

# بررسی تاثیر کیفیت زندگی کاری بر عملکرد کارکنان در استانداری اصفهان و ارائه یک الگوی جامع

نویسندگان: دکتر ایرج سلطانی<sup>۱</sup> و مهدی داستانی<sup>۲\*</sup>

۱. هیئت علمی دانشگاه آزاد نجف آباد

۲. کارشناسی ارشد مهندسی صنایع

\* E.mail:dastani33@yahoo.com

## چکیده

کیفیت زندگی کاری یکی از بسترهای مهم توسعه سازمانی است و این به آن خاطر است که از طریق ارتقای کیفیت زندگی کاری می‌توان اهداف سازمان را تحقق داد. تحقیق حاضر بررسی کیفیت زندگی کاری بر عملکرد کارکنان استانداری اصفهان می‌باشد. اطلاعات با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری که تعداد ۱۱۰ نفر از کارکنان از جامعه آماری کل کارکنان استانداری اصفهان به روش تصادفی ساده انتخاب و پس از جمع‌آوری اطلاعات، با به کارگیری نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل داده‌ها انجام شد. سئوالات پرسشنامه بر مبنای پنج فرضیه شامل حقوق و دستمزد منصفانه، پرورش مهارت‌ها و قابلیت‌های انسانی، انسجام اجتماعی در محیط کار، استقلال در انجام وظایف و توسعه قابلیت‌های کاری و تنوع فعالیت‌ها طرح گردید. در کلیه آزمون‌های آماری حداکثر آلفا ۵ درصد [ حداقل سطح اطمینان ۹۵ درصد ] در نظر گرفته شده است. نتایج حاصله از تحلیل‌های آماری وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین عوامل فوق و بهبود عملکرد کارکنان در مدل‌های مورد بررسی را نشان می‌دهد. همچنین ارتباط قوی بین صلاحیت نیروی کار و کیفیت خدمات وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** کیفیت زندگی کاری، توسعه منابع انسانی، بهره‌وری، انسجام اجتماعی

## دانشور

رشتار

مدیریت و پیشرفت

Management and achievement

• دریافت مقاله: ۸۷/۱۰/۱۵

• پذیرش مقاله: ۸۹/۳/۴

*Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Eighteenth Year  
No. 47-2  
Jun..Jul.2011*

دوماهنامه علمی- پژوهشی

دانشگاه شاهد

سال هجدهم- دوره جدید

شماره ۲-۴۷

تیر ۱۳۹۰

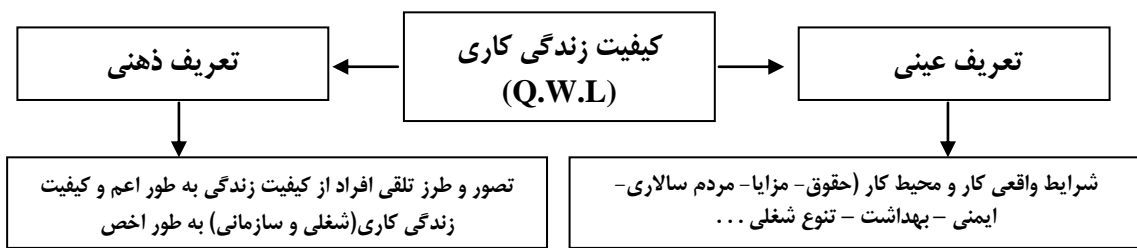
**مقدمه**

انسان پرورش یافته سازمانی کسی است که با سازمان هیچ گونه مشکلی نداشته باشد و تمام تخصص، تجربه، علم و توانمندی های جسمی و ذهنی خود را با دلسوزی و علاقه در اختیار اهداف و ماموریت های سازمان قرار دهد (1). بر این اساس بایستی افراد سازمان همه جانبه پرورش یابند تا بهتر بتوانند توانمندی های فکری، عاطفی و خانوادگی و ... را انسجام و عملکردی مفید را تولید نمایند. تحقق این مساله مستلزم استفاده مطلوب از منابع انسانی و تدوین استراتژی هایی برای صیانت از کرامت انسانی کارکنان می باشد. اقداماتی که شامل امکانات رفاهی، درمانی، امنیت شغلی، طراحی شغلی، اهمیت شغلی، توسعه قابلیت ها، تنوع فعالیت ها، آموزش و بهسازی و مواردی از این قبیل می باشد که مجموعاً تحت عنوان کیفیت زندگی کاری در نظر گرفته می شود. در گذشته فقط تاکید بر زندگی شخصی بود، در جامعه امروزی بهبود زندگی کاری به صورت یکی از مهمترین اهداف سازمان و کارکنان درآمده است. کیفیت زندگی کاری بر روابط همکارانه بین کارکنان و مدیریت تاکید داشته و بر برقراری ارتباط یا تاکید بر اعتمادسازی در کارکنان و تامین هدف های سازمانی و سهیم ساختن

کارمندان و اینکه چگونه ارگان ها با این موضوع مواجه شوند دارای هم اهمیت آکادمیک و هم اهمیت عملی می باشد. کیفیت زندگی کاری و ارتباطش با سلامت کارمندی و اجرا به صورت یک هدف نهایی، مدرن و بدون چون و چرا برای بسیاری از سیاست های منابع انسانی در سازمان درآمده است. (2)

**مفهوم و برنامه های کیفیت زندگی کاری**

کیفیت زندگی کاری یکی از فنون بالندگی سازمان می باشد که سعی دارد عوامل سه گانه 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 انسانی تر و مردمسالانه تر کردن محل کار و دخالت دادن کارکنان در تصمیم گیری طراحی شده است، گرچه رز<sup>1</sup> و همکارانش (3) کیفیت زندگی کاری را وسیعتر و متفاوت تر از توسعه سازمانی می دانند. به طور 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 ۲ آورده شده است. (4)



نمودار ۱. تعریف عینی و ذهنی کیفیت زندگی کاری (5)

برای اینکه نیروی کار به ارزش های سازمان احترام بگذارند، باید درک آنها نسبت به اینکه سازمان هایشان از آنها چه توقعی دارند اطمینان حاصل شود و مهارت ها و دانش لازم برای برقرار کردن ارتباط متقابل موثر با مشتریان و سایرین در شرکت ها آموزش داده شود (6) کیفیت زندگی کاری فرآیندی است که به وسیله آن همه

کارکنان در اطلاعات توجیهی خاص دارد. بهره وری، سودآوری، مشارکت و عملکرد کارکنان از جمله موضوعات کلیدی هستند که در بررسی مفهوم کیفیت زندگی کاری مطرح و باعث توسعه قابلیت ها، پرورش مهارت ها و افزایش قدرت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان ها می گردند. کیفیت زندگی کاری موضوع اصلی

سازمانی . کاسیو مولفه‌های ده گانه را رموز افزایش بهره‌وری مطلوب نیروی انسانی می‌داند(9) . ، لورینگ و موسکوویس<sup>۱</sup> برای کیفیت زندگی کاری پنج ویژگی را بر شمرده اند .

۱- مشارکت کارمند بیشتر

۲- حساسیت بیشتر نسبت به موضوعات مربوط به کار خانواده

۳- ارتباطات دو سویه

۴- تقسیم بیشتر سود

۵- لذت و شادی بیشتر (10)

در نمودار ۳ برنامه های کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری نمایش داده شده است. (7)

### تاثیر متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری

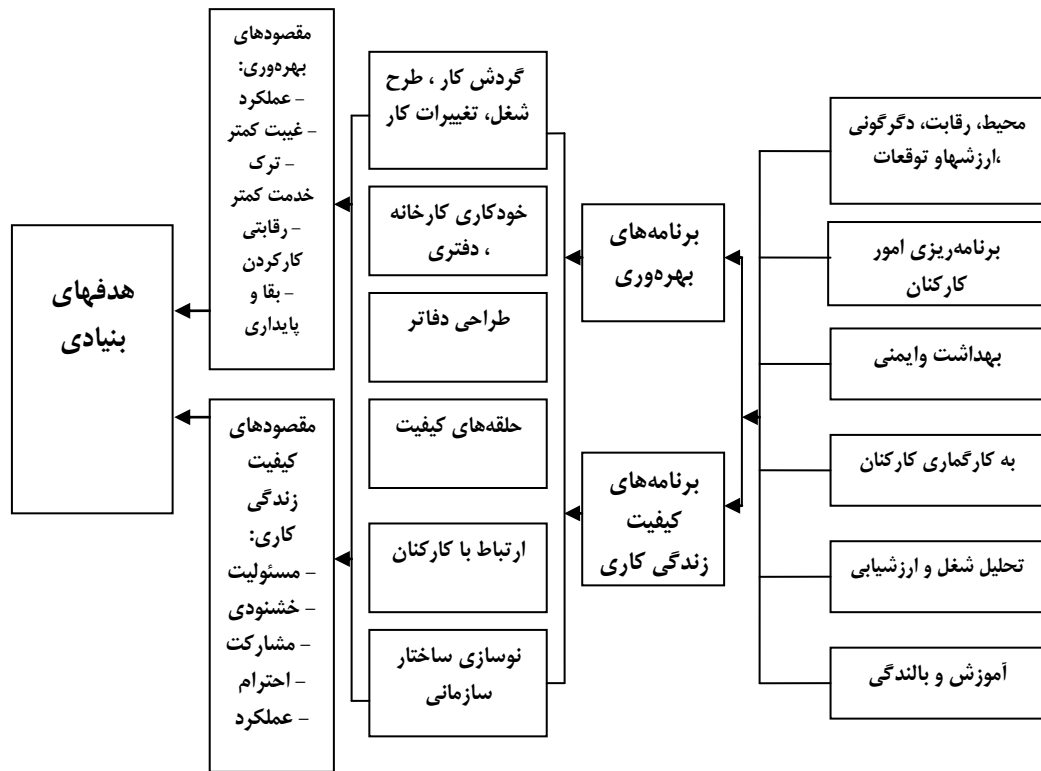
بین کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری رابطه ای دو سویه موجود است ، نه یک سویه ، یعنی نباید فقط حقوق و مزایا داد و کار خواست، بلکه کار را جزیی از کیفیت زندگی کاری دانست. چه کسانی باید تقویت کننده این رابطه دو سویه باشند؟ تردیدی نیست که این وظیفه به عهده رهبران سازمان است ، زیرا این اشخاص به عنوان تصمیم گیران سازمان می توانند 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 به کارگیری رهبری و مدیریت صحیح شکل می گیرد که به دو شرط بستگی دارد:

۱-مدیران برای رهبری سازمانی دارای مهارت لازم باشند.  
۲-مدت مدیریت آن ها آنقدر طولانی باشد که فرصت آموزش، تغییر فرهنگ و ایجاد ارزش های مشترک را داشته باشند. (۴)

اعضای سازمان از راه مجاری ارتباطی باز و متناسبی که برای این مقصود ایجاد شده است ، در تصمیم‌هایی که بر شغلشان بطور خاص و بر محیط کارشان بطور عام اثر می‌گذارد به نوعی دخالت می‌یابند و در نتیجه ، رضایت و مشارکت شغلی آنها بیشتر می شود و فشار عصبی ناشی از فشار کار بر ایشان کاهش می یابد (7).

برنامه‌های کیفیت زندگی کاری توجه ویژه‌ای به گروه‌های کاری و غنی‌سازی شغل دارد . لوتانز(۲۰۰۲،ص۵۰۵) اشاره می‌کند که در ابتدا رشته رفتار سازمانی فقط به رویکردهای غنی سازی برای طراحی شغل توجه داشت اما حالا از رویکرد کیفیت زندگی کاری به عنوان یک موضوع اجتماعی مهم در سرتاسر جهان برای طراحی شغل استفاده می‌شود . لیز و کیرنز (8) بهبود کیفیت زندگی کاری را برای سازمانها امری ضروری می‌دانند آنها اعتقاد دارند کیفیت زندگی بالا موجب حفظ نگهداری کارکنان در سازمان می‌شود . شاخصهای کیفیت زندگی کاری از دیدگاه آنان عبارتند از : متعهد بودن به سازمان ، حمایت مدیریت از کارکنان ، حمایت همکاران ، جو اعتماد ، درک رهبر ، احترام متقابل ، شناسایی و ابراز وجود ، پاداش غیر مادی ، پاداش مادی و ارتباط بین هم رده‌ها ، پوراس و سیلور ( ۱۹۹۸ ، ص ۹۲ ) و رابینز (۱۳۷۸:۴۱۷) برنامه‌های کیفیت زندگی کاری را به عنوان یکی از عوامل تغییر برنامه‌ریزی شده می‌دانند . در الگوی کاسیو (۱۹۹۸،ص ۲۱۵)کیفیت زندگی کاری ده جنبه از نیازهای کارکنان در ابعاد مختلف را شامل می شود 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

<sup>1</sup> Moskowitz & Levering



نمودار ۱. برنامه های کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری



نمودار ۳. نقش مدیریت در ایجاد رابطه ی متقابل بهره وری و کیفیت زندگی کاری - [11]

شرکت برای استخدام افراد با کیفیت کمک می کند بلکه حسن رقابتی بودن شرکت و سازمان را افزایش می دهد (10). کارمند توانا می تواند با قبول مسئولیت و انجام کار درست نامنی را در کار گروهی کاهش دهد. علاوه بر آن گرایش به پیشرفت و تداوم یکی از عوامل محرک مدیریت کیفیت است (15). ایجاد امنیت شغلی و کاهش فشار ناشی از ابهام کاری و عدم اطمینان به آینده از شاخص های مهم ارتقای عملکرد و بهبود کیفیت زندگی کاری به حساب می آید (16).

چادیهها و همکاران (17) نیز به سه استراتژی مهم در توانمند سازی کارکنان که شامل افزایش آگاهی جمعی، آموزش مهارت های حل مساله، آموزش مهارت های

حمایت سرپرست و مدیر از مولفه های تاثیرگذار بر کیفیت زندگی کاری به حساب می آید (12). حمایت سرپرست و یا مدیر با ایجاد انگیزه بر مفهوم کلی عمر مفید کار و سلامت و بهبود عملکرد کارکنان ارتباط مستقیم دارد (13). این نکته توسط مور و ملور (14) طی یک تحقیقات در ۲۰۱ بیمارستان به اثبات رسیده است. اهداف اساسی یک برنامه ی موثر کیفیت زندگی کاری شامل شرایط کاری ارتقا یافته و تاثیر پذیری سازمانی بیشتر می باشد. نتایج مثبت کیفیت زندگی کاری بوسیله تعدادی از بررسی های انجام شده مثل کاهش در اعتدال گرایی، کم تر شدن تغییرات، ارتقای رضایت شغلی، مورد حمایت قرار گرفته اند. نه تنها کیفیت زندگی کاری به توانایی یک

است. انسانها این استعداد را دارند، مدیران می‌آموزند به استعداد افراد اعتماد کنند (21). برنامه‌های مربوط به کیفیت زندگی کاری در اروپا طی دهه پنجاه (۵۹-۱۹۵۰) شروع شد، این برنامه براساس تحقیقات اریک تریست<sup>۱</sup> در موسسه تاویستاک<sup>۲</sup> در لندن، بعد فنی و انسانی سازمان‌ها را بررسی کرد و چگونگی روابط بین آنها را ارزیابی نمود و باعث به وجود آمدن سیستم‌های تاکتیکی-اجتماعی مربوط به طراحی شغل گردید. (4). امروزه این برنامه‌ها در ایالات متحده آمریکا بیشتر اقدامهای مربوط به کیفیت زندگی کاری را تحت پوشش قرار می‌دهد. برخلاف انتظار در زمینه کیفیت زندگی کاری تحقیقات چندانی در ایران صورت نگرفته بود، اما گزارشات و پایان نامه‌هایی که در ارتباط با این موضوع پرداخته اند به شرح ذیل می‌باشد:

در پژوهشی تحت عنوان [ بررسی تاثیر کیفیت زندگی کاری بر افزایش تولید در ذوب آهن اصفهان ] که در سال ۱۳۷۸ توسط مهناز مدرس انجام گرفته است نشان می‌دهد افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریها، افزایش غنای شغلی، افزایش رضایت شغلی، افزایش امنیت شغلی، افزایش تعهد کاری افزایش ایمن‌سازی و بهداشت محیط کار و در نهایت افزایش سطح کیفیت زندگی کاری در بهبود عملکرد شغلی کارکنان موثر است (22).

در پژوهشی تحت عنوان [ تاثیر شرایط کاری بر سلامتی و خلاقیت کارکنان ] که در سال ۱۹۹۹ در دانشگاه ویسکانسین آمریکا صورت گرفته است نشان داد که خلاقیت و سلامتی تحت تاثیر تداخلات فیزیکی و کار پژوهشی است و سلامت شغلی و خلاقیت نیروی کار باید به عنوان محصولات تکمیلی از محیط کار دانست، و این نشانگر کیفیت زندگی کاری و کیفیت یک سازمان خلاق می‌باشد (23).

در تحقیقی تحت عنوان [ عوامل موثر بر نیروی کار فرهنگ و ملیت ] در شغل و رابطه آن با کیفیت زندگی

پشتیبانی و تجهیز منابع می‌باشد، اشاره می‌کنند. توانمندسازی، بهبود مهارت‌ها، ارتباطات و انگیزش از عواملی هستند که در سایه ارتقای کیفیت زندگی کاری ایجاد و ارتقای بهره‌وری و عملکرد را موجب می‌شوند. اعتمادسازی در محیط کار از جمله مولفه‌های تقویت کیفیت زندگی کاری است که توسط مجموعه مدیریت ایجاد و تداوم پایه افراد بر مبنای علائق مشترک و توجه به یکدیگر و جلب اعتماد می‌باشد. این موضوع در مورد روابط شما در محیط کار با مدیران و همکاران خود نیز صادق است، بروز نقطه نظرات متفاوت در هر رابطه‌ای اجتناب ناپذیر است وقتی نگرانی‌ها به صورت علنی و صادقانه حل می‌شوند اعتماد گسترش می‌یابد. اگر راه‌حل‌های حل نگرانی‌ها را الگوسازی کنیم، از طریق اجرایی کردن پیشنهادات زیر برای تصمیم‌گیری می‌توان به اعتماد رسید:

- در اظهارات خود هنگام حمایت و توجه صادق و رک باشید.
- وجوه مشترک را شناسایی و برای انتخاب گزینه‌ها معیارهایی را تعیین کنید.
- اطلاعات اساسی مورد نیاز برای تصمیم‌گیری را شناسایی کنید. (18)

در ایجاد اعتماد رهبران سازمانی نقش اساسی را بازی می‌کنند زمانی که رهبران صادق نیستند دیگران آنها را افرادی غیر قابل اعتماد ارزیابی می‌کنند همچنین تداوم عدم صداقت در مدیریت سازمان در ایمان افراد نسبت به رهبر ایجاد تزلزل کرده و میزان احترام به وی را کاهش می‌دهد. (19)

Schual, Tubbs (20) در ارائه طبقه‌بندی صلاحیت‌های مدیریت در جهان از اختیار و قدرت موثر نام می‌برد و آن را یکی از اجزای مهم در تعیین صلاحیت افراد، کار گروهی و مدیریت موفق در ارتباط با مشتری به شمار می‌آورد که تاثیر کمی در بهره‌وری شغلی دارد. وارن بنیس می‌گوید قسمت اعظم از تفکر ذهنی را یادگیری اعتماد به دیگران تشکیل می‌دهد، استعدادی که به شما نشان دهد چه کاری درست و چه کاری اشتباه

<sup>1</sup>Erictrist  
<sup>2</sup>Tavisstock

- ۲- پرورش مهارتها و قابلیت های انسانی در بهبود عملکرد تاثیر دارد.
- ۳- انسجام اجتماعی در محیط کار در بهبود عملکرد تاثیر دارد.
- ۴- توسعه قابلیت های کاری و تنوع فعالیت ها در بهبود عملکرد تاثیر دارد .
- ۵- استقلال در انجام وظایف موجب تقویت انگیزه و بهبود عملکرد کارکنان می شود.

### روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر توصیفی، پیمایشی می باشد که به صورت میدانی در استانداری اصفهان انجام گرفته است. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان استانداری اصفهان در سال ۱۳۸۷ تشکیل می دهند که شامل ۱۲۷۰ نفر می باشند. برای تعیین حجم نمونه این پژوهش ابتدا با ۳۰ پرسشنامه مقدماتی واریانس صفت مورد مطالعه برآورد و سپس با استفاده از فرمول تعداد ۱۱۰ نفر از کارکنان استانداری اصفهان به روش تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب گردیده اند. جهت سنجش روایی ابزار اندازه گیری از مولفه های علمی در کیفیت زندگی کاری استفاده و سپس با بهره گیری از نظرات استادان و صاحب نظران روایی آنها تایید گردید. از ضریب آلفای کرونباخ (۰۸) برای تعیین میزان اعتبار آن استفاده که ضریب ۰/۸۵ درصد برآورد گردید که در سطح آلفای ۵ درصد معنادار می باشد.

در این پژوهش برای بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان استانداری اصفهان، میزان تاثیر گذاری مؤلفه های الگوی والتون بر عملکرد کارکنان استانداری اصفهان و میزان عملکرد کارکنان استانداری اصفهان بر مبنای مدل [اچیو] از آزمون های آماری تک نمونه ای به تناسب داده ها استفاده شده است. برای تعیین وجود [یا عدم وجود] اولویت در تأثیرگذاری سئوالات مرتبط با هریک از عوامل بر عملکرد کارکنان آزمون ناپارامتری فریدمن [باتوجه به نرمال نبودن] بعنوان ملاکی برای اولویت بندی به کار برده می شود.

کاری که در سال ۱۹۹۹ انجام گرفته است تاثیر فرهنگ بر رضایت شغلی را به اثبات می رساند. این تحقیق همچنین نشان می دهد که نیاز به رشد و میزان تمایل شخصی برای افزایش رضایت شغلی و حالت های بحرانی روانی [تاثیر روانی شغل بر شخص] تحت تاثیر ملیت نمی باشد اگر چه برداشت هر شخص از رضایت، به ملیت و فرهنگ آن شخص بستگی دارد. (24).

در پژوهشی که به بررسی کیفیت زندگی کاری کارکنان ستادی شرکت سهامی بیمه ایران در سال ۱۳۸۵ پرداخته است یافته های پژوهش نشان داد که میانگین شاخص کیفیت زندگی کاری در این شرکت ۵۴/۵ درصد بوده است و از میان مولفه های کیفیت زندگی کاری مولفه ماهیت شغل بالاترین امتیاز ۸/۶۱ و مولفه مدیریت مشارکتی کمترین امتیاز ۴/۵۸ را دارد (25).

در تحقیقی که تحت عنوان تدوین مدل ارزیابی کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان ها، در سال ۱۳۸۵ مورد بررسی قرارگرفت نشان داد که مولفه های متشکله مدل برای ارزیابی وضعیت کیفیت زندگی کاری کارکنان، سودمند و مناسب می باشد (9).

### اهداف تحقیق

- ۱- بررسی و مطالعه میزان تاثیر گذاری مولفه های کیفیت زندگی کاری بر عملکرد کارکنان استانداری
  - ۲- مطالعه میزان عملکرد کارکنان استانداری بر اساس الگوی اچیو
  - ۳- بررسی و تعیین اولویت تاثیرگذاری مولفه های الگوی والتون بر عملکرد کارکنان استانداری متناسب با فرهنگ حاکم بر سیستم های اداری در ایران
- فرضیه اصلی: الگوی کیفیت زندگی کاری (مبنی بر الگوی والتون و مدل اچیو) در بهبود عملکرد کارکنان استانداری اصفهان تاثیر دارد.

### فرضیه های فرعی

- ۱- حقوق و دستمزد منصفانه در تقویت انگیزه و بهبود عملکرد کارکنان تاثیر دارد .

## یافته‌های پژوهش

### جدول ۱. تطابق حقوق کارکنان استانداری با والتون

مقدار	تطابق حقوق کارکنان استانداری با والتون
54.075	آماره آزمون
8	درجه آزادی
.000	میزان آزمون

باتوجه به کم‌تر بودن میزان آزمون از سطح معناداری که در اینجا ۰۰۵ در نظر گرفته شده است فرض برابری نسبت افراد پاسخ‌دهنده به هریک از گزینه‌ها در متغیر مورد بررسی معنادار نمی‌باشد بعبارتی فرض تطابق حقوق کارکنان استانداری اصفهان با الگوی والتون معنادار نیست .

### فرض تطابق پرورش مهارتها و قابلیت‌های انسانی کارمندان استانداری با الگوی والتون

برای بررسی این فرضیه ابتدا میانگین حاصل از ترکیب سؤالات مرتبط با این فرضیه در پرسشنامه بدست می‌آید. جدول ۲ نتایج حاصل از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف را نشان می‌دهد. فرض نرمال بودن متغیر مورد بررسی پذیرفته می‌شود.

بر اساس نتایج آمار توصیفی از این پژوهش بیش از ۷۹ درصد کارکنان مورد بررسی مرد و ۱۸ درصد را زنان تشکیل داده‌اند. که کمتر از ۳ درصد کارکنان گزینه‌ای را انتخاب نکرده‌اند. بالغ بر ۷۵ درصد کارکنان بیش از ۳۰ سال سن که اکثر [۸۷ درصد] کارکنان نمونه مورد بررسی سمت غیر مدیریتی داشتند. ضمناً بیش از ۷۰ درصد کارکنان دارای سطح تحصیلات لیسانس یا بالاتر و کمتر از ۲ درصد فاقد دیپلم بودند. حدود ۶۵ درصد کارکنان مورد بررسی کمتر از ۱۶ سال سابقه کار داشتند. در این پژوهش به بررسی وجود اولویت و چگونگی تاثیرگذاری آن بر عملکرد کارکنان و آزمون مطابقت فرضیات مورد نظر با مولفه‌های الگوی والتون و مدل اچ‌یو پرداخته شده است.

### آزمون تطابق فرضیات با الگوی والتون

برای آزمون فرض تطابق حقوق کارکنان استانداری اصفهان با الگوی والتون از آزمون ناپارامتری مجذورکای استفاده می‌شود. از دید آماری آنچه در اینجا آزمون می‌شود فرض دارا بودن فراوانی تقریباً یکسان برای تمامی گزینه‌های متغیر محاسبه شده می‌باشد. جدول ۱ جدول آزمون فرض را نشان می‌دهد:

### جدول ۲. آزمون نرمال بودن پرورش مهارتها و قابلیت‌های انسانی کارکنان در فرض تطابق با والتون

مقدار	آزمون نرمال بودن پرورش مهارتها و قابلیت‌های انسانی کارکنان استانداری در فرض تطابق با والتون
99	تعداد
1.182	آماره آزمون کلموگروف - اسمیرنوف
.122	میزان آزمون

در اینجا آزمون می‌شود در واقع فرض برابری میانگین متغیر مورد بررسی با حدمتوسط (مقدار ۳) است. چرا که مقدار ۳ نشان دهنده بی تأثیری نظرات است .

بنابراین برای آزمون فرض تطابق پرورش مهارتها و قابلیت‌های انسانی کارمندان استانداری با الگوی والتون از آزمون پارامتری t - تک نمونه‌ای استفاده می‌شود. آنچه

### جدول ۳. تطابق پرورش مهارتها و قابلیت‌های کارکنان در استانداری با والتون

میزان آزمون	درجه آزادی	آماره آزمون	تطابق پرورش مهارتها و قابلیت‌های کارکنان در استانداری با والتون
.000	98	4.297	مقدار

پذیرفته می‌شود یعنی قابلیت‌ها و تنوع فعالیت‌های کارکنان استانداری منطبق بر الگوی والتون است.

### فرض تطابق استقلال کاری کارکنان استانداری با الگوی والتون

بر اساس فرآیند آزمون آماری فرض ۴ فرض تطابق استقلال کاری کارکنان استانداری با الگوی والتون پذیرفته نمی‌شود. یعنی میزان استقلال کاری کارکنان استانداری با الگوی والتون مطابقت ندارد.

### آزمون تطابق فرضیه‌ها با الگوی اچیو

#### ۱- فرض تطابق میزان توانایی [دانش و مهارت‌ها] کارکنان استانداری اصفهان با مدل اچیو

برای بررسی این فرضیه ابتدا میانگین حاصل از ترکیب سؤالات مرتبط با عامل دوم پرسشنامه [قابلیت‌ها و مهارت‌های انسانی] بدست آمده است. سپس فرض نرمال در مورد متغیر بدست آمده آزمون گردیده است. با توجه به میزان آزمون، توزیع متغیر مورد بررسی نرمال است. بنابراین برای آزمون فرض وجود توانایی لازم در انجام وظایف محوله از آزمون پارامتری  $t$ - تک‌نمونه‌ای استفاده می‌شود. با توجه به میزان آزمون فرض وجود توانایی لازم در انجام وظایف محوله کارکنان استانداری و تطابق آن با معیارهای مدل اچیو معنادار نمی‌باشد.

#### ۲- فرض تطابق عامل وضوح [روشن بودن نقش یا تصویر روشن به پذیرش نحوه کار] با مدل اچیو

در اینجا این فرض آزمون می‌شود که آیا کارکنان درک صحیحی از اولویت‌ها و اهداف استانداری دارند؟ و آیا درک کارکنان با مدل اچیو تطابق دارد. جداول مرتبط با این آزمون همان جداول آزمون تأثیر پرورش مهارت‌ها و قابلیت‌های انسانی بر عملکرد کارکنان می‌باشد. بر اساس نتایج جداول می‌توان گفت که فرض مورد آزمون پذیرفته نمی‌شود.

#### ۳- فرض تطابق عامل حمایت سازمانی با مدل اچیو

برای بررسی این فرضیه نیز ابتدا میانگین حاصل از ترکیب سؤالات مرتبط با این عامل از پرسشنامه را بدست می‌آوریم. با توجه به اطلاعات جدول ۴، توزیع متغیر مورد بررسی نرمال نمی‌باشد.

با توجه به کمتر بودن میزان آزمون از سطح معناداری که در اینجا ۰۰۵ است فرض برابری میانگین متغیر مورد بررسی با مقدار ۳ معنادار نمی‌باشد. بعبارتی پرورش مهارت‌ها و قابلیت‌های انسانی کارمندان استانداری با الگوی والتون مطابقت نمی‌کند. بر همین اساس توسعه قابلیت‌ها و تنوع فعالیت‌های کاری کارکنان استانداری مطابق با الگوی والتون ولی استقلال کاری و انسجام اجتماعی کارکنان استانداری با الگوی والتون مطابقت نمی‌کند.

### فرض تطابق انسجام اجتماعی کارکنان استانداری با این الگو

برای بررسی این فرضیه میانگین حاصل از ترکیب سؤالات مرتبط با این فرضیه در پرسشنامه بدست می‌آید. براساس نتایج حاصل از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف نرمال بودن متغیر مورد بررسی پذیرفته نمی‌شود. بر اساس آزمون مجذوز کای با توجه به کمتر بودن میزان آزمون از سطح معناداری که در اینجا ۰۰۵ است. فرض تطابق انسجام اجتماعی کارکنان استانداری با الگوی والتون پذیرفته نمی‌شود. یعنی انسجام اجتماعی کارکنان استانداری با الگوی والتون مطابقت نمی‌کند.

### فرض تطابق توسعه قابلیت‌ها و تنوع فعالیت‌های کاری کارکنان استانداری با الگوی والتون

برای بررسی این فرضیه میانگین حاصل از ترکیب سؤالات مرتبط با عامل چهارم پرسشنامه بدست می‌آید. فرض نرمال بودن متغیر مورد بررسی معنادار می‌باشد. بنابراین برای آزمون فرض تطابق توسعه قابلیت‌ها و تنوع فعالیت‌های کاری کارکنان استانداری الگوی والتون از آزمون پارامتری  $t$ - تک‌نمونه‌ای استفاده می‌شود. با توجه به بیشتر بودن میزان آزمون از سطح معناداری که در اینجا ۰۰۵ است فرض تطابق توسعه قابلیت‌ها و تنوع فعالیت‌های کاری کارکنان استانداری با الگوی والتون



جدول ۴. آزمون نرمال بودن عامل حمایت کارکنان

مقدار	آزمون نرمال بودن عامل حمایت کارکنان استاندارد از لحاظ بودجه، اعتماد در محیط و.. برای عملکرد اثر بخش بر مبنای مدل اچپو
۱۰۳	تعداد
۱.۴۱۹	آماره آزمون کلموگروف - اسمیرنوف
۰.۳۶	میزان آزمون

بنابراین برای آزمون فرض حمایت کارکنان استاندارد از لحاظ بودجه، اعتماد در محیط و.. برای عملکرد اثر بخش بر مبنای مدل اچپو از آزمون ناپارامتری مجذورکای استفاده می‌شود. جدول ۵ جدول آزمون فرض را نشان می‌دهد.

جدول ۵. حمایت کارکنان استاندارد از لحاظ بودجه، اعتماد در محیط و.. برای عملکرد اثر بخش بر مبنای مدل اچپو

مقدار	حمایت کارکنان استاندارد از لحاظ بودجه، اعتماد در محیط و.. برای عملکرد اثر بخش بر مبنای مدل اچپو
۷۴.۰۹۷	آماره آزمون
۱۶	درجه آزادی
۰.۰۰۰	میزان آزمون

۵- فرض تطابق ارزیابی عملکرد روزانه کارمندان

استاندارداری بامدل اچپو

باتوجه به میزان آزمون فرض مناسب بودن و حقوقی بودن تصمیمات مدیر در مورد منابع انسانی پذیرفته می‌شود. بعبارتی تصمیمات مدیر در مورد منابع انسانی مناسب و حقوقی و منطبق با مدل اچپو می‌باشد. بر همین اساس میزان عملکرد کارکنان استاندارد تحت تأثیر عوامل محیطی اعم از رقابت، تغییر شرایط بازار، آیین نامه‌های دولتی و اموری از این قبیل نیست.

با توجه به کمتر بودن میزان آزمون از سطح معناداری، فرض حمایت کارکنان استاندارد از لحاظ بودجه، اعتماد در محیط و.. برای عملکرد اثر بخش معنادار نمی‌باشد. بر این اساس کارکنان استاندارد اصفهان به میزان لازم بر مبنای مدل اچپو مورد حمایت از طرف سازمان قرار نگرفته‌اند و وسایل لازم برای تکمیل وظایف کارکنان در اختیار آنان نمی‌باشد.

۶- فرض تطابق عامل انگیزه‌های شغلی کارکنان

استاندارداری با مدل اچپو

بر اساس میزان آزمون، تاثیر انگیزه‌های شغلی کارکنان استاندارد در انجام وظایف معنادار می‌باشد.

جدول ۶. خلاصه آزمون برخی از فرضیات پژوهش

میزان آزمون	درجه آزادی	آماره آزمون	فرضیه
۰	۱۲	۸۴/۸۳	تطابق انسجام اجتماعی کارکنان با الگوی والتون
۰/۳۰۷	۹۸	۱/۰۲۷	تطابق توسعه قابلیت‌ها و تنوع فعالیت‌های کاری با الگوی والتون
۰/۰۰۵	۱۰۰	-۲/۸۵۴	تاثیر وجود استقلال کاری در انجام وظایف متناسب با الگوی والتون
۰/۰۴۳	۹۷	۲/۰۵۲	تاثیر توانایی شغلی کارکنان در انجام وظایف مطابق با الگوی اچپو
۰/۰۰۱	۹۸	۳/۴۷۳	تاثیر انگیزه‌های شغلی انسجام اجتماعی کارکنان در انجام وظایف متناسب با الگوی اچپو
۰/۶۰۵ *	۹۹	-/۰۵۱۹	مناسب بودن و حقوقی بودن تصمیمات مدیر در مورد منابع انسانی متناسب با مدل

وجود دارد یا نه، از آزمون آماری فریدمن استفاده می کنیم جدول ۷ نتایج این آزمون را نشان می دهد که با توجه به کمتر بودن میزان آزمون از سطح معناداری [۰.۰۵] وجود الویت بین سؤالات عامل اول معنادار است.

## بررسی وجود اولویت و چگونگی تاثیر گذاری آن بر عملکرد کارکنان

تعیین اولویت عوامل موثر در عوامل حقوق: برای بررسی اینکه آیا اولویتی بین سؤالات مرتبط با عامل حقوق

جدول ۷. آماره آزمون

مقدار	
۷۰.۵۵۹	آماره آزمون
۳	درجه آزادی
.۰۰۰	میزان آزمون

برای مشاهده ی اولویت بندی سؤالات از میانگین رتبه داده شده به هر یک از سؤالات مرتبط با عامل حقوق از آزمون فریدمن استفاده می شود.

جدول ۸. میانگین رتبه ها و اولویت سؤالات بر عامل حقوق

شماره سؤال	نام سؤال	میانگین رتبه	اولویت سؤال
۴	تاثیر حقوق و مزایا در انگیزه های کاری	۲.۹۸	۱
۳	تناسب ساعات کاری با توانایی	۲.۹۳	۲
۱	تطابق حقوق با استاندارد مورد نظر	۲.۰۶	۳
۲	سیستم پرداخت حقوق عادلانه	۲.۰۳	۴

### بررسی چگونگی اولویت ها در انسجام اجتماعی

در این زمینه نیز از آزمون آماری فریدمن استفاده شده است با توجه به میزان آزمون وجود الویت بین سؤالات عامل سوم معنادار است. یعنی همه ی سؤالات از نظر تاثیر بر عامل انسجام اجتماعی در یک سطح قرار ندارند. برای مشاهده ی اولویت بندی سؤالات از میانگین رتبه داده شده به هر یک از سؤالات مرتبط با عامل انسجام اجتماعی در آزمون فریدمن استفاده می شود.

### بررسی وجود اولویت و چگونگی اولویت ها در عامل پرورش مهارت ها و قابلیت های انسانی

برای بررسی اینکه آیا اولویتی بین سؤالات مرتبط با عامل پرورش مهارت ها و قابلیت های انسانی وجود دارد یا نه، از آزمون آماری فریدمن استفاده شده است. با توجه به کمتر بودن میزان آزمون از سطح معناداری (۰.۰۵) وجود الویت بین سؤالات عامل دوم معنادار است. یعنی همه ی سؤالات از نظر تاثیر بر عامل پرورش مهارت ها و قابلیت های انسانی در یک سطح قرار ندارند.

جدول ۹. رتبه بندی سوالات مربوط به پرورش مهارت‌ها و قابلیت‌های انسانی

شماره سؤال	نام سؤال	میانگین رتبه	اولویت سؤال
۱۱	برخورداري از مهارت لازم در انجام وظايف	۷.۵۳	۱
۱۳	برخورداري از تجارب لازم در زمينه كاري	۷.۴۲	۲
۱۲	دارا بودن آموزش لازم در شغل	۵.۹۲	۳
۱۰	تاثير تفويض اختيار در بهبود عملکرد	۵.۸۰	۴
۶	امكان دسترسي به اطلاعات مرتبط باكار	۵.۷۰	۵
۹	امكان بكارگيري مهارتها و دانشهاي نوين در كار	۵.۳۷	۶
۵	بكارگيري دامنه وسيعي از مهارتها	۵.۲۰	۷
۸	امكان رشد توانايي هاي بالقوه	۴.۲۳	۸
۷	ايجاد زمينه‌ي طراحي و نوآوري	۴.۰۸	۹
۱۴	ايجاد زمينه‌ي ارتقاء شغلي	۳.۷۵	۱۰

جدول ۱۰. رتبه بندی سوالات مربوط به عامل انسجام اجتماعی

شماره سؤال	نام سؤال	میانگین رتبه	اولویت سؤال
۱۶	تاثير اعتماد متقابل بين كاركنان بر بهبود عملکرد	۴.۴۴	۱
۱۵	تاثير زبان مشترك بر عملکرد	۳.۷۶	۲
۲۰	امكان برقراري ارتباط با ديگران	۳.۶۳	۳
۱۸	تناسب بين شغل و ويژگي هاي فردي	۳.۲۳	۴
۱۹	تاثير وجود چشم انداز مشترك بر عملکرد	۳.۰۸	۵
۱۷	میزان حمايت همكاران در موقع لازم	۲.۸۶	۶

عامل چهارم معنادار است. یعنی همه‌ی سوالات از نظر تاثیر بر عامل توسعه‌ی قابلیت‌ها و تنوع فعالیت‌های کاری در یک سطح قرار ندارند.

**بررسی وجود اولویت و چگونگی اولویت‌ها در توسعه‌ی قابلیت‌ها و تنوع فعالیت‌های کاری**

در این زمینه از آزمون آماری فریدمن استفاده شده است که با توجه به میزان آزمون وجود الویت بین سوالات

جدول ۱۱. رتبه بندی سوالات مربوط به عامل توسعه‌ی قابلیت‌ها و تنوع فعالیت‌های کاری

شماره سؤال	نام سؤال	میانگین رتبه	اولویت سؤال
۲۵	جذابیت روبرویی با فعالیتهای جدید	۴.۹۰	۱
۲۷	تاثیر فعالیتهای جدید بر عملکرد	۴.۳۷	۲
۲۱	تاثیر گردش در مشاغل بر توانمندسازی	۳.۶۷	۳
۲۳	تاثیر چالشی بودن فعالیتهای بهبود عملکرد	۳.۰۸	۴
۲۴	تاثیر رقابت سایر سازمانها در خدمات همانند بر شغل	۲.۵۵	۵
۲۲	تاثیر تغییر آیین نامه‌ها بر عملکرد	۲.۴۲	۶

بین سؤالات عامل پنجم معنا دار است. یعنی همه‌ی سؤالات از نظر تاثیر بر عامل استقلال در انجام وظایف کاری در یک سطح قرار ندارند.

## بررسی چگونگی اولویت‌ها در عامل استقلال در

### انجام وظایف کاری

برای بررسی این موضوع نیز از آزمون آماری فریدمن استفاده شده است. جدول شماره ۱۲ نتایج این آزمون را نشان می‌دهد که با توجه به میزان آزمون وجود الویت

جدول ۱۲. رتبه بندی سؤالات مرتبط با عامل استقلال در انجام وظایف کاری

شماره سؤال	نام سؤال	میانگین رتبه	اولویت سؤال
۲۸	تاثیراستقلال کاری برعملکرد	۵.۵۹	۱
۳۳	میزان خودارزیابی شغلی	۴.۹۸	۲
۲۶	امکان بیان آزادانه نظرات	۴.۴۱	۳
۳۲	وجود زمینه‌های کنترل درونی درمحیط کاری	۳.۹۹	۴
۲۹	قدردانی مسئولان از ابتکارات ونوآوری ها	۳.۲۴	۵
۳۱	میزان تشویق درصورت موفقیت کاری	۳.۱۴	۶
۳۰	نیاز به کسب تکلیف ازمقامات بالاتر	۲.۶۶	۷

قانونگرایی در سازمان، یکپارچگی و انسجام و توسعه قابلیت‌های انسانی اشاره نمود. نتایج تحقیق نشان داد اجرای کیفیت زندگی کاری والتون در بین کارکنان استانداری اصفهان موجب افزایش عملکرد می‌شود. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که میزان حقوق دریافتی کارکنان، پرورش مهارت‌ها و قابلیت‌های انسانی کارکنان، انسجام اجتماعی و استقلال کاری کارکنان مطابق با معیارهای الگوی والتون نبوده در حالیکه توسعه قابلیت‌ها و تنوع فعالیت‌های کاری کارکنان استانداری منطبق بر الگوی والتون می‌باشد. از طرفی میزان عملکرد کارکنان استانداری تحت تاثیر حقوق و توسعه قابلیت‌ها و تنوع فعالیت‌های کاری آنان نیست. عملکرد کارکنان تاثیرپذیری بسیاری از پرورش مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان و انسجام اجتماعی و استقلال کاری آنان دارد. بنابراین به استثنای عامل حقوق در سایر موارد الگوی کیفیت زندگی کاری الگوی والتون در بین کارکنان استانداری موجب افزایش عملکرد آنان می‌شود. در بین عوامل مورد بررسی عامل حقوق با ۱۳/۱ درصد، پرورش مهارت‌ها و قابلیت‌های انسانی با ۲۹ درصد، انسجام اجتماعی با ۱۸/۴ درصد،

## جمع بندی، نتیجه‌گیری و ارائه الگو

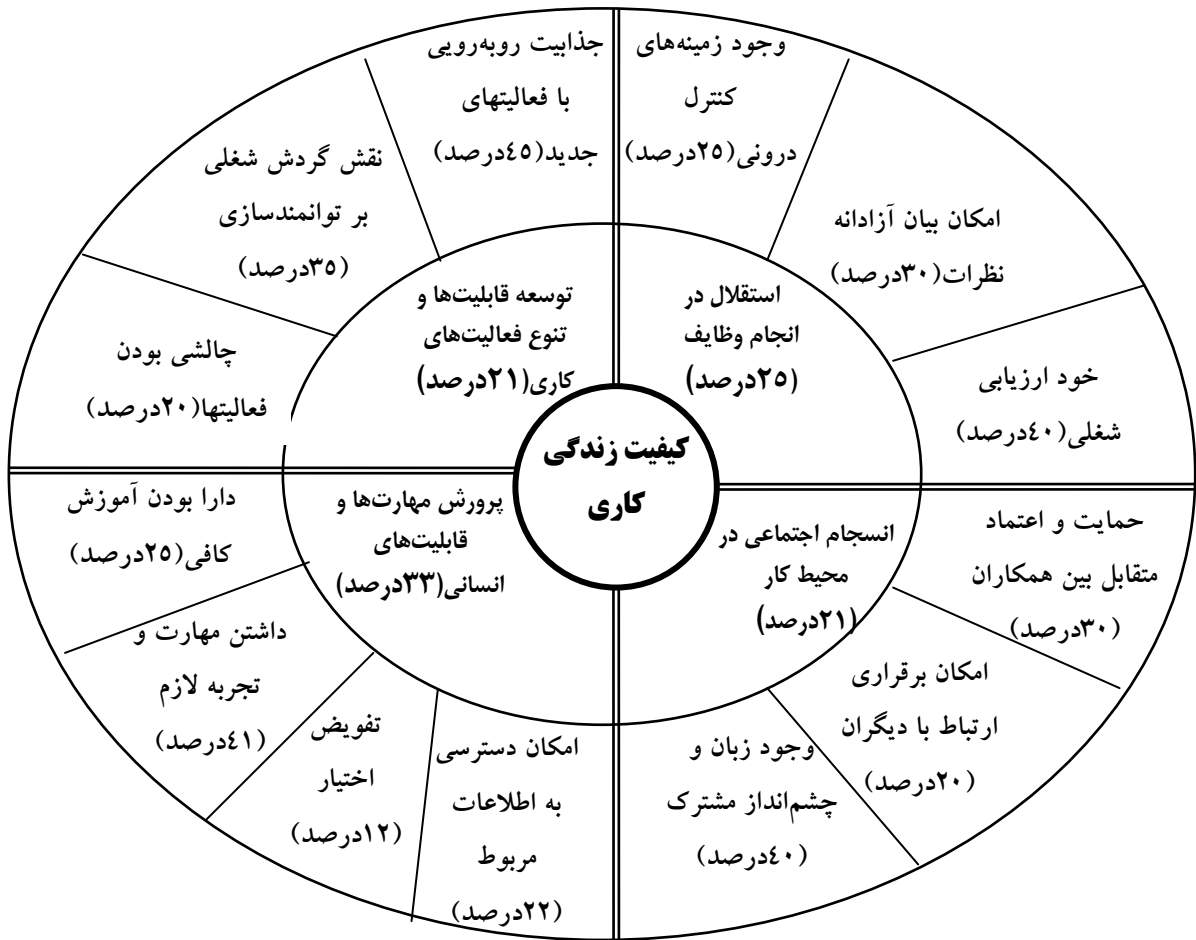
با توجه به اهمیت کیفیت زندگی کاری تحقیق با عنوان بررسی وضعیت کیفیت زندگی کاری و ارتباط آن با عملکرد کارکنان در استانداری اصفهان انجام شد. کیفیت زندگی کاری یا کیفیت نظام کار یکی از روش‌های ایجاد انگیزش و راهگشای مهم در طراحی و غنی سازی شغل کارکنان است که ریشه در نگرش کارکنان و مدیران به مقوله‌ی انگیزش دارد. کیفیت زندگی کاری یکی از فنون بالندگی سازمان است که به منظور بهبود کارکرد سازمان، از طریق انسانی‌تر و مردم‌سالاری‌ترکردن محل کار و دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری طراحی شده است. شرکت یا سازمانی که بتواند انرژی و خلاقیت کارکنان را برای برآورده ساختن اهداف مجموعه بسیج کند توانسته از راهبرد کیفیت زندگی کاری درجهت ارتقای سطح مطلوب بهره‌وری به درستی استفاده نماید. کیفیت زندگی کاری اشاره به مجموعه‌ای از نتایج برای کارکنان دارد. از آن جمله می‌توان به رضایتمندی شغلی، فرصت‌های رشد روانشناختی، امنیت شغلی، روابط انسانی کارفرما، کارکنان، محیط ایمن و بهداشتی، پرداخت منصفانه و کافی،

و تطابق آن با معیارهای مدل اچیو معنادار نمی‌باشد. فرض تطابق میزان توانایی [دانش و مهارت‌ها] کارکنان استانداری اصفهان بر مبنای معیارهای مدل اچیو پذیرفته نمی‌شود. نتایج تحقیق نشان داد حمایت کارکنان استانداری از لحاظ بودجه، اعتماد در محیط و... برای عملکرد اثر بخش بر مبنای مدل اچیو معنادار نمی‌باشد. بر مبنای مدل مذکور به میزان لازم وسایل و امکانات کافی برای تکمیل وظایف در اختیار کارکنان استانداری اصفهان قرار نداشته است. بر اساس نتایج به دست آمده انگیزه‌های شغلی کارکنان استانداری، مناسب بودن و حقوقی بودن تصمیمات مدیر در مورد منابع انسانی منطبق با شاخص‌های مدل اچیو بوده و در انجام وظایف و عملکرد آنان اثرگذار می‌باشد. بر اساس مدل اچیو میزان عملکرد کارکنان استانداری تحت تاثیر عوامل محیطی اعم از رقابت، تغییر شرایط بازار، آیین نامه‌های دولتی و اموری و از این قبیل نبوده است.

بنابراین می‌توان وضعیت تاثیرگذاری عوامل کیفیت زندگی کاری بر عملکرد کارکنان استانداری را در الگوی شماره ۴ ارائه نمود.

توسعه قابلیت‌ها و تنوع فعالیتهای کاری با ۱۸/۴ درصد و استقلال در انجام وظایف با ۲۱ درصد در بهبود عملکرد کارکنان تاثیر داشته‌اند. با توجه به ارقام فوق پرورش مهارت‌ها و قابلیت‌های انسانی با عامل استقلال در انجام وظایف کاری بیشترین تاثیر و عامل حقوق کمترین تاثیر را بر بهبود عملکرد کارکنان استانداری داشته است. چهارعاملی که بیشترین تاثیرگذاری بر کیفیت زندگی کاری را داشته‌اند، هرکدام تحت تاثیر عوامل متفاوتی بوده‌اند. بر اساس یافته‌های پژوهش خودارزیابی شغلی و امکان بیان آزادانه نظرات از مهمترین عوامل موثر بر استقلال در انجام وظایف کاری بوده است. همچنین جذابیت روبه‌رویی با فعالیت‌های جدید و نقش گردش شغلی بر توانمندسازی از مهمترین فاکتورهایی هستند که بیش از ۸۰ درصد بر توسعه قابلیت‌ها و تنوع فعالیت‌های کاری تاثیرگذار بوده‌اند. عامل پرورش مهارت‌ها و قابلیت‌های انسانی تحت تاثیر عوامل متفاوتی در سازمان است که داشتن مهارت و تجربه کافی، دارا بودن آموزش لازم و امکان دسترسی به اطلاعات مربوط از عمده‌ترین این عوامل به حساب می‌آید. وجود زبان و چشم‌انداز مشترک، حمایت و اعتماد متقابل بین همکاران با ۷۰ درصد اثرگذاری از عوامل عمده بر انسجام اجتماعی در محیط کار می‌باشد. با توجه به یافته‌های تحقیق وجود توانایی لازم در انجام وظایف محوله کارکنان استانداری

الگوی شماره ۴. مولفه های تاثیرگذار بر کیفیت زندگی کاری



منابع و مآخذ

13. 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*, Vol. 40 No.5, p.407
14. 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*, Vol. 26 No. 14, p.1621.
15. Shang, H.H. & Kenichi, T. (2008) A cross-cultural study of organizational factors on safety: Japanese vs. Taiwanese oil refinery plants: pp24-34
16. Pollard, T.M. (2001). "Changes in mental well-being, blood pressure and total cholesterol levels during workplace reorganization: the impact of uncertainty", *Work and stress*, Vol. 15. No 1, pp.14-28.
17. Chadiha Letha, A. & al (2004). Empowering African American Women Informal Caregivers: A Literature synthesis and practice strategies. *Social Work*.
18. اولریش دیو و همکاران، (۱۳۸۵). طرح ارزش آفرینی منابع انسانی ترجمه مسعود بینش و دیگران، نشر آهار
19. مختاری پور، مرضیه، سیادت، سیدعلی، (خرداد ۸۸)، مدیریت باهوش اخلاقی، مجله تدبیر، شماره ۲۰۵
20. Tubbs, S.L. & Shualz, E. (2006). Exploring a taxonomy of global leadership competencies and meta competencies. *Journal of American Academy of Business*. cambridg, 8[2], 20-34.
21. مکسول، جان سی، (۱۳۸۷)، رهبری ۳۶۰ درجه، تهران انتشارات سپید
22. مدرس، مهناز، (۱۳۷۸)، بررسی تاثیر کیفیت زندگی کاری بر افزایش تولید در ذوب آهن اصفهان، پایان نامه
23. Antoinette, D. (1999). Work condition effect on health an creative of personels, phd. Thesis, Wisconsin University of America.
24. Abuzenadeh, S. (1999). Effective factors on Working personels [and culture and nationality] in job and its relation with utility work life. phd. thesis, Mishen George University.
1. سلطانی، ایرج، (۱۳۸۰)، روابط صنعتی در سازمان های تولیدی، انتشارات ارکان
2. Dolan, S.L., Saba, T., Jackson, S.E and Schuler, R.S (2007a), *Gestion des ressources humaines ; Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 4<sup>th</sup> ed., [ERP] Canada & Pearson Education, Paris.
3. Rose, R.C. et al (2006). *American Journal of Applied Science. An Analyse of Quality of Work Life [QWL]. and Career-Related Variables Science publication.*
4. سلمانی، داود، (۱۳۸۴)، کیفیت زندگی کاری و بهبود رفتار سازمانی، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت
5. جزئی، نسرین، مدیریت منابع انسانی (۱۳۷۵) تهران، نشر نی
6. Alexander, E. Ellinger & eta (2008), *Market orientation, employee development practice, and performance in logistic services provider firms*, vol 25: pp.353-366
7. شیمون و دلان، (۱۳۸۰)، ترجمه صائبی و طوسی، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی
8. Lees, Martin & Kearns, Sandra. (2005). *Improving work life Quality : A Diagnostic Approach Model*. Bluewater Health.
9. سید احمد جزایری و محمد حسن پرداختچی، بهار (۱۳۸۶)، تدوین مدل ارزیابی کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمانها، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۵
10. Levering, R. and Moskowitz, M. (1999), "The 100 best companies to work for in America"; *Fortune*; 11 January; pp188-44.
11. میر سپاسی، ناصر (۱۳۷۲)، تاثیر متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری، مجله اقتصاد و مدیریت، شماره ۱۵
12. 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*, Vol. 18 No.1, pp.37-48

۲۵. احمدی ، زهرا، (۱۳۸۵) ، بررسی کیفیت زندگی کاری کارکنان  
ستادی شرکت سهامی بیمه ایران ، پایان نامه کارشناسی ارشد ،  
دانشگاه شهید بهشتی تهران