارائه داده‌اند که به برخی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود:

۱. فرهنگ سازمانی: باورهای نسبتاً ثابت، ارزش‌ها، و نگرش‌هایی است که عموماً در بین اعضای سازمان حفظ می‌شود.

۲. فرهنگ سازمانی: نظام ارزش‌ها، باورها، و آداب و رسوم مشترک در بین اعضای سازمان است که با ساختار رسمی برای ایجاد هنجارهای رفتاری در تعامل است.

۳. اسپندر^۱ معتقد است که فرهنگ سازمانی، نظامی اعتقادی است که میان اعضای یک سازمان، مشترک است.

۴. ادگار شاین^۲ فرهنگ سازمانی را چنین تعریف می‌کند: فرهنگ، الگویی از پیش‌فرض‌های بنیادین است که گروهی خاص در راه دست و پنجه نرم کردن با مشکلات برای انطباق خود با محیط پیرامون و دستیابی به یکپارچگی و همبستگی خلق، کشف، یا ایجاد کرده است. در مجموع می‌توان استنتاج کرد که فرهنگ سازمانی شیوه خاص یا فضایی است که سازمانی را از سازمان دیگر متمایز می‌سازد و در واقع به آن شخصیت ویژه و منحصر به فرد می‌دهد و هویت اجتماعی هر سازمانی را تعیین می‌کند. به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی شامل الگوهای رفتاری، نظام ارزشی، احساسات، گرایش‌ها، تعامل‌ها، و هنجارهای اعضای گروه سازمانی است (لاری، ۱۳۷۷: ۶۳).

فرهنگ و راهبرد

منظور از راهبرد روند عملیاتی است که منجر به دستیابی به اهداف اصلی می‌شود. این روند شامل تمام فعالیت‌هایی است که موجب تحقق اهداف و برنامه‌های سازمان می‌شود. پنج خصوصیت فرهنگ سازمانی به شرح زیر است:

۱. استقلال فردی: میزانی از مسئولیت، استقلال و فرصت‌های اعضای سازمان، به نحوی که بتوانند به دلخواه خود کاری را انجام دهند.

۲. ساختار: دامنه دستورات و مقررات و میزان سرپرستی مورد استفاده برای کنترل رفتار اعضای سازمان.

۳. حمایت: میزان مساعدت و صمیمیت مدیران

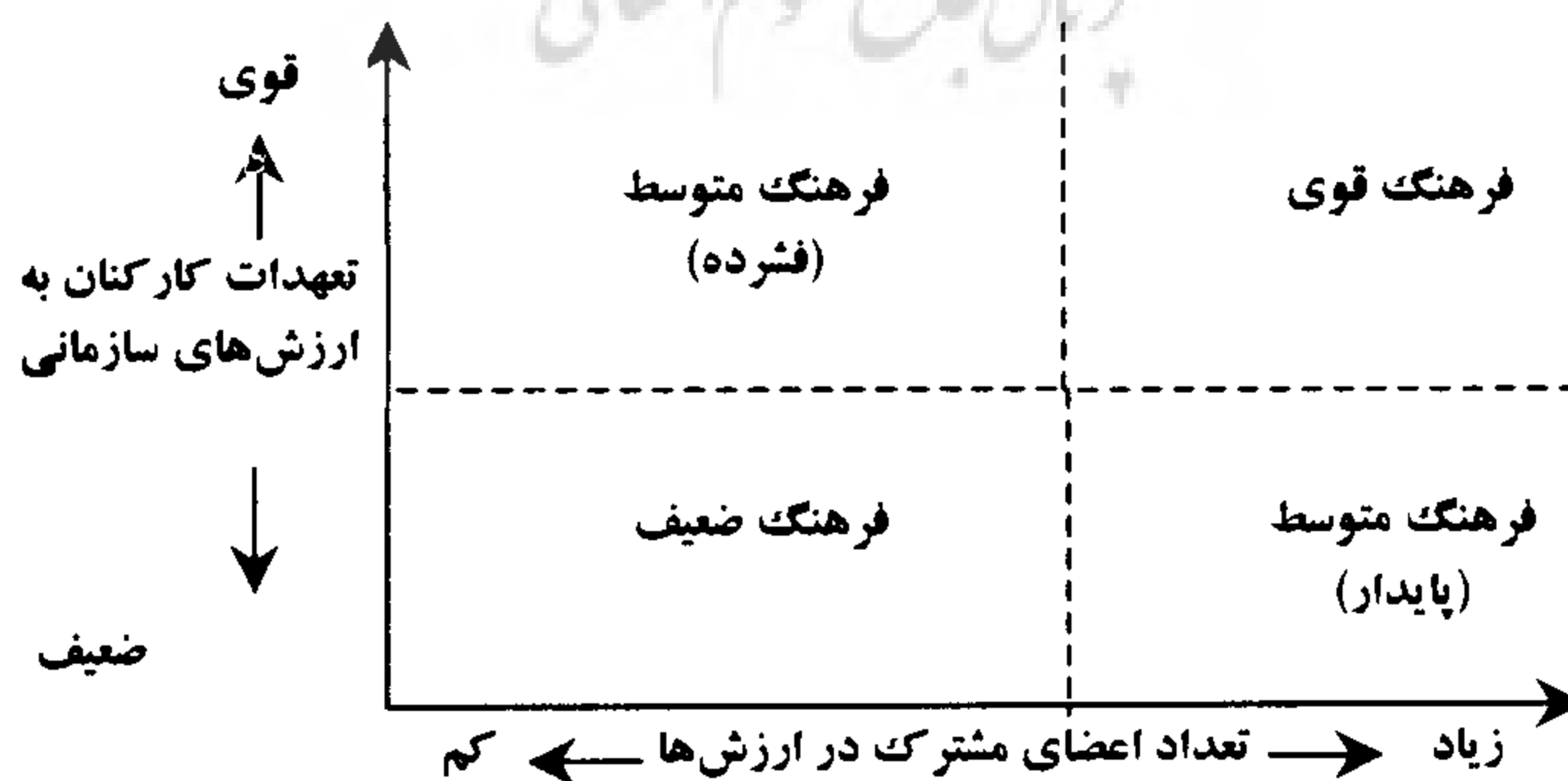
1. Spender

2. Shien, E.

۴. پاداش عملکرد و میزان وابستگی به مشوقها (افزایش حقوق، ترفیع) و ... در جهت تقویت رضایت شغلی و افزایش کارایی
۵. رفتار مخاطره‌پذیر: میزان تشویق و تحریک اعضاء به داشتن روحیه‌ای تهاجمی و نوآور و خطرپذیر. با ترکیب این خصوصیات تصویری ترکیبی از فرهنگ سازمان به وجود می‌آید. فرهنگ سازمان بیان‌کننده این است که کارها چگونه انجام شوند و اعضاء چگونه رفتار کنند. موفقیت یک شرکت بستگی به توانایی آن در تغییر راهبردهایش دارد تا بتواند با تغییرات سریع وضعیت بازار همگام شود.

قدرت فرهنگ

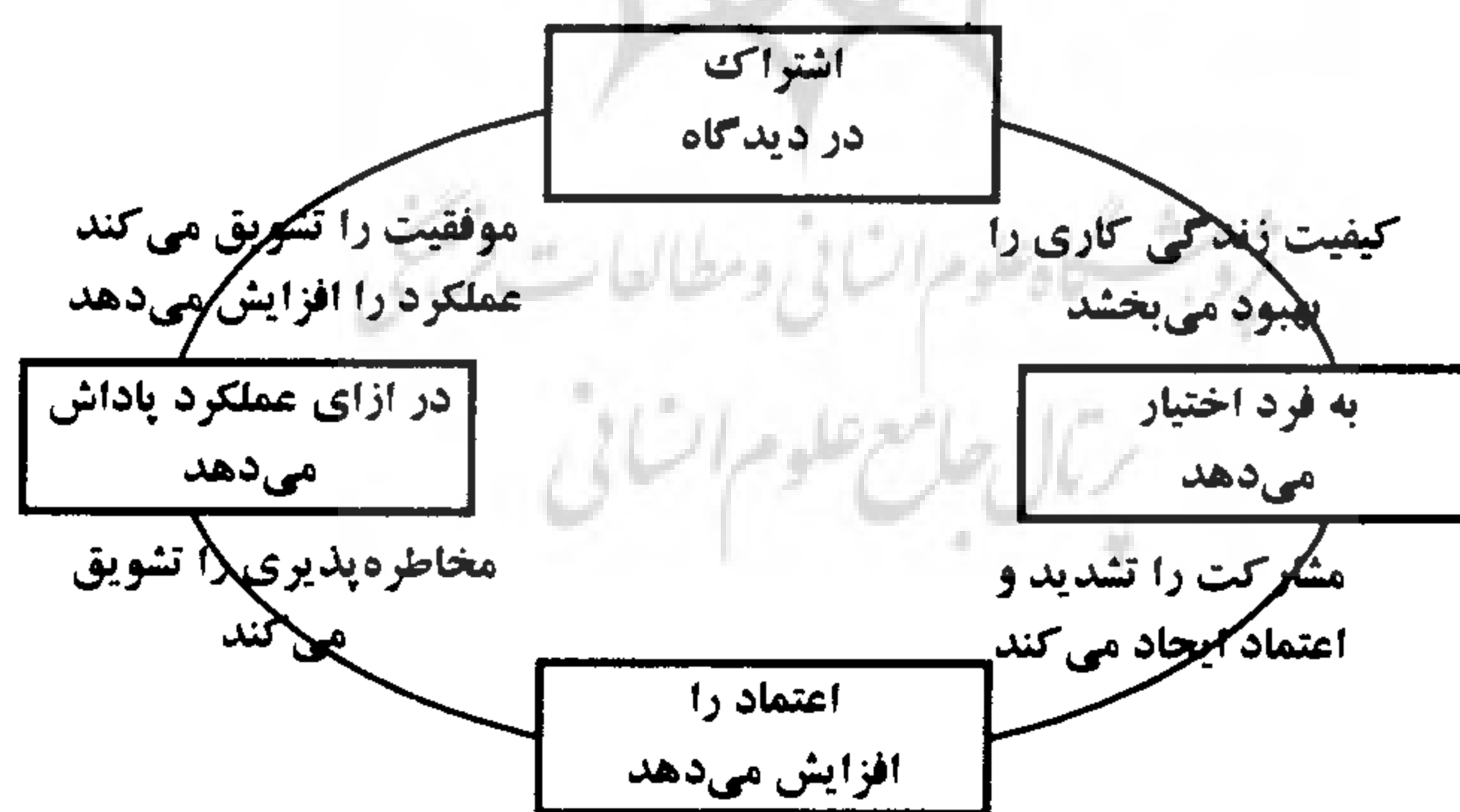
هر سازمان فرهنگی دارد، اما برخی فرهنگ‌ها، نیرومندتر و مستحکم‌تر از فرهنگ‌های دیگر هستند. فرهنگ دانشگاه هاروارد، همگرا تر از فرهنگ بسیاری از دانشگاه‌های جدیدتر است. فرهنگ‌های قوی، نفوذ و تأثیر بیشتری بر رفتار کارکنان و رابطه مستقیم‌تری با کاهش ترک خدمت کارکنان دارند. مشخصه یک فرهنگ نیرومند و مستحکم، شدت پاسداری آن از ارزش‌های بنیادی سازمان و وسعت شمول ارزش‌ها است. در نمودار ۶ هر یک از ابعاد فرهنگ را می‌توان به صورت متغیر پیوسته‌ای که مقدار آن در روی محور مختصات تغییر می‌کند نمایش داد. هر اندازه اعضای بیشتری در این ارزش‌های بنیادی اشتراک داشته باشند و هر چه بیشتر تر به آن پایبند باشند فرهنگ سازمان مستحکم‌تر و نیرومندتر است.



نمودار ۶ استحکام نسبی فرهنگ‌های سازمانی (هاروی و براون، ۱۳۷۷: ۷۶۲)

اشتراک در دیدگاه یا چشم انداز

از عناصر پراهمیت در تغییر سازمانی و فرهنگی، ایجاد و گسترش یک چشم انداز است. بسیاری از نظریه پردازان مدیریت، چشم انداز را اساس رهبری می دانند. هر گونه تلاش برای تحول فرهنگ باید در چشم اندازی روشن از راهبرد جدید و تمهیدات اجرای آن آغاز گردد. سازمان ها از طریق چشم انداز و نه دستورات سلسله مراتبی به حرکت در می آیند. دورنما یا دیدگاه، تصویر ذهنی ای از حالت آتی ممکن و مطلوب سازمان و چشم اندازی^۱ واقعی، قابل قبول، و جذاب برای آینده سازمان ترسیم می کند؛ وضعیتی که در برخی از موارد مهم، بهتر از وضع موجود است. دیدگاه یا چشم انداز احساسی از همانندی، هدفمندی، و جهت گیری برای اعضای سازمان ایجاد می کند. یک دیدگاه اثربخش باید چالش آفرین و الهام بخش بوده و هدف آن تفویض اختیار به افراد در کلیه سطوح باشد. شلی و رابینز^۲ در بررسی یک سازمان اظهار می کنند که اشتراک در دیدگاه که ایجاد کننده اطمینان از مشارکت و ارتباط تمام سطوح سازمان با آن است، جنبه ای حیاتی دارد و باعث بهبود کلیت زندگی کاری می گردد. در نمودار ۷ توسعه دیدگاه مشترک نشان داده شده است.



نمودار ۷. توسعه دیدگاه مشترک در سازمان (محمدزاده، ۱۳۷۷: ۷۶۱)

نتیجه گیری

این مقاله پس از تعریف کیفیت زندگی کاری، به ترتیب اهمیت بر روی موارد زیر تأکید می نماید: ۱- فرد ۲- خانواده ۳- سازمان و گروه ۴- جامعه ۵- جامعه جهانی و از طرف دیگر

1. Vision

2. Shelly & Robins

به صورت معنی دار و منجر به آگاهی، دانایی و توانایی و نهایتاً قدرت در ابعاد مختلف عملکرد روحی و روانی و نهایتاً بهره‌وری از لحاظ فردی ارضا نیاز یکی از عوامل زیربنایی می‌باشد، شایان ذکر است که فرمول رفتار انسانی در قالب فلسفه شخصی، معنانشناسی و معنادرمانی بر مجموعه نیازهای انسانی، شکل می‌گیرد، افزون بر آن فلسفه‌ی شخصی خود مجموعه‌ای از باورها، اعتقادات، فرهنگ، آداب و رسوم، زبان، ارزش، مذهب و نگرش ... است) و شناخت محیطی و فضای کاری را در جهت بهره‌وری ناشی از شناخت روحی و روانی و جسمانی یک فرد و جامعه، خود موجب خودباوری در جهت اعتماد به نفس و نهایتاً توکل در بعد عرفانی می‌شود، نگرش این مقاله به شکل سیستمی است و نه استقرایی و قیاسی ابزار مهم در خودشکوفایی بهره‌وری و سودآوری در جهت ارتقای کیفیت کاری خود منتج از کیفیت زندگی است دگرگونی‌هایی با توجه به زمان و تکنولوژی عقل سلیم معرفت، دانش (نه به صورت نادرست و خرافاتی) علم و تجربه از عوامل تعیین کننده در جهت بهسازی و بهبود سازمانی به‌شمار می‌آورد. نهایتاً با توجه به تغییرات لحظه‌ای فرهنگ و تکنولوژی در هزاره سوم و دیدگاه حقوق بشر در دیدگاه منطق فازی را در جهت بهبود عملکرد نظرگاه درستی بشمار می‌آید که دو شکل خوب و بد، زشت و زیبا، هست و نیست آن در گسترش عملکرد و بهره‌وری انسانی جوابگو و محدود نخواهد بود، بلکه این مقوله را باید به صورت طیفی وسیع از ارزش و نگرش و فرهنگ با پیوستگی، وابستگی، تطابق و همبستگی اجزا در ابعاد مختلف زمانی و مکانی در فاصله موجود در نظر گرفت؛ و روند تغییرات لحظه‌ای موجود را طی مراحل به تدریج در مسیر یک منحنی تکاملی پیش برد. نقش عشق و محبت فردی، ملی، خدایی نهایتاً نگرش عرفانی و انسان‌شمول با توجه به آزادی‌های اندیشه فردی مورد تعمق منطق فازی قرار می‌گیرد، با توجه به فرمول الف:

یادگیری ایشان × استعداد بالقوه و و بالفعل انسان‌ها = پاسخگویی در جهت ارتقای کیفیت زندگی کاری

و فرمول ب:

قبول مسؤولیت × دموکراسی × مشارکت انسان‌ها در سرنوشت خود × توجه به نیازهای انسانی = ارتقای کیفیت زندگی کاری در پرتو عشق و محبت

امتزاج فرمول الف و ب به دست رهبران سازمانی سنت‌شکن و نوآور و مدیران کارآفرین و خلاق که موجب شادی فردی و خوشبختی گروهی و اجتماعی می‌شوند. به وسیله رهبران سازمانی با مردم در سایه عشق و محبت، حکمت، معرفت و خرد، البته (بی‌توقع و هم‌چنان عاشق خدمت نه شیفته زور و قدرت) در غیر این صورت به قول

ویکتور هوگو، جهل و ظلمت، زور و خودپسندی. هم‌چنان چهار میخی خواهد شد که بشریت را مصلوب خواهد کرد و از بین خواهد برد (سلمانی، ۱۳۷۵: م ۱۲).

و نهایتاً باید توجه داشت که بالا بردن کیفیت، زندگی کاری بدون ایجاد ارتقای کیفی و کمی و ایجاد کیفیت زندگی حاصل نخواهد شد، و علت پایین بودن عملکرد و بهره‌وری بعضی سازمان‌ها، عدم شناخت مدیران و رهبران سازمانی از بافت فرهنگی جامعه موجود و فرهنگ سازمانی حاکم است و برآورده نمودن سلسله نیازهای کارکنان و هم‌چنین نبودن دموکراسی سازمانی و مشارکتی جمعیتی و از طرفی رهبری سازمانی که متأثر از خودشیفتگی و شیدایی باشد. با توجه به این که جامعه به مجموعه افراد، خانواده‌ها، گروه‌ها و سازمان‌ها، و جامعه جهانی، باید تعاملی همه‌جانبه در جهت ارتقای کیفیت زندگی و حقوق بشر و زندگی کاری برقرار نماید. در غیراین صورت، انسان‌ها در جامعه‌ها، و سازمان‌ها به صورت انسان‌های بی‌اعتنا در خواهند آمد که غیر از سقوط منزلت انسانی و استحاله مردم‌سالاری حاصلی نخواهد داشت.

منابع

- آذر، عادل و فرجی، حجت (۱۳۸۱). علم مدیریت فازی، تهران، چاپ اول، انتشارات اجتماع.
- ابزاری، مهدی و سرایداران، حمید (۱۳۷۶). مدیریت و فشارهای روانی (نگرش کاربردی). چاپ اول، اصفهان، انتشارات ارکان.
- پیرس و رابینسون (۱۳۷۷). برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی، ترجمه دکتر سهراب خلیلی شورینی، تهران، انتشارات یادواره کتاب.
- جزنی، نسرین (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی. چاپ اول، تهران، نشر نی.
- دیود، فرد آر. (۱۳۷۹). مدیریت راهبردی، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد جواد اعرابی، تهران، انتشارات پژوهش‌های فرهنگی.
- دیوس، کیف و نیواستورم، جان (۱۳۷۵). رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی)، ترجمه مهدی علی طوسی، چاپ سوم، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- طاهری لاری، مسعود (۱۳۷۷). مدیریت تغییر و تحول سازمانی، چاپ اول، انتشارات درخشش.
- کامینگز - توماس ج اورلی - کریستوفر (۱۳۷۵). توسعه سازمان و تحول، ج ۱، ترجمه عباس محمدزاده، چاپ اول، تهران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- ممی‌زاده، جعفر (۱۳۷۵). توسعه سازمان (دانش بهسازی و نوسازی سازمان). چاپ اول، تهران، انتشارات روایت.
- مورهد، جی و گریفین، آر. (۱۳۷۴). رفتار سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چاپ اول، تهران، انتشارات مروارید.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی و روابط کار، چاپ پانزدهم، تهران، انتشارات شروین.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۶). مدیریت منابع انسانی و روابط کار (تمرین و مقالات). چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- هاروی، دونالداف و براون دونالد ار. (۱۳۷۷). رویکرد تجربی به توسعه سازمانی (مدیریت تحول)، ترجمه عباس محمدزاده. چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- هال. ا. دوفانگن، گرآی. (۱۳۷۵). نگرشی اجمالی بر انواع نظام‌ها، ترجمه داود سلمانی. تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.

- Botton, Neil. & McManus, John (1999). *Competitive Strategies for Service Organizations*, MACMILLAN Press LTD.
- Chang, Da-yong (1999). "Application of the Extended Analysis Method on Fuzzy AHP", *European Journal of Operational Research*, No. 116, pp. 649-655.
- David, R. Fred (1993). *Strategic Management*, Fourth Edition, MACMILLAN Publishing Company.
- Fitzsimmons, J.A. and Fitzsimmons, M.J. (1998). *Service Management Operations, Strategy, and Information Technology*, McGraw-Hill, Boston. MA.
- Hagel John, & Singer, Marc. (1999). "Unbundling the Corporation", *Harvard Business Review*, March – April , pp. 133-141.
- Hallowell, R. (1996). "The relationships of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: an empirical study", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7. No. 4, PP. 27-42.
- Hans Pruijtit. (2000). "Performance and quality of working life" *Journal of Organizational Management*, Vol. 13, No. 4.
- Havlovic, I.J. (1991). "Quality of work life and human resource outcomes", *Industrial Relations*, Vol. 30, No. 3, PP. 649-79.
- Hax, Arnaldo C. & Wilde, II. Dean (2001). "The Delta Model – Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy", *European Management Journal*, Vol. 9, No. 4.
- Hax, Arnaldo C. and Wilde, II. Dean. (1999). "The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World", *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 2, pp. 11-28.
- Heskett. J.L, Jones, T.O; Loveman, G.w; Sasse, W.E. J. and Schlesinger, L.A. (1994). "Putting the service-profit chain to work" *Harvard Business Review*, March-April PP. 164-74.
- Heskett., J.L; Sasser, W. E. Jr and Schlesinger, L.A. (1997). *The Service Profit Chain*, the Free press New York, N.Y.
- Jones, T.O. and Sasser, W.E. (1995). "Why satisfied customers defect?", *Harvard Business Review*. November-December PP. 88-99.
- Review*, March, pp. 63-79.
- Lau, R.S.M. (2000). "Quality of work Life and Performance: An hoc investigation of two key elements in the service profit chain model" *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, No 5, PP. 422-437.
- Lynch, Richard (1997). *Corporate Strategy*, Aldersgate Consultaney Limited.
- Pearce, IIA.; John, Robinson, JR. and Ricahrd, A. (1991). *Strategic Management Practice*, IRWIN.
- Porter, E. Michael (2001). *Strategy and the Internet*, *Harvard Business Review*
- Rei ehheld, F.F. (1993), "loyalty-based management", *Harvard Business Review*, March-April. PP. 64-73.
- Reichheld, F.F. and Sasser W.E. (1990). "Jero defection quality comes to service", *Harvard Business Review*, September-October, PP. 105-11.

- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*, MC Graw – Hill, New York.
- Schlesinger L.N and Zornitsky, J.J (1991). “Job satisfaction, service capability and customer satisfaction and examination of linkages and management implications”, *Human Resource Planning* Vol. 14, No. 2, PP. 141-9.
- Shemwell, D. G., Cronin, J.J. and Bullard, W.R. (1994). “Relational exchange in services and empirical investigation of ongoing customer service provider relationship” *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 3, PP. 57-68.
- Solomon, J. (1998). “Compenies try measuring cost saving from new types of corporate benefits”, *The Wall Street Journal*, 29 December. P. 131.
- Straw. R.J. and Hechscher, C.C. (1984). “Q.W.L: New working relationships in the communication industry” *Labor Study Journal*, Vol. 9, PP. 261 – 74.
- Weck, M.; Klocke F.; Schell H., and Ruenauber, E. (1997). “Evaluating Alternative Production Cycles Using the Extended Fuzzy AHP Method”, *European Journal of Operational Research*, No. 100, pp. 351-366.
- Zhu, Ke-Jun, Jing, Yu, and Chang, Da-Yong. (1998). “A Discussion on Extent Analysis Method & Applications of Fuzzy AHP”, *European Journal of Operational Research*, No. 95, pp.450-456.