

# عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری در سازمان

علیرضا غلامی \*

## چکیده:

کیفیت زندگی کاری (QWL) از جمله مباحثی است که سال‌های متمادی از جوانب مختلف مورد بحث، و مطالعه قرار گرفته است و هنوز هم در خصوص مصادیق بارز آن اختلاف نظرهای بسیاری وجود دارد. این در حالی است که در برخی موارد بسیاری از موضوعات در برهه‌هایی از زمان اهمیت خاصی پیدا کرده و نیاز به استفاده کارآمدتر از آن‌ها بیش از پیش احساس می‌شود. در این مقاله سعی شده است تا با رویکردی جامع به بررسی و مطالعه تنوعی‌های مدیریتی ارتقا، کیفیت زندگی کاری پرداخته شود. کیفیت زندگی کاری باعث تحقق، تصمیم‌گیری مشارکتی، امنیت شغلی، بهبود شرایط و محیط کاری، احساس مالکیت و خودگردانی، ایجاد فرصت پیشرفت شغلی، قدرشناسی از کار و توسعه و غنی‌سازی شغلی، ارضای نیازهای خودشکوفایی افراد و ایجاد انگیزه برای ماندگاری در سازمان می‌شود. هدف از این امر تلاش در جهت دستیابی به ابزار و روش‌های کارآمد برای تجزیه و تحلیل و بررسی ابعاد مختلف مربوط به کیفیت زندگی کاری و تعیین راهبردهای مناسب برای ارتقای آن و در نهایت ارتقای بهره‌وری فردی و سازمانی است.

با عنایت به شرایط موجود، اگر بتوان به راه حلی مناسب در این زمینه دست یابیم که هم منافع سازمان و هم منافع کارکنان را تأمین نماید، رابطه‌ای برد - برد بوجود خواهد آمد و این امر اهداف سازمان و کارکنان را در جهتی قرار می‌دهد که می‌تواند زمینه ساز تحول در سایر سازمان‌ها و محیط‌های کاری گردد. با توجه به تحولات جهانی، مصوبات سازمان بین‌المللی کار ILO و در نهایت قانون چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور که بر پیاده‌سازی مفاهیم کار شایسته تأکید می‌کنند و هم‌چنین وجود رابطه بسیار نزدیکی که مفاهیم کار شایسته و کیفیت زندگی کاری با هم دارند به این موضوع نیز پرداخته شده است. در این مقاله راه‌های عملیاتی شدن و پیاده‌سازی این مفاهیم و ارتقای بهره‌وری فردی و سازمانی و افزایش سطح رفاه و میزان رضایت مندی کارکنان اشاره شده است.

## کلید واژه‌ها:

کیفیت زندگی کاری، کار شایسته، زندگی کاری، نقش متعادل کار، بهره‌وری فردی و سازمانی.

\* عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

1. Quality of Work Life
2. International Labour Organization
3. Decent Work

#### مقدمه

امروزه مشکلات جوامع بشری و به تبع آن سازمان‌ها روز به روز پیچیده‌تر، وسیع‌تر، متنوع‌تر و حل آن‌ها نیازمند تفکر بهتر و جامع‌نگرتر است. در بسیاری از موارد تلاش در جهت حل مشکلات و معضلات فردی، کاری و اجتماعی با دیدگاهی که بروز مشکل را ناشی از عوامل گوناگون می‌داند، چه بسا ممکن است خود سبب بروز مشکلات دیگری گردد.

رویکرد تفکرسیستمی تلاش می‌کند تا برخوردی اصولی‌تر با پیچیدگی‌های دنیای کنونی داشته باشد و از این طریق راه کار مناسب‌تری برای مواجهه با آن‌ها ارائه نماید. کیفیت زندگی کاری از مباحثی است که در نیم قرن گذشته از جوانب مختلف مورد بحث، بررسی و مطالعه قرار گرفته است و هنوز هم در مورد مصادیق آن اختلاف نظرهای بسیاری وجود دارد. این در حالی است که در برخی موارد بسیاری از موضوعات در برهه‌هایی از زمان اهمیت خاصی پیدا کرده و نیاز به استفاده کارآمدتر از آن‌ها بیش از پیش احساس می‌شود.

اهمیت کیفیت زندگی کاری با توجه به پیچیدگی روزافزون جوامع و بازارهای کار توجه بیشتر به ماهیت نیروهای انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به عقیده تعدادی از صاحب‌نظران بخشی از رکود بهره‌وری و کاهش کیفیت محصول در برخی از کشورها، ناشی از کاستی‌های کیفیت زندگی کاری و تغییراتی است که در علایق و اولویت‌های کارکنان پدید آمده است. کارکنان به دنبال آن هستند تا در کارشان نظارت و دخالت بیشتری بیابند. آنان میل دارند مانند یک مهره در یک دستگاه بزرگ، به شمار نیایند.

هنگامی که با کارکنان با احترام رفتار شود و آنان فرصت بیان اندیشه‌های خود را داشته باشند و در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر دخالت کنند، واکنش‌های مناسب و مطلوبی از خود نشان خواهند داد. توجهی که اکنون به کیفیت زندگی کاری معطوف می‌شود، بازتابی است از اهمیتی که همگان برای آن قائل‌اند. این گونه بنظر می‌رسد که شمار بسیاری از کارکنان از کار خود ناراضی و در پی کار معنی‌دارتری هستند. چرا که کارکنان می‌خواهند در پیامدهای اقتصادی و غیر اقتصادی کارشان تغییراتی بوجود آید.

در یکی از نظر سنجی‌ها مشخص شده است که بیش از ۵۰ درصد کارمندان سازمان‌ها نمی‌دانند مأموریت سازمانی که در آن کار می‌کنند چیست؟ ۸۴ درصد آنان این گونه تصور می‌کنند که آگاهی از مأموریت سازمانی تأثیر چندانی بر روی کیفیت کارشان نمی‌گذارد و ۴۴ درصد کارمندان سازمان‌ها هیچگونه همدلی و ارتباط عاطفی بین خود و

## عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری در سازمان

۸۱

مدیران رده‌های بالاتر سازمانی که در آن کار می‌کنند، نمی‌بینند. بررسی دیگری در همین زمینه نشان می‌دهد که دو پدیده زندگی کاری و زندگی شخصی، اثرات متقابل و تشدید کننده ای بر یکدیگر دارند. فردی که در زندگی خانوادگی و شخصی خود مشکلات زیادی دارد، به طور قطع این مشکلات، بر روی تمرکز، رضایت از کار، بهره‌وری و شادابی وی در محیط کار اثر می‌گذارد (سامانه فکرنو، ۱۳۸۸).

در کیفیت زندگی کاری، نوع نگرش افراد نسبت به شغل خود، این که تا چه میزان اعتماد متقابل، توجه، قدرشناسی، کار جالب و فرصت‌های مناسب برای سرمایه‌گذاری (مادی و معنوی) در محیط کار، توسط مدیران برای کارکنان فراهم شده است. درجه کیفیت زندگی کاری درون سازمان از طریق اندازه‌گیری میزان رضایت‌مندی، غیبت کم و انگیزه بالا در کارکنان برآورد می‌شود.

یکی از آفت‌های مهم مدیریت، بی‌توجهی به کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان می‌باشد. این بی‌توجهی، اثر بخشی و کارآیی سازمان را به شدت کاهش می‌دهد. به دلیل عدم شناخت مدیران سازمان‌ها از کیفیت زندگی کاری، این مقوله، تناسب و اندازه‌های واقعی خود را در سازمان‌ها از دست داده است.

کیفیت زندگی کاری یا کیفیت نظام کار یکی از جالب‌ترین روش‌های ایجاد انگیزش و راه‌گشای مهم در طراحی و غنی‌سازی شغل کارکنان است که ریشه در نگرش کارکنان و مدیران به مقوله‌ی انگیزش دارد.

ضرورت توجه به کیفیت زندگی کاری و بهبود آن، یک منطبق دارد و آن هم این است که ۶۵ درصد عمر مفید انسان‌ها در محیط کار سپری می‌شود.

شاخص‌های بهبود کیفیت زندگی کاری در مواردی هم‌چون: خشنودی یا رضایت از کار، مشارکت در کار و داشتن حق اظهار نظر، کاهش حوادث و سوانح در کار، حق انتخاب شغل، سرنوشت، تاثیرگذاری و ... .

کیفیت زندگی کاری پایین یعنی این که کارمند شغلش را صرفاً به عنوان وسیله‌ای برای رفع نیازهای اقتصادی می‌داند و کارمندانی با چنین تفکری، غالباً وفاداری کمی به سازمان دارند و عموماً برای جبران کمبودها مجبور هستند دست به کارهای دیگری نیز بزنند.

## چرایی بهبود کیفیت زندگی؟

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

با توجه به این که کیفیت زندگی کاری در جوامع مختلف به علت تفاوت جوامع بشری، سطح درآمد و رفاه آن‌ها و بسیاری از عوامل دیگر با هم تفاوت‌های بسیاری دارند و از سوی دیگر حتی در کشور خودمان، ایران هم بررسی سطح کیفیت زندگی کاری به علت تفاوت‌هایی که در محیط‌های کاری وجود دارد (تفاوت سازمان‌های دولتی و خصوصی، تعاونی‌ها، صنایع بزرگ و کوچک و ...) کاری مشکل است و از سوی دیگر حتی در صورت انجام، بعید بنظر می‌رسد که بتوان به نتیجه‌ای قابل استفاده و تعمیم یافتنی دست یافت. بر همین اساس نیاز به رویکردی پویا احساس می‌شود تا بتواند ابعاد مختلف این موضوع را در نظر گرفته و در عین حال تأثیر عوامل مختلف و تغییرات (کم و زیاد شدن) آن‌ها را تحلیل نمود. و در نهایت به کمک آن بتوان تصمیمات مدیریتی را در این زمینه شبیه سازی نمود و اثرات آن‌ها را در طول زمان بررسی و مطالعه کرد.

## تعاریف، مفاهیم و اصطلاحات کاربردی:

- **تعریف زندگی:** فاصله بین تولد تا مرگ را زندگی می‌نامند. موجود زنده، پس از تولد شروع به رشد و تکامل می‌کند و در نهایت، به واسطه مرگ، این روند متوقف می‌گردد. در بعضی از ادیان، زندگی پس از مرگ نیز تعریف شده است. زندگی می‌تواند از لحاظ مادی و معنوی جدا سازی شود (دانشنامه آزاد ویکی پدیا).

- تعریف کیفیت: کیفیت را می‌توان انجام دادن کار به طور صحیح و مداوم در کلیه طبقات یک سازمان تعریف کرد. انجام دادن کار به طور صحیح و مداوم یعنی بر آوردن و یا تامین خواسته‌های سیستم طبق استانداردهای لازم.
- کیفیت زندگی کاری: عبارت است از عکس‌العمل کارکنان نسبت به کار، به‌ویژه پیامدهای فردی آن در ارضای شغلی و سلامت روحی. کیفیت زندگی کاری میزان توانایی کارکنان در ارضای نیازهای مهم شخصی با استفاده از تجربیاتی است که در سازمان کسب کرده‌اند که در این تعریف به‌شدت بر ایجاد محیطی که منجر به ارضای نیازهای افراد شود تأکید شده است.
- تعریف عینی کیفیت زندگی کاری: مجموعه‌ای از شرایط واقعی کار و محیط کار در یک سازمان، که شامل: میزان حقوق و مزایا، امکانات رفاهی، بهداشتی، ایمنی، مشارکت در تصمیم‌گیری، مردم‌سالاری، سرپرستی، تنوع و چرخش کاری و غنی بودن مشاغل و ... می‌شود.
- تعریف ذهنی کیفیت زندگی کاری: تصور و طرز تلقی افراد از کیفیت زندگی به‌طور اعم و کیفیت زندگی کاری شغلی به‌طور خاص است.
- کار شایسته: کار شایسته یعنی ایجاد فرصت‌های برابر به منظور کسب و کار مناسب و مولد در شرایط آزاد، امن و همراه با حفظ کرامت انسانی است (سوماویا<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹).
- نقش متعادل کار: ایجاد وابستگی مستقیم کار به فضای کل زندگی از طریق برقراری مفهوم تعادل بین وقت کارکنان در محل کار و وقت آنان برای خانواده‌های‌شان می‌تواند به میزان زیادی تعادل میان کار و زندگی فرد را ایجاد نماید (رودکی، ۱۳۸۵).

### تاریخچه کیفیت زندگی کاری:

مطالعات مربوط به کیفیت زندگی کاری، از دهه ۱۹۵۰ آغاز شد و مراحل متفاوتی را نشان داد. اریک تریست<sup>۲</sup> و همکارانش از انستیتو تاویستوک<sup>۳</sup> لندن از پیشروان تحقیق در

۱. جان سوماویا، دبیر کل وقت سازمان بین‌المللی کار

2. Eric Trist

3. Tavistock Institute

زمینه کیفیت زندگی کاری بودند. در آن دهه آنان یک سلسله از مطالعاتی را آغاز کردند که اصل آن به رویکرد تکنیک‌های اجتماعی مربوط به کار سازمان بر می‌گشت. یک نوع آگاهی در زمینه اهمیت آزمودن راه‌های بهتر برای سازماندهی کار به منظور کم کردن تأثیرات منفی بر روی کارکنان.

مرحله اول این نهضت تا سال ۱۹۷۴ در ایالات متحده آمریکا گسترش پیدا کرد. تمایل به کیفیت زندگی کاری با طرح سؤالاتی چند در مورد اقتصادی (به عنوان مثال بحران انرژی و افزایش تورم) بوجود آمد.

بعد از سال ۱۹۷۹ کیفیت زندگی کاری به طور موثری بدلیل کاهش رقابت‌پذیری صنایع آمریکایی در مقابل رقبای ژاپنی شان مورد توجه قرار گرفت. این کاهش منجر به بررسی راه‌های مدیریتی به کار گرفته شده در سایر کشورها و شرح برنامه‌های بهره‌وری آنها برای مطالعه و بررسی تأثیر پذیری توسعه کیفیت زندگی کاری مورد توجه قرار گرفت.

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

در تحقیق دیگری که در سال ۱۹۹۶ در برزیل انجام شد وضعیت کیفیت زندگی کاری در بین بهترین شرکت‌های برزیلی بررسی شد. به همین منظور پرسشنامه‌ای بر مبنای هشت محور توسط والتون در اختیار کارگران و کارفرمایان قرار داده شد.

دانشگاه جورج ماسون <sup>۲</sup> آمریکا در سال ۲۰۰۰ تحقیقی را در مورد کیفیت زندگی کاری در دانشگاه انجام داد و سه سال بعد در سال ۲۰۰۳ در تحقیق دیگری به ارزیابی شاخص‌ها و مقایسه آن با شاخص‌های سال ۲۰۰۰ پرداخت.

1. Asian Productivity Organization

2. George Mason

### کیفیت زندگی کاری از دید تئوریسین‌های مدیریت:

تعاریف و نظریه‌هایی که تعدادی از تئوریسین‌های صاحب نظر مدیریت مانند: هنری مینتزبرگ<sup>۱</sup>، استیفن رابینز<sup>۲</sup>، کاست<sup>۳</sup>، والتون<sup>۴</sup>، هارولد کنتز<sup>۵</sup>، لاولر<sup>۶</sup>، میلز<sup>۷</sup>، لوین<sup>۸</sup>، دوبرین<sup>۹</sup>، گانینگهام<sup>۱۰</sup>، ابرل<sup>۱۱</sup>، فریدمن<sup>۱۲</sup>، آرنولد<sup>۱۳</sup>، هیوز<sup>۱۴</sup>، بودیج<sup>۱۵</sup>، ورتسر<sup>۱۶</sup>، دسلر<sup>۱۷</sup> و ... در زمینه کیفیت زندگی کاری ارائه کرده‌اند، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته، از آن جایی که پرداختن به همه موارد ممکن است برای استفاده کنندگان ملال آور و کسالت بار باشد، از این رو با آن دسته از نظریه‌هایی که با زندگی کاری ما انطباق بیشتری دارد احصاء شئخ که عبارتند از:

جدول شماره (۱): دیدگاه‌های مدیریتی کیفیت زندگی کاری

دیدگاه‌های مدیریتی پیرامون کیفیت زندگی کاری	نظریه‌ها
به عقیده دسلر اجرای برنامه‌های کیفیت زندگی کاری به این امر خلاصه می‌شود که آیا جنبه‌های زیر تحقق یافته اند یا خیر؟	دسلر
۱- رفتار منصفانه یکسان یا حمایتی نسبت به کارکنان؛	
۲- ایجاد فرصت‌هایی برای کارمندان تا این که از مهارت‌های آنان تا حد امکان استفاده شود؛	
۳- ارتباطات مطمئن و بازبینی کارکنان؛	
۴- فراهم آوردن فرصت‌هایی برای کارکنان تا بتوانند نقش فعالی را در اخذ تصمیمات مهم مربوط به شغل شان ایفا کنند؛	
۵- حقوق منصفانه و کافی؛	
۶- محیطی مطمئن و سالم .	

1. Henry Mintzberg
2. Stephen Robbins
3. Cost
4. Walton
5. Harold Koontz
6. Leveler
7. Meals
8. Low in
9. Dobrin
10. Cunningham
11. Abrell
12. Friedman
13. Arnold
14. Hughes
15. Bvdjz
16. Verter
17. Dessler

## ادامه جدول شماره (۱): دیدگاه‌های مدیریتی کیفیت زندگی کاری

نظریه‌ها	دیدگاه‌های مدیریتی پیرامون کیفیت زندگی کاری
کاست	<p>با فرض این که تأثیر کار بر افراد به همان اندازه در اثربخشی و کارایی سازمان موثر است. ایده مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها و حل مشکلات را مطرح می‌کند. برای افزایش کیفیت زندگی کاری مدیران باید در جستجوی پاسخ برای سؤالات زیر باشند:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱- چگونه می‌توان به افراد کمک کرد تا مسیر شغلی خود را توسعه داده و به آن‌ها توان تشخیص استعدادها بالقوه افراد داده شود و همزمان با این کار بتوان نیازهای کوتاه مدت و بلند مدت افراد را در سازمان ارضاء نمود؟</li> <li>۲- شغل‌ها چگونه باید طراحی گردند به طوری که با معنا بوده و علاقه افراد را نسبت به آن برانگیزاند تا بتوانند عملکرد بهتر و کارا تر از خود نشان دهند؟</li> <li>۳- تحت چه شرایطی می‌توان انواع مختلف سیستم‌های تشویقی مانند پرداخت حقوق و دستمزد بر اساس میزان عملکرد، ارتقاء، پرداخت‌های ساعتی و برنامه‌های تشویق‌کننده فردی را به کار گرفت تا سازمان کارا تر باشد؟</li> <li>۴- پویایی‌های گروهی و روابط بین گروهی چیست؟ و چگونه می‌توان از آن در جهت بهبود کیفیت زندگی کاری استفاده کرد؟</li> <li>۵- راهبرد مورد استفاده سرپرستان در جهت افزایش کیفیت زندگی کاری چیست؟ و در عین حال چه محدودیت‌هایی وجود دارد؟</li> <li>۶- چگونه می‌توان تغییرات سازمانی را بوجود آورد؟</li> </ol>
لوین	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱- روابط بین زندگی کاری و زندگی شخصی؛</li> <li>۲- رضایت از نیازهای فردی؛</li> <li>۳- فضای باز؛</li> <li>۴- نماینده کمیسیون و کمیته بودن؛</li> <li>۵- رشد بالقوه فعالیتها و روابط کاری؛</li> <li>۶- تعیین هویت با کیفیت تولید.</li> </ol>
لاولر	<p>مهم‌ترین مشخصات پروژه‌های کیفیت زندگی کاری از نظر لاولر به شرح زیر می‌باشد:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱- ساختار کمیته مشترک؛</li> <li>۲- قرارداد؛</li> <li>۳- اهداف شامل: اتحادیه‌ها، مدیریت مشترک؛</li> <li>۴- جدایی مذاکرات دسته جمعی از کیفیت زندگی کاری؛</li> <li>۵- برنامه‌ها با پروژه‌های اشتراکی آزمایشی، به این معنی که پروژه‌های کیفیت زندگی کاری معمولاً "کار خود را با پروژه‌های آزمایشی آغاز می‌نمایند؛</li> <li>۶- برنامه‌های آموزش کیفیت زندگی کاری؛</li> <li>۷- سطوح تغییر؛</li> <li>۸- تسهیل‌کنندگان شخص ثالث.</li> </ol>
میلز	<p>به عقیده میلز این حوزه جدید به متغیرها و عناصر زیر توجه خاص دارد و تلاش بر آن است که با تغییراتی در آن‌ها بهبود کیفیت زندگی کاری برای نیروی انسانی محقق گردد.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱- هنر و علم ارتباطات سازمانی؛</li> <li>۲- تکنولوژی موثر کار؛</li> <li>۳- احساس کارکنان در مورد خود و کارشان؛</li> <li>۴- امنیت؛</li> <li>۵- سیستم‌های پاداش مناسب؛</li> <li>۶- سیستم‌های حقوق و دستمزد؛</li> <li>۷- برداشت نیروی کار از انگیزه‌های مدیریت و ظن مدیریت از انگیزه‌های نیروی کار؛</li> <li>۸- افت بهره‌وری اقتصادی و تأثیر آن بر روی تورم و رکود؛</li> <li>۹- بی‌کاری گسترده نیروی بی‌کار و تأثیر آن بر روی روبه‌های بی‌کاری.</li> </ol>



ادامه جدول شماره (۱): دیدگاه‌های مدیریتی پیرامون کیفیت زندگی کاری

دیدگاه‌های مدیریتی پیرامون کیفیت زندگی کاری	نظریه‌ها
<p>از نظر ورتن برای ایجاد همکاری در کارکنان می‌توان از یکی از پنج روش زیر استفاده نمود.</p> <p>۱- دواپر کنترل کیفی؛</p> <p>۲- تیم سازی؛</p> <p>۳- سیستم‌های اجتماعی - فنی؛</p> <p>۴- گروه‌های مستقل کاری؛</p> <p>۵- دموکراسی صنعتی یا دخالت کارگران در امور مربوط به خود.</p>	<p>ورتن</p>
<p>والتون هشت متغیر اصلی را به عنوان هدف ارتقاء کیفیت زندگی کاری مورد توجه قرار می‌دهد. نکته مهمی که باید مورد توجه قرار گیرد آن است که همه این متغیرها با یکدیگر ارتباط دارند. این متغیرها عبارتند از:</p> <p>۱- <b>جبران خدمت منصفانه و کافی:</b> منظور از جبران خدمت منصفانه و کافی این است که به کارکنان سازمان حقوقی پرداخت گردد که تساوی درون سازمانی و برون سازمانی از آن استنباط گردد و کارکنان هنگام مقایسه خود با سایر هم‌رديف‌هايشان در درون و بیرون از سازمان احساس ضرر و زیان نکنند.</p> <p>۲- <b>شرایط کاری سالم و ایمن:</b> هدف شرایط کاری سالم و ایمن و یا به تعبیری دیگر ایمنی و بهداشت کاری برقراری ساعات کار معقول و شرایط فیزیکی کاری، شامل برقراری شرایط فیزیکی و ایمنی کاری که دارای حداقل خطر و ایجاد محدودیت‌های سنی برای اشتغال به کار باشد.</p> <p>۳- <b>امکان گسترش و استفاده از ظرفیت‌های انسان:</b> هدف این متغیر آن است که فرصت کسب مهارت‌ها و آموزش‌ها را بوجود آورد و در عین حال زمینه هماهنگ شدن کارکنان با مأموریت‌ها، اهداف، برنامه‌ها و راهبردهای سازمان را در جهت تأمین نیازهای فرد و سازمان بوجود آورد.</p> <p>۴- <b>امکان امنیت و رشد دائمی:</b> این امر از طریق بهبود توانایی‌های فردی فرصت‌های پیشرفت، امنیت شغلی و امنیت درآمد و اطمینان خاطر از اشتغال پایدار تأمین می‌گردد.</p> <p>۵- <b>اتلاف اجتماعی در سازمان کاری:</b> عدم تعصب نسبت به نژاد، رنگ، جنس و ایجاد حس اجتماعی بودن در سازمان و آزادی افراد در بیان ایده‌ها و احساساتشان در قالب تشکلهای صنفی و بوجود آوردن زمینه مشارکت فکری و عملی شاغلین در وضع مقررات، مواردی هستند که به ایجاد یکپارچگی سازمانی کمک می‌کند.</p> <p>۶- <b>اعتقاد به لزوم حاکمیت قانون:</b> این متغیر در قالب امیدواری به رعایت عدل و انصاف و ضابطه مندی در ارتقاء شغلی، آزادی سخن (حق ابراز مخالفت با نگرش‌های سرپرست در سازمان بدون هرگونه واگمه از جانب وی) محفوظ بودن حق واکنش در برابر همه مسائل شامل اختصاص دستمزد، پاداش‌ها و امنیت شغلی و اطمینان خاطر از عدم وجود تبعیض در مورد جنسیت، قومیت، مذهب و اعتقادات عنوان می‌شود.</p> <p>۷- <b>نقش متعادل کار:</b> ایجاد وابستگی مستقیم‌تر کار به فضای کل زندگی از طریق برقراری مفهوم تعادل بین وقت کارکنان در محل کار و وقت او برای خانواده اش که می‌تواند به میزان زیادی تعادل میان کار و زندگی فرد را ایجاد نماید. هم‌چنین تعیین شرح وظایف شغلی و شرایط احراز آن تأثیر خوبی بر روحیه کارکنان و ترسیم مسیر ارتقاء شغلی خواهد داشت.</p> <p>۸- <b>کار معتبر و سودمند اجتماعی:</b> در زمینه وابستگی اجتماعی زندگی کاری مباحث زیادی مطرح شده است. بدین ترتیب که نقش‌های سودمند اجتماعی سازمان و اثرات صدمات اجتماعی و فعالیت‌های آنان به گونه‌ای فزاینده جزو مسائل اصلی کارکنان شده است. بر همین اساس چنین برداشت می‌شود که سازمان‌هایی که مسئولیت اجتماعی خود را احساس نمی‌کنند موجبات حقیر شمردن ارزش کار و حرفه کارکنان شان که مبنایی برای احساس نیاز عزت نفس آن‌ها است را فراهم می‌آورند. در عین حال میزان اعتماد نسبی مصرف‌کنندگان به محصول تولید شده، میزان تنوع محصول با قیمت رقابتی و کیفیت مناسب از دیگر مواردی هستند که بر این امر تأثیری مثبت دارند.</p>	<p>والتون</p>

### بررسی نظریه‌های عنوان شده:

بررسی نظریات فوق و در عین حال تحقیق‌هایی که به نظریه‌های مربوط به موضوع کیفیت زندگی کاری، نتایج *QWL*، تعاریف و نظریات کیفیت زندگی کاری از دید تئورسین‌های مختلف مدیریت، چالش‌های علمی در مورد *QWL* عوامل اصلی برنامه‌های *QWL*. عوامل پشتیبان روند برنامه‌های *QWL*، کیفیت زندگی کاری و معیارهای آن، اهداف *QWL*، اهمیت پرورش موثر زندگی شغلی، راهبردهای *QWL*، مقاصد و اهمیت *QWL* و غیره پرداخته اند نشان می‌دهد که نظریه والتون دسته بندی مناسب تری دارد و در سایر تحقیقات هم بیشتر مورد استناد واقع شده است. دسته بندی ۸ قسمتی والتون به گونه‌ای است که مفاهیم سایر نظریه پردازان را هم در بر می‌گیرد.

### چالش‌های علمی در مورد کیفیت زندگی کاری:

شاخه‌های علمی گوناگونی برای ارتقاء کیفیت زندگی کاری فعالیت می‌کنند که هر کدام از این دیدگاه‌ها، موضوعی را بررسی کرده و به جنبه‌های خاصی از آن توجه بیشتری دارند. مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- کیفیت زندگی کاری و اقتصاد: تأثیر علم اقتصاد بر کیفیت زندگی کاری این است که انجام هر گونه بررسی در مورد اندازه‌گیری کیفیت زندگی کاری بدون کمک گرفتن از علم اقتصاد و شاخه‌های کاربردی آن و یا استفاده از شاخص‌های اقتصادی میسر نمی‌باشد.
- کیفیت زندگی کاری و روان‌شناسی: روان‌شناسی در ابعاد گوناگونی به کیفیت زندگی کاری کمک کرده است. برخی از روان‌شناسان در روند سیستم‌های اجتماعی و فنی، مطالعات فرضیات اساسی، انتخاب تکنولوژی را مورد چالش قرار داده اند و محدودیت‌هایی که قبلاً پذیرفته شده بودند را از بین برده اند. این امر ماهیت تکاملی ساختار و انگیزش سازمانی و تأثیر پذیری هر دو را از فشارهای محیطی تحت تأثیر قرار می‌دهد و حتی در انتخاب اهداف سازمانی مسأله ساز می‌شود. در حوزه اندازه‌گیری کمک روان‌شناسان چندان رضایت بخش نبوده است. چون انتخاب متغیرهایی که در ارتباط با کیفیت زندگی کاری اندازه‌گیری شود روز به روز با

وسواس بیشتری همراه می‌شوند. برای مثال می‌توان به رضایت مندی شغلی به عنوان یکی از این متغیرها اشاره نمود، که مفهوم آن با گذشت زمان تغییر کرده است.

- کیفیت زندگی کاری و جامعه‌شناسی: جامعه‌شناسان زندگی سازمانی را در ارتباط با خارج از سازمان مورد توجه قرار می‌دهند، بنابراین سازمان را به محیط اجتماعی مربوط می‌سازند. از دیدگاه جامعه‌شناسی وضع بازار کار به چرخه مسئولیت‌های خانوادگی، نگرش‌ها و ارزش‌های طبقاتی و تضاد علایق، همگی بر تمایل کارگر نسبت به کار و نگرش او نسبت به شغلش اثر می‌گذارد. جامعه‌شناسان با استفاده از روش‌های جامعه‌شناسی فرد، کمک‌های برجسته‌ای به کیفیت زندگی کاری کرده‌اند. این روش‌ها از طریق روان‌شناسان اجتماعی به مرحله اجرا در می‌آید و بدین وسیله تلاش می‌شود تا ماهیت عقلانیت در سازمان روشن شود.
- کیفیت زندگی کاری و روابط صنعتی: اصولاً از روش‌های کیفیت زندگی کاری برای بهبود روابط بین کارگر و کارفرما استفاده می‌گردد ولی مهم‌ترین کمک روابط صنعتی به حل مسائل کیفیت زندگی کاری این است که روابط صنعتی این مسائل را در قالب واقعیت‌های بازار و سیستم مذاکرات دسته جمعی قرار می‌دهد.
- کیفیت زندگی کاری و تئوری سیستم‌ها: تئوری سیستم‌ها الگوهایی کاربردی و پیشرفته را ارائه می‌کنند. این تئوری در ارتباط با کیفیت زندگی کاری از طریق کمک به الگو سیستم‌های اجتماعی - فنی در جهت تجزیه و تحلیل سازمانی، ابزاری کارآمد را در اختیار قرار می‌دهد که بدون آن به سختی می‌توان انحراف موجود در سازمان‌ها را تشخیص داد.
- کیفیت زندگی کاری و مهندسی صنایع: مهندسی صنایع در اجرای برنامه‌های تدوین شده برای کیفیت زندگی کاری می‌تواند کمک موثری بنماید. هم‌چنین در زمینه‌هایی که به بررسی عملکرد انسان می‌پردازد، فعالیت‌های مهندسی صنایع می‌تواند با استفاده از ارگونومی و پژوهش عملیاتی صورت گیرد.
- کیفیت زندگی کاری و کار شایسته: با توجه به مقایسه مفاهیم کیفیت زندگی کاری و کار شایسته مشاهده می‌شود که این دو بسیار به هم نزدیک بوده و از سوی دیگر با توجه به این‌که در زمینه کار شایسته تحقیقات زیادی انجام شده است بررسی ابعاد

مختلف کار شایسته می‌تواند کمک مؤثری به بررسی دقیق‌تر در مورد کیفیت زندگی کاری بیانجامد.

- **کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری:** کیفیت زندگی کاری باعث تحقق تصمیم‌گیری مشارکتی، امنیت شغلی، بهبود شرایط و محیط کاری، احساس مالکیت و خودگردانی، ایجاد فرصت پیشرفت شغلی، قدرشناسی از کار، توسعه و غنی‌سازی شغلی، ارضای نیازهای خودشکوفایی افراد و ایجاد انگیزه برای ماندگاری در سازمان می‌شود. میان کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد، یعنی هر چه در ایجاد سیستم کیفیت زندگی کاری سرمایه‌گذاری کنیم، بر بهره‌وری سازمانی افزوده خواهد شد (قاسمی، ۱۳۷۹).
- **کیفیت زندگی کاری و رویکردهای دیگر:** بر مبنای موارد مذکور، در یک جمع بندی می‌توان این‌گونه عنوان کرد که هر کدام از شاخه‌های ذکر شده علمی و حتی شاید سایر شاخه‌های دیگر علوم به نحوی با کیفیت زندگی کاری ارتباط دارند و بر همین اساس از زاویای دید آن‌ها می‌توان به بررسی این مورد پرداخت. همین امر سبب شده است که در سال‌های اخیر این مفهوم تحت عناوین دیگر مانند "کار شایسته" مطرح شود که با دقت در مفاهیم آن می‌توان به این نتیجه رسید که در سطح کلان کار شایسته هم همان اهداف کیفیت زندگی کاری را دنبال می‌کنند.
- **کیفیت زندگی کاری و پلیس:** بهبود کیفیت و تعالی بخشی‌گزینش و استخدام در فرایند مدیریت منابع انسانی و دستیابی به آخرین روش‌ها و راه کارهای علمی و جدید در جذب، انتخاب و استخدام پلیس شایسته و هم‌چنین استفاده از نتایج یافته‌های پژوهشی و بازخورد آن به نیروی انسانی و ارتقای سطح دانش و معلومات تخصصی و کاربردی متولیان منابع انسانی است (احمدی مقدم، ۱۳۸۷).

نظر به ضرورت پاسخگویی به تغییرات و پیش‌بینی شرایط محیطی و تغییرات به وجود آمده و هم‌چنین اتخاذ تصمیمات اثرگذار درخصوص آینده، ایجاد تغییر در کیفیت زندگی کاری اجتناب‌ناپذیر است. آینده غیرقابل پیش‌بینی است و مشکل است تعیین کنیم که چه پیش خواهد آمد. از این‌رو، انعطاف‌پذیری و کسب دانش کافی برای پاسخگویی به این عدم قطعیت‌ها، مهم است. نیازهای کارکنان ناجا ایستا نیستند و به‌طور مستمر در حال تغییر و

تکامل اند. تعداد زیادی از سازمان‌ها در برنامه‌های جبران خدمات و مزایای خود متوجه این حقیقت شده‌اند و مزایایی را هم فراهم کرده‌اند که به‌طور خاص بهترین تناسب را با کارکنان دارد.

از آن جایی که مباحث راهبردی کیفیت زندگی کاری پلیس نقش مهمی در توسعه و گسترش اهداف از پیش تعیین شده ناجا دارد. از این رو مفهوم، ماهیت، تعاریف، هدف، فلسفه و مفاهیم متناسب با کیفیت زندگی کاری در راستای بهینه‌سازی نظام اداری، شرایط، مراتب و ویژگی‌های آن در ابعاد کمی و کیفی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته شده است.

### نکات اساسی قابل توجه در کیفیت زندگی کاری:

- یک سازمان خلاق و پویا به نقش‌ها و مشاغل گوناگون با درجه اهمیت پذیری بالا احتیاج دارند و اگر قرار باشد با امتیازات مادی و معنوی داده شده به بعضی از پست‌ها به شکل غیر عادلانه، برای آن‌ها، ارزش‌های کاذب ایجاد و در نتیجه سایر پست‌ها، بی اهمیت و بی ارزش تلقی شوند دیگر هیچ کس آن طور که باید نسبت به شغل خود احساس مسئولیت نمی‌کند و به مرور زمان نوعی از خمودگی و کاهش انگیزه کار را در بین کارکنان سازمان موجب می‌گردد.
- کارکنان وقتی می‌توانند با تمام وجود به سازمان خود خدمت نمایند که نیازهای شخصی و خانوادگی آنان به طور نسبی ارضاء شود. به عبارت دیگر نفع فردی و نفع جمعی باید هر دو در یک مسیر و در یک جهت باشند. اما در کشورهای جهان سوم و در حال توسعه، متأسفانه این مسأله عموماً بر عکس است. اگر فردی به فکر نفع جمعی باشد، در زندگی شخصی عقب می‌ماند و اگر بخواهد تنها به فکر منافع شخصی خود باشد در واقع نمی‌تواند صادقانه به سازمان خود خدمت نماید. از این رو ضرورت امر ایجاب می‌کند تا سازمان ناجا ضمن برنامه‌ریزی‌های اصولی و منطقی راه کارهای مناسبی را ارائه نماید.
- از آن جا که در ایران، توزیع ثروت و درآمد نسبت به سایر کشورهای در حال توسعه، نابرابر است لذا اکثریت افراد جامعه که دارای مشاغل معمولی هستند، در

- زیر خط فقر زندگی می‌کنند. تحت این شرایط اگر فردی بخواهد خود را وقف کارش نماید از زندگی شخصی کاملاً عقب می‌ماند.
- وقتی شرایط ناعادلانه و امکانات غیر منصفانه در یک سازمان افزایش می‌یابد، به معنی آن است که موقعیت‌های سازمانی، دارای بار ارزشی متفاوت می‌شوند. در نتیجه فاصله ارزشی موقعیت‌ها از هم بیشتر و ارزش یک کارمند بسیار کمتر از ارزش یک مدیر می‌شود.
  - در پی وجود تفاوت ارزشی و منزلتی، افراد از آن‌چه که دارند و هستند راضی نبوده و همواره سعی در تغییر موقعیت دارند و چنان‌چه این تلاش‌ها مثمر ثمر در بهبود وضعیت درآمدی فرد واقع نشود، فرد دچار بحران هویت شده و به فردی بی‌هدف و افسرده تبدیل می‌گردد که این امر در نهایت موجب عدم ثبات و پیشرفت در سازمان می‌گردد.
  - اقدامات تشدید کننده دیگری نیز در جامعه انجام می‌گیرد که در نتیجه آن، موقعیت‌های شغلی بالاتر دارای ارزش‌های کاذب می‌شوند که از آن جمله می‌توان به تملق و احترام بیش از حد به مدیران و تجملات دولتی نظیر دفاتر کار مجلل با امکانات رفاهی زیاد اشاره نمود. بدیهی است در چنین نظام سازمانی، اکثر افراد از داشتن چنین پست‌هایی و برخورداری از امکانات رفاهی غیر معمول در سایه این پست‌ها و از احترامات مفرطی که حاصل آن است لذت می‌برند.
  - در سازمان‌هایی که مشارکت زیر دستان، مشورت با آنان، فهماندن اهداف سازمان به آنان و ایجاد انگیزه درونی، جایی در خط مشی سازمان ندارد و نیازها از بالا دیکته می‌شوند، هدف و دستور هرگز نباید مورد سؤال قرار گیرد، هدف و دستور باید در کوتاه‌ترین زمان انجام گیرد، فرد نافرمان‌بردار باید مجازات شود آن هم حتی المقدور مجازات سنگین.
  - آن عده از مدیرانی که مایل به استفاده از امکانات ناعادلانه نیستند نیز نمی‌توانند بر خلاف مسیر جریان آب شنا نمایند و به ناچار گرفتار می‌شوند. در نتیجه همه عوامل ذکر شده (نابرابری، ارزش گذاری‌های غلط شغلی و ...) کسب منزلت، به عنوان هدف اصلی مشاغل در سازمان به یک ارزش اصلی و اساسی تبدیل می‌گردد.

- مدیری که رفتاری درست و صادقانه دارد بدون آن که قصد آموزش کارکنان را داشته باشد به آنان تعهد اخلاقی را یاد می‌دهد. او الگوی کارکنانش در زمینه اخلاق است و مظهر ارزش‌هایی است که در سازمان غالب هستند. اگر مدیر از کارکنانش انتظار مشارکت، وظیفه‌شناسی، انضباط و جدیت یا پرهیز از سهل‌انگاری، کم‌کاری و حیف و میل منابع را دارد در نتیجه در مقابل آن عدم درک و نادیده گرفتن نیازهای کارکنان و نیز عدم برقراری شرایط مناسب کاری از طرف مدیر پذیرفتنی نیست. تجمل پرستی مدیر، راه را برای بروز رفتارهای غیراخلاقی در محیط سازمان هموارتر می‌سازد.
- عدالت و اهمیت آن در سالم سازی زندگی انسان. زندگی بدون عدالت سالم نیست. قرآن کریم زندگی بدون عدالت و جامعه فاقد عدالت را نمی‌پذیرد و قرآنی نمی‌داند، جامعه فاقد عدالت یعنی جامعه‌ای که تفاوت و تبعیض در آن نهادینه شده باشد.
- موضوعاتی که قرآن کریم از انسان‌ها خواسته است که درباره آن‌ها فکر کنند، بسیار است و همه نیز مهم هستند. باید توجه داشت که فکر کردن بر طبق روش تفکر قرآنی، برای هر دو جریان فکر انسانی سودمند است؛ یعنی، اگر ما به روشی که قرآن کریم برای تفکر و تعقل معین کرده است فکر کنیم، هم در زندگی مادی و هم در زندگی معنوی از آن سود می‌بریم. به عبارت دیگر، تفکر به روش قرآنی ما را به زندگی کاملاً آگاهانه می‌رساند. زندگی آگاهانه هم این است که انسان بداند برای چه زندگی می‌کند، چگونه باید زندگی کند تا همه ابعاد و مراحل زندگی وی صحیح و سودمند باشد.
- توجهی که اکنون به کیفیت زندگی کاری معطوف می‌شود، بازتابی است از اهمیتی که همگان برای آن قائل‌اند. این گونه بنظر می‌رسد که شمار بسیاری از کارکنان از کار خود ناراضی و در پی کار معنی‌دار تری هستند. کارکنان می‌خواهند در پیامدهای اقتصادی و غیر اقتصادی کارشان تغییراتی بوجود آید.
- اصطلاح کیفیت زندگی کاری در سال‌های اخیر رواج زیادی داشته است. اما در مورد معنای این اصطلاح توافق کمی وجود دارد، در عین حال می‌توان گفت حداقل

دو استفاده شایع از آن وجود دارد: اول این که کیفیت زندگی کاری به مجموعه‌ای از نتایج برای کارکنان نظیر رضایتمندی شغلی، فرصت‌های رشد، مسائل روان‌شناختی، امنیت شغلی، روابط انسانی کارفرما و میزان پایین بودن حوادث اشاره دارد. دوم این که کیفیت زندگی کاری به مجموعه‌ای از کارها یا عملکردهای سازمانی نظیر مدیریت مشارکتی، غنی سازی شغلی و شرایط کاری مطمئن اشاره دارد. در این رابطه برنامه‌های کیفیت زندگی کاری ممکن است به عنوان راهبرد مدیریت منابع انسانی شامل عملکردهای کیفیت زندگی کاری و بهبود برنامه‌های کیفیت زندگی کاری و بهبود کارآیی و بهره‌وری سازمانی در نظر گرفته شود.

- به طور کلی در سازمان هایی که به داشتن برنامه‌ای کامیاب در کیفیت زندگی کاری شهرت دارند، به دریافت کردن پیشنهادهای پرسش‌ها و انتقاداتی که می‌توانند به هرگونه بهبود در کار منجر شود رغبت وجود دارد. در چنین فضایی، ناخشنودی خلاق نشانه‌ای از توجه و دلسوزی سازنده برای سازمان به شمار می‌آید.
- کیفیت زندگی کاری یعنی امکان ارضای بیشتر نیازهای شخصی کارکنان، وجود امنیت برای افراد به نحوی که آن‌ها بتوانند با خیال راحت در کنار دیگران به زندگی خود ادامه دهند و احساس مفید بودن بنمایند و مقبول دیگران واقع شوند و در نهایت برای افزایش مهارت و دانش خود فرصت داشته باشند.
- حاکمیت روابط بر ضوابط تنها یکی از مواردی است که سازمان‌ها را به طرف اصول غیراخلاقی می‌کشاند. موارد دیگری مانند: تأخیر، ترک محل کار، پنهان کاری، انجام کارهای شخصی در محیط کار، استفاده از امکانات سازمان به نفع خود، دزدی از اموال سازمان، فاش کردن اسرار سازمان، ریاکاری، چاپلوسی، اخذ رشوه و... متأسفانه امروزه در نزد برخی از افراد سست عنصر به صورت ارزش درآمده است.
- تقویت روحیه و افزایش انرژی روانی در محیط کار، کارآیی شخصی و سازمانی را افزایش می‌دهد و وقتی افراد نسبت به کاری که انجام می‌دهند احساس خوبی داشته باشند سعی می‌کنند آن را به بهترین نحو انجام دهند و مهم‌تر از آن تلاش می‌کنند راه‌های بهتر و موثرتری برای انجام کار پیدا کنند. در غیر این صورت نمی‌توان



انتظار داشت که برای انجام یا پیدا کردن راه حل، تلاش فوق العاده ای از خود نشان دهند.

- انگیزه در کار وسیله به حرکت در آوردن شخص است. آدمی بدون انگیزه نمی‌تواند کاری را به پایان برساند و هدفی را دنبال کند. انگیزه، قدرت ابداع بالقوه و نهفته در فرد را به فعالیت وا می‌دارد. توجه و به کار گرفتن انگیزه، ساده‌ترین و پیچیده‌ترین وظیفه مدیریت است. انگیزش نوعی تنش درونی است و به کارگیری آن تنش را کاهش می‌دهد. توجه به کیفیت زندگی کاری از جمله کارهایی است که می‌توان از طریق آن انگیزش در کارکنان سازمان را افزایش داد.
- اگر در محل کار، کمی به پیرامون مان نگاه کنیم، ممکن است از خود بپرسیم که چه تعداد از همکاران ما واقعاً از محیط کار خود و یا کاری که انجام می‌دهند راضی هستند و از آن لذت می‌برند. اگر واقع بینانه به این موضوع نگاه کنیم می‌توان گفت که در بسیاری از سازمان‌ها، وضع چندان مطلوبی حکم فرما نمی‌باشد. پس به کجا می‌رویم؟ به نظر می‌رسد محیط‌های کاری امروزی بیش از هر زمان دیگر دچار التهاب و سردرگمی هستند. بررسی دیگری در همین زمینه نشان می‌دهد که دو پدیده زندگی کاری و زندگی شخصی، اثرات متقابل و تشدید کننده‌ای بر یکدیگر دارند. فردی که در زندگی خانوادگی و شخصی خود مشکلات زیادی دارد، به طور قطع و یقین این مشکلات، بر روی تمرکز، رضایت از کار، بهره‌وری و شادابی آنان در محیط کار اثر می‌گذارد.
- بدون شک، پول، تنها عامل انگیزش افراد نیست، اما اگر حقوق کارکنان، خیلی نازل باشد، باعث از بین رفتن انگیزه آن‌ها می‌شود. در نتیجه، پاداش مالی، هم‌چنان به صورت یک انگیزش قوی برای آن‌ها باقی می‌ماند و باید توجه داشت که پاداش‌های پرداختی یا سهم کردن کارکنان در بهره‌وری کارشان، باید عادلانه باشد، در غیر این صورت، ممکن است نتیجه عکس بدهد. به عبارت ساده‌تر، باید گفت ثمرات و مزایای حاصل از بهره‌وری، باید به طور عادلانه، بین مدیران و کارکنان، تقسیم شود.
- اگر هدف جوامع، توسعه و رشد باشد، طبیعاً باید به عوامل بهره‌وری (به‌ویژه بهره‌وری منابع انسانی که یکی از اساسی‌ترین و راهبردی‌ترین منابع هر جامعه و سازمان

است)، بیشتر توجه شود و تلاش برای ایجاد یک زندگی با کیفیت بهتر در سایه تأکید بر بهره‌وری بیشتر انجام گیرد. بنابراین بهره‌وری منابع انسانی، صرفاً از طریق افزایش حقوق و مزایا و امکانات رفاهی به دست نمی‌آید؛ بلکه بهره‌ور کردن انسان‌ها در گروه، ایجاد رضایت و افزایش کیفیت زندگی کاری آن‌هاست که البته ارتباط متقابل میان این دو پدیده، به باورهای مشترک و فرهنگ سازمانی مساعد، نیاز دارد و البته در شکل‌گیری این فرهنگ، مدیران و رهبران جامعه و سازمان‌ها می‌توانند بیشترین نقش را داشته باشند.

- فرهنگ هر جامعه، به فلسفه زندگی آن جامعه شکل می‌دهد. بنابراین، همان‌گونه که کیفیت زندگی برای هر جامعه‌ای تعریف خاصی دارد، رابطه بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری نیز، با توجه به فلسفه زندگی در جوامع مختلف، اشکال مختلفی به خود می‌گیرد. به طور مثال، ممکن است جامعه‌ای، زندگی کم تلاش اما با آرامش بیشتر را به زندگی پرتلاش و پرتنش و پرهیجان ترجیح دهد و یا برعکس.

### راه کارهای علمی و عملی:

- رویکرد علمی بررسی چگونگی ارتقاء کیفیت زندگی کاری می‌تواند در زمینه بستر سازی اجرای کار شایسته در ناجا موثر واقع شود.
- توجه ویژه‌ای به نقش متعادل کار و فراهم کردن امکاناتی جهت برآورده کردن نیازهای اساسی خانواده‌های کارکنان ناجا صورت گیرد.
- به منظور هر چه سریع‌تر فراهم شدن زمینه‌های تحقق کامل اعتقاد به لزوم حاکمیت قانون، ماده ۱۰۱ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی اجتماعی فرهنگی کشور عملیاتی شده و در سطح ناجا اجرا شود (پیش‌بینی‌های تمهیدات لازم برای اجرای صحیح قانون).
- از نگاه به موضوع کیفیت زندگی کاری در عرض سایر موضوعات خودداری شود بلکه با رویکردی به مثابه یک پیش‌نیاز با آن برخورد شود و در عین حال از این تصور که فقط یک وزارتخانه یا سازمان متولی این امر مهم است احتراز شود و در سطحی کلان‌تر و با عزمی جدی‌تر به آن پرداخته شود.

- محیط کار، هنگامی دارای کیفیت است که در آن، افراد، عضو و عنصر اصلی سازمان به حساب آیند؛ ذهن انسان در آن محیط با چالش‌های فکری و اندیشه‌ای مواجه باشد؛ محیط باعث پرورش و رشد توانایی فرد شود و در آن محیط، کارها به خوبی انجام پذیرد.
- دادن مشاغل جدید یا بهتر به افراد نشان‌دهنده آن است که سازمان، برای موفقیت‌های آنان ارزش قائل است و این کار، آن‌ها را به کسب موفقیت‌های بیشتر، تشویق می‌کند.
- دادن حقوق، مزایا و خدمات رفاهی بیش از حد به کارکنان، باعث ایجاد فرهنگ تنبلی و کم‌کاری می‌شود و در صورتی که این گونه تشویق‌ها بر اساس معیارهای علمی و عملی و مدیریت صحیح انجام نگیرد، باعث رواج شارلاتانیسم، چاپلوسی، بدگویی از یکدیگر و کلاهبرداری به منظور دستیابی به طبقه اجتماعی بالاتر از نظر اجتماعی و درآمدی در یک سازمان خواهد شد.
- تشکیل گروه‌های کاری به منظور نهادینه کردن کیفیت زندگی کاری در سازمان ناجا متناسب با آیات، احادیث و روایات اسلامی.

### نتیجه گیری:

آنچه که امروز در منظر توسعه و پیشرفت قابل توجه در حوزه‌های صافی و ستادی ناجا شاهد آن هستیم، بدون شک مرهون خلوص نیت، همدلی و تلاش شبانه روزی فرماندهان، مدیران و همکاران اعم از زن و مرد، رسمی، قراردادی، روزمزد و ... می‌باشد. خانواده‌های عظیم که با فشردن دست یکدیگر در طول سال‌های گذشته توانستند در حد بضاعت، توان، بودجه و زمان، خدماتی ارزشمند ارائه داده و رضایت خاطر مسئولان عالی نظام و مردم شریف و نجیب ایران اسلامی را در اقصی نقاط کشور فراهم نمایند.

آسیب‌های ناشی از عدم توجه به کیفیت زندگی کاری باعث می‌گردد تا هر شخص به طور انفرادی در پی راه‌های ارضاء نیاز خود بر آید که این امر غالباً با نفع جمعی در تضاد می‌باشد و موجب اختلال بیشتر روابط اجتماعی و پیدایش یک دور باطل می‌شود.

امروزه مدیری موفق نامیده می‌شود که بتواند حداقل کار مورد قبول را با استفاده از حداکثر قدرت تنبیهی خود مانند: توبیخ، کسراز حقوق و ... و امکانات تشویقی مانند اعطای پاداش، اضافه کار، انتخاب کارمند نمونه و ... فراهم سازد. ولی کارشناسان معتقد هستند مدیر مؤثر کسی است که بتواند ۸۰ تا ۹۰ درصد توانایی‌های افراد را به کار گیرد. مازلو برای نیازهای انسانی، سلسله مراتبی قائل است که بر مبنای آن هر گاه نیاز سطح پایین ارضاء شود، نیازهای سطح بعدی فعال می‌شود. بدین ترتیب نیازها در افراد در حال تغییر و تحول هستند. در پی ارضای نیازهای فیزیولوژیکی در انسان نیازهای ایمنی و پس از نیاز مقبولیت اجتماعی فعال می‌شوند.

بیشتر محققان توافق دارند یکی از نیازهایی که ما به خاطر آن تلاش می‌کنیم عبارت از این است که خودمان باشیم یعنی فردی باشیم که شایستگی بودن آن را داریم. انگیزه داشتن در کار باعث می‌شود که پر کاری و علاقه مندی در کار به شکل عادت روزانه درآید. این ویژگی در مدیریت سازمانی ژاپن به وضوح قابل مشاهده است. مدیریت مذکور موفق شده است با القای این احساس که کار اجتماعی جنبه شخصی و خانوادگی دارد، دلبستگی نزدیکی در آنان نسبت به کار بوجود آورد. این هنرمندی در کار مدیریت باعث شده که توسعه به سبک و سیاق ژاپن در جهان مورد توجه و اقبال قرار گیرد.

ما همه در روزمره‌گی‌های زندگی خود گم شده ایم. چرا؟ شاید تنها به این دلیل که راه تغییر یافتن را نمی‌شناسیم. هزینه‌های سرسام آور و گاهی غیر قابل جبران روش‌هایی مانند روش سعی و خطا، منطقی و مقرون به صرفه به نظر نمی‌رسد. در این موارد استفاده از روش‌های شبیه سازی علاوه بر این که امکان بررسی حالت‌های مختلف را در کمترین زمان ممکن بوجود می‌آورد، از بوجود آمدن هزینه‌های مربوطه مادی و معنوی آن هم جلوگیری می‌نماید و همین صرفه جویی در هزینه‌ها، خود می‌تواند منبع مناسبی برای ادامه فعالیت‌ها باشد.

بدیهی است اگر در سازمانی امیدواری به رعایت انصاف و ضابطه مندی در ارتقای شغلی وجود نداشته باشد بعید به نظر می‌رسد که کارکنان انگیزه زیادی برای پیشبرد اهداف سازمان (که قاعدتاً می‌بایست به نفع کارکنان هم باشد) داشته باشد. هم‌چنین وجود

تبعیض‌های جنسی، قومی، مذهبی و اعتقادی سبب پدید آمدن گروه‌هایی غیر رسمی در سازمان می‌شود که عملکرد آن‌ها نمی‌تواند برای سازمان مفید باشد و در نهایت به ارتقاء کیفیت زندگی کاری منجر گردد.

اقداماتی که متخصصان ستادی ناجا می‌توانند انجام دهند آن است که برآورد کنند به چه نوع تخصص و مهارت‌های ویژه‌ای نیاز دارند و با برنامه ریزی منابع انسانی (طرح ریزی مسیر شغلی و جابه‌جایی)، برنامه ریزی آموزشی، طراحی نظام حقوق و مزایا، بیمه و بازنشستگی، خدمات رفاهی عمومی و... برای چنین مشاغلی در سازمان ناجا، افرادی خاص استخدام یا پرورش دهند. طبیعی است در سازمان‌هایی که در مدیریت منابع انسانی آن‌ها، اقدامات ستادی، بهتری صورت می‌گیرد، کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری، مطلوبتر خواهد بود.

از طرفی تأثیر مدیران اجرایی و سرپرستان مستقیم کارکنان، در هدایت، رهبری و ایجاد علاقه کاری میان آن‌ها، می‌تواند نتایج حاصل از اقدامات ستادی را خنثی یا چندین برابر نماید.

**منابع:**

- رضایی، احمد علی و نجیب نیا، کیوان (بی تا)، کیفیت زندگی کاری، به نقل از سامانه فکرنو.
- رودکی، مهدی (۱۳۸۵)، تحلیل دینامیکی کیفیت زندگی کاری، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مهندسی صنایع دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب.
- حکیمی، محمد رضا (۱۳۷۶)، فریاد الحیاء: قرآن و تفکر، جلد دوم، در باره خرد و اندیشیدن از نظر قرآن. نشریه بشارت (بهمن)، شماره ۳.
- قاسمی، محمد (۱۳۷۹)، بررسی تأثیر کیفیت زندگی کاری بر بهره‌وری نیروی انسانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- گودرزی، علی محمد (۱۳۸۵)، بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری، هفته نامه آینه، شماره ۵۶۹.
- مبینی، مهدی (۱۳۸۸)، نگرشی به مفهوم بهره‌وری، سامانه فاتح نت، سازمان عقیدتی سیاسی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح.
- دانشنامه آزاد ویکی پدیا.
- احمدی مقدم، اسماعیل (۱۳۸۷)، وجود اشکال اساسی در ناجا، نخستین همایش علمی گزینش رویکردهای نوین در انتخاب و استخدام پلیس شایسته، خبرگزاری ایلنا.
- بی نام (۱۳۸۸)، کیفیت زندگی کاری، به نقل از سامانه فکرنو، سامانه خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی.