فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال اول. شماره چهارم. بهار ۱۳۹۷، صص۱۲۷-۱۰۷ Vol 1. No 4. 2018, p 107-127
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری کارکنان دانشگاه های کشور

محمد بازاری
دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت، آموزش بهسازی منابع انسانی. ایران
Mohammadbazari63@gmail.com

چکیده

هدف از پژوهش بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و بهره وری کارکنان دانشگاه های کشور است. کیفیت زندگی کاری با رضایت شغلی نیز مرتبط است. رضایت شغلی برداشت و ادراکی است که کارکنان در محیط کاری از شرایط کاری در ذهن خود پرورش می‌دهند. بنابراین منظور از رضایت شغلی نگرش کلی فرد درباره کارش است. کسی که رضایت شغلی او در سطح بالایی است نسبت به شغل یا کار خود نگرشی مثبت دارد. امروزه در مدیریت معاصر کیفیت زندگی کاری به موضوع اجتماعی عمده ای در سراسر دنیا مبدل شده است در حالی که در دهه‌های گذشته فقط بر زندگی شخصی (غیرکاری) تأکید می‌شد طرفداران نظریه کیفیت زندگی کاری در جستجوی نظام‌های جدیدی برای کمک به کارکنان هستند تا آن ها بتوانند بین زندگی شخصی خود تعادل برقرار کنند. کلید رقابت موفقیت آمیز در بازارهای جهانی در گرو وضعیت منابع انسانی و رهبران کاملا ماهر می‌دانند. مطالعات انجام شده نشان می دهد، نیازهای روانی کارکنان در سازمان از طریق کاربرد فنون کیفیت زندگی کاری برآورد می شود. برنامه‌های کیفیت زندگی کاری شامل هرگونه بهبود در فرهنگ سازمانی است که باعث رشد و تعالی کارکنان در سازمان می‌شود. روش تحقیق را کتابخانه‌ای و میدانی در نظر گرفته‌اند که در این تحقیق از هر دو روش استفاده شده است. تحقیق از نوع توصیفی و پیمایشی در حیطه تحقیقات کاربردی است. شرایط زندگی کاری در یک نظام سازمانی تا آن اندازه اهمیت و حساسیت پیدا می‌کند که به جرأت می‌توان هرگونه تغییر در ساختار، فرآیند و رفتار در یک سازمان را تحت الشعاع خود قرار می‌دهد. در حال حاضر، دانشگاه‌ها به عنوان عامل کلیدی توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی جوامع بشری نقشی حیاتی در امر آموزش سرمایه انسانی ایفاء می‌کنند.

واژه‌های کلیدی: کیفیت، کیفیت زندگی کاری، بهره وری، بهره وری کارکنان، دانشگاه های کشور

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

مقدمه

برنامه های کیفیت زندگی کاری شامل هرگونه بهبود در فرهنگ سازمانی است که باعث رشد و تعالی کارکنان در سازمان می‌شود (**Filippo**، ۱۹۹۸). لذا نظام ارزشی کیفیت زندگی کاری سرمایه گذاری بر روی افراد را به عنوان مهم ترین متغیر در معادله مدیریت راهبردی مورد توجه قرار می‌دهد (**Shareef**، ۱۹۹۰، ص۵۰). کیفیت زندگی کاری فرآیند تصمیم گیری مشترک، همکاری و سازش متقابل میان مدیریت و کارکنان می باشد و هدف آن تغییر شرایط کاری به گونه ای است که کارکنان مشارکت بیشتر در کار داشته باشند. به عبارت دیگر، کیفیت زندگی کاری یک راه مجاری ارتباطی باز و متناسبی را برای همه اعضاء سازمان فراهم می کند تا در تصمیماتی که بر شغل شان به طور خاص و بر محیط کارشان به طور عام اثر می‌گذارد، به نوعی دخالت داشته باشند تا در نتیجه آن مشارکت و رضایت شغلی آنها بیشتر شود و در نهایت منجر به بهبود عملکرد کارکنان گردد. در واقع کیفیت زندگی کاری نمایانگر نوعی فرهنگ سازمانی و شیوه مدیریت است که کارکنان بر اساس آن احساس مالکیت، خودگردانی، مسئولیت و عزت نفس می کنند. کیفیت زندگی کاری از جمله مباحثی است که در دنیای امروز بخش قابل توجهی از وقت و بودجه و توجه مدیران را به خود اختصاص داده است. بهبود عملکرد کارکنان مقوله ای فراگیر و جامع است که در سطوح مختلف سازمان و در هر جامعه ای مطرح است. ارتقاء عملکرد نیروی انسانی امری است که باید در همه سطوح اعم از فرد و خانواده و سازمان ها و کشور مورد توجه قرار گیرد. شرایط زندگی کاری در یک نظام سازمانی تا آن اندازه اهمیت و حساسیت پیدا می کند که به جرأت می توان هرگونه تغییر در ساختار، فرآیند و رفتار در یک سازمان را تحت الشعاع خود قرار می دهد.

در حال حاضر، دانشگاه ها به عنوان عامل کلیدی توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی جوامع بشری نقشی حیاتی در امر آموزش سرمایه انسانی ایفاء می کنند. تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر در رشد و توسعه جوامع بشری اعم از پیشرفته و در حال رشد بیانگر آن است که کارآمد و اثر بخش بودن نظام آموزشی در هر کشور به رشد و توسعه همه جانبه آن کشور کمک شایانی می کند. نهادهای آموزشی به تدریج پی برده اند که در شرایط پیچیده و دشوار امروز بدون داشتن نیروی انسانی متعهد و متخصص و کارآمد قادر نخواهد بود که پاسخگوی نیازهای روزافزون آموزش جامعه خود باشند (مشبکی، ۱۳۷۷). کارکنان دانشگاه ها به عنوان یکی از بزرگترین و پراهمیت ترین عناصر نظام آموزشی، نقش بس حساس و سرنوشت سازی را ایفاء می کنند. در پی تلاش هایی که در دهه های اخیر توسط هاثورن و پس از او صورت گرفت، مشکلات ناشی از عوامل پیچیده انسان با عنوان کیفیت زندگی کاری مورد توجه واقع شده است (**Luthans**، ۱۹۹۸، ص۲۰۵). عدم توجه به کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاه ها علاوه بر این که لطمات جدی به کار دانشگاهی می زند، می تواند به زندگی خصوصی آنها در خارج از محیز کار نیز کشیده شود و باالعکس مزایای کیفیت زندگی کاری، علاوه بر زندگی کاری، زندگی غیرکاری راهم در

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

بر می گیرد. لذا بایستی محیط و شرایط سازمان را به گونه ای برای کارکنان فراهم ساخت که در آنها ایجاد انگیزه شود و این منجر به بالا رفتن کیفیت زندگی کاری و در نتیجه افزایش و ارتقاء عملکرد آنها شود. تجربه کشورهای توسعه یافته نشان می دهد که بهبود عملکرد کارکنان در روند توسعه این کشورها بیش از افزایش کمی عوامل کار و سرمایه بوده است. به عبارت دیگر، در چند سال اخیر کشورهای پیشرفته، عمده توسعه خود را مدیون افزایش و ارتقاء عملکرد کارکنانشان می دانند تا گسترش و افزایش سطح کمی عوامل مؤثر بر تولید (علیرضایی، ۱۳۸۵، ۲۶۳). به علت اهمیت بالای میزان عملکرد شغلی در فرآیند توسعه سازمان ها و کشورها، تحقیقات متعددی در زمینه عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان صورت گرفته که همگی تأکید دارند که نیروی انسانی دارای بیشترین بعد در مجموعه عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد دارد. علاوه بر این یکی از راه های بهبود عملکرد نیروی انسانی (کارکنان)، ارتقاء سطح کیفیت زندگی کاری آنان می باشد (میرسپاسی، ۱۳۷۵، ص۷۵).

از دیگر آفت های مهم مدیریت در جامعه بی توجهی به کیفیت زندگی کاری کارکنان است که اثربخشی و کارآیی سازمان ها را به شدت کاهش داده و به دلیل عدم شناخت علمی مدیران ارشد از آن، تناسب و اندازه های واقعی خود را از دست داده است. کیفیت زندگی کاری یکی از جالب ترین روش های ایجاد انگیزش و راه گشای مهم در طراحی و غنی سازی شغل است و در نهایت ارتقاء عملکرد دارد که ریشه آن در نگرش کارکنان و مدیران به انگیزش است (کامدیده، ۱۳۸۱، ص۱۴۹). کیفیت زندگی کاری برنامه ای جامع و گسترده است که رضایت کارکنان را افزایش می دهد، یادگیری آنها را در محیط تقویت می کند و به آنها در امر مدیریت، تغییر و تحولات یاری می رساند. عدم رضایت کارکنان از کیفیت زندگی کاری مشکلی است که تقریبا به همه‌ی کارمندان بدون توجه به مقام و جایگاه آنها آسیب می رساند. هدف بسیاری از سازمان ها افزایش رضایت کارکنان در تمام سطوح است، اما این مسئله پیچیده است، زیرا تفکیک و تعیین اینکه چه مشخصه هایی با کیفیت زندگی کاری رابطه دارند، امری دشوار است. از این رو، با توجه به اهمیت و نقش برجسته ای که نیروی انسانی در هر سازمان دارد، پرداختن به موضوعاتی که موجب افزایش عملکرد کارکنان، کاهش غیبت و ترک خدمت آن ها و در نهایت بهبود و ارتقاء عملکرد گردد، مورد توجه پژوهشگر بوده است.

مبانی نظری تحقیق:

تاریخچه کیفیت زندگی کاری

کار اولین رُکن تمدنهای بزرگ تاریخ می باشد. گروه های انسانی اولیه، فعالیت ویژه کاری را حول محور نیاز ابتدایی و فیزیولوژیکی خود انجام می‌داده اند. اما اکنون تمدن ها با فرهنگ کاری بسیار پیشرفته تر مواجه هستند در واقع تکامل اجتماعی سبب شده است تلقی انسان ها از جنبه‌ها و وجوه مختلف زندگی تغییر کند و کامل تر شود (معیدفر، ۱۳۸۰). توجهی که امروزه به کیفیت زندگی کاری می‌شود، بازتابی از

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

تکامل اجتماعی و کاری در سازمان و جامعه می باشد. "والتون" معتقد است که کیفیت زندگی کاری پاسخی برای کاهش بهره وری سازمان بود که در اواخر دهه ۶۰ و اوایل دهه ۷۰ از سوی تعدادی از روانشناسان صنعتی مطرح شد (**Walton**، ۱۹۸۸).

"هرزبرگ" هم مطرح می کند که تعدادی از تحقیقات انجام شده روی آمریکا و بریتانیا نشان می دهند که توسعه مدل طراحی مجدد شغل که هدف بهره وری کارکنان و کاهش نارضایتی شغلی است، یک راه برای مقابله با عدم انعطاف تیلوریسم می‌باشد. همچنین کیفیت زندگی کاری با تغییر سازمانی که بیشتر افزایش انعطاف در سطح افقی (توسعه شغلی) و در سطح عمودی (غنی سازی شغلی) می باشد مرتبط است که مسلماً شامل سطوح بالایی از مشارکت و انگیزش برای بهبود و جذب کردن خودکار به جای شرایط کاری است (**Hertzberg**، ۱۹۵۹). در دهه ۷۰ بیشتر سازمان‌هایی که از طریق تیلوریسم سنتی طراحی شغل کرده بودند، برای آن که در مقابل سازمان های ژاپنی رقابت کنند، به دنبال بهبود شرایط محیط کاری شدند. بنابراین مفهوم کیفیت زندگی کاری عمدتاً متأثر از مدیریت منابع انسانی در کشور ژاپن می باشد، که تأکید بر جنبه های روانی از طریق دو پدیده، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمان و مجهز کردن کارکنان به توانایی های علمی، اخلاقی و مشارکتی است(میرسپاسی، ۱۳۸۲). اخیراً شیوه های بهره وری و کیفیت زندگی کاری به قدری اهمیت و محبوبیت یافته اند که آن را می توان نهضت ایدئولوژیکی نامید. همچنین نگرش ها ی کیفیت زندگی کاری امکانات بیشتری را برای توسعه که از طریق پیوستن نیروهایی از نهضت کنترل کیفیت جامع بدست آورده است ایجاد می کند (معدنی پور، ۱۳۸۱).

تعریف مفاهیم کیفیت زندگی کاری

در طول دهه های گذشته تعدادی از سازمان ها چه در بخش خصوصی، وچه در بخش دولتی تلاش هایی سیستماتیک جهت بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان انجام دادند. در سال ۱۹۷۷ مرکز آمریکایی کیفیت زندگی کاری، تعریف زیر را در مورد کیفیت زندگی کاری کارکنان مطرح کرده است : بهبود زندگی کاری یک عده فعالیت‌هایی است که در هر سازمان برای ایجاد اثربخشی سازمانی بر اساس افزایش وقار و رشد انسانی انجام می‌شود. یک فرآیندی که کارکنان و مدیران سازمان و واحدها یاد می گیرند، که چگونه در کنار همدیگر با همکاری هم کار کنند. که همراه با اِعمال تغییرات و اصلاحاتی در کار افراد سازمانی است که باعث می شود اهداف فردی و سازمانی هر دو تحقق یافته و همه اعضاء سازمان در جهت ایجاد اثربخشی هم در کل سازمان و هم واحدهای خودشان فعالیت نمایند.

کیفیت زندگی کاری با رضایت شغلی نیز مرتبط است. رضایت شغلی برداشت و ادراکی است که کارکنان در محیط کاری از شرایط کاری در ذهن خود پرورش میدهند. بنابراین منظور از رضایت شغلی

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

نگرش کلی فرد درباره کارش است. کسی که رضایت شغلی او در سطح بالایی است نسبت به شغل یا کار خود نگرشی مثبت دار د(رابینز، ۱۳۸۴).

"کامینگز" هم معتقد است کیفیت زندگی کاری در عکس العمل کارکنان نسبت به رضایت شغلی و سلامت روحی آنان تبلور می یابد (کامینگز، ۱۳۷۵).

از دیدگاه دیگری "کاسیو" کیفیت زندگی کاری را به دو صورت زیر تعریف نموده است :

تعریف عینی از کیفیت زندگی کاری که عبارتست از؛مجموعه ای از فعالیت ها و اقدامات که در شرایط واقعی کار در یک سازمان انجام می شود. مانند مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها، مناعت، میزان حقوق و دستمزد، یک محسط کاری سالم، امنیت شغلی، تندرستی، ارتباطات، توسعه مسیر شغلی، غنی سازی شغلی و. . .

تعریف ذهنی از کیفیت زندگی کاری که عبارتست از؛ادراک و طرز تلقی کارکنان از کیفیت زندگی کاری. یعنی کیفیت زندگی کاری بر حسب فرهنگ و نگرش کارکنان در کشورهای مختلف مفهومی جدا و مشخص به خود پیدا کرده است (**Cascio**، ۱۹۹۵، ص۲۳).

در بسیاری از مواقع، این دو برداشت در هم ادغام می شوند، کارمندی که سازمان خود و ترکیب شغل خود را دوست دارد، احساس خواهد کرد که توانایی هایش در این شغل شکوفا شده است.

در چنین مواردی هر دو برداشت به نتیجه واحدی منجر می‌شود. به دلیل تفاوت موجود میان افراد و به جهت آن که برداشت دوم کاملاً ذهنی است و مثلاً همگان چیزهایی مانند تصمیم گیری دموکراتیک یا بهبود ارزش کار را به صورت ادراک کارکنان از سعادت جسمی و فکری از کار را از اجزای مهم کیفیت زندگی کاری به حساب نمی‌آورند. ما کیفیت زندگی کاری را به صورت ادراک کارکنان از سعادت جسمی و فکری از کار تعریف می‌کنیم. اما موضوعی که اغلب در تعاریف زندگی کاری نادیده گرفته می‌شود آن است که این مفهوم در فرهنگ های مختلف به صورت های گوناگون فهمیده می‌شود.

"نادلر" و "لاولر" در یک تعریف کلی بیان می‌کنند، 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 ارائه شده در هر جامعه یا در هر منطقه از یک کشور بویژه مناطق مختلف کشور خودمان که دارای خرده فرهنگهای گوناگون با تصورات ذهنی متفاوت درباره زندگی و کار هستند، شاخص‌های اندازه گیری کیفیت زندگی کاری متفاوت خواهد بود.

با توجه به تعاریف بالا می توان نتیجه گرفت که کیفیت زندگی کاری مشابه بیشتر مفاهیم به کار رفته در زمینه مدیریت، هنوز به طور دقیق و روشن تعریف نشده و ابهاماتی در مورد معنای آن وجود داشته و دارد. بسیاری از کسانی که در مورد کیفیت زندگی کاری بحث کرده اند از آن طرفداری کرده اند و آن را به عنوان شفابخش تمامی مشکلات دانسته اند؛اما دیدگاهی است که کیفیت زندگی کاری را مجموعه ای از مفاهیم و ابزار می داند و مفید بودن آن را در برخی شرایط خاص تأیید می کند. اگرچه هنوز معنای کیفیت

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

زندگی کاری به طور روشن بیان نشده است اما این نشان دهنده این نیست که کیفیت زندگی کاری را به کار نگیریم، یعنی ابهام موجود نمی تواند مانع از ارائه یک بحث واقع بینانه در مورد کیفیت زندگی کاری و کاربردهایش شود (**Nadler**، ۱۹۵۴).

مفهوم کیفیت زندگی کاری در تمام ابعاد آن، برای دستیابی به نتایج مطلوب سازمانی وضع شده است. آن یک موضوع واحد و خاصی نمی باشد بلکه موضوعی است که بر موضوعات دیگر سازمان مرتبط بوده و از آن ها متأثر شده و همچنین بر آن ها تأثیر می گذارد. آن بیشتر به عنوان روشی است که در جستجوی بهبود شرایط کاری و محیط کار در کل و یا در واحدهای سازمان می باشد. کیفیت زندگی کاری به عنوان یک فرهنگی که تعهد متقابل بین افراد و سازمان را بوجود می آورد تا افراد در درون سازمان نسبت به اطراف خود متعهد بشوند و همچنین سازمان به نیازهای آنان توجه کند. پس، آن یک تعهد متقابل بین سازمان و افراد است. در واقع بهبود در وضع زندگی کاری به کارمند نیرو می دهد که در انجام دادن کارش فعال و با انگیزه بالا باشد. بنابراین، به نظر می رسد که کیفیت زندگی کاری، یک موضوع مهمی است که در ایجاد انگیزه در کارکنان مؤثر می باشد

کیفیت زندگی کاری[1]

کیفیت زندگی کاری، به مفهوم داشتن نظارتی صحیح، شرایط کاری خوب، پرداخت و مزایای مطلوب و مهم تر از همه ایجاد فضای کاری چالشگرانه، مشارکتی و اقناع کننده است (معدنی پور، ۱۳۸۱).

تعریف عملیاتی: در این تحقیق کیفیت زندگی کاری، به مفهوم فراهم شدن شرایطی در سازمان اشاره می‌کند که در آن شرایط، کارکنان حقوق و دستمزد مناسب و کافی دریافت کنند و همچنین محیط کاری ایمن و بهداشتی داشته باشند و بتوانند در تصمیم گیری هایی که با کار خودشان مرتبط است مشارکت و همکاری کنند و فرصت رشد و پیشرفت و آموزش های لازم فراهم شده باشد.

مناسب بودن حقوق و دستمزد: یعنی اینکه عاملان کار اعم از کارگران، کارکنان و حتی خود مدیران و سرپرستان باید در مقابل کار خود، حقوق و دستمزدی بگیرند که احساس کنند آن مطابق با نقش، فعالیت و عملی است که آن ها در سازمان انجام می‌دهند، می‌باشد. به عبارت دیگر فرد احساس کند بین داده و ستاده او با دیگران و همچنین بین داده و ستاده خودش یک تعادل برقرار است.

محیط کاری ایمن و بهداشتی: که منظور، ایجاد شرایط کاری ایمن و بهداشتی چه از نظر فیزیکی (کمی حوادث) و چه از نظر روانی (احساس آرامش روحی) می باشد.

همکاری و مشارکت در تصمیم گیری: مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را بر می انگیزد تا سازمان را برای دستیابی به هدف های گروهی یاری

1. Quality of Work Life

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

دهد و در مسئولیت کار شریک شوند. در این تعریف سه اندیشه مهم درگیر شدن، یاری دادن و مسئولیت پذیری نهفته است (طوسی، ۱۳۷۵، ص۲۹۱). در این تحقیق همکاری و مشارکت در تصمیم گیری ها به شرایطی اشاره می کند که کارکنان بتوانند در کارها و تصمیماتی که مربوط به کارشان در سازمان است درگیر شوند و یاری کنند و مسئولیت کارهای خود را بپذیرند.

فرصت رشد و پیشرفت و پرورش مهارت ها: فراهم نمودن زمینه بهبود توانایی های فردی، فرصت رشد، پیشرفت ارتقاء، فرصت های به کارگیری مهارت های نوشته شده و داشتن دانش در زمینه شغل خود.

عملکرد [1]

منظور از عملکرد، میزان تلاشی است که به نتیجه منتهی می شود و بطوری که این نتیجه همان هدفی است که سازمان مدنظر خود قرار داده است.

تعریف عملیاتی: منظور از عملکرد کارکنان در این تحقیق عبارتست از؛ میزان کارکرد یک فرد (کارمند) نسبت به مؤلفه‌های شرح شغل آن بطور کلی می‌توان به مواردی همچون: کارایی شغلی، اثربخشی حرفه ای، کارآمدی رفتاری، مهارت‌های رفتاری، شیوه‌های سرعتی کار، نحوه دقت در وظایف، مهارت‌های ارتباطی، پاسخگویی به ارباب رجوع، بازخورد کاری، خلاقیت‌های شغلی، مهارت در حل مسئله، یادگیری سازمانی اشاره کرد. در این پژوهش سعی گردیده به مؤلفه های شاخص و بارز در بهبود عملکرد نیروی انسانی پرداخته شود. (بررسی سایر شاخص های عملکردی را برای محققین دیگر پیشنهاد می شود).

والتون هشت متغیر اصلی را به عنوان هدف ارتقاء کیفیت زندگی کاری که دارای ارتباط متقابل با یکدیگر هستند را مورد توجه قرار داده که این عوامل عبارتند از:

ـــ **پرداخت منصفانه و کافی:** منظور، پرداخت مساوی برای کار مساوی و نیز تناسب پرداخت‌ها با معیارهای کارکنان و تناسب آن با دیگر همردیف‌هایشان در درون و بیرون از سازمان است.

ـــ **محیط کاری ایمن و سالم:** منظور، ایجاد شرایط کاری ایمن از نظر فیزیکی و نیز برقراری ساعات کار معقول می‌باشد. همچنین محیط کار بایستی اثرات آلودگی را که می‌تواند تاثیر معکوسی بر وضعیت فیزیکی و ذهنی کارکنان در محیط کار برجای گذارد، کاهش دهد.

ـــ **توسعه قابلیت‌های انسانی:** هدف این متغیر آن است که فرصت کسب مهارت‌ها و آموزش‌ها را بوجود آورده و در عین حال زمینه هماهنگ شدن کارکنان با ماموریت‌ها، اهداف برنامه‌ها، و استراتژی‌های سازمان در جهت تامین نیازهای فرد و سازمان را بوجود آورد.

ـــ **یکپارچگی و انسجام اجتماعی:** ایجاد فضا و جو کاری که احساس تعلق کارکنان به سازمان و اینکه آنان مورد نیاز سازمان باشند را تقویت نمایند.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

ـــ **امکان امنیت و رشد مداوم:** این امر از طریق بهبود توانایی‌های فردی، فرصت‌های پیشرفت امنیت شغلی و امنیت درآمد و اطمینان خاطر از اشتغال پایدار تامین می‌گردد.

ـــ **وابستگی اجتماعی زندگی کاری:** به چگونگی برداشت (ادراک) کارکنان در مورد مسئولیت اجتماعی سازمان اشاره دارد.

ـــ **فضای کلی زندگی:** این مولفه به برقراری تعادل بین زندگی کاری و دیگر بخش‌های کارکنان که شامل اوقات فراغت، تحصیلات و زندگی خانوادگی می‌شود، مربوط می‌باشد.

ـــ **قانون‌گرائی در سازمان کار:** منظور، فراهم بودن زمینه آزادی بیان و بدون ترس از انتقام مقام بالاتر و نافذ بودن سلطه قانون ثبت به سلطه انسان می‌باشد (به نقل از علیی، ۱۳۸۶).

شاخص‌های کیفیت زندگی کاری

چنانچه قبلاً نیز اشاره شد کیفیت زندگی کاری به معنی تصور ذهنی و درک و برداشت کارکنان یک سازمان از مطلوبیت فیزیکی و روانی محیط کار خود می‌باشد. طبعاً با توجه به تعریف ارائه شده در هر جامعه، تصورات ذهنی از شرایط کاری گوناگون می‌باشد. بنابراین شاخص های اندازه گیری کیفیت زندگی کاری متفاوت خواهد بود.

با وجود وجه تمایز برداشت ها از کیفیت زندگی کاری تحقیقات انجام شده نشان می دهد که بعضی از شاخص‌ها در اغلب جوامع مختلف مشترک هستند. از جمله شاخص‌های مشترک که در اغلب موارد به آن اشاره می‌شود عبارتند از: حقوق و مزایا، خدمات درمانی، خدمات رفاهی، بیمه و بازنشستگی و مواردی از این قبیل که بخشی از کیفیت زندگی کاری را تشکیل می‌دهد.

ضمن این که نقش عمده و حساس کیفیت زندگی کاری به برداشت‌های ذهنی و روانی ما از محیط کارمان مربوط می شود و این امر تناسب شغل و شاغل، تناسب روحیه افراد با فرهنگ سازمان، بهره ور بودن و خود را مفید احساس کردن در محیط کار را در بر می‌گیرد (سیاحی، ۱۳۷۹).

برای سنجش کیفیت زندگی کاری در تحقیقات مختلف شاخص‌های گوناگون بکار برده شده است. در این تحقیق به ۴ شاخص مؤثر زیر توجه و پرداخته می‌شود:

الف) حقوق و دستمزد مناسب و کافی

اگر از کارمندان سازمانی پرسیده شود که چرا کار می کنند، احتمالاً در پاسخ، دلایل گوناگون مادی و غیر مادی را مطرح خواهند ساخت. یکی از آن دلایل ممکن است کسب درآمد کافی برای گذراندن زندگی باشد. حتی کسانی که انگیزه های غیر مادی و معنوی کارکردن را مطرح می‌کنند، لزوم دریافت حقوق و دستمزد مناسب و عادلانه را در مقایسه با وظایف، مسئولیت‌ها و شرایط کار و همچنین، در مقایسه با

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

همکاران خود اعم از داخل و خارج سازمان امری مهم در زندگی خود تلقی می کنند. منظور از پرداخت حقوق و دستمزد مناسب و عادلانه پرداخت مساوی، برابر کار مساوی و همچنین تناسب پرداخت‌ها با معیارهای اجتماعی و معیارهای کارکنان و سنخیت آن با دیگر انواع کار می‌باشد. به عبارت دیگر حقوق و دستمزد مناسب و کافی یعنی این که عاملان کار اعم از کارگران، کارکنان و حتی خود مدیران و سرپرستان باید در مقابل کار خود، حقوق و دستمزد بگیرند که احساس کنند آن مطابق با نقش، فعالیت و عملی است که آن ها در سازمان انجام می‌دهند، می‌باشد. به عبارت دیگر فرد احساس می کند که بین داده و ستاده او با دیگران و همچنین بین داده و ستاده خودش یک تعادل برقرار است. چنانچه در تئوری برابری مطرح شده است اگر فرد احساس کند این تعادل برقرار نیست دنبال تغییر دادن موقعیت خواهد شد. مثلاً دریافت حقوق کم و مقایسه شایستگی های خود با افراد خارج از سیستم دیوان سالاری، از عوامل مهم بروز رفتارهای نابهنجار، تخلفات سازمانی و در نتیجه عملکرد پایین از سوی کارکنان است. بدیهی است که حقوق و دستمزد از نظر اقتصادی تابع نظریات، قوانین و عوامل بسیاری، مانند عوامل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و اخلاقی است. ولی در هر صورت، عاملان کار باید تلاش کنند حقوقی را متناسب با کار و فعالیتی که فرد در سازمان انجام می‌دهد بپردازد. اگر زمانی این تعادل برقرار نباشد آثار زیان باری هم از نظر انگیزشی و هم از نظر اجتماعی روی افراد خواهد گذاشت. از این رو است که صاحب نظران مدیریت حقوق و دستمزد را برقراری یک ارتباط منطقی بین وظایف و مسئولیت‌های شغلی و میطان حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان دانسته اند که کاری بس دشوار و پیچیده است. به همین دلیل جایگاه مهمی در روش ها و فنون مدیریت دارد، که اگر به شکل صحیح صورت بپذیرد، نمی تواند پاسخگوی بسیاری از مشکلات در بخش های دولتی و صنعتی کشور باشد.

بنابراین، باید توجه داشت که حقوق و دستمزد، در واقع، چیزی بیش از ارضای نیازهای زندگی منابع انسانی در یک سازمان است. حقوق و دستمزد مناسب بر طرز سلوک و رفتار، سطح زندگی، قدرت خرید و سلامت روحی – روانی افراد یک جامعه تأثیر فراوان دارد و در نهایت باعث افزایش تولید و کارایی و عملکرد بالای کارکنان در سازمان‌ها می‌گردد؛ حقوق و دستمزد غیرمنصفانه نیز باعث بحران اقتصادی، کاهش کارایی، رفتارهای ناهنجار و مفاسد اجتماعی و در نهایت عملکرد پایین کارکنان در سازمان می‌گردد. از این رو باید بدان توجه کافی نشان داده شود (ابطحی، ۱۳۸۲، ص۱۷۴).

ب) ایمنی و بهداشت محیط کاری

از جمله مهمترین مسائلی که در عصر جدید باید به آن توجه شود، ویژگی و شرایط محیط کار کارکنان و حفظ سلامت و ایمنی آنان است. سازمان ها با تغییرات ساختاری در ماهیت کار و پیشرفت در ساخت محیط‌های کار سالم تر و ایمن تر(شامل پیشرفت در زمینه کمک های اولیه و مراقبت های اضطراری که در حوادث بسیار نجات دهنده است)، میزان صدمات خود را به میزان قابل توجهی کاهش داده اند. البته باید

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

توجه داشت که تکامل و تغییر ماهیت کار، خطرهای شغلی جدید را موجب می شود. البته برخی از مشکلات در مورد سلامتی و ایمنی کارکنان در کلیه سازمان ها مورد توجه قرار گرفته است اما هر سازمانی حسب شرایط خود نیازمند استراتژی های خاصی است. مثلاً سازمان های دولتی که ارائه دهنده، خدمات به عموم مردم هستند از استراتژی متفاوتی نسبت به یک شرکتی که در زمینه مشخصی، برای یک عده خاص، کالا و خدمات ارائه می دهد، خواهند داشت.

این بُعد از کیفیت زندگی کاری هم شامل امنیت شغلی و هم سلامت و ایمنی هم از نوع جسمی و هم از نوع روانی است. در تحقیق حاضر این بُعد از شاخص، در قالب زیر مورد مطالعه قرار گرفته است.

ایمنی : ایمنی، شرایطی است که کارکنان را از عوامل زیان باری که می توانند سلامت آنان را به خطر اندازند، مصون دارد. مسئولیت عمده ایمن سازی محیط کاری به عهده مدیران سطوح بالاتر سازمان، به ویژه مدیران پرسنلی است. البته اهمیت همکاری کارکنان در این باره نمی تواند نادیده گرفته شود. به هرحال محیط باید چنان باشد که کارکنان را از خطرات موجود در نفس کار و یا شرایط نامطلوب کار مصون داشته و میزان حوادث را کاهش دهد(ابطحی، ۱۳۸۲، ص۳۷۱).

هرچند مسئولیت اصلی ایمن سازی محیط کار با کارفرما و کارکنان است، ولی به هر حال سازمان ها باید تدابیر و برنامه‌هایی برای کاستن از سوانح و خسارات جانی و مالی ناشی از آن ها داشته باشند (ابطحی، ۱۳۸۲، ص۳۷۶). برای اینکه محیطی ایمن داشته باشیم مواردی زیاد مطرح شده است که به نظر می رسد نقاط زیر خیلی اساسی باشند:

۱) شناخت عوامل حادثه آفرین ۲) مهندسی عوامل انسانی (ارگونومی) ۳)جلب حمایت مدیریت عالی ۴) تعیین مسئول ایمنی ۵) آموزش ۶) اجباری کردن رعایت قوانین و مقررات ایمنی

بهداشت روانی در محیط کاری : بسیاری از برنامه هایی که برای بهبود کیفیت زندگی کاری برپا می‌شوند، بر وضعیت بهداشتی و ایمنی نیز اثر می گذارند. شغل هایی را در نظر بگیرند که کارکنان شاغل در آن ها به افسردگی دچار می‌شوند. در این موارد، برنامه های کیفیت زندگی کاری افسردگی را کاهش می‌دهد و در نتیجه، به کاهش حادثهها در کار می انجامند. از نو طراحی کردن شغل ها و بهبود ارتباط ها یکی از دستاوردهای برنامههای کیفیت زندگی کاری است و موجب می شود کارکنان بیش از پیش در کارها دخالت کنند و انگیزه داشته باشند (شیمون آل، ۱۳۷۶).

اگر یک کارمند واقعاً احساس کند که کاری که انجام می دهد متناسب با شخصیت و منزلت اجتماعی او است و از عهده آن برمی آید، نیروی بیشتری در جهت انجام کارش می گیرد و باعث رضایت او از کار کردن در سازمان مربوطه می شود، در نتیجه باعث افزایش تعهد نسبت به سازمان شده و بهبود عملکرد وی در سازمان خواهد شد.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

ج) همکاری و مشارکت داشتن در تصمیم گیری

در ادبیات مدیریت برای مشارکت معانی و مفاهیم مختلفی وجود دارد. هر گروهی به نحوی مشارکت را مورد توجه قرار داده و به تعریف آن پرداخته اند. به طور کلی می توان مشارکت در تصمیم گیری را فرآیندی تعریف کرد که در آن کارکنان، بر تصمیم های سازمانی که با کار و محیط کاری مرتبط است تأثیرگذار باشند. در این مسئله نفوذ کارکنان بر تصمیم های سازمانی مدنظر می‌باشد که می‌تواند به صورت مشورت، پیشنهاد، رأی و خودگردانی باشد. افزایش عملکرد سازمانی کارکنان یکی از نتایج بارز مشارکت در تصمیم گیری است.

مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را بر می انگیزد تا سازمان را برای دستیابی به هدف های گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار، شریک شوند (طوسی، ۱۳۷۵، ص ۲۹۰). در این تعریف ۳ اندیشه مهم نهفته است:

۱) درگیرشدن ۲) یاری دادن ۳) پذیرش مسئولیت.

مشارکت داشتن در تصمیم گیری یعنی کارکنان در تصمیماتی که مربوط به آن ها است مشارکت داشته باشند. چون مشارکت دادن آن‌ها در فراگرد تصمیم گیری موجب جلب رضایت آنان شده و اجرای تصمیمات را تسهیل می‌کند. لذا بسیاری از مدیران تلاش می کنند کارکنان خود را تشویق کنند تا مسئولیت‌های بیشتری را پذیرا شوند و در تصمیم گیری واحد مربوطه درگیر شوند. یک نکته قابل توجه در رابطه با تصمیم گیری مشارکتی آن است که مدیریت نمیتواند آن را پیشنهاد کند و سپس تصمیمات متخذه از طریق مشارکت را به این دلیل که با تصمیم شخصی خود سازگار نمی بیند، کنار بگذارد. این به مفهوم آن نیست که مدیر با هر تصمیم یا پیشنهاد که توسط کارکنان ارائه می‌شود، موافقت کند، بلکه باید درنظر داشته باشد وقتی با پیشنهاد کارکنان مخالفت می کند، این مخالفت در فرآیند حل مسئله صورت گیرد نه آن که به عنوان مرجع حکمیت ظاهر شود و تصمیمات را وِتو کند. چنان چه قبلاً اشاره شد، مشارکت تنها حضور فیزیکی فرد با دیگر افراد در یک جلسه و یا آزادی عمل در کار نیست، بلکه برای اجرای تصمیم گیری پیش نیازهایی وجود دارد که باید انجام شده باشند.

د) فرصت رشد و پیشرفت و آموزش

افزایش بهره وری سازمان ها در گرو افزایش کارایی و عملکرد منابع انسانی است و افزایش کارایی و عملکرد منابع انسانی به آموزش و توسعه دانش و مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب برای کارکردن موفقیت آمیز آن ها بستگی دارد.

البته، آموزش‌هایی می‌توانند به افزایش کارایی دامن زنند که هدف دار، پیوسته و پرمحتوا باشند و کارشناسان، استادان و مربیان مجرب در امور آموزشی، آنان را برنامه ریزی و اجرا کنند. این آموزش ها

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

می‌توانند منابع انسانی یک سازمان را همگام با پیشرفت های علم و فن آوری به پیش برند و در ارتقاء کیفیت و کمیت کارهای آنان مؤثر باشند (ابطحی، ۱۳۸۲، ص۱۲۰).

تعاریف مختلفی در مورد آموزش وجود دارد که به طور خلاصه می‌توان گفت، به رویکردی که هدف اصلی آن تغییر یادگیری کارکنان و افزایش مهارت های لازم جهت ایفای اثربخش تر وظایف شغلی است، آموزش گفته می‌شود. نگرش‌های مدیران سازمان های موفق در زمینه آموزش به این شکل است که همه کارکنان و مدیران باید در فرآیند آموزش و بهبود، مشارکت داشته باشند (ساعتچی، ۱۳۸۲، ص۱۱۵).

لزوم آموزش‌های مداوم، هدف دار، برنامه ریزی شده و همگام با پیشرفت های علم و فن شناسی، باید به طور اساسی در مدیریت مورد توجه خاص قرار گیرد. نکته مهم اینکه هزینه‌های آموزشی را نباید جزء هزینه های مصرفی سازمان به حساب آورد، بلکه این هزینه ها را باید با نگاه هزینه‌های سرمایه ای و سرمایه گذاری برای آینده نگریست، زیرا نتایج آن در درازمدت مشخص می گردد (ابطحی، ۱۳۸۲، ص۱۲۱).

بنابراین سازمان باید برنامه‌های آموزشی مداوم و هدفمند برای کارکنان خود داشته باشد که کارکنان در هر زمان احساس کنند که زمینه های پیشرفت و ترقی آن ها مهّیا است و این تأثیر مثبت در انگیزش آنان دارد. به عبارت دیگر فرصت رشد و پیشرفت و پرورش مهارت ها، فراهم نمودن زمینه بهبود توانایی های فردی و فرصت‌های به کارگیری مهارت های مکتسبه و ارتقاء شغلی و در نتیجه آن بهبود و افزایش عملکرد منابع انسانی است.

تعاریف ارزیابی عملکرد

کنترل وارزیابی جز لاینفک هر گونه فعالیت و کار اجرایی به شمار می رود.

ارزیابی عملکرد عبارتست از یک سیستم بازخور که دربرگیرنده ارزیابی مستقیم عملکرد اشخاص یا سازمان ها می باشد.

اندازه گیری عملکرد فرآیند کمی سازی اثر بخشی و کارایی فعالیت های گذشته می باشد.

ارزیابی عملکرد فرایندی است که به سنجش و اندازه گیری، ارزش گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره ای معین می پردازد.

ارزیابی عملکرد عبارتست از اندازه گیری عملکرد از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده آل براساس شاخص‌های از پیش تعیین شده که خود واجد ویژگی های معین باشد.

ارزیابی عملکرد عبارتست از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آن ها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آن ها جهت رشد و بهبود. (میرسپاسی، ۱۳۸۵، ۲۴۲)

ارزیابی عملکرد عبارت است از: «فرایند کمی کردن کارایی و اثربخشی عملیات» (کریمی، ۱۳۸۴)

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

ارکان ارزیابی عملکرد

چه چیزی باید مورد ارزیابی قرار گیرد؟

شناخت و تشخیص کارکنان با عملکرد بر جسته، تنها با نگاه ساده انگارانه به اعداد و ارقام امکان پذیر نمی‌باشد، بنابراین لازم است که معیارهایی برای ارتباط رفتار و عملکرد با استراتژی سازمان شناسایی شود.

باید اطمینان یافت که شاخص های عملکرد مناسب و درستی برای ارزیابی کسب و کار موفق به کار گرفته شده است و همچنین این شاخص ها با عملکرد کارکنان تطبیق داده شده است. از این راه سازمان می تواند کارکنان را درجهت ایفای نقش برتر توانمند سازد و این امر خود می تواند در افزایش توانمندی سازمان در اجرای استراتژی موثر باشد. با توجه به اینکه کارکنان بیشترین ارتباط را با مشتریان دارند اغلب می توانند بازخورد سود مندی درباره آنچه که از نظر مشتریان به واقع ارزشمند است ارائه کنند. بنابراین آنها می‌توانند به سازمان در جهت شناسایی شاخص هایی که به درستی می توانند معیار ارزیابی عملکرد باشند کمک کرده، همچنین اعلام کنند که در چه زمینه‌هایی، بین استراتژی و واقعیتهای روزمره، گسستگی وجود دارد.

باایجاد ارتباط شفاف بین هدفهای کسب و کار با رفتار و عملکرد کارکنان، سازمان می تواند کارکنان را از نقش و سهم خود در پیشبرد استراتژی آگاه سازد.

برای این امر، ابتدا لازم است همبستگی بین شاخص های ارزیابی عملکرد و حقایق کسب و کار شناسایی شود.

علاوه بر لزوم تعیین شاخص‌های عملکرد مناسب در جهت اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌ها، تعیین شاخص‌های رفتاری مناسب برای ایجاد تعامل موثر و اثربخش با محیط پیرامون در جهت ایفای نقش برتر نیز امری ضروری است: تعیین مصادیقی در مورد شایستگی های نظیر ارتباطات، اخلاق حرفه ای، مشتری مداری، کارتیمی و. . . که افراد را در جهت اجرای بهینه نقش خویش یاری می‌کند (تاج الدین، تقی، درویش، ۱۳۸۷).

پیشینه تحقیق:

سیدمحمدرضا داودی" در انجام پژوهشی به عنوان "بررسی تأثیر کیفیت زندگی کاری بر رضایت شغلی و حوادث شغلی در بین کارکنان عملیاتی شاغل در مجتمع فولاد مبارکه " که به عنوان پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی در پاییز ۱۳۷۷ ارائه نموده است، به بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی اعضاء جامعه مورد بررسی پرداخته که رابطه خطی مستقیم معنی داری وجود دارد، اما بین مشارکت در شرایط خودکار با حوادث شغلی رابطه معنی داری یافت نشده است.

تحقیق دیگری در خردادماه ۱۳۷۸ توسط "حسینعلی رستگاری" تحت عنوان "بررسی تأثیر کیفیت زندگی کاری بر عملکرد کارکنان شاغل در شبکه بهداشت و درمان نجف آباد" در مقطع کارشناسی ارشد مرکز آموزش مدیریت دولتی صورت گرفته است. که نتایج ذیل محقق گردید :

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

۱) هریک از مؤلفه های درک، حمایت، انگیزه، بازخورد، اعتبار و محیط از مدل در بین جامعه مورد تحقیق کمتر از سطح متوسط بوده و شاخص توانایی بالاتر از سطح متوسط می باشد.

۲) هریک از مؤلفه های پرداخت منصفانه، ایمنی بهداشت محیط، رشد مداوم، امنیت مداوم، یکپارچگی، انسجام اجتماعی و قانون گرایی در بین جامعه مورد تحقیق کمتر از سطح متوسط بوده و فقط شاخص های توسعه قابلیت های انسانی و وابستگی اجتماعی از مجموع مؤلفه های مربوط به مدل "والتون" در بین جامعه تحقیق بیش از حد متوسط بوده است.

۳) بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد در سطح خطای ۵٪ همبستگی معنی داری وجود دارد. به عبارت دیگر با افزایش کیفیت زندگی کاری میزان عملکرد کارکنان نیز افزایش می یابد.

۴) بین هر یک از مؤلفه های کیفیت زندگی کاری و عملکرد در سطح خطای ۵٪ همبستگی معنی داری وجود دارد.

تحقیق دیگری توسط "رضا قمی زاده" تحت عنوان "بررسی رابطه شاخص های کیفیت زندگی کاری با عملکرد نیروی انسانی " در مقطع کارشناسی ارشد مرکز آموزش مدیریت دولتی در سال ۱۳۷۹ صورت پذیرفت. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها و یافته های آماری بیانگر آن است که بین شاخص های مشارکت، آموزش، امنیت شغلی و پرداخت منصفانه با عملکرد نشان از عدم رابطه معنی داری می باشد.

"اسوارت" در سال ۱۹۸۵ در بررسی که در یکی از شهرهای آمریکا انجام داد به این نتیجه رسید که انعطاف پذیری ساعات کاری، تأثیر قابل ملاحظه ای بر بهره وری کارکنان دارد (**Swart j. c**، ۱۹۸۵، ص۴-۶۲).

"ریتزکی" (۱۹۹۴)، "باکل" و همکارانش (۱۹۹۵) به این نتیجه رسیدند که دموکراسی در محل کار و تفویض اختیار و افزایش مهارت ها باعث بهبود عملکرد و افزایش بهره وری می‌شود (**Bucle R**، ۱۹۹۵، ص۸-۳۹).

"کایم" در پایان نامه دکتری خود به این نتیجه رسید که : برنامه های مشارکت گروهی کارکنان پتانسیلی برای موفقیت در محیط های آموزشی عمومی است، معلمان در مشارکت گروهی مدارس سطوح عالی تر کیفیت زندگی کاری را بدست می آورند (**Kayem K**، ۱۹۸۶).

"چیپل" به بررسی ادراکات مدیران میانی از کیفیت زندگی کاری پرداخت که در سه شرکت آمریکایی، ژاپنی و شرکت تهایا در تایلند انجام شد. در این مطالعه شرکت‌های آمریکایی کیفیت زندگی کاری عالی‌تری را از شرکت های ژاپنی در اصطلاحات پرداخت، ارتقاء فرصت ها و آموزش فرصت ها داشتند و شرکت تهایا کیفیت زندگی کاری عالی تری را از شرکت های ژاپنی در اصطلاح آموزش فرصت ها داشت (**Chaipol H**، ۱۹۸۹).

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

جمع بندی:

در جهان امروز، توانایی، قدرت اقتصادی و رفاه هر کشوری، بستگی به استفاده بهینه از منابع، امکانات و نیروی انسانی آن کشور دارد، به طور یکه هر چه نیروی کار شایسته تر و کارآمدتر باشد پیشرفت آن کشور در عرصه‌های اقتصادی و اجتماعی نیز بیشتر خواهد بود. کیفیت زندگی کاری به سطحی از رضایت، انگیزه، درگیری و تعهد افراد اشاره دارد که در محیط کار تجربه می کنند و نشان دهنده اهمیت زندگی کاری افراد می باشد .فرایند کیفیت زندگی کاری درون سازمان کارکنان را در تمامی سطوح قادر می‌سازد تا به طور مؤثر در شکل دهی محیط کار، اجرای دستورالعمل ها و برون ده کاری فعال باشند.

بهبود عملکرد کارکنان مقوله ای فراگیر و جامع است که در سطوح مختلف سازمان و در هر جامعه ای مطرح است. ارتقاء عملکرد نیروی انسانی امری است که باید در همه سطوح اعم از فرد و خانواده و سازمان ها و کشور مورد توجه قرار گیرد. شرایط زندگی کاری در یک نظام سازمانی تا آن اندازه اهمیت و حساسیت پیدا می کند که به جرأت می توان هرگونه تغییر در ساختار، فرآیند و رفتار در یک سازمان را تحت الشعاع خود قرار می‌دهد. در حال حاضر، دانشگاه‌ها به عنوان عامل کلیدی توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی جوامع بشری نقشی حیاتی در امر آموزش سرمایه انسانی ایفاء می کنند. تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر در رشد و توسعه جوامع بشری اعم از پیشرفته و در حال رشد بیانگر آن است که کارآمد و اثربخش بودن نظام آموزشی در هر کشور به رشد و توسعه همه جانبه آن کشور کمک شایانی می کند. نهادهای آموزشی به تدریج پی برده اند که در شرایط پیچیده و دشوار امروز بدون داشتن نیروی انسانی متعهد و متخصص و کارآمد قادر نخواهد بود که پاسخگوی نیازهای روزافزون آموزش جامعه خود باشند. کارکنان دانشگاه ها به عنوان یکی از بزرگترین و پراهمیت ترین عناصر نظام آموزشی، نقش بس حساس و سرنوشت سازی را ایفاء می کنند. در پی تلاش هایی که در دهه های اخیر توسط هاثورن و پس از او صورت گرفت، مشکلات ناشی از عوامل پیچیده انسان با عنوان کیفیت زندگی کاری مورد توجه واقع شده است. عدم توجه به کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاه ها علاوه بر این که لطمات جدی به کار دانشگاهی می زند، می تواند به زندگی خصوصی آنها در خارج از محیز کار نیز کشیده شود و باالعکس مزایای کیفیت زندگی کاری، علاوه بر زندگی کاری، زندگی غیرکاری راهم در بر می گیرد. لذا بایستی محیط و شرایط سازمان را به گونه ای برای کارکنان فراهم ساخت که در آنها ایجاد انگیزه شود و این منجر به بالا رفتن کیفیت زندگی کاری و در نتیجه افزایش و ارتقاء عملکرد آنها شود. توجهی که امروزه به کیفیت زندگی کاری می شود، بازتابی از تکامل اجتماعی و کاری در سازمان و جامعه می باشد. "والتون" معتقد است که کیفیت زندگی کاری پاسخی برای کاهش بهره وری سازمان بود که در اواخر دهه ۶۰ و اوایل دهه ۷۰ از سوی تعدادی از روانشناسان صنعتی مطرح شد. "هرزبرگ" هم مطرح می کند که تعدادی از تحقیقات انجام شده روی آمریکا و بریتانیا نشان می دهند که توسعه مدل طراحی مجدد شغل

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

که هدف بهره وری کارکنان و کاهش نارضایتی شغلی است، یک راه برای مقابله با عدم انعطاف تیلوریسم می‌باشد. همچنین کیفیت زندگی کاری با تغییر سازمانی که بیشتر افزایش انعطاف در سطح افقی (توسعه شغلی) و در سطح عمودی (غنی سازی شغلی) می باشد مرتبط است که مسلماً شامل سطوح بالایی از مشارکت و انگیزش برای بهبود و جذب کردن خودکار به جای شرایط کاری است. حسین تعالی"(۱۳۷۴) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان "بررسی اثرات کیفیت زندگی کاری بر روی بهره وری کارکنان بانک های کشور" می‌باشد، به این نکته توجه نموده است که؛ آیا اصولاً میان بهبود کیفیت زندگی کاری در بانک های کشور با بهره وری آنان رابطه وجود دارد یا خیر؟ و چنان چه رابطه وجود داشته باشد میزان آن چگونه است؟"سیدمحمدرضا داودی" در انجام پژوهشی به عنوان "بررسی تأثیر کیفیت زندگی کاری بر رضایت شغلی و حوادث شغلی در بین کارکنان عملیاتی شاغل در مجتمع فولاد مبارکه" که به عنوان پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی در پاییز ۱۳۷۷ ارائه نموده است، به بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی اعضاء جامعه مورد بررسی پرداخته که رابطه خطی مستقیم معنی داری وجود دارد، اما بین مشارکت در شرایط خودکار با حوادث شغلی رابطه معنی داری یافت نشده است. نتایج حاصل از مطالعات مربوط به نیروهای انسانی، نشان می‌دهد که توسعه نیروهای انسانی بهره‌ور به طور مستقیم در دستیابی به بسیاری از اهداف سازمانی نقش بسزایی دارد. کاهش هزینه‌ها، رسیدن به پیشرفت‌های اقتصادی، رقابت بیشتر، فروش، خدمات موثر به مشتریان، همگی اهداف و نتایج مثبتی هستند که بر اثر ایجاد فضا و محیط‌های بسیار مناسب و سالم به دست می‌آیند. اینکه این فضا و محیط در سازمانی دولتی باشد یا خصوصی و یا فضای باز باشد یا بسته، مهم نیست. آنچه اهمیت دارد ایجاد خشنودی و رضایت‌مندی در نیروی انسانی است تا بتواند با روحیه‌ای شاد و احساس امنیت در شغل خود به فکر یا تلاش در انجام هرچه بهتر وظایف خود بپردازد و نتایج ارزنده‌ای را نصیب سازمان خود کند. آیا ساماندهی فضا و محیط کار برای نیروی انسانی می‌تواند در رشد خلاقیت‌ها و خلق فرایندها و محصولات با کیفیت موثر باشد؟ نقش مدیران و سرپرستان در ساماندهی محیط کار مناسب و مثبت برای نیروی انسانی چقدر است؟ مدیریت سازمان‌ها با ساده‌انگاری مشکلات کارکنان خود و بی‌توجهی به نیازهای آنها، چقدر در افزایش خطاهای شغلی آنها و برهم خوردن محیط کار در سازمان‌ها یا کارخانه‌هایشان نقش دارند؟ اینها پرسش‌های مهمی هستند که پیوسته در مباحث مربوط به مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود. تلاش برای بهبود بهره‌وری، تلاش برای زندگی بهتر افراد و جامعه است. امروزه برای بهبود زندگی اجتماعی و اقتصادی تلاش همه جانبه‌ای جهت ارتقای بهره‌وری به طورمستمر برای تداوم حیات و رشد و توسعه آغاز شده است. بهبود بهره‌وری یک تفکر و جهان‌بینی مبتنی بر بالا بردن توان آفرینش و قدرت خلق و میزان استعداد و تطبیق جامعه و سازمان‌ها با تحولات اقتصادی، علمی و فنی جهان می‌باشد. نتایج تحقیقات نشان داده است که بهره‌وری ضرورت رشد و توسعه سازمان بوده و صرفاً از طریق افزایش حقوق، مزایا و

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

امکانات رفاهی بدست نمی‌آید بلکه ایجاد رضایت و افزایش کیفیت زندگی کاری عامل بسیار مهمی در افزایش سطح بهره‌وری محسوب می‌شود. بالا بودن بهره‌وری و احساس مفید بودن عامل مهمی در افزایش کیفیت زندگی کاری است رابطه دوسویه بهره‌وری کیفیت زندگی کاری رابطه تصاعدی و تعاملی است (میرسپاسی، ۱۳۸۷، ص۶۸). همچنین امیرعشایری (۱۳۸۷) در پایان‌نامه خود تحت عنوان «بررسی تاثیر عوامل کیفیت زندگی کاری بر روی اثر بخشی کارکنان متصدی در بانک ملی سرپرستی آذربایجان غربی» پرداخته که مولفه‌های کیفیت زندگی کاری از دیدگاه والتون با اثربخشی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند و نتایج وی نشان داد که بین پرداخت منصفانه و کافی، محیط کار ایمن و سالم، تامین فرصت رشد و امنیت مداوم، قانون‌گرائی در سازمان، وابستگی اجتماعی زندگی کاری، فضای کلی زندگی، یکپارچگی و انسجام اجتماعی، توسعه قابلیت‌های انسانی بر اثربخشی کارکنان متصدی در بانک ملی سرپرستی آذربایجان‌غربی تاثیر دارد.

در تحقیقی دیگر نیز که ابراهیمی (۱۳۸۹) با عنوان "بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری مدیران با بهره وری آنان در مدارس شهرستان آذرشهر در سال تحصیلی ۱۳۸۹-۱۳۸۸" با استفاده از روش تحقیق توصیفی همبستگی انجام داد. نتایج حاصل نشان دادند که: بین کیفیت زندگی کاری مدیران، پرداخت منصفانه و کافی، قانون گرائی، محیط کار ایمن و سالم، انسجام اجتماعی، وابستگی اجتماعی، فضای کلی و توسعه قابلیت‌های انسانی با بهره‌وری مدیران رابطه معنی‌داری وجود دارد، ولی بین تامین فرصت رشد و امنیت مداوم با بهره‌وری مدیران رابطه معنی‌داری وجود ندارد. همچنین نتایج ناظم (۱۳۸۳) حاکی از آن است که: بین کیفیت زندگی کاری با کارآیی و اثربخشی عملکرد همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بین آموزش ضمن خدمت، مشارکت کارکنان درتصمیم‌گیری، پرداخت منصفانه درسازمان و امنیت شغلی با کارآیی و اثربخشی عملکرد رابطه مثبت ومعنی‌داری وجود دارد. نتایج حشدری (۱۳۸۵) در تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری با عملکرد مدیران نشان داد که: بین پرداخت منصفانه و کافی با عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد. بین محیط ایمن و بهداشتی با عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد. بین تامین رشد و امنیت مداوم با عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد. قانون‌گرایی در سازمان با عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد. بین وابستگی اجتماعی در سازمان و عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد. بین فضای کلی زندگی و عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد. بین انسجام اسلامی و عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد. بین توسعه قابلیت‌های انسانی و عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد.

پیشنهادات:

نظام حقوق و دستمزد باید بصورت مناسب و کافی به ویژه در زمینه های زیر مورد واکاوی و ساماندهی مجدد قرار گیرد:

ـ پرداخت پاداش و ارتقاء شغلی به موقع

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

ـ پرداخت اضافه کاری ها متناسب با میزان فعالیت فرد در سازمان
ـ اعطای وام و تسهیلات رفاهی به کارکنان جهت تأمین مسکن و رفع نیازهای دیگرشان
ـ پرداخت کمک های نقدی و غیرنقدی بر اساس شایستگی کارکنان
ـ امکانات رفاهی، سرگرمی و اوقات فراغت مناسب
ـ پرداخت پاداش متناسب با توانمندی های فردی در دانشگاه

۲- باید هرچه بیشتر و معنادارتر به منظور افزایش کیفیت زندگی کاری، یکی از مولفه های مهم که آزمودنی ها نیز بر آن تاکید فراوان داشته اند یعنی امنیت محیطی و امنیت شغلی حرفه ای در دانشگاه‌ها عملاً با دستکاری در موارد زیر تقویت گردد:

ـ احساس آرامش روانی
ـ وجودفضا و اتمسفر کاری مطلوب و خوشایند برای کارکنان در دانشگاه
ـ خشنودی شغل و کار
ـ تناسب میان مسئولیت کارکنان با اختیارات واگذارشده به آنان
ـ محیط کاری بهداشتی و سالم
ـ شرایط فیزیکی مطلوب و کاهش دهنده حوادث ناشی از کار برای کارکنان
ـ سطح مشکلات شخصی و تنش کاری در میان کارکنان دانشگاه

۳- همکاری و مشارکت مدیریت واحدهای دانشگاهی از آنجا که کارکنان در سطوح مختلف از انگیژه، تجربیات و وفاداری سازمانی قابل قبول در واحدهای دانشگاهی برخوردارند این امر در اظهار نظرهای آنان در این آزمون ملاحظه شده است کارکنان را هرچه بیشتر با تمرکز بر موارد به شرح زیر درگیر امور تصمیم گیری، اقدامات اجرایی ونظارت کنترل نماید:

ـ واگذاری مشاغل همراه با اعطا مسئولیت آن مشاغل برای کارکنان
ـ انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس شایستگی و صلاحیت
ـ مقبولیت مافوق مستقیم از دیدگاه کارکنان دانشگاه
ـ احساس مسئولیت کارکنان در قبال ارباب رجوع و عملکرد سایر همکاران
ـ جوّ دوستی و اعتماد بین کارکنان
ـ همسوئی میان اهداف فردی کارکنان با اهداف دانشگاه

۴- از آنجا که تغییر و گوناگونی و همچنین توسعه در انواع خدمات دانشگاهی و انتظارات دانشگاهیان اعم از دانشجویان، اساتید و سایر ارباب رجوعان بوجود می آید، لذا توصیه می شود امر بهبود و بهسازی گرایشها، نگرشها، باورها، مهارتها و تواناییهای کارکنان از طریق دوره های آموزشی و مشاوره های شغلی حداقل با تمرکز بر موارد زیر در دستور کار قرار بگیرد:

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

ـ آگاهی میزان از عواقب تخطی از ضوابط و مقررات سازمانی دانشگاه
ـ توجه و اهمیت قائل شدن به توانمندسازی کارکنان (افزایش مهارت ها و توانایی های کارکنان)
ـ به کارگیری کارکنان در مشاغل مختلف (گردش شغلی)
ـ امکانات رشد و پیشرفت فراهم است
ـ نسبت به وظایف محول شده از دانش و معلومات کافی بهره مند می باشند
ـ دارابودن مهارت های چندجانبه برای انجام وظایف در میان کارکنان دانشگاه
ـ امکانات آموزشی و یادگیری مناسب و لازم وجود دارد
ـ برای کارکنان دانشگاه استقلال و آزادی عمل وجود دارد
ـ شرایط و فرصت مناسب برای ارتقاء کارکنان فراهم می آید.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

فهرست منابع و مآخذ

ـ ابطحی. سیدحسین، "مدیریت منابع انسانی (اداره امور کارکنان. . .)"، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم، ۱۳۸۲.

ـ مدیده. علی، "بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان در شرکت آب و فاضلاب. . . "، تهران، مؤسسه تحقیقات آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو، ۱۳۸۱.

ـ خرازیان. زهره، "بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری با عملکرد مدیران زن. . . "، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ۱۳۸۵.

ـ کامینگز. توماس و جی اورلی. کریستوفر، "توسعه سازمان و تحول"، ترجمه عباس محمدزاده، تهران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، جلد اول، چاپ اول، ۱۳۷۵.

ـ کرلینجر. فرد. ان، "مبانی پژوهش در علوم رفتاری"، ترجمه حسن پاشاشریفی و جعفر نجفی زند، تهران، انتشارات آوای نور، ۱۳۷۴.

ـ محمدی. بهرام، "بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و سلامت سازمانی. . . "، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم شهید رجایی، ۱۳۸۷.

ـ معدنی پور. محمود، "کیفیت زندگی کاری و ارتباط آن با عملکرد و بهره وری سازمان ها"، تهران، فصلنامه توسعه مدیریت، ۱۳۸۱، شماره۴۴.

ـ هیدئو سو. جیورا، "زندگی کاری بهتر عاملی در افزایش بهره وری"، ترجمه داود محبعلی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۸۰.

ـ شهبازی. بهزاد، "تبیین رابطه کیفیت زندگی کاری و عملکرد مدیران گروه های آموزشی. . . "، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ۱۳۸۸.

ـ رضایی، فائزه (۱۳۸۷)؛ بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان گلستان، پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر.

1. Amir,Abbas. G. (1988). The Impact of Computerized Manufacturing Technology on the Work Process: A Quality of Work Life Perspective. PH. D Dessertation. University of Pensylvania.
2. Armstrong D. , J , Riemenschneider, C. K. , Allen M. W, Reid M. F. (2007) Advancement, voluntary turnover and women in IT: A cognitive study of work-family conflict. Information & Management. Amsterdam: Vol. 44, Iss. 2; pg. 142.
3. -Beach Dale. S. (1991),"Personnel,The Management of people at Work",5th Ed. New york:Maxwell-Mc Millan.
4. -Bucle R,chirisrioancenk j,(1995),"Worker Rights Promate Productivity Growth,challenge",p. p:8-39.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

5. -Cascio. wayne. f,(1995),"Managing Human Resources Productivity". Quality of Work Life. p. p:23-25.
6. -Chaipol. H,(1989),"A compartive study of that middle Managers perception of there Quality of Work Life in American – owned",japanese owned & that owned companies operting in thailand D. B. A. disertation. United State International University.
7. -Dockel. A,(2003),"The Effects of Retention Factors on Organizational Commitment : an investigation of high technology employees",University of Pretoria.
8. -Filippo Edwin. B,(1998),"Personal Management",6th Ed. New York,Mc Craw-hill.
9. -Gordon Judith. R,(1993),"A Diagnostic Approach to Organizational Behavior",4th Ed. Boston:Allyn & Bacon. Inc.
10. -Godman Lewis. P & Fudent. P,(1995),"Management",ohayo: South western college publishing cinciant.
11. -Griffin. R. W,(1988),"Consequence of Quality circle in a industrial seting: along titadinnl assessment academy of management Journal.
12. -Hertzberg. F,B. Mausner,B. Snyderman. b. b,(1959),"The Motivation to Work". New York:John wiley & sons.
13. -Joyce. Robert,M. Wickham,Johna. JR,(1984),Employee services and 16-lewis david,kevin brazil,poul lrueger,lynne lohfeld,erint jam,(2008),"Extrinsic and intrinsic determinats of quality of work life",Emerld fulltext article.
14. -Kayem. K,(1986),"Quality of Work Life Professional Staffs of Selected Public School (job satisfaction)",Educated. D. Dissertation,Birgham young university.
15. -Luthans Fred,(1998),"Organizational Behavior",8th E. d. New York:Mc Crow-hill international editions. p. 205.
16. -Linda. K. Johnsrud,(2002),"Measuring the quality of faculity and administrativ work life",:implication for college and university compuses research s. n. higher education,vd. 43. no. 3. June.
17. Fatimi. N. (2002) Investment in Higher Educatin and State Work Force Productivity. PH. D Dessertation. Univrsity of New Orleans.
18. Guest. R. H. Copen haver Lisa. (1985) Quality of Work Life: the Anatomy of Two
19. Successes. National Productivity ReviewAutumn. PP397-410 Kayem. (1986) Quality of Work Life Personal of Selected Public School Job Satisfaction. Educated. PH. D Dessertation. Brigham Young University.
20. Tuttle T(1983) Organizational Productivity: A Challenge for Psychologists Vol 38(4).

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]