

## سنجش ارتباط بین کیفیت زندگی کاری کارکنان با بهره‌وری سازمانی

وحید قلی پور<sup>۱</sup>

مسعود پورشمسی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۱۲/۲۸

### چکیده

کیفیت زندگی کاری برنامه‌ای جامع و گسترده است که رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد، یادگیری آن‌ها را در محیط تقویت می‌کند و به آن‌ها در امر مدیریت، تغییر و تحولات یاری می‌رساند. رضایت نداشتن کارکنان از کیفیت زندگی کاری مشکلی است که تقریباً به همه کارمندان بدون توجه به مقام و جایگاه آن‌ها آسیب می‌رساند. هدف بسیاری از سازمان‌ها افزایش رضایت کارکنان در تمام سطوح است، اما این مسئله‌ای پیچیده است؛ زیرا تفکیک و تعیین این که چه مشخصه‌هایی با کیفیت زندگی کاری رابطه دارند، امری دشوار است در سازمان‌های رقابتی امروز، فقط سازمان‌هایی قادر به ادامه حیات هستند که بهره‌وری خود را ارتقا دهند. با توجه به میزان اهمیت بهره‌وری و نیز توجه به متغیرهای سازمانی که بر بهره‌ور بودن یا نبودن یک سازمان ممکن است تاثیر بگذارد، مطالعات مختلفی صورت گرفته است. در یک سازمان بررسی کیفیت زندگی کاری کارکنان یکی از مولفه‌های تاثیرگذار بر بهره‌ور بودن آن سازمان است. بر این اساس به دلیل پیچیدگی و رقابت روزافزون در سازمان‌ها و بازار کار، توجه به بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری اهمیت روزافزونی یافته است. بررسی و مطالعه هر یک از مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری در سازمان اطلاعاتی را فراهم می‌سازد که بر اساس آن سازمان قادر خواهد بود با اتخاذ خط مشی مناسب و پرداختن به راهکارهای مطلوب، در جهت بهبود عملکرد و ارتقای بهره‌وری سازمان گام بردارد. این مقاله پس از تعریف کیفیت زندگی کاری از دیدگاه‌های مختلف به بررسی ارتباط این مقوله با بهره‌وری و عملکرد سازمان پرداخته است. نتایج این مطالعه نشان داد که سازمان‌هایی که بر ارتقاء کیفیت زندگی کارکنانشان تأکید می‌ورزند، از رشد و عملکرد بالاتری برخوردار هستند و پرداختن به کیفیت زندگی کاری کارکنان در نهایت منجر به بهبود بهره‌وری سازمان می‌شود.

### واژگان کلیدی

کیفیت زندگی کاری، عملکرد، بهره‌وری، اثربخشی، نیروی انسانی

۱- استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لارستان، لارستان، ایران. (نویسنده مسئول)

۲- گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لارستان، لارستان، ایران.

## ۱- مقدمه

در نظام کنونی جهان، بهره‌وری و ارتقاء آن یکی از اهداف عمده سازمان‌های فعال و زنده است. در نظام متحول و پیشرو، اولین گام کوشش برای شناخت بهره‌وری و متعاقب آن تلاش برای تعیین عوامل مؤثر بر افزایش آن است که از شرایط لازم و ضروری تحقق رشد و توسعه به شمار می‌آید. بهره‌وری عاملی است که با بقاء و دوام حیات ملت‌ها گره خورده و یکی از معیارهای تعیین قدرت در جوامع بین‌المللی و محافل علمی است (هنری و همکاران، ۱۳۸۸). در حقیقت، بهره‌وری نگرشی واقع‌گرایانه به کار و زندگی و معیاری است که به کمک آن می‌توان به طور مستمر وضعیت موجود را بهبود بخشید (رحیم‌نیا و همکاران، ۱۳۸۸).

هارونا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) مهم‌ترین عامل مؤثر بر بهره‌وری را نقش مدیریت می‌داند. آنها استفاده مدیر از سازوکارهای انگیزشی را ابزاری مناسب برای افزایش بهره‌وری ذکر می‌کند (Haruna et al., 2017). همچنین فورسون و جویس<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) به ارتباط مثبت معنی‌داری بین انگیزه و بهره‌وری کارکنان رسیدند (Forson & Joyce, 2012). رجیبی و دهقانی (۱۳۹۶) متغیرهای پیش‌بین‌کننده شغلی، نوع دوستی، عدالت توزیعی ادراک شده، وضعیت اقتصادی و فضیلت مدنی را بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های بهره‌وری در کارکنان ناجا معرفی کردند (رجیبی و دهقانی، ۱۳۹۶).

اهمیت و نقش برجسته‌ای که نیروی انسانی در هر سازمان دارد، لزوم پرداختن به موضوعاتی که موجب افزایش عملکرد کارکنان، کاهش غیبت و ترک خدمت آنها و در نهایت افزایش بهره‌وری گردد را افزایش می‌دهد، یکی از این موضوعات مهم، کیفیت زندگی کاری است. کیفیت زندگی کاری از جمله فنون بهسازی سازمان می‌باشد که عبارت است از مجموعه‌ای از شرایط واقعی کار و محیط کار در یک سازمان نظیر میزان حقوق و مزایا، امکانات رفاهی، بهداشتی و ایمنی، مشارکت در تصمیم‌گیری، دموکراسی سرپرستی، تنوع و غنی‌سازی شغل و... را شامل می‌شود (Phusavat, 2002).

کیفیت زندگی کاری<sup>۳</sup> برنامه‌ای جامع و گسترده است که رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد، یادگیری آن‌ها را در محیط تقویت می‌کند و به آن‌ها در امر مدیریت، تغییر و تحولات یاری می‌رساند. رضایت نداشتن کارکنان از کیفیت زندگی کاری مشکلی است که تقریباً به همه کارمندان بدون توجه به مقام و جایگاه آن‌ها آسیب می‌رساند. هدف بسیاری از سازمان‌ها افزایش رضایت کارکنان در تمام سطوح است، اما این مسئله‌ای پیچیده است؛ زیرا تفکیک و تعیین این که چه مشخصه‌هایی با کیفیت زندگی کاری رابطه دارند، امری دشوار است (اعتصامی و همکاران، ۱۳۹۷).

نتایج تحقیقات نشان داده است که بهره‌وری ضرورت رشد و توسعه سازمان بوده و صرفاً از طریق افزایش حقوق، مزایا و 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، ص ۶۸). همچنین امیر عشایری (۱۳۸۷) در پایان نامه 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

1. Haruna et al.

2. Forson and Joyce

3. Quality of work life

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، قانون‌گرایی در سازمان، وابستگی اجتماعی زندگی کاری، فضای کلی زندگی، یکپارچگی و انسجام اجتماعی، توسعه قابلیت‌های انسانی بر اثربخشی کارکنان متصدی در بانک ملی سرپرستی آذربایجان غربی تاثیر دارد. در تحقیقی دیگر نیز که ابراهیمی (۱۳۸۹) با عنوان «بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری مدیران با بهره‌وری 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، قانون‌گرایی، 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 در تصمیم‌گیری، پرداخت منصفانه در سازمان و امنیت شغلی با کارآیی و اثربخشی عملکرد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. نتایج حشری (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 (حسینی نسب و تقی‌نیا، ۱۳۹۰، ص ۲۸-۲۷).

با توجه به آنچه که در فوق ذکر شد این تحقیق درصدد است تا به بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری کارکنان و بهبود بهره‌وری سازمانی بپردازد. با انجام این پژوهش می‌توان به مسئولین توصیه‌های لازم را در جهت بهبود بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری ارائه داد، تا بتوانند در جهت ارتقاء سازمان گام بردارند.

## ۲- مفهوم کیفیت زندگی کاری

تاکنون تعاریف گوناگونی در مورد کیفیت زندگی کاری از دیدگاه‌های مختلف ارائه شده است. هر یک از این تعاریف نسبت به برخی از تعاریف دیگر دارای وجوه مشترک و نسبت به برخی دیگر دارای وجوه متمایزی هستند (احمدنژاد و همکاران، ۱۳۹۱؛ اعتباریان و خلیلی، ۱۳۸۷). برای نمونه در یکی از تعاریف ارائه شده بیان شده که کیفیت زندگی کاری به میزانی که کارکنان می‌توانند از طریق تجارب و محیط کاری خود زندگی شخصیشان را ارتقاء بخشند اطلاق می‌شود (Rethinam & Ismail, 2008; Kandasamy & Sreekumar, 2009; Martel & Dupuis, 2006). این تعریف بر انسانی‌سازی محیط کار متمرکز است و کار را به عنوان پدیده‌ای که در خدمت کلیت زندگی بشر است معرفی کرده است (Srivastava & Kanpur, 2014).

چنین تعاریفی ممکن است توسط همه اندیشمندان عرصه کیفیت زندگی مورد قبول نباشد (Kaushik & Tonk, 2008)؛ بنابراین هر پژوهشگری لازم است ابتدا تعریف و رویکردی که بر مبنای آن پژوهش خود را صورت بندی نموده مشخص سازد. در این پژوهش رویکرد مبتنی بر اجابت و ارضاء نیازهای انسانی در محیط کار به کیفیت زندگی کاری محور قرار گرفته است. از نظر رویکرد ارضاء نیازها به کیفیت زندگی کاری، رفتارهای بشر ترکیبی از ایفای نقش

های متنوع اما به هم پیوند خورده است که همگی در خدمت پدیده ای جامع تر به نام زندگی هستند که در آن نیازها نیرو محرکه کنش و واکنش های انسان محسوب می شوند (Lee et al., 2007).

در واقع بر اساس این رویکرد بخش عمده ای از افول یا سقوط انسان ها در هر محیط و شرایطی به ارضاء نیازهای انسانی وی وابسته است. غفلت از این معنا و رویکرد کل نگر و جامع به زندگی کاری، خانوادگی، اجتماعی و دیگر عرصه های زندگی، از تعالی و شکوفایی جامع انسان پیشگیری می کند و انسان را به موجودی تک ساحتی تبدیل می کند. بر همین اساس می توان گفت که رویکرد ارضاء و تأمین نیازها به کیفیت زندگی کاری انسان، رویکردی برآمده از توجه به ساحت های چندگانه انسان، از جمله توجه هم زمان به عرصه شادمانی و بهزیستی در خانواده، اجتماع و کار (به عنوان عرصه های اصلی زندگی کلی انسان) است (Lee et al., 2007)؛ بنابراین یک محیط کاری با کیفیت برای زندگی از نظر این رویکرد محیطی است که در آن موانع جدی برای تأمین و ارضاء نیازهای اساسی و بنیادی انسان نظیر نیاز به امنیت و سلامتی، نیازهای اقتصادی، نیاز به عزت نفس، نیاز به شکوفایی، نیاز به دانش و نیاز به زیبایی شناسی وجود نداشته باشد و در عین حال زمینه ارضاء بهینه نیازها وجود داشته باشد (Nguyen, et al., 2012).

بر همین اساس می توان گفت که کیفیت زندگی کاری میزان تأمین و رضایت از ارضاء نیازها در کارکنان در اثر مشارکت در امور و وظایف فردی و جمعی در محیط کار است (عبدی و گلپرور، ۱۳۹۶، ص ۶۱).

کیفیت زندگی کاری عبارت است از عکس العمل کارکنان نسبت به کار، به ویژه پیامدهای فردی آن در ارضای شغلی و سلامت روحی. مفهوم کیفیت زندگی کاری با جنبه مهمی از مسئولیت اجتماعی سروکار دارد؛ زیرا آن چه برای افراد در محیط کار حادث می شود، ممکن است روی جنبه های زندگی غیر کاری آنها اثر بگذارد (اقتصادی، ۱۳۹۳).

در بسیاری از برنامه های کیفیت زندگی کاری تلاش بر آن بوده است تا رضایت مندی شغلی عملکرد کارکنان از طریق ارتقای سطح انگیزش درونی آنان افزایش یابد. یافته های مطالعاتی نشان می دهد اجرای این برنامه ها موجب کاهش میزان شکایات کارکنان، کاهش نرخ غیبت از کار، کاهش میزان اعمال مقررات انضباطی، افزایش نگرش های مثبت کارکنان و افزایش مشارکت آنان در برنامه های پیشنهادها شده است. توجهی که اکنون به کیفیت زندگی کاری می شود، بازتابی است از اهمیتی که همگان برای آن قائل هستند. چنین می نماید که شمار بسیاری از کارکنان از کار خود ناراضی و در پی کاری معنی دار تر هستند. کارکنان درخواست دارند در پیامدهای اقتصادی و غیر اقتصادی کارشان تغییراتی داده شود (ایزدی و همکاران، ۱۳۹۶، ص ۱۵۱). اهمیت پاداش های غیراقتصادی در مقایسه با اهمیت پاداش های اقتصادی هم اکنون در حال افزایش است، به ویژه در نزد کارکنانی که از آموزش و پرورش بالایی بهره مند هستند. چنین به نظر می رسد که نیاز شدیدی به بهتر کردن کیفیت زندگی کاری بسیاری از کارگران و کارمندان وجود دارد. شماری از اندیشمندان بر این باورند که بخشی از رکود بهره وری و کاهش کیفیت محصول در برخی از کشورهای بزرگ صنعتی ناشی از کاستی های کیفیت زندگی کاری و تغییراتی است که در علاقه مندی ها و کارکنان پدید آمده است. کارکنان درخواست دارند در کارشان نظارت و دخالت بیشتری صورت پذیرد. 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 اندیشه های خود را داشته باشند و در تصمیم گیری های بیشتر دخالت کنند، واکنش های مناسب و مطلوبی از خود نشان خواهند داد. سخن کوتاه اینکه توجه به کیفیت زندگی کاری و بهره وری به طور معمول، یعنی تأکید بر روش هایی که سازمان را دگرگون

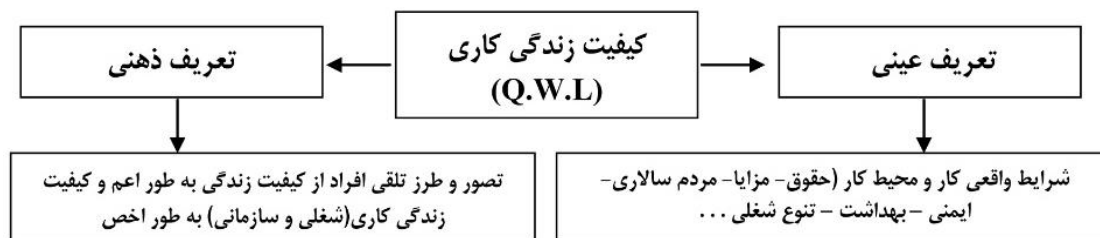
می‌سازد تا دخالت در کار و عملکرد آنان را بهبود بخشد و فشار عصبی، ترک خدمت و غیبت را کاهش می‌دهد چنین می‌نماید که می‌توان به‌طور همزمان به همه این اهداف دست یافت (شریف زاده و همکاران، ۱۳۹۰).

کیفیت زندگی کاری را می‌توان در دو مفهوم تعریف کرد:

**الف. تعریف عینی:** از کیفیت زندگی کارت عبارت است از مجموعه‌ای از شرایط واقعی کار و محیط کار در یک سازمان مانند میزان حقوق و مزایا، امکانات رفاهی، بهداشت و ایمنی، مشارکت در تصمیم‌گیری، دوره‌های آموزشی، تفویض اختیار.

**ب. تعریف ذهنی:** از کیفیت زندگی کاری، عبارت است از تصور و طرز تلقی افراد از کیفیت زندگی به‌طور خاص می‌باشد. به تعبیر دیگر کیفیت زندگی کارت برای هر فرد یا گروهی از افراد با فرهنگ و طرز تلقی مشابه، ویژگی خاص خود را دارد (میرکمالی و نارنجی ثانی، ۱۳۸۷).

به‌طور کلی کیفیت زندگی کاری به معنی تصور ذهنی و برداشت کارکنان یک سازمان در مطلوبیت فیزیکی و روانی محیط کار و شرایط کار خود است. تعریف ذهنی و عینی کیفیت زندگی کاری در نمودار ۱ آورده شده است (جزنی، ۱۳۹۴).



نمودار ۱- تعریف عینی و ذهنی کیفیت زندگی کاری (جزنی، ۱۳۹۴)

کیفیت زندگی کارت با کیفیت نظام کاری یکی از موثرترین روش‌های ایجاد انگیزش و راه‌گشای مهم در طراحی و غنی‌سازی شغل است که ریشه آن در نگرش کارکنان و مدیران به انگیزش است. این موضوع، همچنین، یک رشته پژوهشی و تحقیقی از روانشناسی و مهندسی صنعتی است (Gohari, 1998). اگر عضو سازمان واقعا احساس کند که کیفیت زندگی کاری او بهبود یافته است، نیروی بیشتری برای انجام کارش می‌یابد و همین امر، خود موجب انگیزه بیشتر وی برای کار بهتر و در نتیجه کیفیت زندگی کارت بهتر می‌شود (Filipo, 2010).

## ۱-۲- تاریخچه کیفیت زندگی کاری

مطالعات مربوط به کیفیت زندگی کاری از دهه ۱۹۵۰ آغاز شد و مراحل متفاوتی را نشان داد. اریک تریست و همکارانش از انستیتو تاویستوت لندن از پیشروان تحقیق در زمینه کیفیت زندگی کاری بودند. در آن دهه آنان یک ساله از مطالعاتی را آغاز کردند اصل آن به رویکرد تکنیک‌های اجتماعی مربوط به کار سازمان بر می‌گردد. یک نوع آگاهی در زمینه اهمیت آزمودن راه‌های بهتر برای سازماندهی کار به منظور کم کردن تاثیرات منفی روی کارکنان وجود داشت. مرحله اول این نهضت در ایالات متحده آمریکا گسترش پیدا کرد تا سال ۱۹۷۶ وقتی که تمایل به کیفیت زندگی کاری در مورد سئوالات اقتصادی - به عنوان مثال بحران انرژی و افزایش تورم - بوجود آمد. بعد از ۱۹۷۹ کیفیت زندگی کارت به‌طور موثری بدلیل کاهش رقابت پذیری صنایع امریکائی در مقابل رقبای ژاپنی شان مورد توجه

قرار گرفت. این کاهش منجر به بررسی راههای مدیریتی بکار گرفته شده در سایر کشورها و شرح برنامه های بهره وری آنها برای بررسی تاثیر پذیری توسعه کیفیت زندگی کارت گردید (غلامی، ۱۳۸۸).

تحقیقاتی که در هر کدام از کشورها انجام شد بر حسب نیاز، رویکردی متفاوت داشت. برای مثال انجمن بهره وری آسیا APO نتایج تحقیقی را منتشر کرد که در ژاپن در سال ۱۹۹۱ انجام شد و در آن کیفیت زندگی کاری در پنج شرکت بزرگ ژاپنی بریجستون، فوجی زیراکس، هوندا شرکت هونن و فروشگاه شعبه توبو بررسی شد. در تحقیق دیگری که در سال ۱۹۹۹ در برزیل انجام شد وضعیت کیفیت زندگی کارت در بین بهترین شرکت های برزیلی بررسی شد. به همین منظور پرسشنامه ای بر مبنای هشت محور عنوان شده توسط والتون در اختیار کارگران و کارفرمایان قرار داده شد. همچنین دانشگاه جورج ماسون امریکا 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 شاخص ها و مقایسه آن با شاخص های سال ۲۰۰۰ پرداخت (کمالی راد، ۱۳۹۰).

## ۲-۲- نظریه های کیفیت زندگی کاری

### ۱-۲-۲- نظریه تاتل<sup>۴</sup>

تاتل کیفیت زندگی کاری را در چهار مقوله خلاصه کرده است: امنیت و ایمنی که شامل امنیت شغلی، ایمنی جسمی و روانی می شود، مساوات و منصفانه بودن حقوق و مزایا، زمینه پرورش و وجود فرصت پرورش مهارت ها و یادگیری مستمر، دموکراسی و مشارکت داشتن در تصمیم گیری (Tuttle, 1983, p 489).

### ۲-۲-۲- نظریه مینزبرگ<sup>۵</sup>:

بر اساس نظریه مینزبرگ استدلال می شود افرادی که نیازهای آنان در رده های پایین سلسله مراتب مازلو جای دارد یعنی کسانی که نیازهای آنان از رده نیازهای ایمنی و همانند آن فراتر نرفته است شغل های تخصصی را ترجیح می دهند و در عین حال افرادی که در مرحله نیازهای بالاتر قرار دارند به شغل های گسترش یافته گرایش دارند. شاید به همین علت است که کیفیت زندگی کاری مسئله ای برجسته می نماید. رفاه روزافزون و بالا رفتن سطح آموزش و پرورش سبب شد که شهروندان جامعه های صنعتی در سلسله مراتب نیازهای مازلو بالا روند. در نتیجه نیاز فرآیندها آنان به خودیابی، تنها در شغل های گسترش یافته ارضا می شود (مینزبرگ، ۱۳۹۵، ص ۴۶).

### ۳-۲-۲- نظریه مورتون<sup>۶</sup>

اهم شاخص های کیفیت زندگی کاری که توسط مورتون تعیین گردیده اند عبارتند از: حقوق و مزایا، جدول زمانی کار، ماهیت شغل، جنبه های فیزیکی شغل، جنبه های نمادی داخل و خارج شغل و عوامل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی موثر بر زندگی است (مشبکی، ۱۳۸۹).

### ۴-۲-۲- تئوری مک لاند<sup>۷</sup>

تئوری نیازهای اکتسابی مک لاند یک سلسله نیازها را با عنوان اساسی انگیزش فرض می کند که عبارتند از:  
الف) نیاز به موفقیت. ب) نیاز به عضویت ج) نیاز به قدرت

4. Tuttle

5. Mintzberg

6. Morton

7. Mc Clelland

هر یک از این نیازها با توجه به ماهیت گسترده می‌توانند به نحو وسیع تری و در سطح بالاتری از نیازهایی که مازلو توضیح داده است دیده می‌شود. ایده‌های مک‌لاند در این باره با استفاده از فنون روانشناسی تصویری<sup>۸</sup> شکل گرفت. او ادعا می‌کند که اصولاً نیازها براساس ارتباط با محیط و انسان ایجاد می‌شود، مک‌لاند معتقد است که همه انسان‌ها در همه حال و در هر زمان فقط یکی از سه نیاز به موفقیت بر دیگران تسلط می‌یابند. (افجه، ۱۳۸۵، ص ۱۶۸).

#### ۵-۲-۲- نظریه دوبرین<sup>۹</sup>

بر مبنای نظر دوبرین برنامه کیفیت زندگی کاری فرآیندی است که بوسیله اعضای سازمان ایجاد می‌شود. بر همین اساس که نام‌های ارتباطی برای این هدف بوجود می‌آید بعضی از آنها برای طراحی مشاغل شان و بعضی برای محیط کار، یک برنامه کیفیت زندگی کاری کارکنان را آماده می‌کنند تا زمینه بوجود آمدن رضایت شغلی را فراهم آورند، بنابراین امکان بوجود آمدن رضایت از نیازهای سازمانی توسط موسسان سازمان بوجود خواهد آمد. با توجه به این که برنامه‌های کیفیت زندگی کاری به اشکال مختلف است اما در هر حال کارکنان از طریق محیط کارشان آن را بدست می‌آورند بنابراین وقتی که تعهد، رضایت شغلی و بعضی اوقات بهره‌وری افزایش پیدا کند نشانگر این است که کیفیت زندگی کاری ارتقا پیدا کرده است. کیفیت زندگی کاری به ادراک کارکنان از کارشان بستگی دارد و اگر درک آنها از کار برآوردن نیازها باشد، آنها از شغل شان راضی خواهند شد؛ بنابراین کیفیت زندگی کاری ارتقاء خواهد یافت. بطور کلی اینگونه تصور می‌شود که اگر کارکنان در تصمیم‌گیری مشارکت داده شوند یکی از جنبه‌های مثبت کیفیت زندگی کاری محقق می‌شود (حسینی نسب و تقی‌نیا، ۱۳۹۰).

#### ۶-۲-۲- نظریه توماس تاتل<sup>۱۰</sup>

تاتل کیفیت زندگی کاری را در چهار مقوله خلاصه کرده است:

۱. امنیت و ایمنی که شامل امنیت شغلی، ایمنی جسمی و روانی می‌شود.
۲. مساوات و منصفانه بودن حقوق و مزایا.
۳. زمینه پرورش و وجود فرصت پرورش مهارت‌ها و یادگیری مستمر.
۴. دموکراسی و مشارکت داشتن در تصمیم‌گیری (خدیوی، ۱۳۸۶، ص ۱۵۷).

#### ۷-۲-۲- نظریه والتون

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:

۱. 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.
۲. 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.

8. projective psychological techniques

9. Dubrin

10. Thomas tuttle

۳. توسعه قابلیت های انسانی، هدف این متغیر آن است که فرصت کسب مهارت ها و آموزشها را بوجود آورده و در عین حال زمینه هماهنگ شدن کارکنان با ماموریتها، اهداف برنامه ها، و استراتژی های سازمان در جهت تامین نیازهای فرد و سازمان را بوجود آورد.
۴. 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.
۵. امکان امنیت و رشد مداوم: این امر از طریق بهبود توانایی های فردی، فرصتهای پیشرفت امنیت شغلی و امنیت در آمد و اطمینان خاطر از اشتغال پایدار تامین می گردد.
۶. وابستگی اجتماعی زندگی کاری: به چگونگی برداشت (ادراک) کارکنان در مورد مسئولیت اجتماعی سازمان اشاره دارد.
۷. فضای کلی زندگی: این مولفه به برقراری تعادل بین زندگی کاری و دیگر بخش های کارکنان که شامل اوقات فراغت، تحصیلات و زندگی خانوادگی می شود، مربوط می باشد.
۸. قانون گرانی در سازمان کارت منظور، فراهم بودن زمینه آزادی بیان و بدون ترس از انتقام مقام بالاتر و ناقد بودن سلطه قانون ثبت به سلطه انسان می باشد (به نقل از علیی، ۱۳۸۶).

### ۳- مفهوم بهره وری

بهره وری عبارتست از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و تمهیدات به طریق علمی و به منظور کاهش هزینه ها و رضایت کارکنان، مدیران و گیرندگان خدمت و مصرف کنندگان بر اساس دیدگاه سازمان بهره وری ملی ایران، بهره وری یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است. بهره وری نیروی انسانی را حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه دانسته اند. بهره وری بیشتر و مناسب تر از امکانات موجود انسانی و مادی به طور مستمر می باشد، بهره وری به عنوان صورت درست انجام دادن کار درست به طور مداوم نیز تعریف کرده اند. بهره وری عبارت است به دست آوردن حداکثر سود ممکن از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات زمان، مکان و ... به منظور ارتقاء رفاه جامعه، به گونه ای که افزایش آن به عنوان یک ضرورت در جهت ارتقاء سطح زندگی انسان ها و ساختن اجتماعی همواره مدنظر صاحب نظران سیاست، مدیریت و اقتصاد قرار دارد. تعریف جدید پیتز دراکر از بهره وری یعنی اثربخشی به مفهوم انجام کارهای درست و کارایی به منظور انجام درست کارها، فراتر از مفهوم سنتی از بهره وری در سازمان است. بهره وری از نظر دراکر هم به درجه تاثیر گذاری یک فعالیت بر روی اهداف و مقاصد سازمان تاکید دارد و هم به چگونگی و کیفیت کار توجه دارد. آنچه که از مفهوم واقعی بهره وری در این تعریف اهمیت دارد چگونگی ایجاد یک سازمان کارا و اثر بخش به جهت افزایش بهره وری در سازمان است. اکثر صاحب نظران به نقش تاثیر کارآمدی عناصر اصلی در سازمان یعنی نیروی انسانی، مدیریت، تکنولوژی، اطلاعات در اثربخشی برای دستیابی به اهداف سازمان تاکید دارند. تاثیر هر یک از این عناصر در رسیدن سازمان به بهره وری یا نقطه مقابل آن اجتناب ناپذیر است (گلشنپور، ۱۳۹۷، ص ۴-۳).

#### ۳-۱- اهمیت بهره وری در سازمان

انسان از دیرباز در اندیشه استفاده مفید و کارا و ثمر بخش از توانایی ها، امکانات و منابع در دسترس خود بوده است. در عصر کنونی این امر بیش از هر زمان دیگری مورد توجه جدی قرار گرفته است. محدودیت منابع در دسترس، افزایش

جمعیت و رشد نیازها و خواسته‌های بشر باعث شده که دست اندرکاران عرصه اقتصاد، سیاست، و مدیریت جامعه و سازمان‌ها، افزایش بهره‌وری را در اولویت برنامه‌های خود قرار دهند (طاهری، ۱۳۹۷).

بهره‌وری یک ملت و یک سازمان را ثروتمند می‌کند و به یک سازمان امکان می‌دهد تا به کارکنان خود، دستمزدهای بالا پرداخت نماید. بهره‌وری به مدیران یک سازمان امکان می‌دهد تا بازدهی سرمایه را در سطح بالا نگه دارند. دستمزد‌های بالا و بازدهی سرمایه دو عامل اصلی ایجاد ثروت ملی محسوب می‌شوند. ملت‌هایی که ثروت خود را افزایش می‌دهند و روز به روز ثروتمندتر می‌شوند، ملت‌هایی هستند که می‌توانند به سرعت و در هر زمان که اراده کنند، بهره‌وری خود را بهبود بخشند. بهره‌وری از جمله مواردی است که همه سازمانها به دنبال آن بوده و سعی در ایجاد و ارتقاء آن در سازمان از طریق بهره‌وری مناسب و مطلوب به مزیت رقابتی دسترسی پیدا می‌کنند. بهره‌وری از مواد، امکانات و تجهیزات، حد و سطح معین و مشخصی دارد و به سهم خود در شکل‌گیری بهره‌وری سازمانی نقش دارد ولی آنچه در بهره‌وری حد و مرز مشخص ندارد، سرمایه انسانی است. یکی از عواملی که منجر به بهره‌وری پایدار در سرمایه‌های انسانی می‌گردد، آموزش، یادگیری، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی و کارگروهی و تیمی است. این عوامل، عوامل اصلی و بنیادی سازمان یادگیرنده می‌باشند؛ بنابراین سازمان یادگیرنده با تقویت و بهبود مهارتها، خلاقیت، انگیزه و وفاداری کارکنان از طریق آموزش و یادگیری، تفویض اختیار، مدیر مشارکتی و کارگروهی و تیمی باعث ارتقاء بهره‌وری می‌شود (گلشنپور، ۱۳۹۷، ص ۴).

## ۲-۳- سطوح بهره‌وری

### ۱-۲-۳- بهره‌وری در سطح فردی

منظور از بهره‌وری فردی استفاده بهینه از مجموعه استانداردها و توانایی‌های بالقوه فرد در مسیر پیشرفت زندگی خود می‌باشد. از دید منافع سازمانی ارتقاء بهره‌وری در افراد، بهبود بهره‌وری سازمان را در پی خواهد داشت. آموزش، یادگیری و رشد نیروی انسانی در سازمان و مشارکت افراد در اداره سازمان علاوه بر بهبود بهره‌وری فرد موجب افزایش بهره‌وری در سازمان خواهد شد (طاهری، ۱۳۹۲).

### ۲-۲-۳- بهره‌وری در سطح سازمانی

ارتقاء بهره‌وری موجب پایین آمدن ضایعات، از بین رفتن اسراف و کیفیت زندگی بهتر در استفاده از مواهب زندگی می‌شود. بهره‌وری در سطح سازمان نتیجه استفاده بهینه و موثر و کارآمد از منابع، تقلیل ضایعات، کاهش قیمت تمام شده، بهبود کیفیت، ارتقاء رضایت مشتریان، دلبندگی در محیط کار و افزایش انگیزه و علاقه کارکنان به کار بهتر بوده که نهایتاً موجب رشد و توسعه سازمان را به دنبال خواهد داشت (گلشنپور، ۱۳۹۷، ص ۵).

### ۳-۲-۳- بهره‌وری در سطح ملی

افزایش بهره‌وری تنها راه توسعه اقتصادی کشورها می‌باشد که موجب ارتقاء سطح رفاه زندگی یک ملت می‌گردد. تحولات معجزه‌آسای رشد و توسعه اقتصادی در کوتاه مدت در برخی از کشورها از جمله ژاپن، آلمان، چین و تعدادی از کشورهای شرق آسیا نتیجه افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه، کارا و اثربخش آنها از منابع فیزیکی و انسانی کشورها نشان بوده است، عامل نیروی انسانی به عنوان یکی از سرمایه‌های با ارزش هر سازمان که از یک سوء به طور مستقیم در تولید کالا و خدمات شرکت می‌کند و از سوی دیگر به عنوان یک عامل ذی‌شعور و هماهنگ کننده سایر عوامل تولید شناخته شده و جایگاه ویژه‌ای در بین سایر عوامل دارد؛ بنابراین، بررسی عوامل موثر بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی

از اهمیت قابل ملاحظه ای برخوردار است. کارکنان سرمایه های با ارزش هر سازمان هستند. دستیابی به هدف های هر سازمان در گرو مدیریت درست این منابع با ارزش است. نیروی کار عامل مهم و موثر در بهره وری است. مجموعه ای از عوامل و ارزشهای حاکم بر سازمان بر روی بهره وری نیروی کار موثر هستند. تا اوایل ۱۹۵۰ تصور می شد که عامل اساسی و عمده در پیشرفت کشورها وجود سرمایه های فیزیکی و مادی بوده و دلیل عقب ماندگی کشورهای در حال توسعه کمبود این منابع می باشد و به همین علت این کشورها در صدد جذب و به دست آوردن سرمایه های مادی تلاش کردند و این عمل باعث وابستگی بیشتر و تخریب بنیان های اقتصادی، فرهنگی و سیاسی این کشورها شد (زارعی متین، ۱۳۹۱). امروزه مسلم شده آنچه توسعه ی پایدار را به دنبال دارد نهاد های اداری قوی و کارآمد است و این نهادها از سرمایه های انسانی کارآمد و متخصص و قوی برخوردارند. امروزه تاکید رشد بر سرمایه های انسانی است و اعتلای کیفیت نیروی کار یکی از راه های اساسی افزایش بهره وری و تسریع رشد اقتصادی است و به عبارت دیگر نیروی انسانی مهمترین عامل بهره وری می باشد (کاشانی، ۱۳۹۱).

### ۳-۳- اجزاء اصلی بهره وری

کارایی و اثر بخشی (کار آمدی) دو جزء اصلی بهره وری را تشکیل می دهند؛ به عبارت دیگر کارایی مهارت استفاده بهینه از معادل گرفته اند. سنجش «درست انجام دادن کار» منابع (نیروی انسانی، ماشین آلات، مواد و ...) است و از این جهت آنرا با کارایی عملکرد از طریق اندازه گیری نسبت بین ستادهای به دست آمده واقعی (اعم از کالا و خدمات) به نهاده های استفاده شده (انسانی و غیر انسانی) می باشد. همچنین کارایی به صورت نسبت منافع استفاده شده به منافع برنامه ریزی شده برای استفاده و نسبت عملکرد به استاندارد عملکرد نیز تعریف شده است. اثر بخشی به عنوان یک شاخص نیل به اهداف سازمانی مطرح است. در این باره باید در تعریف هدف، دقت شود که به نحوی که هدف نه غیر واقعی و نه غیر قابل دسترس و نه ساده نیز تعریف کرده اند. اثر بخشی عبارت است «کارد درست انجام دادن» و در دسترس تعیین شود. اثر بخشی را به صورت از اندازه گیری ستاده ها بر اساس میزان بر آورده شدن اهداف. در سازمان و یا جامعه نیز افراد می توانند دارای تصویری یکسان و مشترک که خواست و آرزو یا ایده و آرمان همه اعضا می باشد. داشتن آرمان به حدی در موفقیت و ارتقاء بهره وری در سطوح گوناگون اهمیت دارد که بسیاری از محققان آن را در کنار عمل قرار می دهند. بدین معنی که داشتن آرمان و عمل دو شرط اساسی بهره وری است (گلشنپور، ۱۳۹۷).

### ۳-۴- عوامل موثر در بهره وری

**شناخت و توجیه شغل:** هریک از کارکنان باید از آنچه که باید انجام دهند، زمان و چگونگی انجام آن شناخت خوبی داشته باشند. برای افزایش شناخت خوب کار، کارکنان نیاز دارند از هدف های بلند مدت، اولویت ها و چگونگی کسب هریک از آنها آگاهی داشته باشند، آنها باید بدانند چه هدف هایی در چه مواقعی بیشترین اولویت را دارد.

**حمایت سازمانی:** منظور، حمایت یا کمکی است که کارکنان برای انجام دادن موفقیت آمیز کار به آن نیاز دارند. بعضی از عوامل کمکی عبارتند از بودجه کافی، تجهیزات و تسهیلاتی که برای انجام دادن کار مناسب است.

**باز خورد عملکرد:** منظور از این نوع باز خورد، ارائه غیر رسمی عملکرد روزانه فرد به او و همچنین باز دیدهای رسمی دوره ای است. یک فرایند باز خورد موثر، کارکنان را در جریان چگونگی کارشان بریک مبنای منظم قرار می دهد.

**مشارکت:** مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت های 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.

**بهره‌وری نیروی انسانی:** بهره‌وری نیروی انسانی عبارت است از استفاده‌ی بهینه از نیروی انسانی در جهت پیشبرد اهداف سازمان و چگونگی استفاده کردن از جوانان، میانسالان و حتی بازنشستگان (اعتمادی، ۱۳۸۹).

### ۳-۵- عوامل موثر در کاهش بهره‌وری

مهمترین و عمده‌ترین عامل کاهش بهره‌وری منابع انسانی نامتوازن بودن درآمد و هزینه است که مهمترین عامل در انگیزش منابع انسانی است (استادزاده، ۱۳۸۷):

- ✓ وجود تبعیض بین کارکنان
- ✓ ناامنی شغلی
- ✓ موفق نبودن و بی‌میلی بر برنامه ریزی‌های میان مدت و بلند مدت
- ✓ مساعد نبودن محیط کاری مناسب
- ✓ عدم توجه به نیازهای واجب کارکنان
- ✓ کنترل نکردن
- ✓ ناهماهنگی رشته تحصیلی و شغلی
- ✓ استفاده نکردن از تخصص‌ها در مشاغل مربوط
- ✓ بی‌برنامه‌گی مدیریت
- ✓ فقدان کارآموزی
- ✓ ناهماهنگی استعداد‌های فردی و شغلی

### ۳-۶- شرایط لازم برای بهبود بهره‌وری در سازمان‌ها

سه عامل کلیدی در موفقیت سازمان ارتباط، تعهد، تداوم هستند (استادزاده، ۱۳۸۷):

#### ۳-۶-۱- ارتباط

برنامه بهبود بهره‌وری شما نیازمند به حمایتی است که در ارتباط صادقانه و تمام و کمال و همراه با اطمینان بین شما و کارمندانان بین شما و مدیرتان و بین شما و مشتریانان- یعنی مردمی که مصرف‌کننده کالا و یا استفاده‌کننده از خدماتی هستند که واحد شما ارائه می‌دهد- وجود دارد.

ارتباط با کارمندان: با کارمندان خود رو راست باشید و قبل از پخش شایعات به این ابهامات پاسخ دهید. هنگامی که برنامه در حال اجرا می‌باشد بازخور را بطور مثبت و سازنده به واحد خود ارائه دهید. در ارتباط با موقعیت سازمان، اطلاعات کارمندانان را به‌نگام سازید. نه تنها سؤالات آنها را پاسخ گوئید بلکه نظرات آنان را نیز پذیرا باشید و فرصت ابراز نظر به کارکنان داده شود و در خلال انجام کار آنها را تشویق کنید تا باز خور و نظرات نو ارائه نمایند و در باره مسائل و نیازهای خود صحبت کنند. همیشه مدیر را در جریان پیشرفت برنامه قرار دهید. نیازهای سازمان را تشریح کنید - در برخورد با مسائل با توجه به راه‌های ارائه شده آماده باشید. افزایش توان کار را مطرح و در هنگام نیاز همکاری کنید.

#### ۳-۶-۲- تعهد

برای موفقیت در یک برنامه بهبود بهره‌وری، شما همچنین به تعهد شخصی و قلبی افراد درگیر در برنامه خود نیازمند هستید. ابتدا حسن تعهد خود را بیازمایید. باید قلباً باور داشته باشید که برنامه شما جامه عمل خواهد پوشید. شما و

کارمندان انسانهای درستی برای انجام این کار هستید و اینکه این برنامه و موفقیت آن برای سازمان شما ضروری و حیاتی می باشد. تعهد را در میان اعضای گروه از طریق هدفگذاری؛ طرحریزی ایجاد کنید و تداوم ببخشید. وظایف مناسب افراد را بطور ماهرانه به عهده آنان واگذار نمایید. کار را به کسانی ارجاع نمایید که از عهده انجام آن کار برآیند. پیوسته اهمیت برنامه را در کل و وظیفه هر یک را به طور فردی یادآور شوید. تعهد هنگامی خود را نشان خواهد داد که گروه بر یک بحران فائق آید و این امر فقط بر اثر پیش بینی های انجام شده ممکن می باشد.

از طرف دیگر هیچ چیز مانند شاهد بر باد رفتن زحمات خویش بودن در مقابله با یک مشکل پیش بینی نشده باعث کشتن تعهد نمی شود. سؤال کنید که کجای کار اشتباه است؟ از کجا باید می دانستیم که چنین اتفاقی روی خواهد داد؟ چگونه می توانیم از آن جلوگیری کنیم؟ و ... در طول مدت انجام کار، خود را الگویی جهت دقت و عملکرد کارمندان خود - آنگونه که از آنها توقع دارید - قرار دهید. وقتی که تعهد خود را در عمل نشان دادید، آخرین آثار بدینی نیز در میان افراد شما از بین خواهد رفت.

### ۳-۶-۳- تداوم

بهبود بهره وری یک اتفاق نیست بلکه مستلزم داشتن راه و روش خاصی است. بسیاری از سازمانها مشاورانی از خارج استخدام می کنند، برنامه های کامپیوتری آماده و گرانها خریداری می نمایند، تمام موفقیت‌های اولیه را با هیاهوی بسیار اعلام می کنند و این در واقع برای بدست فراموشی سپردن برنامه قبلی بهنگام شروع یک برنامه جدید است. در نتیجه انتظار بر این است که از این به بعد مدت قابل توجهی را صرف نظارت بر پیشرفت برنامه نمایید. بر اجرای کار، وقوف کامل داشته باشید، در هنگام بروز مشکلات، نیروها را جهت دهی کنید و وقتی که توان افرادتان به سستی می گراید به آنها نیروی تازه بدهید. از شکستهای خود درس بگیرید و هر یک از موفقیت‌های خود را تبدیل به یک روش علمی و استاندارد نمایید.

### ۴- مقاصد و اهمیت کیفیت زندگی کاری و بهره وری

با توجه به تعاریفی که از بهره‌وری و کیفیت زندگی شغلی ارایه شد، تأکید بر عوامل ملموس و عینی زندگی در محیط کار این نظریه را تقویت می کند که افزایش این عوامل، بهره‌وری منابع انسانی را افزایش می دهد. احساس مفید، کارآ و مؤثر بودن در یک محیط کاری، بخش مهمی از کیفیت زندگی شغلی است. افزایش بهره‌وری و احساس مفید بودن که خود یکی از نیازهای انسانی است عامل مهمی در افزایش کیفیت زندگی شغلی است. رابطه دو سویه بهره‌وری و کیفیت زندگی شغلی، رابطه‌ای تعاملی و تصاعدی است؛ یعنی نباید تنها به اعطای حقوق و مزایا اکتفا کرد، بلکه باید کار را جزئی از کیفیت زندگی شغلی دانست.

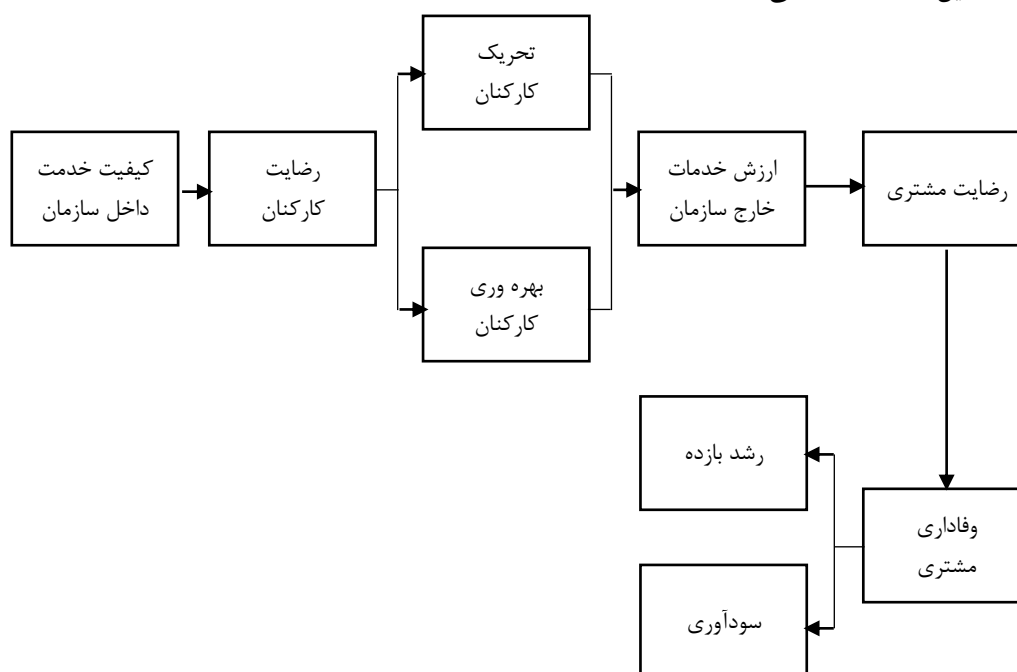
گرچه مقاصد و اهمیت کیفیت زندگی کاری و بهره وری به هم پیوسته هستند، ولی هدفهای سازمانی متفاوتی دارند. توجهی که اکنون به کیفیت زندگی کاری می شود بازتابی است از اهمیتی که همگان برای آن قائلند. کارکنان می خواهند تا در پیامدهای اقتصادی و غیراقتصادی کارشان تغییراتی داده شود. شماری از آگاهان بر این باور هستند که رکود بهره وری و کاهش کیفیت محصول در برخی از کشورهای بزرگ ناشی از کاستی های کیفیت زندگی کاری و تغییراتی است که در علاقه مندی ها و رجحان های کارکنان پدید می آید. کارکنان می خواهند در کارشان نظارت و دخالت بیشتر بیابند. آنان میل دارند مانند یک مهره در یک دستگاه بزرگ به حساب نیایند. هنگامی که با کارکنان با

احترام رفتار شود و بتوانند اندیشه خود را بیان کنند، و در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر دخالت کنند، واکنش‌های مناسب‌تری از خود نشان خواهند داد (فرنیا و شجاعی، ۱۳۸۸).

توجه به کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری به طور معمول یعنی تأکید بر روش‌هایی که سازمان را دگرگون می‌کند تا رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان را افزایش دهد، دخالت در کار و عملکرد آنان را فزونی بخشد، فشار عصبی، ترک خدمت و غیبت را کاهش دهد (دولان شولر، ۱۳۹۵).

### ۵- ارتباط بین عملکرد سازمان و کیفیت زندگی کاری

ارتباط بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد سازمان عموماً مثبت است. تحقیقات زیادی در این زمینه انجام شده است. محققى به نام هسکت<sup>۱۱</sup> یک مدل مفهومی در مورد عملکرد سازمان و ارتباط آن با مشتریان و کارکنان سازمان ارائه داده است. نمودار ۲ این مدل را نشان می‌دهد (Heskett et al., 1994).



### نمودار ۲- ارتباط بین عملکرد سازمان و کیفیت زندگی کاری (Heskett et al., 1994)

مدل فوق‌بدنه‌ای از تحقیقات قبلی است که سعی می‌کند اجزا را به ترتیب ذیل با هم ارتباط دهد (معدنی پور، ۱۳۸۱، ص ۹):

- ✓ کیفیت خدمت داخل سازمان با رضایت کارکنان ارتباط دارد.
- ✓ رضایت کارکنان با وفاداری کارکنان ارتباط دارد.
- ✓ وفاداری کارکنان با بهره‌وری کارکنان ارتباط دارد.
- ✓ بهره‌وری کارکنان با ارزش خدمات ارتباط دارد.
- ✓ ارزش خدمت با رضایت مشتری ارتباط دارد.
- ✓ رضایت مشتری با وفاداری مشتری ارتباط دارد.
- ✓ وفاداری مشتری با رشد و سودآوری سازمان ارتباط دارد.

حال با توجه به عوامل فوق به بررسی ارتباط بین کیفیت زندگی کاری (QWL) و عملکرد سازمان می پردازیم:

از اهداف اصلی یک برنامه QWL کارا، بهبود شرایط کاری (به خصوص از زاویه دید کارکنان و از همه مهمتر اثربخشی سازمان است به خصوص از زاویه دید مدیران)، نتایج مثبتی که از پرداختن به QWL توسط تعدادی از تحقیقات گزارش شده است حاکی از آن است که QWL باعث کاهش غیبت، کاهش جابجایی و افزایش رضایت شغلی می شود. QWL نه تنها سازمان را در استخدام افراد با کیفیت توانمند می سازد بلکه باعث افزایش قدرت رقابتی سازمان نیز می گردد. محققان مختلفی از این گفته حمایت کرده اند که QWL موجب پرورش کارکنان با انگیزه، وفادار و انعطاف پذیر می شود و سازمانی که این کارکنان را در اختیار دارد، دارای قابلیت رقابتی نیز می باشد. سایر تحقیقات نیز ارتباط مستقیم بین فعالیتهای موثر مدیریت منابع انسانی مثل آموزش و گزینش صحیح و معیارهای عملکرد سازمانی، گزارش داده اند. در کارهایی که نیازمند عملکرد بسیار عالی و با بسیار پر مسئولیت می باشد، رضایتمندی کارکنان امری ضروری است که اغلب منجر به عملکرد بالای مالی و سهم بازار مطلوب می شود (Roth, 1993). در یک تحقیق آماری تجربی، ارتباط معنی داری بین QWL و عملکرد سازمان (از نظر عملکرد بازار و ارزش سهام) کشف کرد، همچنین در تحقیقی که به تازگی در آمریکا توسط لو<sup>۱۲</sup> انجام پذیرفت، نتایج جالب زیر از بین ۵۰۰ شرکت برتر مجله فورچون به دست آمد (Lau, 2000):

✓ شرکت هایی که QWL را مورد تأیید قرار می دهند، نرخ رشد بیشتری را نسبت به سایر شرکتهای دارند.

✓ سودآوری و همچنین بازده سرمایه این شرکتهای نسبت به سایرین بیشتر است.

## ۶- کیفیت زندگی کاری و نقش آن در بهبود بهره وری سازمان

امروزه اهمیت بهره وری و لزوم بررسی آن با توجه به گسترش سطح رقابت، پیچیدگی تکنولوژی، تنوع سلیقه ها، کمبود منابع، سرعت تبادل اطلاعات، بر کسی پوشیده نیست (شریفی و همکاران، ۱۳۹۴) و جدی ترین تلاشی که مدیریت کشورها در دهه های آینده با آن روبرو خواهد بود بهره وری سازمانی است؛ بنابراین یکی از وظایف اصلی مدیریت آن است که بهره وری و عوامل موثر بر آن را به طور عمیق ارزیابی و اقدامات مناسبی برای استفاده موثر از آنها به عمل آورد (احمدی، ۱۳۸۰).

مدیران با دانستن ارزش های کیفیت زندگی از منظر کارکنان می توانند آنها را بهره ور تر ساخته و ابعادی که ارتباط بیشتری با بهره وری دارند را با عملی آگاهانه تحت تاثیر قرار دهند (Knox et al., 1997).

دنا و گریفیث<sup>۱۳</sup> در مرور و سنتز متون روی خوب بودن در مکان کار - که ارتباط تنگاتنگی با احساس کیفیت زندگی کاری دارد مدارک زیادی برای نتایج سطح پایین خوب بودن ارائه داده اند. این مدارک شامل غیبت، کاهش بهره وری و کارایی، کاهش تولید و کیفیت خدمات، دعوی های جبران زیاد و هزینه های مستقیم طبی و ... بوده است (Sigry et al., 2007). گرچه کیفیت زندگی کاری برای پوشش منظر وسیعی از فعالیت ها به طور آزاد استفاده شده است؛ اما در بسیاری از موارد، یک راهبرد توسعه سازمانی و روشی برای پیشرفت اثربخشی عملی و بهره وری و حتی تکنیکی برای ارتقای ارتباطات مدیر و کارمند بوده است؛ و در مطالعات به این نتیجه دست یافته اند یکی از مداخلاتی که منجر به بهبود بهره وری و افزایش مشارکت کارکنان شده است کیفیت زندگی کاری است (Shani et al., 1992).

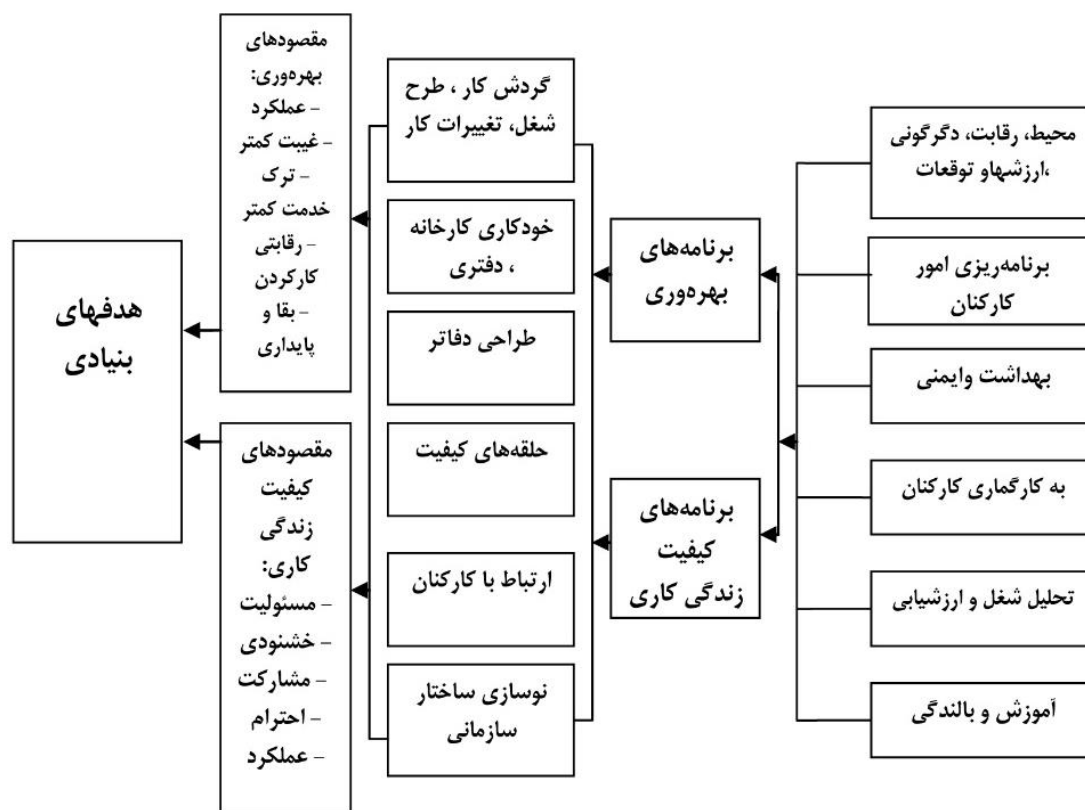
12. Lau

13. Dena & Griffith

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 و هر چه در ایجاد سیستم کیفیت زندگی کاری سرمایه‌گذاری کنیم، بهره‌وری سازمانی افزوده خواهد شد (غلامی، ۱۳۸۸).

بین کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری سازمان رابطه‌ای دو سویه موجود است، نه یک سویه، یعنی نباید فقط حقوق و مزایا داد و کار خواست، بلکه کار را جزیی از کیفیت زندگی کاری دانست. چه کسانی باید تقویت‌کننده این رابطه دو سویه باشند؟ تردیدی نیست که این وظیفه به عهده رهبران سازمان است، زیرا این اشخاص به عنوان تصمیم‌گیران سازمان می‌توانند در فرهنگ سازمان و باورهای مشترک افراد تاثیر بگذارند. ایجاد رابطه متقابل بین بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری و ایجاد باورهای مشترک در سازمان، با به‌کارگیری رهبری و مدیریت صحیح شکل می‌گیرد که به دو شرط بستگی دارد:

۱. مدیران برای رهبری سازمانی دارای مهارت لازم باشند.
۲. مدت مدیریت آن‌ها آنقدر طولانی باشد که فرصت آموزش، تغییر فرهنگ و ایجاد ارزش‌های مشترک را داشته باشند (سلطانی و داستانی، ۱۳۹۰، ص ۲۹۷).



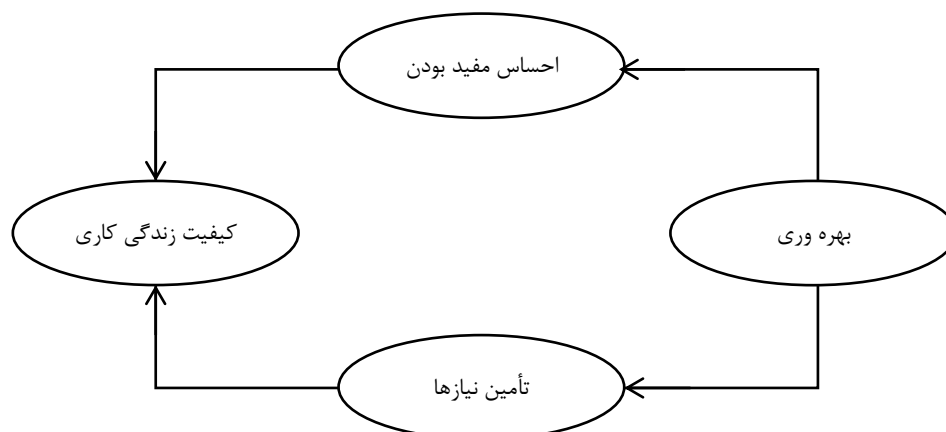
نمودار ۳- برنامه‌های کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری (سلطانی و داستانی، ۱۳۹۰، ص ۲۹۸)



**نمودار ۴- نقش مدیریت در ایجاد رابطه متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری (میرسپاسی، ۱۳۸۲)**  
 حمایت سرپرست و مدیر از مولفه‌های تاثیر گذار بر کیفیت زندگی کاری به حساب می‌آید (Bomans et al., 2004). حمایت سرپرست و یا مدیر با ایجاد انگیزه بر مفهوم کلی عمر مفید کار و سلامت و بهبود عملکرد سازمان ارتباط مستقیم دارد (Gellis & Chun Kim, 2004). این نکته توسط مور و ملور<sup>۱۴</sup> طی یک تحقیقات در ۲۰۱ بیمارستان به اثبات رسیده است (Moore & Mellor, 2003).

اهداف اساسی یک برنامه‌ی موثر کیفیت زندگی کاری شامل شرایط کاری ارتقا یافته و تاثیر پذیری سازمانی بیشتر می‌باشد. نتایج مثبت کیفیت زندگی کاری بوسیله تعدادی از بررسی‌های انجام شده مثل کاهش در اعتدال‌گرایی، کم‌تر شدن تغییرات، ارتقای رضایت شغلی، مورد حمایت قرار گرفته‌اند. نه تنها کیفیت زندگی کاری به توانایی یک شرکت برای استخدام افراد با کیفیت کمک می‌کند بلکه حس رقابتی بودن شرکت و سازمان را افزایش می‌دهد. کارمند توانا می‌تواند با قبول مسئولیت و انجام کار درست ناامنی را در کار گروهی کاهش دهد. علاوه بر آن گرایش به پیشرفت و تداوم یکی از عوامل محرک مدیریت کیفیت است (Shang & Kenichi, 2008). ایجاد امنیت شغلی و کاهش فشار ناشی از ابهام کاری و عدم اطمینان به آینده از شاخص‌های مهم ارتقای عملکرد و بهبود کیفیت زندگی کاری به حساب می‌آید (Pollard, 2001).

برای احساس مفید و کارآمد و مؤثر بودن در محیط کاری، بخش مهمی از کیفیت زندگی کاری به شمار می‌آید (میرسپاسی، ۱۳۸۷، ص ۶۱). در برنامه‌های کیفیت زندگی کاری به شدت بر ایجاد محیطی که منجر به ارضای نیازهای افراد شود تأکید شده است (خدایاریان و همکاران، ۱۳۸۷، ۱۶). بالا بردن بهره‌وری و احساس مفید بودن، که خود از نیازهای انسان است، عامل مهمی در افزایش کیفیت زندگی کاری به شمار می‌آید (سلطانی و داستانی، ۱۳۸۹، ص ۵۰)؛ به عبارت دیگر، رابطه دوسویه بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری، رابطه‌ای تعاملی و تصاعدی است (میرسپاسی، ۱۳۸۶، ص ۶۸). این رابطه را می‌توان در نمودار ۵ مشاهده کرد.



**نمودار ۵- رابطه متقابل کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری سازمان (میرسپاسی، ۱۳۸۶، ص ۶۸)**

همان گونه که در نمودار ۵ مشاهده می‌شود متغیرهای عمده‌ای که در مسیر تأثیر کیفیت زندگی کاری بر بهره‌وری قرار دارند عبارتند از ابعاد شرایط مناسب برای کار کردن، ایجاد تناسب بین شغل و شاغل، ارزشیابی به جا و به موقع، داشتن فرصت حرکت در مسیر شغلی و ارتقاء و ... و متغیرهای عمده‌ای که در مسیر تأثیر بهره‌وری بر کیفیت زندگی کاری قرار دارند عبارت‌اند از: احساس موفقیت (فراجویی) و در نتیجه احساس رضایت از کار که رضایت شغلی مشارکت در کار، امنیت شغلی و ... که بخش عمده‌ای از کیفیت زندگی کاری است (سلمانی، ۱۳۸۲).

مطالعات حاکی از آن‌اند که بهبود اساسی بلندمدت در بهره‌وری می‌بایست توأم با بهبود کیفیت زندگی کاری باشد (حسین زاده و میرزایی نویری، ۱۳۸۶، ص ۱۹).

مدیرانی که بهره‌وری بالایی دارند دارای کیفیت زندگی کاری بهتری هستند که به احتمال زیاد به واسطه آن به رفتارهای مطلوب معینی در مدیریت مبادرت می‌ورزند که پی‌آمد آن بهره‌وری سازمانی است. در واقع وجود کیفیت زندگی کاری برای افزایش بهره‌وری به عنوان یک عامل مهم و ضروری است. مینتزبرگ<sup>۱۵</sup> (۱۳۷۱) معتقد است که کیفیت زندگی کاری مسئله‌ای برجسته می‌نماید. رفاه روزافزون و بالا رفتن سطح آموزش و پرورش سبب شد که شهروندان جامعه‌های صنعتی در سلسله مراتب نیازهای مازلو بالا روند. در نتیجه نیاز فرآیندها آنان به خودیابی، تنها در شغل‌های گسترش یافته ارضا می‌شود. همچنین کانینگهام و ابرل<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۰) معتقدند که از طریق کیفیت زندگی کاری می‌توان بر بهبود بهره‌وری و کیفیت محصولات سازمان، انگیزش و رضایتمندی شغلی کارکنان، برآوردن نیاز به یادگیری، چالش، تنوع، مسئولیت‌پذیری و کسب موفقیت تأثیر گذاشت. از دیدگاه کانینگهام و ابرل کیفیت زندگی کاری دارای مجموعه‌ای از اصول نیست چون بر نیازهای تکنولوژیکی کارکنان در سیستم اجتماعی تأکید دارد (فرنی و شجاعی، ۱۳۸۸).

در نظریه بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری تأکید می‌شود که توجه بیش از حد به کیفیت زندگی کاری یعنی صرفاً تامین حقوق و مزایای خدمات رفاهی و توقع حصول بهره‌وری بیشتر از منابع انسانی باعث ایجاد فرهنگ تنبلی و کم‌کاری می‌شود (حسین زاده، ۱۳۸۵).

ملکشاهی و همکاران (۱۳۸۵) معتقدند عامل انسانی و خلاقیت‌های انسانی دارای نقش کلیدی در کلیه فعالیت‌ها و رخدادهاست، به همین دلیل از عوامل مهمی است که قادر خواهد بود اهداف و خواسته‌های بهره‌وری را تحقق بخشد (نقل از حسینی نسب و تقی‌نیا، ۱۳۹۰).

کانینگهام و ابرل معتقدند که، کیفیت زندگی کاری به عنوان ابزاری پیشرفته برای طراحی شغل قابل توجه می‌باشد به طوری که از طریق آن می‌توان بر بهره‌وری و کیفیت خدمات، انگیزش و رضایتمندی شغلی کارکنان، برآوردن نیاز به یادگیری، چالش، تنوع، مسئولیت‌پذیری و کسب موفقیت تأثیر گذاشت. مایو و همکارانش موفق به یافتن رابطه‌ی دیگری شدند. آزمایش‌هایی که توسط آنها انجام شد نشان داد که بالا رفتن میزان بهره‌وری نتیجه‌ای است از شرایط محیط کار. به طور کلی، یعنی بهره‌وری در جایی افزایش می‌یابد که نیازمندی‌های انسانی برآورده شوند. بین کارمندان و همکاران ایشان، روابط و وابستگی‌های مطلوب برقرار باشد و سرپرست به حفظ روابط و وابستگی اجتماعی غیر رسمی و خالی از تشریفات همت گمارد (نقل از شفیق، ۱۳۷۵، ص ۱۲۶).

15. Mintzberg

16. Kaningham &amp; Abrel

در نهایت می توان گفت که موفقیت و پیشرفت هر سازمان به نیروی انسانی شاغل در آن بستگی دارد. اگر مسئولان سازمان قادر به جذب و نگهداری نیروی انسانی شایسته و با انگیزه نباشند و نتوانند سطح کیفیت زندگی کاری افراد را ارتقا دهند، آن سازمان در جهت انجام مسئولیت ها و وظایف فرد با مشکل مواجه می شود و در نتیجه بهره وری سازمان کاهش خواهد یافت (چوبینه و همکاران، ۱۳۹۲).

## ۷- نتیجه گیری

کیفیت زندگی کاری همانند فرهنگی است که سطح بالایی از تعهد را بین افراد و سازمان به وجود می آورد. به عنوان یک هدف، بهبود عملکرد سازمان را از طریق ایجاد مشاغل و محیط کاری راضی کننده تر در کلیه سطوح سازمان فراهم می کند؛ اما عمده ترین تأثیر آن در بررسی پیش نگاهشته ها بر روی بهره وری است. بهره وری، ضرورت رشد و توسعه سازمان می باشد و صرفاً از طریق افزایش حقوق و مزایا و امکانات رفاهی به دست نمی آید؛ بلکه ایجاد رضایت و افزایش کیفیت زندگی کاری عامل بسیار مهمی در افزایش سطح بهره وری محسوب می شود.

این مقاله پس از تعریف کیفیت زندگی کاری از دیدگاه های مختلف به بررسی ارتباط این مقوله با بهره وری و عملکرد سازمان پرداخت. همان گونه که مشخص شد رسالت کیفیت زندگی کاری ایجاد رضایت شغلی و بهره وری برای کارکنان و کمک به سازمان برای گزینش و نگهداری کارکنان می باشد که مسأله مهمی در محیط کاری است. سازمان هایی که بر ارتقاء کیفیت زندگی کارکنانشان تأکید می ورزند، از رشد و عملکرد بالاتری برخوردار هستند و پرداختن به کیفیت زندگی کاری کارکنان در راستای اثربخشی سازمانی و بهبود بهره وری سازمان است. اگر کارکنان باور داشته باشند که قدرت تصمیم گیری دارند، اختیار انجام کارها را خودشان دارند، آنان حداکثر تلاش خود را برای انجام وظیفه خود به کار می برند و موجبات افزایش بهره وری در سازمان می شوند.

بهره وری از جمله عواملی است که دوام و بقای سازمانها را در دنیای پر رقابت فعلی تضمین می کند. حاکم شدن فرهنگ بهره وری، موجب استفاده بهینه از کلیه امکانات مادی و معنوی سازمان ها می شود و بدون اضافه کردن فناوری و نیروی انسانی جدید می توان از امکانات، شرایط، توان و قابلیت های نیروی انسانی موجود با خاصیت زایشی و خلاقیت در تحقق هدف های سازمان حداکثر بهره را برد. بهره وری مطلوب با تغییر ساختارها، اضافه کردن فناوری، تدوین دستور کار و صدور بخشنامه حاصل نمی شود بلکه انسان محور هر نوع بهره وری فردی- اجتماعی و سازمانی است؛ بنابراین باید بیشترین توجه و برنامه ریزی در بهره وری سازمانی متوجه عوامل انسانی شود.

با توجه به ادبیات تحقیق به طور خلاصه می توان نتایج زیر را برشمرد:

۱- مدیران نقش مهمی در تقویت تعامل فزاینده ی بهره وری و کیفیت زندگی کاری بر عهده دارند؛ به عبارت دیگر برخی از عوامل مربوط به بهره وری و کیفیت زندگی کاری در درون سازمان ها با اقدامات بجا و صحیح مدیران می تواند کم یا زیاد شود و بر عوامل مذکور تاثیر داشته باشد.

۲- اگر پاداش برای همه ی افراد چه کم کار و چه پرکار یکسان اختصاص داده شود، کم کاری و چاپلوسی بر محیط کار حاکم می شود.

۳- استنباط ذهنی افراد از کیفیت زندگی کاری در نهایت کارسازتر از حقوق و مزایا و امکانات سازمانی است.

۴- افزایش بهره وری منجر به احساس موفقیت، خشنودی، شایستگی و لیاقت، احساس مفید بودن و همچنین توقع و انتظاراتی از قبیل پاداش مناسب و عادلانه، ملاحظت و احترام، رشد و ارتقا در پرسنل می شود.

- ۵- هدف گذاری باعث افزایش بهره‌وری می‌شود.
- ۶- ایجاد رابطه‌ی دوستانه بین کارکنان موجب افزایش بهره‌وری می‌شود.
- ۷- مشارکت دادن در تصمیم‌گیری، امکانات رفاهی، ایجاد بازخورد شغلی و گسترش و غنی‌سازی شغل موجب افزایش بهره‌وری می‌شود.
- ۸- توجه و احترام به پرسنل، ایجاد روحیه‌ی کاری در آنان، حقوق و مزایا، ارتقای شغلی و همچنین ارزیابی عملکرد و تحسین و تشویق کارکنان موجب افزایش بهره‌وری می‌شود.
- با توجه به نقش موثر کیفیت زندگی کاری در افزایش بهره‌وری سازمان پیشنهاد می‌شود در جهت تقویت بنیادهای کیفیت زندگی کاری در سازمان‌ها مدنظر قرار دادن اولویت بندی ارائه شده از تأثیر مولفه‌های کیفیت زندگی کاری بر بهره‌وری کارکنان، تفاوت‌های کارکنان از نظر جنسیت و میزان تحصیلات در این راستا مورد توجه مدیران و برنامه‌ریزان سازمان قرار گیرد. همچنین با توجه این که امنیت شغلی موثرترین عامل در ارتقای بهره‌وری سازمان شناخته شده است لذا تقویت این عامل از طریق اعمال روش‌های زیر در افزایش بهره‌وری کارکنان سازمان موثر خواهد بود:
- ✓ پرداخت منصفانه به کارکنان بر مبنای توجه به کار آنها و نیاز سازمان به نوع کار و مهارت متخصص ایشان
- همچنین ارائه پرداخت‌های انگیزشی به آنها برای جبران کاری که در سازمان انجام می‌دهند.
- ✓ به روز کردن اطلاعات کارکنان می‌تواند توانایی آنها را در ایفای نقش آزمایشی خود مطابق با تحولات و تغییرات ایجاد شده در محیط بالا ببرد و در تثبیت موقعیت شغلی آنان مفید واقع شود.
- لازم به ذکر است این مقاله از مرور ادبیات مربوط به کیفیت زندگی کاری به نتیجه فوق رسیده است که البته درک شرایط کشورمان و انجام مطالعات میدانی در زمینه کیفیت زندگی کاری در ایران می‌تواند موضوع تحقیقات بعدی باشد.

## منابع و مآخذ

۱. احمدنژاد، محمود؛ حسنی، محمد؛ سپهریان آذر، فیروزه؛ شجاعی، خه بات. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و کیفیت زندگی کاری با سازگاری شغلی در بین معلمان رسمی و حق‌التدریس مقطع ابتدایی شهرستان سردشت در سال تحصیلی ۹۰-۸۹. پژوهش در برنامه‌ریزی درسی، ۹(۳۲)، صص ۱۳۶-۱۲۳.
۲. احمدی، پرویز. (۱۳۸۰). طراحی الگوی بهره‌وری نیروی کار. پایان‌نامه دوره دکتری، دانشکده مدیریت تربیت مدرس.
۳. استاذزاده، مریم. (۱۳۸۷). عوامل مؤثر بر کاهش و افزایش بهره‌وری. فصلنامه دانشگاه آزاد خراسان رضوی.
۴. اعتباریان، اکبر و خلیلی، مسعود. (۱۳۸۷). رابطه کیفیت زندگی کاری و ابعاد آن با جامعه‌پذیری سازمانی (کارکنان سازمان تأمین اجتماعی اصفهان). دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، ۱۰(۳۵ و ۳۶)، صص ۱۰۶-۸۱.
۵. اعتصامی، محبوبه؛ پیمانی زاد، حسین و اسماعیل زاده قندهاری، محمدرضا. (۱۳۹۷). نقش تعدیلگر کیفیت زندگی کاری بر رابطه عدالت سازمانی و بهره‌وری در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان جنوبی. پنجمین کنفرانس بین‌المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران.
۶. اعتمادی، مهدی. (۱۳۸۹). عوامل مؤثر در ارتقای بهره‌وری در صنعت. مجله دانش مدیریت، ۴۹.
۷. افجه، علی اکبر. (۱۳۸۵). مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.

۸. اقتصادی، سعید. (۱۳۹۳). رابطه هوش هیجانی و کیفیت زندگی کاری با خودکارآمدی کارکنان آموزش و پرورش ناحیه ۳ شیراز. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
۹. ایزدی، احمد؛ برزگر، مجید و جاویدی، حجت اله. (۱۳۹۶). بررسی رابطه هوش هیجانی و کیفیت زندگی کاری با خودکارآمدی کارکنان. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع در نيزوی انتظامی، ۵(۳)، صص ۱۷۷-۱۴۵.
۱۰. جزینی، نسرين. (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر نی.
۱۱. چوپینه، علیرضا؛ دانشمندی، هادی؛ پرند، مریم؛ قبادی، رضوان؛ حقایق، عبدالله و زارع دریسی، فروغ. (۱۳۹۲). بررسی کیفیت زندگی کاری و تعیین عوامل مؤثر بر آن در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز. مجله ارگونومی، ۱(۲)، صص ۶۲-۵۶.
۱۲. حسینی نسب، داود و تقی نیا، علی. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی تبریز با بهره وری آنان. فصلنامه علوم تربیتی، ۴(۱۵)، صص ۴۶-۲۵.
۱۳. خدایاران، مهسا؛ ونکی، زهره؛ ناوی پور، حسن و واعظی، علی اکبر. (۱۳۸۷). بررسی تأثیر بکارگیری برنامه ارتقای صلاحیت بالینی بر کیفیت زندگی کاری پرستاران واحد مراقبت های ویژه قلبی. دوماهنامه علمی - پژوهشی دانشور پزشکی، ۷۵، صص ۲۶-۱۵.
۱۴. خدیوی، ا. (۱۳۸۶). درآمدی بر رفتار سازمانی. تبریز: انتشارات شایسته.
۱۵. دولان، ال شیمو و شولر، ورنالد اس. (۱۳۹۵). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی. مترجمان محمد علی طوسی و محمد صائبی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۶. رجبی، سوران و دهقانی، یوسف. (۱۳۹۶). پیش بینی بهره وری کارکنان ناجا بر اساس عدالت سازمانی ادراک شده، خشنودی شغلی و رفتار شهروندی. مجله طب نظامی، ۱۹(۴)، صص ۴۰۹-۴۰۰.
۱۷. رحیم نیا، فریبرز؛ مرتضوی، سعید و دلارام، طوبی. (۱۳۸۸). بررسی میزان تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه ای مدیران (مورد مطالعه: شعب بانک اقتصاد نوین استان تهران). نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، ۲۲، صص ۸۰-۶۷.
۱۸. زارعی متین، حسن. (۱۳۹۱). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. چاپ چهارم. تهران: نشر آگه.
۱۹. سلطانی، ایرج و داستانی، مهدی. (۱۳۸۹). کیفیت زندگی کاری و مولفه های اثرگذار بر آن. نشریه تدبیر، ۲۱۷، صص ۵۴-۴۹.
۲۰. سلطانی، ایرج و داستانی، مهدی. (۱۳۹۰). بررسی تاثیر کیفیت زندگی کاری بر عملکرد کارکنان در استان اصفهان و ارائه یک الگوی جامع. دوماهنامه علمی - پژوهشی دانشگاه شاهد، ۲(۴۷)، صص ۳۱۰-۲۹۵.
۲۱. سلمانی، داود. (۱۳۸۲). کیفیت زندگی کاری و ارتباط آن با عملکرد و بهره وری سازمان. دانش مدیریت، ۶۱-۶۰، صص ۹۷-۷۳.
۲۲. شریف زاده، فتاح؛ جزینی، علیرضا و محمدی مقدم، یوسف. (۱۳۹۰). تبیین ابعاد و مولفه های کیفیت زندگی کاری کارکنان پلیس پیشگیری ناجا. فصلنامه منابع انسانی ناجا، ۶(۲۳)، صص ۴۰-۲۶.
۲۳. شریفی، حبیب؛ الهی، مریم و پیروی قله زو، بهنام. (۱۳۹۴). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و بهره وری معلمان مقطع ابتدایی شهرستان کلات نادر. مجموعه مقالات همایش ملی آموزش ابتدایی.

۲۴. شفیق، ر. (۱۳۷۵). رفتار و مدیریت. تهران: مرکز نشر انتشارات دانشگاه آزاد.
۲۵. طاهری، شهرام. (۱۳۹۷). بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها (مدیریت بهره‌وری فراگیر). تهران: نشر هستان.
۲۶. عبدی، عبدالرسول و گلپور، محسن. (۱۳۹۶). پیش‌بینی مولفه‌های کیفیت زندگی کاری از طریق مولفه‌های فضایل سازمانی ادراک شده در کارکنان یک سازمان دولتی. دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، ۱۸ (۱)، صص ۶۸-۵۷.
۲۷. علی، حسن. (۱۳۸۶). بررسی وضعیت کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی تبریز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد تبریز.
۲۸. غلامی، علیرضا. (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری در سازمان. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۲۴.
۲۹. فرنیاء، محمدعلی و شجاعی، خه‌بات. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری مدیران با بهره‌وری آنان در مدارس شهرستان سردشت در سال تحصیلی ۱۳۸۷-۸۸. علوم تربیتی، ۲ (۵)، صص ۱۸۴-۱۶۱.
۳۰. کاشانی، مجید. (۱۳۹۱). تأثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تبریز.
۳۱. کمالی‌راد، اسمعیل. (۱۳۹۰). کیفیت زندگی کاری. جزوه درس تحلیل رفتاری و منابع انسانی.
۳۲. گلشنپور، منصور. (۱۳۹۷). مدیریت دانش و بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها. سومین همایش بین‌المللی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی.
۳۳. مشبکی، اصغر. (۱۳۸۵). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات ترمه.
۳۴. معدنی‌پور، محمود. (۱۳۸۱). کیفیت زندگی کاری و ارتباط آن با عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها. توسعه مدیریت، ۴۴، صص ۱۰-۷.
۳۵. میتزبرگ، هنری. (۱۳۹۵). سازمان دهی: پنج الگوی کارساز. ترجمه ابوالحسن فقیهی و حسن وزیری سابق. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳۶. میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۲). تأثیر متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری. مجله اقتصاد و مدیریت، ۱۵.
۳۷. میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی و روابط کار و نگرش راهبردی. انتشارات شروین.
۳۸. هنری، حبیب؛ رضائیان، علی؛ کوزه‌چیان، هاشم و احسانی، محمد. (۱۳۸۸). رابطه انگیزه و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. نشریه حرکت، ۲۷، صص ۵۴-۴۵.
39. Bomans, N.p.G. Landeweerd, J.A. and Visser, M. (2004). Differentiated practice, patient-oriented care and quality of work in a hospital in The Netherlands. *Scandinavian Journal of caring Sciences*, 18(1), pp37-48.
40. Flippo, E.B. (2010). *Personnel Management*. Macgrew-Hill International Editions.
41. Forson, Mc. and Joyce E. (2012). Impact of motivation on the productivity of employees at GTBank Ghana. *Dissertation*.
42. Gellis, Z.D. and Chun Kim, J. (2004). Predictors of depressive mood, occupational stress, and propensity to leave in older and younger mental health case managers. *Community Mental Health Journal*, 40(5).
43. Gohari, S. (1999). Quality of work life. *Automotive Industry*, pp 47-49.
44. Haruna, B. Kiran, K. and Muzammil, T. (2017). Modelling web-based library service quality and user loyalty in the context of a developing country. *The Electronic Library*, 35(3), pp 507-519.

45. Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. Earl Sasser, and L. A. (1994). Schlesinger. Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), pp 164-174.
46. Kandasamy, I., & Sreekumar, A. (2009). WRKLFQUAL: A tool for measuring quality of work life. *Research and Practice in Human Resource Management*, 17(1), pp 59-70.
47. Kaushik, N., & Tonk, M.S. (2008). Personality and quality of work life. *ICFAI Journal of Organizational Behavior*, VII(3), pp 34-46.
48. Knox, S. Irving, J. and Annalee, A. (1997). Interactive Quality of Work Life Model Applied to Organizational Transition. *The journal of nursing administration*, 27(1), pp 39-47.
49. Lau, R.S.M. (2000). Quality of work life and performance – An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), pp 422-437.
50. Lee, D., Singhapakdi, A., & Sirgy, M. J. (2007). Further validation of a need-based quality-of-work-life (QWL) measure: evidence from marketing practitioners. *Applied Research in Quality of Life*, 2(4), pp 273-281.
51. Martel, J. P., & Dupuis, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, 77(2), pp 333-368.
52. Moore, K.A. And Mellor, D.J. (2003). The role of management consultation, support and coping on nurses health during the stress of restructuring. *International Journal of Public Administration*, 26(14), pp16-21.
53. Nguyen, T. D. Trang, T. & Nguyen, M. (2012). Psychological capital, quality of work life and quality of life of marketers: Evidence from Vietnam. *Journal of Macro-marketing*, 32(1), 87-95.
54. Phusavat, K. (2002). Measurement and Determination of the Interrelationships between Quality of Work Life and Productivity. *Proceedings of Symposium in Production and Quality Engineering Kasetsart University, Bangkok, Thailand*, 4-5, pp 65-72.
55. Pollard, T.M. (2001). Changes in mental wellbeing, blood pressure and total cholesterol levels during workplace reorganization: the impact of uncertainty. *Work and stress*, 15, pp 14-28.
56. Rethinam, G., & Ismail, M. (2008). Constructs of quality of work life: A perspective of information and technology professionals. *European Journal of Social Science*, 7(1), pp 226-233.
57. Roth, A. V. (1993). Performance Dimensions in Services: an Empirical Investigation of Strategic Performance in Swatz et al. (eds.), *Service Marketing and Management*, 2, JAI Press, Greenwich, CT, pp 1-45.
58. Shang, H.H. & Kenichi, T. (2008). A cross-cultural study of organizational factors on safety: Japanese vs. Taiwanese oil refinery plants, pp 24-34.
59. Shani, AB. Basuray, M. T. Scherling, S.A. and Odell, J.L. (1992). Revisiting quality of work life interventions: A cross-cultural pilot study. *Journal of Organizational Change Management*, 5(4), pp 59-67.
60. Sigry, JM. Efraty, D. Siegel, P. Lee DJ. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theorie. *Social Indicators Research*. Dordrecht, 5(3).
61. Srivastava, S., & Kanpur, R. (2014). A study on quality of work life: Key elements & its implications. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(3), pp 54-59.
62. Tuttle, T. (1983). Organizational Productivity: A Challenge for Psychologists. *American Psychologist*, 38(4), pp 479-486.