



**ISC**  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

**نخستین کنفرانس ملی**

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

## مروری بر رضایت شغلی و کیفیت زندگی کاری در سازمان

سمیه صائب نیا<sup>a</sup>، مینا ارجمندنیا<sup>b</sup>، مهدی پناهنده ینگجه<sup>c</sup>

a مدرس دانشگاه، گروه مدیریت، دانشگاه جامع علمی کاربردی، مرکز آموزش شهرداری اردبیل

b دانشجوی کاردانی امور دفتری، دانشگاه جامع علمی کاربردی، مرکز آموزش شهرداری اردبیل

c دانشجوی کاردانی امور دفتری، دانشگاه جامع علمی کاربردی، مرکز آموزش شهرداری اردبیل

**چکیده:**

هدف از تحقیق حاضر مروری بر رضایت شغلی و کیفیت زندگی کاری در سازمان است. در سال‌های اخیر اثر بسیاری از عوامل توسعه منابع انسانی بر عملکرد کسب‌وکار در بسیاری از تحقیقات گزارش شده است. در بنگاه‌های کسب‌وکار که اغلب با تماس با خدمت‌دهنده و خدمت‌گیرنده مشخص می‌شود، کیفیت و قابلیت خدمت‌دهنده اثر مهم و مستقیمی بر فرآیند ارائه خدمت و همچنین رضایت مشتری دارد. اولین تماس، اثر بسیار تعیین‌کننده‌ای در چگونگی ارزیابی مشتری از خدمت‌گیرنده دارد. صطلاح کیفیت زندگی کاری در سال‌های اخیر رواج زیادی داشته و حداقل دو استفاده شایع از آن وجود دارد. اول این‌که کیفیت زندگی کاری اشاره به مجموعه‌ای از نتایج برای کارکنان نظیر رضایت‌مندی شغلی، فرصت‌های رشد، مسائل روان‌شناختی، امنیت شغلی، روابط انسانی کارفرما، کارکنان و میزان پایین بودن حوادث دارد. دوم اینکه کیفیت زندگی کاری به مجموعه‌ای از کارها یا عملکردهای سازمانی نظیر مدیریت مشارکتی، غنی‌سازی شغلی و شرایط کاری مطمئن اشاره دارد. و کیفیت زندگی کاری زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان رضایت از کار خود داشته باشند ضایع شغلی نوعی احساس رضایت و راحتی یا نوعی حس کمال است که یک کارمند از محیط کاری خود دریافت می‌کند. کارکنان یک شرکت وقتی مشاهده می‌کنند شغل آن‌ها موجب تسهیل راه دستیابی به اهداف و ارزش‌هایشان شده است، حس و نگرش بهتری نسبت به آن شغل و شرکتی که در آن کار می‌کنند پیدا کرده و می‌توان گفت رضایت شغلی‌شان افزایش می‌یابد. بنابراین هدف از تحقیق حاضر مروری بر رضایت شغلی و کیفیت زندگی کاری در سازمان می‌باشد.

**کلمات کلیدی:** رضایت شغلی، کیفیت زندگی کاری، سازمان

ISC  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

## ۱- مقدمه

اصطلاح کیفیت زندگی کاری در سال‌های اخیر رواج زیادی داشته‌است. اما در مورد معنای این اصطلاح توافق کمی وجود دارد، در عین حال می‌توان گفت حداقل دو استفاده شایع از آن وجود دارد: اول اینکه کیفیت زندگی کاری اشاره به مجموعه‌ای از نتایج برای کارکنان نظیر رضایتمندی شغلی، فرصت‌های رشد، مسائل روانشناختی، امنیت شغلی، روابط انسانی کارفرما، کارکنان و میزان پایین بودن حوادث دارد. دوم، کیفیت زندگی کاری همچنین به مجموعه‌ای از کارها یا عملکردهای سازمانی نظیر مدیریت مشارکتی، غنی‌سازی 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 (رودکی، ۱۳۸۲).

امروزه در مدیریت معاصر مفهوم کیفیت زندگی کاری به موضوع اجتماعی عمده‌ای در سراسر دنیا مبدل شده‌است (Luthans, ۱۹۹۸). در حالی که در دهه‌های گذشته فقط بر زندگی کاری در جستجوی نظام‌های جدیدی برای کمک به کارکنان هستند تا آن‌ها بتوانند بین زندگی کاری و زندگی شخصی خود تعادل برقرار کنند (Akdere, ۲۰۰۶). برنامه کیفیت زندگی کاری شامل هرگونه بهبود در فرهنگ سازمانی است که باعث رشد و تعالی کارکنان در سازمان می‌شود (Filippo, ۱۹۹۸). از این‌رو، نظام ارزشی کیفیت زندگی کاری سرمایه‌گذاری بر روی افراد را به عنوان مهم‌ترین متغیر در معادله مدیریت راهبردی مورد توجه قرار می‌دهد (Shareef, ۱۹۹۰). یافته‌های مطالعاتی نشان می‌دهد که اجزای این برنامه‌ها موجب کاهش میزان شکایت کارکنان، کاهش نرخ غیبت از کار، کاهش میزان اعمال مقررات انضباطی، افزایش نگرش مثبت کارکنان و افزایش مشارکت آنان در برنامه‌های نظام پیشنهادها بوده‌است (Gordon, ۱۹۹۳). از طرف دیگر، برآورده ساختن نیازهای کارکنان به بهسازی و کارایی بلندمدت سازمان نیز منجر خواهد شد (Shareef, ۱۹۹۰). بنابراین هدف از تحقیق حاضر مروری بر رضایت شغلی و کیفیت زندگی کاری در سازمان می‌باشد.

## ۲- مبانی نظری

### ۲-۱- کیفیت زندگی کاری

#### ۲-۱-۱- تاریخچه کیفیت زندگی کاری

کیفیت زندگی کاری ابتدا در اروپا و طی دهه (۵۹ - ۱۹۵۰) و براساس تحقیقات اریک تریست و همکارانش در دانشکده تلویتاک در زمینه روابط انسانی در لندن شکل گرفت. پژوهش‌های یادشده هم بعد فنی و هم بعد انسانی سازمان‌ها را بررسی و چگونگی روابط بین آن‌ها را ارزیابی کرد که این امر باعث به وجود آمدن سیستم‌های تکنیکی - اجتماعی (سوسیو تکنیکال) مربوط به طراحی شغل شد. امروزه ایالت متحده آمریکا بیشترین اقدامات مربوط به کیفیت زندگی کاری را تحت پوشش قرار می‌دهد. متخصصان اولیه کیفیت زندگی کاری در بریتانیا، ایرلند، نروژ و سوئد طراحی‌های شغلی را برای هماهنگی هر چه بهتر، منسجم‌تر کردن کارکنان و تکنولوژی ایجاد کرده‌اند. احتمالاً بارزترین مشخصه‌های کیفیت زندگی کاری پدیدار شدن و توسعه گروه‌های کاری خودگردان به عنوان شکل جدیدی از طراحی کار بود. کیفیت زندگی کاری طی دهه‌شصت به ایالات متحده آمریکا رسید و برعکس اروپا، پژوهش‌های مربوط به کیفیت زندگی کاری در آمریکا پیچیده‌تر بوده است و در آنجا به جای روش واحد از شیوه‌های متعددی استفاده شده است. کیفیت زندگی کاری به عنوان بخش مهمی از تجربیات کارکنان در محیط کار از سال ۱۹۷۰ وارد ادبیات مدیریت شد مرحله دوم این نهضت از سال ۱۹۷۹ آغاز شد و تا کنون ادامه دارد و مهم‌ترین عامل آن ایجاد رقابت فزاینده در بازارهای بین‌المللی و نیز در بازاری داخلی به واسطه وجود اطلاعات خارجی بود (سلمانی ۱۳۹۳).

بعد از سال ۱۹۷۹، کیفیت زندگی کاری به‌طور موثری به دلیل کاهش رقابت‌پذیری صنایع آمریکایی در مقابل رقبای ژاپنی‌شان، مورد توجه قرار گرفت. این کاهش منجر به بررسی راه‌های مدیریتی بکار گرفته‌شده در سایر کشورها و شرح برنامه‌های بهره‌وری آن‌ها برای مطالعه و بررسی تاثیرپذیری توسعه کیفیت زندگی کاری مورد توجه قرار گرفت. (غلامی ۱۳۹۰)

## ۲-۲. تعاریف و مفاهیم کیفیت زندگی کاری

کیفیت زندگی کاری عبارت است از میزان توان اعضای یک سازمان در برآوردن نیازهای مهم فردی از طریق تجربیات خود. (والکر و جیمز<sup>۱</sup> ۲۰۰۵)

کیفیت زندگی کاری فرآیندی است که به وسیله آن همه اعضای سازمان از راه مجاری ارتباطی باز و متناسبی که برای این مقصود ایجاد شده است، در تصمیم‌هایی که بر شغلشان به طور خاص و بر محیط کارشان بطور عام اثر می‌گذارد، به نوعی دخالت می‌یابند و در نتیجه رضایت و مشارکت‌شغلی آنها بیشتر می‌شود و فشار عصبی ناشی از فشار کار برایشان کاهش می‌یابد (عباس پور ۱۳۹۵).

کامینگز<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) مفهوم کیفیت زندگی کاری را بر حسب فنون و روش‌های خاص کار مانند غنی‌سازی شغلی، گروه‌های کاری خودگردان و کمیته کارکنان کارکنان مدیریت تعریف کرده است (سلطانی ۱۳۹۱). ورت و دیویس (۱۹۹۶) کیفیت زندگی کاری مناسب را برخورداری از حقوق و مزایای مکفی و سرپرستی خوب، شرایط کاری خوب، شغل چالش‌انگیز سودمند تعریف کرده‌اند. سیچلز<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) بیان کرده است که رویکرد کیفیت زندگی کاری به‌جنبه‌هایی از شغل و محیط کاری که تاثیر خیلی زیادی روی رضایت، عملکرد شغلی و عمر کاری کارکنان دارد، اشاره دارد (به نقل از سلطانی ۱۳۹۱).

کیفیت زندگی کاری یکی از فنون بالندگی سازمان است که سعی دارد عوامل سه‌گانه انگیزش و رضایت، پذیرش مسئولیت و احساس تعهد نسبت به کار را توأمان تامین کند، یعنی کیفیت زندگی کاری یکی از فنون بالندگی سازمان است که به منظور بهبود کارکرد سازمان، از طریق انسانی‌تر و مردم‌سالارانه‌تر کردن محل کار و دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری طراحی شده است؛ اگر چه رز و همکارانش (۲۰۰۵) کیفیت زندگی کاری را وسیع‌تر و متفاوت‌تر از توسعه سازمانی می‌دانند (غلامی ۱۳۹۰).

اصطلاح کیفیت زندگی کاری در سال‌های اخیر رواج زیادی داشته است. اما در مورد معنای آن توافق کمی وجود دارد. حداقل سه استفاده رایج از این اصطلاح وجود دارد. اول اینکه کیفیت زندگی کاری اشاره به مجموعه‌ای از نتایج برای کارکنان، نظیر رضایت‌مندی شغلی و فرصت‌های رشد روانشناختی و امنیت‌شغلی و روابط مناسب کارفرما و کارکنان و میزان پایین حوادث دارد. شاید این شایع‌ترین استفاده از این اصطلاح باشد. دوم اینکه کیفیت زندگی کاری همچنین به مجموعه‌ای از کارها یا عملکردهای سازمانی نظیر مدیریت مشارکتی و غنی‌سازی شغلی و سیستم پرداختی که عملکرد خوب را تشویق می‌کند و تضمین شغلی و شرایط کاری مطمئن اشاره دارد. بالاخره کیفیت زندگی کاری اغلب به یک نوع برنامه تغییرسازمانی اشاره دارد (میر سپاسی ۱۳۹۰).

کیفیت زندگی کاری بیش از همه یک نگرش و فرهنگ است، نگرش و فرهنگی که کارکنان در کانون توجه آن قرار دارند و با فراهم نمودن زمینه‌ها و امکانات رشد و ارتقاء آنان امکان توسعه اجتماعی و درنهایت افزایش رفاه عمومی به وجود می‌آید. کاسیو<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) کیفیت زندگی کاری را در دو مفهوم زیر تعریف کرده است:

الف) در تعریف عینی، کیفیت زندگی کاری معادل مجموعه‌ای از شرایط و رویه‌های عینی و واقعی سازمانی می‌باشد که شامل خط مشی‌های ترفیح، سرپرستی مشارکتی، دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، شرایط کاری ایمن و ... می‌شود.

ب) در تعریف ذهنی، کیفیت زندگی کاری عبارت است از ادراک کارکنان از بهداشت فیزیکی (جسمی) و روانی (ذهنی) خود در محیط کار است. در این مفهوم کیفیت زندگی کاری به معنای تصور ذهنی و برداشت کارکنان از سازمان از مطلوبیت فیزیکی و روانی محیط و شرایط کاری است (فرنیا و شجاعی ۱۳۹۴).

در تعریف کلی می‌توان گفت که کیفیت زندگی کاری به معنی تصور ذهنی و برداشت کارکنان یک سازمان از مطلوبیت فیزیکی و روانی محیط کار و شرایط کار خود است. با وجود تفاوت در برداشت‌ها، تحقیقات نشان می‌دهد که برخی از شاخص‌ها در اغلب جوامع مشترک هستند که از آن جمله می‌توان به

1 Walker & James

2 Cummings

3 Seychelles

4 Casio

حقوق و مزایا و خدمات رفاهی و بیمه بازنشستگی و مواردی از این قبیل اشاره کرد که دانشمندان متعددی آن‌ها را به‌عنوان اجزای کیفیت زندگی کاری معرفی کرده‌اند (سلمانی ۱۳۹۳).

## ۲-۳. برنامه‌ها و شاخص‌های کیفیت زندگی کاری

برنامه‌های کیفیت زندگی کاری دربرگیرنده اشکال گروهی کار، مشخصات موثر بر رضایت‌مندی محیط کار و بهره‌وری کارکنان از قبیل سیستم پاداش‌دهی، جریان کار، سبک‌های مدیریتی و محیط فیزیکی کار است. برنامه‌های کیفیت زندگی کاری توجه ویژه‌ای به گروه‌های کاری و غنی‌سازی شغل دارد. لوتانز<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) اشاره می‌کند که در ابتدا رشته رفتار سازمانی فقط به رویکردهای غنی‌سازی برای طراحی شغل توجه داشت، اما حالا از رویکرد کیفیت زندگی کاری به‌عنوان یک موضوع اجتماعی مهم در سرتاسر جهان برای طراحی شغل استفاده می‌شود. لیز و کرنز<sup>۶</sup> (۲۰۰۵) بهبود کیفیت زندگی کاری را برای سازمان‌ها ضروری می‌دانند. آن‌ها اعتقاد دارند کیفیت زندگی بالا موجب حفظ و نگهداری کارکنان در سازمان می‌گردد.

شاخص‌های کیفیت زندگی کاری از دیدگاه آنان عبارتند از: متعهد بودن به سازمان، حمایت مدیریت از کارکنان، حمایت از همکاران، جو اعتماد، درک رهبر، احترام متقابل، به رسمیت شناخته شدن و ابراز وجود، پاداش غیرمادی، پاداش مادی و ارتباط بین هم‌رده‌ها. پوراس و سیلور<sup>۷</sup> (۱۹۹۸) و رابینز<sup>۸</sup> (۱۳۷۸) برنامه‌های کیفیت زندگی کاری را به‌عنوان یکی از عوامل تغییر برنامه‌ریزی شده می‌دانند. در الگوی کاسیو<sup>۹</sup> (۲۰۰۹) کیفیت زندگی کاری چند جنبه از نیازهای کارکنان در ابعاد مختلف را شامل می‌شود که عبارتند از: مشارکت کارکنان، ارتباطات کارکنان، بهداشت و سلامتی، امنیت شغلی کارکنان، پرداخت منصفانه، غرور و افتخار شغلی کارکنان، ایمنی و حفاظت صنعتی و هویت سازمانی. کاسیو این مولفه‌ها را رموز افزایش بهره‌وری مطلوب نیروی انسانی می‌داند. بودیج و بونو<sup>۹</sup> (۱۹۸۲) برنامه‌های کیفیت زندگی کاری را در قالب پاداش مناسب و کافی، شرایط کاری ایمن و سالم، فرصت استفاده از توانایی‌ها و شایستگی‌های کارکنان، انسجام اجتماعی در سازمان، رعایت حقوق اساسی کارکنان در محیط کار، کار و فضای عمومی زندگی، رابطه اجتماعی بین کار و زندگی، فرصت رشد مستمر و امنیت شغلی خلاصه می‌کنند. لورینگ و موسکویتس<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۱) برای کیفیت زندگی کاری پنج ویژگی را بر شمرده‌اند: مشارکت بیشتر کارمندان، حساسیت بیشتر نسبت به موضوعات مربوط به کار خانواده، ارتباطات دو سویه، تقسیم بیشتر سود، لذت و شادی بیشتر (سلمانی ۱۳۹۱).

فواید و مزایای ناشی از اجرای برنامه‌های بهبود کیفیت زندگی کاری در قالب سه مقوله عمده زیر قرار می‌گیرد: ۱- افزایش رضایت‌شغلی، تعهدسازمانی و کاهش ترک شغل از طرف کارکنان و این امر مستقیم‌ترین فایده آن است. ۲- افزایش بهره‌وری ۳- افزایش اثربخشی سازمانی که خود مرتبط با دو مورد مذکور است (پرداختچی و همکاران ۱۳۹۱).

توجهی که امروزه به کیفیت زندگی کاری می‌شود بازتابی است از اهمیتی که همگان برای آن قائل هستند. بسیاری از کارکنان از کار خود ناراضی بوده و در پی کاری معنادار می‌باشند. کیفیت زندگی کاری یکی از خاستگاه‌های مهم توسعه سازمانی است و توسعه سازمان ترکیبی تکامل‌یافته از علم و هنر است که هم زمینه تخصصی عملکرد اجتماعی و هم قلمرو بررسی و کاوش علمی را تشکیل می‌دهد. بهبود کیفیت زندگی کاری به‌صورت یکی از مهم‌ترین اهداف سازمان و کارکنان در آمده است. از آنجایی که بین رویه‌های مدیریت منابع انسانی و کیفیت زندگی کاری رابطه مستقیمی وجود دارد فلذا حیات مجدد برای کارکنان از طریق ارتقاء کیفیت زندگی کاری، کلید موفقیت هر سازمانی محسوب می‌شود (فرنیا و شجاعی ۱۳۹۴).

- 5 Lottanz
- 6 Liz & Currents
- 7 Poras & silver
- 8 Rabbins
- 9 Bodij & Puno
- 10 Lauring & Muscovites

**ISC**  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

**نخستین کنفرانس ملی**  
کتابخانه ملی - کورس آموزشی - کورس های تخصصی - مرکز آموزش علمی و کاربردی سازمان مدیریت صنعتی

**چالش ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه**

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

شماری از آگاهان بر این باورند که بخشی از کاهش بهره‌وری و کیفیت تولیدات و خدمات، ناشی از کاستی‌های کیفیت زندگی کاری می‌باشد. کارکنان درخواست دارند که از دیدگاه آن‌ها به مسائل نگریسته شود، می‌خواهند در پیامدهای اقتصادی و غیر اقتصادی کارشان تغییراتی داده شود. اهمیت پاداش‌های غیراقتصادی در مقایسه با پاداش‌های اقتصادی هم اکنون در حال افزایش است به‌ویژه در نزد کارکنانی که از آموزش و پرورش بالایی برخوردارند. همه موارد فوق در مفهوم انسانی کردن محیط کار و یا به‌عبارت دیگر بهبود کیفیت زندگی کاری ریشه دارند. در نظام ارزشی کیفیت زندگی کاری، سرمایه‌گذاری بر روی افراد را به‌عنوان مهم‌ترین متغیر در معادله مدیریت راهبردی مورد توجه قرار می‌دهند، به این معنا که برآورده نمودن نیازهای کارکنان به اثربخشی و کارایی بلندمدت سازمان منجر خواهد شد. نیروی کار امروزه توقعات بیشتری از قبل دارد، دیگر به هر شغلی در هر شرایطی و با هر دستمزدی تن در نمی‌دهد و برای کیفیت کار و زندگی کاری مطلوب، اهمیت زیادی قائل است. در نتیجه، و تخصص‌ان امور نیروی انسانی باید مشاغل را طوری طراحی کنند که کار در محیط سازمان برای کارکنان مطلوب و رضایت‌بخش باشد. (فرنیا و شجاعی ۱۳۹۴)

#### ۲-۴. نظریه‌های کیفیت زندگی کاری

نظریه‌های مختلفی در ارتباط با کیفیت زندگی کاری وجود دارد که عبارتند از: نظریه ورت<sup>۱۱</sup> (۱۹۸۳)، والتون<sup>۱۲</sup> (۱۹۷۳)، مورتون<sup>۱۳</sup> (۱۹۸۵)، کنتز<sup>۱۴</sup> (۱۹۸۴)، کانینگهام<sup>۱۵</sup>، ابرل<sup>۱۶</sup> (۱۹۸۸) و ولر<sup>۱۷</sup> (۱۹۸۲) که در ذیل بنا به اهمیت و ضرورت آن‌ها به دو نمونه از این نظریه‌ها اشاره می‌کنیم.

#### الف. نظریه کانینگهام و ابرل (۱۹۸۸)

کانینگهام و ابرل به کیفیت زندگی کاری به‌عنوان ابزاری پیشرفته برای طراحی شغل توجه کرده‌اند به‌طوری‌که معتقدند از طریق آن می‌توان بر بهره‌وری و کیفیت محصولات سازمان، انگیزش و رضایت‌مندی شغلی کارکنان، برآوردن نیاز به یادگیری، چالش، تنوع، مسئولیت‌پذیری و کسب موفقیت تاثیر گذاشت. از دیدگاه کانینگهام و ابرل کیفیت زندگی کاری چون بر نیازهای تکنولوژیکی کارکنان در سیستم اجتماعی تاکید دارد پس دارای مجموعه‌ای از اصول نیست. اساس کاربرد روش کیفیت زندگی کاری بر نیازهای سیستم اجتماعی - فنی سازمان قرار گرفته است. مراحل اجرای کیفیت زندگی کاری از نظر این دو اندیشمند عبارتند از: تعریف نیاز برای تغییر، کسب توافق میان مدیر و نیروی کار، برگزاری کنفرانس تحقیق تشکیل گروه‌های عملیاتی، تحلیل سیستم اجتماعی، تدوین فرضیه و طراحی، اجرا، ارزیابی می‌باشد.

از نظر کانینگهام و ابرل مهم‌ترین تکنیک‌های کیفیت زندگی کاری عبارتند از: تغییرات سیستم‌های فنی، تغییرات شغلی، مشارکت، مشاوره، تغییرات ساختاری، سیستم‌های پاداش، حقوق، برنامه‌های زمان‌بندی شده و فشرده تغییر، کارمندیابی و آموزش، بازنگری قراردادهای مدیریت گروهی می‌باشد (فرنیا و شجاعی ۱۳۹۴).

#### ب. نظریه لاولر (۱۹۸۲)

وی به (Q.W.L) به‌عنوان وسیله‌ای برای بهبود روابط مدیریت- نیروی کار نمی‌نگرد به همین دلیل از پروژه‌های (Q.W.L) برای افزایش مشارکت کارکنان در امور سازمان استفاده می‌شود. مهم‌ترین مشخصات پروژه‌های (Q.W.L) از نظر لاولر (۱۹۸۲) به شرح زیر می‌باشد:

۱- ساختار کمیته مشترک

- 11 Worther
- 12 Walton
- 13 Morton
- 14 Centez
- 15 Cunningham
- 16 Iberle
- 17 Moller



ISC  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

۲- قرارداد

۳- اهداف، شامل: الف) اهداف اتحادیه‌ها (ب) اهداف مدیریت (ج) اهداف مشترک

۴ - جدایی مذاکرات دسته‌جمعی از (Q.W.L)

۵- برنامه‌ها با پروژه‌های اشتراکی آزمایشی، به این معنی که پروژه‌های (Q.W.L) معمولاً کار خود را با پروژه‌های آزمایشی آغاز می‌نمایند.

۶- برنامه‌های آموزش (Q.W.L)

۷- سطوح تغییر

۸- تسهیل‌کنندگان شخص ثالث

استفاده از روش‌های جامعه‌شناسی فرد کمک‌های برجسته‌ای به (Q.W.L) کرده‌اند این روش‌ها از طریق روانشناسان اجتماعی به مرحله اجرا در می‌آیند و بدین وسیله سعی می‌گردد تا ماهیت عقلایی‌گرایی در زندگی سازمان روشن شود (ضیایی بیگدلی ۱۳۹۳).

## ۲-۲- رضایت شغلی

### ۱-۲-۲- تعریف رضایت شغلی

براساس تعریف کمپل که برجسته شناخت و آگاهی فرد نیز تاکید می‌کند، رضایت شغلی بدین شکل تعریف می‌شود: «رضایت شغلی؛ گرایش، تمایل یا حالات درونی شخص برای عکس العمل‌های ارزیابی‌کننده نسبت به موضوعی معین که با احساس مطبوع و نامطبوع فرد نسبت به آن موضوع (شغل) همراه است»

در این قسمت به منظور چگونگی ارتباط متغیر رضایت شغلی با متغیر فرسودگی شغلی از تئوری بهداشت - انگیزش فردریک هرزبرگ استفاده می‌شود. هرزبرگ اولین طبقه نیازها را «عوامل بهداشتی» نامید؛ زیرا این نیازها محیط انسان را توصیف می‌کنند و کار اصلی آن‌ها ممانعت از ناراضی شغلی است. وی دومین طبقه نیازها را «انگیزنده‌ها» نامید. زیرا این نیازها موجبات انگیزش افراد را برای عملکرد بهتر فراهم می‌سازد.

از تئوری هرزبرگ در رابطه با ارتباط رضایت شغلی و فرسودگی شغلی معلمان چنین استفاده می‌شود که معلمان دو دسته نیاز دارند که یکی نیازهای بهداشتی و دیگری نیازهای انگیزشی است؛ ارضای نیازهای بهداشتی سبب انگیزش و رضایت زیاد در معلمان نمی‌شود؛ چرا که معلمان و یا به طور کلی کارکنان سازمان‌ها، ارضای این نیازها (نیازهای بهداشتی) را از جمله وظایف سازمانی قلمداد می‌کنند، اگرچه باید تاکید کرد که فراهم نشدن نیازهای بهداشتی ناراضی‌تانی به دنبال دارد. آنچه به عقیده هرزبرگ سبب انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان می‌شود، ارضای نیازهای انگیزشی مانند کار تلاش برانگیز، مسئولیت فزاینده، امکان کسب موفقیت، قدردانی از کار، رشد و توسعه در کار می‌باشد که باعث رشد و کمال فردی شده و توانایی فرد را در کار افزایش می‌دهند تا به نحوی خلاق و متعهد پاسخگوی محیط کار خود باشند (سپاه منصور و همکاران، ۱۳۹۱).

یکی از عوامل موثر در رضایت شغلی کارگران، محتوای شغلی آنان است. کارکنان عمدتاً به دنبال شغلی هستند که با چالش‌ها و پیوستگی است. مسئولیت انجام آن به طور کلی به عهده خود ایشان است و برای انجام آن از اختیارات کافی برخوردارند. هم چنین کارکنان وقتی از محتوای شغلی خود رضایت دارند که سازمان به خدمتی که در آن شغل ارائه می‌شود نیاز داشته باشد و وجود فرد راضی برای سازمان بسیار ارزشمند باشد.

بدیهی است عدم وجود هر یک از مشخصات فوق ممکن است موجب ناراضی‌تانی فرد شود و کاهش وفاداری فرد را به سازمان در پی داشته باشد. رضایت شغلی احساسی است که افراد نسبت به شغلشان دارند. هنگامی که می‌گوییم فردی دارای رضایت شغلی بالایی است، بدین معنی است که فرد به طور کلی شغلش را دوست دارد و ارزش زیادی برای آن قایل است و احساس مثبتی راجع به آن دارد. عوامل متعددی در ساختار شغل و رضایت شغلی موثر می‌باشند که می‌توان محیط داخلی، محیط خارجی و وظایف خاص شغل را در نظر گرفت. رضایت شغلی از دو بعد مورد توجه است که عبارتند از: «الف-رضایت درونی که از دو منبع تاثیر می‌پذیرد. اول احساس لذتی که انسان صرفاً از اشتغال به کار عایدش می‌شود. دوم لذتی که بر اثر مشاهده ی

**ISC**  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

**نخستین کنفرانس ملی**

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

**چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه**

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

پیشرفت و یا انجام مسئولیت‌های اجتماعی و به ظهور رساندن توانایی‌ها در رغبت فردی به انسان دست می‌دهد. ب - رضایت بیرونی که با شرایط محیط کار ارتباط دارد و هر لحظه در حال تغییر و تحول است « برای این که یک شرکت موفق شود نیاز به کارکنانی دارد که در جهت اهداف سازمان گام بردارند و میل قوی به ماندن در شرکت داشته باشند؛ چنین وفاداری و تعهد ممکن است با انگیزش به وجود آید. علاوه بر این هدف از انگیزش دسترسی به بهره‌وری کار و رضایت شغلی است. فارنهام معتقد است که « بیشتر افراد عقیده دارند که مشاغل وسیله‌ای برای کسب پیامد است و قوی‌ترین افراد برای کار و تلاش انگیزی آن برانگیخته خواهند شد. »

و از طرفی آن دسته از کارکنان سازمان که رشد و کمال در آنان بیشتر است پاسخ مناسب‌تری به تلاش‌های مدیریت جهت طراحی مجدد شغلی می‌دهند و پاسخ کارکنانی که نیاز آنان به رشد و کمال کمتر است به این نوع تلاش مدیریت ارزش چندانی قایل نیستند. تحقیقات نشان می‌دهد که « کارکنان با سابقه بالا توانایی دارند تا بهتر تجربیات خود را در فرایند کار ارائه کنند و هر قدر سن افراد و سابقه‌ی کار آنان در سازمان بالاتر می‌رود رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنان افزایش می‌یابد». (بختیار نصر آبادی و همکاران، ۱۳۸۸).

#### ۲-۲-۲- تاثیر ارتباط تناسب شغل و شخصیت با رضایت شغلی

هر چه سازگاری و تناسب بین شخصیت و شغل بیشتر باشد، رضایت شغلی بیشتری در پی خواهد داشت و هر چه این سازگاری و هم خوانی کمتر باشد رضایت شغلی کمتر بوده، آثار و تبعات منفی متعددی را در سازمان به دنبال خواهد داشت. از این رو انتخاب شخصیت مناسب، می‌تواند عملکرد شغلی بهتری را برای سازمان فراهم آورده و بر روی نگرش کارکنان نسبت به کارشان تاثیر گذاشته و رضایت شغلی مطلوبی را در برداشته باشد. از نظر فلدمن و آرنولد رضایت شغلی به مجموع تمایلات یا احساسات مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند اطلاق می‌شود، یعنی هر چه فرد رضایت شغلی بالایی داشته باشد به میزان زیادی شغل خود را دوست داشته و از طریق آن نیازهای خود را ارضا نموده و در نتیجه احساسات مثبتی نسبت به آن خواهد داشت. در تعریفی دیگر، رضایت شغلی به مفهوم لذت روحی ناشی از ارضای نیازها، تمایلات و امیدها که فرد از کار خود به دست می‌آورد گفته می‌شود.

مطالعه فروغی نشان می‌دهد که بین ویژگیهای شخصیتی مثل بی‌ثباتی هیجانی با رضایت شغلی رابطه منفی معنی داری وجود دارد. تحقیق سمیع زاده نشان داد بین نوع شخصیت دبیران با رضایت شغلی آنان رابطه وجود دارد، همچنین بین جنسیت و رضایت شغلی دبیران نیز رابطه وجود دارد بدین معنی که دبیران زن نسبت به دبیران مرد از رضایت شغلی بیشتری برخوردارند و بین سایر متغیرهای پژوهش از جمله سابقه و رشته تحصیلی با رضایت شغلی رابطه معنی داری مشاهده شده است.

مطالعه شهریاری نشان داد که خصوصیات مثبت شخصیت مدیران در موفقیت آنها تاثیر دارد، یعنی هر چه مدیران دارای ویژگی‌های مثبت شخصیتی و خلق و خوی مناسب باشند دارای موفقیت بیشتری نسبت به افرادی که دارای این ویژگی‌ها نیستند برخوردار می‌باشند.

#### ۲-۲-۳- وفاداری سازمانی و رضایت شغلی

رضایت شغلی مقوله‌ای مهم و تأثیرگذار در عملکرد کارکنان هر سازمانی است. منظور از رضایت شغلی «یک نوع لذت و احساس مثبت» نسبت به کار است که آن هم تابعی است از رابطه‌ی بین آن‌چه فرد از شغل انتظار دارد و آن‌چه شغل به فرد ارائه می‌دهد (وانگ و لی<sup>۱۸</sup> ۲۰۲۰). رضایت شغلی میزان خشنودی فرد از فعالیت و وظایفش در سازمان را نشان می‌دهد و مشخص می‌کند کارهایی که فرد باید انجام دهد تا چه اندازه با روحیات و استعدادها و خواسته‌های فرد از شغل تطابق دارد و تا چه حدی نیازهای مختلف فرد در سازمان ارضا می‌شود.

**ISC**  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

**نخستین کنفرانس ملی**

کتابخانه‌های تخصصی، پژوهش‌های علمی، مقالات علمی

**چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه**

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

وفاداری کارکنان بدون شک نیازمند رضایت شغلی آنان است. در واقع همان‌گونه که گفته شد کارکنان نیازهایی دارند که برای برآورده‌سازی آن‌ها انگیزه‌ی کارکردن پیدا می‌کنند. زمانی که این نیازها برآورده شوند فرد از شغل خود رضایت خواهد داشت و خشنود خواهد بود. به عبارت دیگر زمانی که نیازهای فرد برآورده نشوند و فرد به آن چه از شغل انتظار دارد دست پیدا نکند، بسیار ساده‌تر به فکر این خواهد افتاد که سازمان را ترک کند یا آن‌طور که باید وظایف را انجام ندهد (قاضی‌زاده و همکاران ۱۳۹۷).

زمانی که کارکنان با وجود ناراضی‌ت از شغل در سازمان می‌مانند، چیزی که فرد را از ترک سازمان منع می‌کند، عدم وجود شرایط و فرصت‌های بهتر و کار مناسب‌تر است، در این شرایط است که فرد علی‌رغم میل خود به کار در سازمان ادامه خواهد داد که بدون شک این نیز موجب پایین آمدن بهره‌وری خواهد شد، اما در شرایطی که نیاز به نیروی کار و رقابت بین سازمان‌ها در جذب نیروی کار وجود داشته باشد، کارکنان در صورت عدم رضایت به راحتی سازمان را ترک کرده و به دنبال فرصت‌های جدید می‌روند.

بسیاری از ناراضیان شغلی تنها به واسطه‌ی دلایل محیط خارجی در سازمان مانده‌اند و این به هیچ عنوان برای سازمان‌ها خبر خوشی تلقی نمی‌شود. فردی که به واسطه‌ی مسئولیت‌های خانوادگی و عدم تمایل برای جستجوی شغلی دیگر در سازمان باقی می‌ماند، در حالی که از شغل خود ناراضی است، نمی‌تواند نیروی خلاق و پویایی باشد و سرانجام زمانی که فرصت مقتضی را به دست آورد، سازمان را ترک خواهد نمود (قاضی‌زاده و همکاران ۱۳۹۷).

بر اساس پژوهش‌های حیدری و دیگران (۱۳۹۸) هرچه میزان رضایت شغلی در سازمان بیشتر باشد، غیبت، گریز و ترک سازمان کمتر خواهد بود. در نتیجه رضایت شغلی رابطه مستقیم با وفاداری سازمان دارد (حیدری و همکاران ۱۳۹۸).

در پژوهشی دیگر نیز این نتیجه به دست آمد که رضایت شغلی و وفاداری دو عامل مهم در سازمان هستند. در این پژوهش مشخص شد که رضایت شغلی و مؤلفه‌های آن رابطه‌ای مستقیم با وفاداری دارند. طبق یافته‌های تحقیق یاد شده، مؤلفه‌های رضایت شغلی شامل: پاداش و مزایا، همکاری و کارگروهي، شرایط کاری و آموزش و ارتقاء به ترتیب بیشترین تأثیر را بر وفاداری کارکنان داشته‌اند (طاهری‌روزبهانی و نعمتی ۱۳۹۸).

### ۳- روش تحقیق

هدف از تحقیق حاضر مروری بر رضایت شغلی و کیفیت زندگی کاری در سازمان است بنابراین از روش مروری و کتابخانه‌ای استفاده شده است. بطور کلی روش‌های گردآوری اطلاعات به دو دسته روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی تقسیم می‌شود. در تحقیقاتی که ظاهراً ماهیت کتابخانه‌ای ندارند نیز پژوهشگران ناگزیر از کاربرد روش‌های کتابخانه‌ای در تحقیق خود هستند. در این گروه تحقیقات اعم از توصیفی، علی، همبستگی، تجربی و غیره، پژوهشگر باید ادبیات و سوابق مسئله و موضوع تحقیق را مطالعه کند. در نتیجه، باید از روش‌های کتابخانه‌ای استفاده کند و نتایج مطالعات خود را در ابزار مناسب اعم از فیش‌برداری یا جدول و فرم ثبت و نگهداری نماید و در پایان کار نسبت به طبقه‌بندی و بهره‌برداری از آنها اقدام کند.

### ۴- نتیجه‌گیری

کیفیت زندگی کاری، به مفهوم داشتن نظارتی صحیح، شرایط کاری خوب، پرداخت و مزایای مطلوب و مهمتر از همه ایجاد فضای کار چالشگرانه، مشارکی و اقناع‌کننده است. زندگی کاری با کیفیت عالی از طریق توجه به فلسفه روابط کارکنان به دست می‌آید که عبارت است از به کارگیری کوشش‌هایی در استفاده از شرایط شغلی با کیفیت، که خود کوشش‌های منظم از سوی سازمانی است که به کارکنان فرصت‌های بزرگتری برای اثرگذاری بر کارشان و تشریک مساعی در اثربخشی کلی سازمان می‌دهد. با بهبود شرایط کاری نیروی انسانی می‌توان انتظار داشت تجارب کارکنان از شغل بهبود یافته و این امر موجب افزایش اثربخشی آنها در انجام وظایف شغلی می‌شود. تعاریف عینی و ذهنی از کیفیت زندگی کاری ارائه شده است. کارکنان عمدتاً به دنبال شغلی هستند که با چالش رو به رو است. مسئولیت انجام آن به طور کلی به عهده خود ایشان است و برای انجام آن از اختیارات کافی برخوردارند. هم چنین کارکنان وقتی از محتوای شغلی خود رضایت دارند که سازمان به خدمتی که در آن شغل ارائه می‌شود نیاز داشته باشد و وجود فرد راضی برای سازمان بسیار ارزشمند باشد.



بدیهی است عدم وجود هر یک از مشخصات فوق ممکن است موجب نارضایتی فرد شود و کاهش وفاداری فرد را به سازمان در پی داشته باشد. رضایت شغلی احساسی است که افراد نسبت به شغلشان دارند. هنگامی که می‌گوییم فردی دارای رضایت شغلی بالایی است، بدین معنی است که فرد به طور کلی شغلش را دوست دارد و ارزش زیادی برای آن قایل است و احساس مثبتی راجع به آن دارد.

۵-

#### منابع و مآخذ

- رودکی، مهدی (۱۳۸۷)، تحلیل دینامیکی کیفیت زندگی کاری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت سیستم و بهره‌وری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب.
- شریف زاد، فتح، عباسی، یدالله (۱۳۸۷)، تبیین اثرات کیفیت زندگی کاری بر کاهش کجروی‌های سازمانی از دیدگاه کارکنان در سازمان، مجله دانشکده علوم انسانی دانشگاه سمنان، سال ۷، شماره ۲۱.
- رحیم نیا، فریبرز، رضانی، یوسف و زرگران، سحر (۱۳۹۸). تأثیر تعامل کاربران در رسانه‌های اجتماعی بر قصد خرید به واسطه نگرش نسبت به برند و هنجارهای ذهنی. فصلنامه علمی-تحقیقی تحقیقات بازاریابی نوین سال نهم، شماره یک، شماره پیاپی ۲۳/بهار ۱۳۹۸
- نریمانی، محمد؛ خانابازاده، مژگان؛ فرزانه، سعید؛ (۱۳۸۶)، بررسی ویژگی‌های شخصیتی و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه‌های اردبیل، مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل، صص ۸۳ تا ۷۷
- بختیار نصرآبادی، حسنعلی؛ رجایی پور، سعید؛ سلیمی، قربانعلی؛ طاهرپور، فاطمه؛ پرتوی، محمد؛ (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین ماهیت شغل و رضایت شغلی، پژوهشنامه مدیریت اجرایی علمی - پژوهشی
- سپاه منصور، مژگان؛ شهریار احمدی، منصوره؛ شهامی، ناهید؛ (۱۳۹۱)، رابطه بین کیفیت زندگی رضایت شغلی و فرسودگی شغلی معلمان، فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی
- قاضی‌زاده، مصطفی؛ امانی، جمشید و کریمی‌خسرو، حسین. (۱۳۹۷). بررسی عوامل مؤثر بر ماندگاری سازمانی نیروی انسانی. دو ماهنامه دانشور رفتار. سال پانزدهم. شماره ۲۹، صص ۲۹ - ۴۰.
- طاهری‌روزبهبانی، محمد و نعمتی، مریم. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر رضایت‌مندی شغلی بر وفاداری کارکنان، ماهنامه کار و جامعه، سال سوم، شماره ۱۵، صص ۳۰-۴۵.
- حیدری، صفورا؛ ثابت، بابک؛ فقری، جمشید و امینی، مصطفی. (۱۴۰۰). رضایت شغلی در میان کارکنان مرکز آموزشی درمانی الزهرا. دو ماهنامه مدیریت اطلاعات سلامت. شماره ۴، صص ۳۳ - ۳۸.
- پرداختچی، محمدحسن. ۱۳۹۶. بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و فرسودگی شغلی مدیران و معلمان مدارس شهرستان تاکستان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، شماره ۳، صص ۴۱ - ۵۳.
- سلطانی، ایرج و داستانی، مهدی. ۱۳۹۶. کیفیت زندگی کاری و مولفه‌های اثرگذار بر آن. تدبیر، شماره ۲۱۷، صص ۴۹ - ۵۴.
- سلمانی، داود. ۱۳۹۰. کیفیت زندگی کاری و بهبود رفتار سازمانی. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ چهارم.
- ضیایی‌بیگللی، محمدتقی. ۱۳۹۶. بررسی نقش جو اجتماعی سازمان کار بر کیفیت زندگی کاری کارگران کارخانه‌های صنعتی (مطالعه موردی استان آذربایجان شرقی). جامعه‌شناسی کاربردی، شماره اول، صص ۱۰۵ - ۱۲۲.
- عباس‌پور، عباس. ۱۳۸۷. «مدیریت منابع انسانی پیشرفته»، چاپ سوم، تهران، انتشارات سمت.
- غلامی، علیرضا. ۱۳۸۸. عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری در سازمان دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، شماره ۲۴، صص ۸۰ - ۱۰۰.
- فرزیا و شجاعی، محمدعلی و خه‌بات. ۱۳۸۸. "بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری مدیران با بهره‌وری آنان در مدارس شهرستان سردشت در سال تحصیلی ۱۳۸۷-۸۸"، علوم تربیتی، شماره ۵، صص ۱۶۱ تا ۱۸۴

ISC  
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰  
MCII-conf.ir

میرسپاسی، ناصر. ۱۳۸۶. "تاثیر متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری"، مجله اقتصاد و مدیریت، شماره ۱۵، ص ۱۳۸ تا ۱۴۵.

Wang, Guangping & Lee, peggy. (2020). Psychological Empowerment and Job Satisfaction An Analysis of Interactive Effects. Group & Organization Management. Volume 34 Number 3. pp 271-296.