

رتبه بندی مولفه های موثر کیفیت زندگی کاری والتون بر بهره وری کارمندان با تکنیک AHP (مورد مطالعه: شعب بانک صادرات شهر شیراز)

حسن صفرنیا^۱، هادی شفیع^۲، رضا افتخاری گیفان^۳

چکیده:

دنیای اطراف ما مملو از مسائل تصمیم گیری چند معیاره است و انسان ها همیشه مجبور به تصمیم گیری در این زمینه ها هستند. بنابراین استفاده از شیوه مناسب برای انتخاب بهینه و تصمیم گیری صحیح، ضروری است. هدف پژوهش حاضر بررسی رتبه بندی مولفه های موثر کیفیت زندگی کاری والتون بر بهره وری کارمندان با تکنیک AHP که یکی از روش های تصمیم گیری چندمعیاره می باشد، است. این پژوهش با توجه به ماهیت آن؛ توصیفی و با توجه به هدف تعریف شده، از نوع

۱- دانشیار گروه آموزشی مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه شهید باهنر کرمان (safarnia418@yahoo.com.tr)

۲- * دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه شهید باهنر کرمان
(shafiee@aem.uk.ac.ir)

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه شهید باهنر کرمان
(rezaeftekhari84@yahoo.com)

کاربردی است و بر اساس شیوه انجام آن، پیمایشی است. به منظور استخراج وزن عوامل از ماتریس مقایسات زوجی از روش تحلیل سلسله مراتبی یا AHP استفاده شده و برای محاسبات نرخ سازگاری پرسشنامه ها از نرم افزار Expert Choice استفاده شد که به دلیل بالاتر از حد مجاز بودن برخی از پرسشنامه ها، آن ها به پاسخ دهندگان عودت داده شد و در نهایت نرخ سازگاری به ۰.۰۷ رسید. پس از جمع آوری اطلاعات با استفاده از روش AHP، جهت تعیین وزن نهایی و پردازش داده ها از نرم افزار Expert Choice استفاده شده است. نتایج تحقیق پس از تجزیه و تحلیل داده ها؛ حاکی از این بود که مولفه ی توسعه قابلیت انسانی با وزن ۰.۳۴۳ بیشترین و مولفه ی فرصت رشد و امنیت مداوم با وزن ۰.۰۲۲ کمترین وزن را در میان مولفه های موثر کیفیت زندگی کاری را دارا می باشند.

واژگان کلیدی: کیفیت زندگی کاری، بهره وری، رتبه بندی، تکنیک AHP

مقدمه

امروزه تمامی صاحب نظران و اندیشمندان بر اهمیت و نقش نیروی انسانی به عنوان عامل توسعه در کشور واقف بوده و بر آن تأکید دارند؛ به طوری که منابع انسانی، عامل اصلی خدمت، بقاء و موفقیت سازمان ها شناخته شده است (هال^۱، ۲۰۰۳). دنیا پس از سال ها تجربه به این نتیجه رسیده است که اگر کشوری بخواهد در اقتصاد پیشتاز باشد و در عرصه ی رقابت عقب نماند، باید از منابع انسانی کاردان، متخصص، ماهر و با انگیزه، نوآور و خلاق برخوردار باشد. فعالیت های هر سازمان به مجموعه ای از عوامل بستگی دارد. شناخت و بررسی این عوامل می تواند در بهینه سازی فعالیت ها و تحقق اهداف سازمانی کمک کنند. در گذشته، بر خلاف امروز عوامل غیر انسانی مانند سرمایه و ماشین آلات به عنوان مهمترین منابع هر واحد تولیدی یا خدماتی مطرح بودند اما امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی خصوصا آن هایی که دارای ظرفیت های هیجانی و احساساتی هستند بسیار پر رنگ می باشد. همچنین، فعالیت های هر سازمانی تحت تأثیر مجموعه ای از عوامل قرار دارد. شناخت و بررسی این

عوامل می تواند کمک مؤثری به بهبود فعالیت ها و تحقق اهداف سازمانی نماید. یکی از این عوامل بهره وری می باشد. در عصر کنونی داشتن بهره وری به منزله داشتن مزیت رقابتی پایدار است. بنابراین به منظور افزایش بهره وری منابع انسانی، توجه به عوامل افزایش دهنده انگیزه یکی از مهمترین اهداف مدیریت منابع انسانی است که در این راستا پرداختن به مؤلفه های کیفیت زندگی کاری منابع انسانی یکی از رویکردهای مورد توجه است (چان و اسمیت، ۲۰۰۱). یکی از هدف های مهم هر سازمان بالا بردن کیفیت است که در شرایط رقابتی امروز، سازمان ها باید آن را با افزایش بهره وری مد نظر قرار دهند. با توجه به مسأله تصمیم گیری، ارزیابی صحیح روش ها و فن آوری ها و انتخاب مناسب ترین پروژه ها، جهت اجرا، با توجه شرایط مختلف حفاظتی، اقتصادی، تکنولوژیکی، محیطی، اجتماعی و فرهنگی به منظور سازگار نمودن آنها با شرایط معاصر یکی از مسائل مهمی است که پیش روی تصمیم گیران، مدیران، سیاستگذاران، معماران و مرمتهکاران کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه می باشد. ماهیت چند معیاره بودن تصمیم گیری و گروهی بودن آن در فرآیند ارزیابی و انتخاب سیستم ها و فن آوری های مناسب و همچنین، وجود مشکلاتی چون فقدان اطلاعات کامل و به روز، کم تجربه بودن تصمیم گیران، معماران و مرمتهکاران کشورهای در حال توسعه در درک مسائل محیطی، تکنولوژیکی و فن آوری، عدم بررسی تأثیرات متقابل فاکتورهای مختلف، بر ماهیت و توانایی درک اهمیت عوامل و گزینه ها اثر گذاشته و موجب پیچیدگی موضوع و ایجاد چالش در انتخاب راه حلها و تکنولوژی های مناسب گردیده است. بنابراین با توجه به ماهیت چندمعیاره بودن موضوع مذکور در تحقیق حاضر و با توجه مطالب بیان شده، محققین از روش AHP^۲ برای رتبه بندی معیارهای موثر کیفیت زندگی کاری بر بهره وری کارکنان بانک صادرات شهر شیراز استفاده کرده اند.

ادبیات تحقیق

کیفیت زندگی کاری^۳

امروزه در مدیریت معاصر، مفهوم کیفیت زندگی کاری به موضوع اجتماعی عمده ای در سراسر دنیا تبدیل شده است، در حالی که در دهه های گذشته فقط بر زندگی کاری افراد تمرکز وجود داشت اما امروزه متخصصان در جستجوی نظام های جدیدی برای کمک به کارکنان هستند تا بتوانند بین زندگی کاری و زندگی شخصی خود تعادل برقرار کنند. مفهوم کیفیت زندگی کاری برای اولین بار در اواخر دهه ۶۰ مطرح شده است (سراجی، ۲۰۰۶). توجهی که امروزه به کیفیت زندگی کاری می شود،

1- Chan and Schmitt

2- Analytic – Hierarchy - Process

3- Quality of Work Life

بازتابی از تکامل اجتماعی و کاری در سازمان و جامعه می باشد. و این واژه دامنه ای از مفاهیم نظری را با هدف تعدیل مشکلات سازمانی در بر می گیرد (مارتال و دپیوس، ۲۰۰۶). در حالی که در گذشته تاکید فقط بر زندگی شخصی (خارج از محیط کاری) بود، امروزه کیفیت زندگی کاری به عنوان یک موضوع اجتماعی مهم در جهان مدیریت مطرح شده است (میرکمالی و نارنجی ثانی، ۲۰۱۱). مروری بر ادبیات موجود نشان می دهد که تعریف معمول و پذیرفته شده ای برای کیفیت زندگی کاری وجود ندارد و متغیرهای مختلفی از قبیل خط مشی سازمانی، سبک های رهبری، روش ها و عملیات بر روی نگرش کارکنان از کیفیت زندگی کاری تأثیر می گذارند (لويس و دیگران، ۲۰۰۷). کیفیت زندگی کاری مجموعه ای از نتایج مثبت زندگی کاری برای فرد، سازمان و جامعه است (جانگ و دیسی، ۲۰۰۵). آرمسترانگ ۴ می گوید: کیفیت زندگی کاری؛ یعنی، رضایت یک کارمند از برآورده شدن نیازهایش از طریق منابع، فعالیت ها و نتایجی که از درگیری و مشارکت در محیط کار به دست می آید. محققان بسیاری دریافته اند که کیفیت زندگی کاری شخصی، معمولاً تحت تأثیر تجربه ی کاری و انتظارات شغلی آینده اش قرار می گیرد (آرمسترانگ، ۲۰۰۷). تعدادی از تحقیقات انجام شده در آمریکا و بریتانیا نشان می دهند که توسعه مدل طراحی مجدد شغل که هدف آن بهبود بهره وری کارکنان و کاهش نارضایتی شغلی است، یک راه برای مقابله با عدم انعطاف تیلوریسم می باشد. همچنین کیفیت زندگی کاری با تغییر سازمانی به معنی افزایش انعطاف در سطح افقی (توسعه شغلی) و در سطح عمومی (غنی سازی شغلی)، مرتبط است که شامل سطوح بالایی از مشارکت و انگیزش برای بهبود و جذاب کردن خودکار به جای شرایط کاری است. کیفیت زندگی کاری یعنی نوع نگرش افراد نسبت به شغل خود. به این معنی که تا چه میزان اعتماد متقابل، توجه، قدرشناسی، کار جالب و فرصت های مناسب برای سرمایه گذاری (مادی و معنوی) در محیط کار توسط مدیران برای کارکنان فراهم شده است. درجه کیفیت زندگی کاری درون سازمان از طریق اندازه گیری رضایت، غیبت کم و انگیزه بالا در کارکنان برآورد می شود (سعادت، ۱۳۸۵).

شاخص های کیفیت زندگی کاری والتون

کیفیت زندگی کاری به عنوان یک فرهنگی است که تعهد متقابل بین افراد و سازمان را به وجود می آورد تا افراد در درون سازمان نسبت به سازمان خودشان متعهد بشوند و سازمان هم به نیازهای آنان

- 1- Martel and Dupuis
- 2- Lewis and et al.
- 3- Gangne and Desi
- 4- Armstrong

توجه کند. پس در نتیجه بهبود کیفیت زندگی کاری یک تعهد متقابل بین سازمان و افراد ایجاد میشود. در واقع به کارگر نیرو می دهد که در انجام دادن کارش فعال و با انگیزه باشد. بنابراین، به نظر میرسد که کیفیت زندگی کاری، یک موضوع مهمی است که در ایجاد انگیزه در کارکنان موثر است و میتواند در فرد یک تعهدی نسبت به سازمان ایجاد کند که هیچ وقت در درون سازمان به فکر سوء استفاده از موقعیتی که در آن قرار گرفته است، نباشد (هازارد، ۲۰۰۳). کیفیت زندگی کاری به دلیل داشتن تعاریف متعدد و نبود شاخص های مورد اجماع، به شیوه های مختلفی مورد سنجش قرار می گیرد. مدل های بسیاری از کیفیت زندگی کاری ارائه شده است که نشان دهنده ی چند بعدی بودن کیفیت زندگی کاری است، اما براساس تحقیقات انجام شده توسط تیموسی و همکاران، مدل ارائه شده توسط والتون از همه کاربرد بیشتری را دارا می باشد. (تیموسی و همکاران، ۲۰۰۸) با توجه به توافق تعداد زیادی از پژوهشگران بر الگوی مطرح شده توسط والتون، تحقیق حاضر با استفاده از طبقات مفهومی والتون به شرح زیر، انجام شده است. والتون هشت طبقه مفهومی زیر را مطرح کرد تا یک چارچوب برای تجزیه خصوصیات برجسته کیفیت زندگی کاری ارائه دهد:

- ۱- پرداخت منصفانه و کافی ۲- شرایط امن و سالم کاری ۳- ایجاد فرصت برای به کار بستن و توسعه استعداد افراد ۴- ایجاد فرصت برای رشد و اطمینان خاطر مداوم کارکنان ۵- یکپارچگی و اتحاد اجتماعی در محیط کار ۶- قانون گرایی و نقش قانون در کار سازمانی ۷- کار و فضای کلی کار ۸- ارتباط اجتماعی زندگی کاری (داوری، ۱۳۸۵)

۱-۲-۲ پرداخت منصفانه و کافی^۲

مبلغی که کارمندان در مقابل کار فکری یا جسمی یا هر دو، متناسب با معیارهای اجتماعی، حجم کار و مشاغل مشابه دریافت می کنند. در نگرش جدید به مدیریت منابع انسانی، جبران خدمات کارکنان تنها از طریق پرداخت حقوق و دستمزد و مزایای پولی صورت نمی پذیرد، بلکه میزان کیفیت زندگی کاری که شامل مزایای غیرمستقیم م مزایای غیرمالی است مورد توجه قرار می گیرد (عباس پور، ۱۳۸۴).

1- Timossi and et al.

2- Adequate and Fair Compensation

۲-۲-۲ محیط کار ایمن و بهداشتی^۱

منظور، ایجاد شرایط ایمن از نظر فیزیکی و نیز ساعات کار منطقی است. ایمنی و سلامت کارکنان در سازمان روز به روز اهمیت بیشتری می یابد و پیش بینی می شود در آینده به گونه افزون تری از لحاظ کیفیت و محتوا و هم از لحاظ کمیت، مورد توجه قرار می گیرد. ارتقا سطح سلامت محل کار را به مثابه هرگونه تلاشی است که در جهت پیشگیری از بروز خطرها و حوادث در حین کار یا بروز بیماری یا مرگ زودرس از طریق تغییرات سازمانی یا رفتاری انجام می گیرد و براساس معیارهای سطح مطلوب در یک سازمان عبارت از مهار عواملی که سلامت کارکنان را تهدید کرده و منشا بروز اغلب بیماری ها و آسیب های جسمی و روانی می شود. (عباس پور، ۱۳۸۴) محیط کار به شرطی دارای کیفیت است که در آن افراد به عنوان عضو اصلی سازمان به حساب آیند. ذهن انسان در آن محیط با چالش فکری و اندیشه ای مواجه باشد، شرایط محیطی باعث پرورش و رشد توانایی او شود و در محیط کارها به خوبی انجام پذیرد. (سیاحی، ۱۳۸۱)

تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم^۲

فراهم نمودن زمینه بهبود توانایی های فردی، فرصت های پیشرفت و فرصت های به کارگیری مهارت های کسب شده و تأمین امنیت و درآمد شغل. رشد فردی برای هر شخص یک پدیده منحصر بفرد می باشد. با گسترش و رشد ظرفیت ها و توانایی ها، می توانند حداکثر یا حداقل رضایت درونی را به طور بالقوه تجربه کنند. برخی از افراد هنگامی که می بینند سازمان و محل کارشان هیچ وقت فرصت و تشویقی برای رشد و توسعه مهارت های آنان در اختیارشان قرار نمی دهد، از شغل و سازمان دلسرد و ناراضی می شوند. یکی از راه های رشد مداوم کارکنان آموزش مستمر می باشد.

وابستگی اجتماعی زندگی کاری^۳

مسئولیت اجتماعی سازمان عبارت است از تعهد سازمان در خصوص رعایت رفتار اخلاقی به عنوان نهاد های اجتماعی به معنای وسیع آن. در سازمان نباید دید تک بعدی حاکم باشد، باید از کارهای گروهی حمایت شود و به روابط غیر رسمی کارکنان اهمیت داده شود. وابستگی اجتماعی

1 - Safe and Healthy Working

2 - Opportunity for continued Growth and Security

3- The Social Relevance of work Life

زندگی کاری به نحوه برداشت کارکنان در مورد مسئولیت اجتماعی سازمان اشاره دارد. مسئولیت اجتماعی سازمان عبارت است از تعهد سازمان ها در خصوص رعایت رفتار اخلاقی به عنوان نهادهای اجتماعی به معنای وسیع آن است. سازمان ها نباید در پی سود آوری و بهره وری خود باشند بلکه آنها در برابر جامعه و تمامی افراد آنها و نهادهای دیگر اجتماعی مسئولیت دارند و باید بر قوانین حاکم بر اجتماع، ارزش ها و فرهنگ جامعه احترام گذارند. (شیرکوند، ۱۳۸۶)

فضای کلی زندگی^۱

منظور، برقراری تعادل و توازن زندگی کاری و دیگر مسئولیت های زندگی کارکنان است. فضای کاری وضعیتی است که افراد در آن کار می کنند، این فضا تجلی برداشت های کارکنان و سبک مدیریت و نظام ارزشی سازمان است. این برداشت، پاداش و رویه هایی را فراهم می آورد که چگونگی انجام کارها را فراهم می کند. (شیرکوند، ۱۳۸۶) واگذاری خانه های سازمانی به کارکنان، گردش های دسته جمعی، سرویس ایاب و ذهاب، انجام مراسم سنتی، دادن فرصت ادامه تحصیل به کارکنان و بعضی برنامه ها نظیر برنامه های تفریحی و سرگرم کننده طوری که کارکنان در کنار خانواده شان باشند، انگیزه افراد را در سازمان بالا برده و این عوامل با وظیفه شناسی اجتماعی و عوامل ارتباطی کارکنان رابطه دارد. (سید جوادین، ۱۳۸۴)

یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان

یکپارچگی و انسجام اجتماعی به ایجاد فضای کاری به نحوی که کارکنان احساس تعلق به سازمان را داشته باشند، اشاره می کنند. وقتی کارکنان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان داشته باشند، هویت خود را با سازمان تعیین می کنند، در امورات سازمان شرکت کرده، در تصمیم گیری های آن خود را درگیر می سازند و در عضویت در آن لذت می برند. ایجاد این وابستگی از فرایند اجتماعی کردن میسر می شود. فراگرد اجتماعی کردن به کارکنان می آموزد که چگونه در سازمان به منزله یک عضو موثر شرکت کنند، با اعضای دیگر همکاری نمایند، از هنجارهای سازمانی پیروی و نقش های خود را با توجه به قواعد و مقررات سازمانی به درستی ایفا کنند. نتایج بررسی های سازمان نشان می دهد که اجتماعی کردن اثربخش از یک سو به رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد به نفس بیشتر در کار

و از سوی دیگر به کاهش استرس؛ فشار روانی و احتمال ترک خدمت اختیاری منجر می شود. (عباس پور، ۱۳۸۴)

قانون گرایی در سازمان^۱

منظور، فراهم بودن زمینه آزادی سخن کارکنان بدون ترس از انتقام بالاتر و نافذ بودن سلطه قانون نسبت به سلطه انسانی می باشد. لذا بایستی رویه های خاصی که ناظر بر تضمین حقوق کارکنان می باشد، در محیط کار وجود داشته باشد. اگر در سازمان ضوابط قانونی حاکم باشد، رفتار افراد بر طبق علایق فردی کاهش می یابد، دیگر کسی نمی تواند بنا به نظر شخصی تصمیم گیری نماید و کارها نهادینه می شود و افراد نیز بدون واگهی از انتقام های بعدی حرف های خود را می زنند و سلطه قانونی به جای سلطه انسانی نافذ خواهد بود.

توسعه قابلیت های انسانی

منظور، فراهم بودن فرصت هایی چون استفاده از استقلال و خود کنترلی در کار، بهره مند شدن از مهارت های گوناگون و دسترسی به اطلاعات مناسب کار می باشد. (شیرکوند، ۱۳۸۶) اگر سازمانی قصد دارد در آینده موفق شود، باید کانون توجه خود را بر استعداد های منحصر به فرد یکایک کارکنان خود و راه درست تبدیل این استعدادها به عملکرد پاینده معطوف سازد. اگر سازمان ها همه تلاش خود را صرف فرایند ها و برنامه ها معطوف سازند و به استعداد منحصر به فردی که در نهاد یکایک کارکنان قرار دارد، توجه کنند، در این صورت از درک مهمترین وجه تمایز میان انسان و همه مخلوقات دیگر چشم پوشی کرده اند که این امر صدمات جبران ناپذیری به سازمان وارد خواهد کرد. پس سازمان ها باید با تمام وجود در جهت توسعه و شکوفایی استعدادهای منابع انسانی خود تلاش کنند.

- بهره وری^۲ و کیفیت زندگی کاری

از عوامل مهم بقاء و حیات سازمان ها، کیفیت و توانمندی نیروی انسانی است. به عبارت دیگر، اهمیت منابع انسانی به مراتب از فناوری های جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است. نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی امری غیرقابل انکار می باشد. منبع انسانی به عنوان

1- Constitutionalism in the work Organization

2- Productivity

مهم ترین، گران ترین و باارزش ترین سرمایه ی یک سازمان محسوب می شود. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد و سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه های مختلف در انجام فعالیت ها با یکدیگر همکاری می کنند. امروزه یکی از موضوعات مورد توجه در مدیریت نیروی انسانی، تأمین نیازهای کارکنان در جهت ایجاد انگیزه برای بالا بردن کیفیت کار آنان و بهره گیری هرچه بیشتر از نیروی انسانی در سازمان است. (نصیری پور و همکاران، ۱۳۹۲) در جهان رقابتی امروز، یکی از ابزارهای مهم جهت ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف ها و رسالت های مورد نظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله توانمندی و تحول را حیات می بخشد و بقای سازمان را تضمین می کند منابع انسانی است. به عبارت دیگر اهمیت منابع انسانی به مراتب از تکنولوژی های جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است یعنی تفاوت اصلی سازمان ها را باید دانایی و توانایی دانست نه دارایی و ناداری. نقش نیروی انسانی کارآمد، دانا و توانا در تحقق اهداف سازمانی امری غیر قابل انکار می باشد. منبع انسانی به عنوان مهم ترین، گران ترین و با ارزش ترین سرمایه یک سازمان محسوب می شود، نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد. (کاملی و عزیزی و مهدی زاده، ۱۳۹۳) بهره وری از عواملی است که دوام و بقای سازمان ها را در دنیای پرقابلیت فعلی تضمین می کند. بهره وری مشخص می کند که در تبدیل ورودی به خروجی تا چه حد سازمان به صورت شایسته و مناسب عمل کرده است؛ به عبارت دیگر رابطه میان میزان تولید در مدت معین و عوامل دخیل در جریان تولید را بهره وری می گویند که در اینجا کالا، محصول یا خدمات نشان دهنده میزان تولید می باشد. هدف از بهره وری استفاده مؤثر از عوامل و منابع به کار رفته و بهبود بخشیدن به آنچه که در حال حاضر موجود بوده و مورد استفاده قرار می گیرد، می باشد. (صفرمردی، ۱۳۹۴) به نظر صاحب نظران مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی راهبردی اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی است. اهمیت توانمندسازی به گونه ای است که آن را کلید اثربخشی سازمان ها می دانند (موی و همکاران،^۱ ۲۰۰۵)

مروری بر پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی

سازمان های عصر حاضر با نگاه راهبردی به منابع انسانی، آن را به عنوان دارایی هوشمند و ارزشمند در نظر داشته و بیش از پیش به ارتقاء عملکرد و رضایت شغلی کارکنان توجه دارند. بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان مستلزم اهتمام مدیریت سازمان به تدوین سیاست های حمایت گرایانه از

منابع انسانی است. امروزه توجهی که به کیفیت زندگی کاری می شود بازتابی است از اهمیتی که همگان برای آن قائل هستند. در ادامه به تعدادی از پژوهش های انجام شده در داخل و خارج از کشور در حوزه کیفیت زندگی کاری و بهره وری کارکنان و همچنین عوامل مؤثر بر آن اشاره شده است:

جدیدترین پژوهش در این باره مطالعه رابل و کی (۲۰۱۴) می باشد. این پژوهشگران نشان دادند که کیفیت زندگی کاری از طریق تأثیری که بر خشنودی شغلی کارکنان دارد، عملکرد آنان و بهره وری سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد. در این ارتباط، شرکت ها در سراسر جهان، هنگامی که در چرخه رقابت خود را ضعیف می بینند و به دنبال راه هایی برای دستیابی به انتظاراتشان هستند. برخی از رهبران شرکتهای، این محیط اقتصادی را با در نظر گرفتن یک روش کسب و کار مستقیم برای رقابت به وسیله ایجاد بازارهای جدید و زنجیره ای، کنترل هزینه ها و یا ارائه محصولات جدید به مشتریان، مورد توجه قرار می دهند. در حالی که رهبران دیگر، سعی در انتخاب یک روش جامع تر برای آمیختن دیدگاه کسب و کار با دیدگاه کار / زندگی می باشد، بوسیله پیدا کردن راههایی که به اثربخشی بیشتر کارکنان کمک کند. (رابل و کی، ۲۰۱۴) زاهو و همکاران (۲۰۱۲)، چنین بیان می کنند که کیفیت زندگی کاری نه تنها بسیاری از نگرش های شغلی چون، خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و دل بستگی شغلی را تحت تأثیر قرار می دهند، همچنین در سایر حوزه های زندگی کارکنان از قبیل زندگی خانوادگی، زندگی اجتماعی و سایر حوزه های زندگی غیر شغلی و بهزیستی روانشناختی تأثیر می گذارند. (زاهو و همکاران، ۲۰۱۲) طبق تحقیقات بالو و گودوین (۲۰۰۷)، حمایت کردن از کیفیت زندگی کاری، به سازمان ها کمک می کند که یک پایگاه سرمایه فکری را توسعه دهند که این کار منجر به افزایش قیمت سهام شرکت می شود. این چنین کارهایی همچنین منجر به انگیزش کارکنان و در نهایت از طریق افزایش بهره وری منجر به افزایش ارزش شرکت می شود. (بالو و گودوین، ۲۰۰۷) در داخل نیز تحقیقاتی در این زمینه صورت گرفته است که می توان به تحقیق محمدی مقدم و عباس پور در سال ۱۳۹۳ با عنوان فراتحلیل ارتباط میان کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان در سازمان های ایران اشاره کرد که نتایج تحقیق بیانگر آن بود که بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان رابطه بالاتر از حد متوسط وجود دارد. همچنین از میان ابعاد کیفیت زندگی کاری یکپارچگی و انسجام اجتماعی با اندازه اثر ۰.۵۶۳، توسعه قابلیت های انسانی با اندازه اثر ۰.۴۹۹، وابستگی اجتماعی زندگی کاری با اندازه اثر ۰.۴۴۲ دارای بیشترین اندازه اثر در ارتباط با متغیر عملکرد

1- Rubel and Kee

2- Zhao and et al.

3- Ballou and Godwin

کارکنان هستند و بیشترین تاثیرگذاری را دارند. (محمدی مقدم و عباس پور، ۱۳۹۳) همچنین در زمینه بهره‌وری کاملی و عزیزی و مهدی زاده در سال ۱۳۹۳ به بررسی عوامل موثر بر میزان بهره‌وری کارکنان اجرایی پلیس راهور فرماندهی انتظامی تهران بزرگ (فاتب) پرداختند که نتایج نشان داد که میزان تأثیر عوامل سازمانی، مدیریتی و فردی بر بهره‌وری کارکنان اجرایی پلیس راهور فاتب بیش از حد متوسط است. (کاملی و عزیزی و مهدی زاده، ۱۳۹۳) دائمی (۱۳۹۰) به بررسی تأثیر عوامل سازمانی بر بهره‌وری مدیران و فرماندهان انتظامی استان قزوین پرداخته است. که نتایج حاصله عبارتند از: هدایت و اثرگذاری، ارزیابی عملکرد شغلی، آموزش و توسعه مهارت‌های شغلی، انتخاب علمی مدیران و فرماندهان، تجزیه و تحلیل مشاغل سازمان از عوامل بهره‌وری مدیران و فرماندهان است. (دائمی، ۱۳۹۰) دنیای اطراف ما مملو از مسائل تصمیم‌گیری چند معیاره است و انسان‌ها همیشه مجبور به تصمیم‌گیری در این زمینه‌ها هستند؛ در بعضی موارد نتیجه تصمیم‌گیری به حدی مهم است که بروز خطا ممکن است ضررهای جبران‌ناپذیری را تحمیل کند؛ بنابراین استفاده از شیوه مناسب برای انتخاب بهینه و تصمیم‌گیری صحیح ضروری است.

روش تحقیق

این پژوهش با توجه به ماهیت آن؛ توصیفی و با توجه به هدف تعریف شده، از نوع کاربردی است و بر اساس شیوه انجام آن، پیمایشی است. به این صورت که مطالب مربوط به ادبیات موضوع از طریق مطالعات کتابخانه‌ای نظیر کتب، مجلات، پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد، بررسی اسناد و مدارک، منابع پژوهش الکترونیکی مانند اینترنت و غیره جمع‌آوری شده است. جهت کسب اطلاعات مورد نظر از جامعه آماری و با هدف پاسخ‌گویی به سوالات پژوهش، از پرسشنامه مقایسات زوجی استفاده شده است. توضیح اینکه در این رویکرد برای اولویت‌بندی عوامل، از مقایسات زوجی که اساس و مبنای رویکرد تجزیه و تحلیل سلسله‌مراتبی است، استفاده شده است؛ یعنی ساختار فرایند سلسله‌مراتبی و به تبع آن نرم افزار مورد استفاده بر اساس مقایسات زوجی بنا نهاده شده تا بتواند با تشکیل یک ماتریس متناظر، تاثیر معیارها و متغیرهای تعریف شده، به صورت زوجی سنجیده شود. بر اساس پرسشنامه، مقایسات زوجی خود ساخته ابتدا به طور آزمایشی بین چند نفر از کارشناسان و خبرگان توزیع شده و پس از اصلاح و تایید نهایی توسط اساتید و سایر خبرگان، پرسشنامه اصلی توزیع می‌گردد. در مجموع پرسشنامه‌ای برای ۶۵ نفر از خبرگان و کارشناسان شناسایی شده در شعب مختلف بانک صادرات شهر شیراز، ارسال شد. تک تک اعضا ماتریس تصمیم را پاسخ دادند. برای انتخاب جامعه آماری سعی شده است تا پرسشنامه‌ها بین کارشناسان و مدیران مرتبط و با تجربه پیرامون موضوع

پژوهش توزیع گردد. به منظور استخراج وزن عوامل از ماتریس مقایسات زوجی از روش تحلیل سلسله مراتبی یا AHP استفاده شد، پس از محاسبات نرخ سازگاری با استفاده از نرم افزار اکسپورت چویس محاسبه شد که به دلیل بالاتر از حد مجاز بودن برخی از پرسشنامه ها، به پاسخ دهندگان عودت داده شد، در نهایت نرخ سازگاری به ۰.۰۷ رسید. (در روش های تصمیم گیری چند معیاره نرخ سازگاری باید از ۰.۱ کمتر باشد.) پس از جمع آوری اطلاعات با استفاده از روش AHP وزن شاخص ها و گزینه ها تعیین می شوند، سپس جهت تعیین وزن نهایی و پردازش داده ها از نرم افزار Expert Choice استفاده شده است. در جدول ۱ ویژگی های جامعه آماری مورد نظر آورده شده است.

جدول ۱- ویژگی های کارشناسان و خبرگان

تحصیلات			سابقه خدمت		جنسیت		ویژگی های پاسخ دهندگان
دکترا	ارشد	کارشناسی	بالای ۱۰سال	کمتر ۱۰سال	زن	مرد	
۵	۲۷	۳۳	۱۲	۵۳	۲۶	۳۹	فراوانی
۰.۰۷۶۹۲	۰.۴۱۵۳۸	۰.۵۰۷۶۹	۰.۲۶۶۶	۰.۷۳۳۳	۰.۴	۰.۶	درصد

تعیین وزن معیارها با استفاده از تکنیک AHP به کمک نرم افزار Expert Choice

داده های مقایسه زوجی کارشناسان که به صورت زبانی بیان شده اند، وارد نرم افزار شده و اوزان نهایی معیارها به صورت قطعی محاسبه می شوند.

جدول ۲- متغیرهای زبانی

ترجیحات (قضاوت شفاهی)		مقدار عددی
کاملاً مطلوب تر	Extremely Preferred	۹
مطلوبیت خیلی قوی	Very Strongly Preferred	۷
مطلوبیت قوی	Strongly Preferred	۵
کمی مطلوب تر	Moderately Preferred	۳
مطلوبیت یکسان	Equally Preferred	۱
مطلوبیت ها بین فواصل فوق	Intermediate values between adjacent scale values	۲،۴،۶،۸

با استفاده از روابط زیر نظرات کارشناسان یکپارچه شده و به یک ماتریس تصمیم تبدیل می

شوند.

$$l_{ij} = \min (l_{ijk})$$

$$m_{ij} = \left(\prod_{k=1}^k m_{ijk} \right)^k$$

$$u_{ij} = \max (u_{ijk})$$

جدول ۳- نمونه ای از ماتریس مقایسات زوجی صورت گرفته توسط یکی از پاسخ دهندگان

	توسعه قابلیت انسانی	یکپارچگی و انسجام اجتماعی	فضای کلی زندگی	وابستگی اجتماعی	محیط کار ایمن و بهداشتی	پرداخت منصفانه و کافی	قانون گرایی	فرصت رشد و امنیت مداوم
توسعه قابلیت انسانی	۱	۲	۴	۱	۵	۳	۷	۱/۲
یکپارچگی و انسجام اجتماعی	۱/۲	۱	۳	۱/۲	۴	۲	۴	۱/۳
فضای کلی زندگی	۱/۴	۱/۳	۱	۱/۲	۳	۱/۲	۴	۱/۳
وابستگی اجتماعی	۱	۲	۲	۱	۵	۳	۶	۱/۳
محیط کار ایمن و بهداشتی	۱/۵	۱/۴	۱/۳	۱/۵	۱	۱/۳	۲	۱/۷
پرداخت منصفانه و کافی	۱/۳	۱/۲	۲	۱/۳	۳	۱	۴	۱/۵
قانون گرایی	۱/۷	۱/۴	۱/۴	۱/۶	۱/۲	۱/۴	۱	۱/۹
فرصت رشد و امنیت مداوم	۲	۳	۲	۳	۷	۵	۹	۱

جدول ۴- ماتریس مقایسات زوجی برای معیارهای کیفیت زندگی کاری والتون

فرصت رشد و امنیت مداوم	قانون گرایی	پرداخت منصفانه و کافی	محیط کار ایمن و بهداشتی	وابستگی اجتماعی زندگی کاری	فضای کلی زندگی	یکپارچگی و انسجام اجتماعی	توسعه قابلیت انسانی
۰.۲۷	۶.۲۹	۱.۹۸	۴.۷۵	۱.۲۳	۳.۷۶	۳.۱۵	۱
۰.۶۰	۳.۹۰	۳.۱۲	۴.۶۵	۰.۵۶	۴.۱۳	۱	۰.۳۱۷۴۶
۰.۲۴	۴.۶۴	۰.۵۲	۲.۱۸	۰.۲۸	۱	۰.۸۱۳	۰.۲۶۵۹۵
۰.۲۳	۶.۶۵	۲.۵۸	۳.۹۶	۱	۰.۱۵۸۹۸	۰.۵۰۵۰۵	۰.۲۱۰۵۲
۰.۱۴	۳.۱۲	۰.۳۵	۱	۰.۲۱۵۰۵	۱.۷۸۵۷۱	۰.۲۴۲۱۳	۳.۷۰۳۷
۰.۱۶	۴.۷۵	۱	۰.۴۵۸۷۱	۳.۵۷۱۴۲	۱.۶۶۶۶۶	۰.۲۵۶۴۱	۰.۳۲۰۵۱
۰.۱۲	۱	۰.۱۵۰۳۷	۰.۳۸۷۵۹	۰.۲۵۲۵۲	۴.۱۶۶۶۶	۰.۲۱۵۵۱	۱.۹۲۳۰۷
۱	۸.۳۳۳۳۳	۶.۲۵	۰.۲۱۰۵۲	۷.۱۴۲۸۵	۰.۳۲۰۵۱	۲.۸۵۷۱۴	۴.۳۴۷۸۲

برای تجزیه و تحلیل داده های این تحقیق و به منظور افزایش دقت و سرعت انجام محاسبات از نرم افزار Expert Choice استفاده گردید. با وارد کردن داده های به دست آمده در نرم افزار مذکور، وزن به دست آمده برای هر شاخص مشخص شد. وزن محاسبه شده برای هشت شاخص اصلی در شکل ۱ و جدول ۵ نشان داده شده است.

شکل ۱- نتایج نرم افزار Expert choice برای رتبه بندی معیارهای کیفیت زندگی کاری والتون



جدول ۵- رتبه بندی نهایی معیارهای کیفیت زندگی کاری والتون

رتبه	ضریب اهمیت	شاخص
۱	۰.۳۴۳	توسعه قابلیت انسانی
۲	۰.۱۸۰	یکپارچگی و انسجام اجتماعی
۳	۰.۱۵۰	فضای کلی زندگی
۴	۰.۱۳۹	وابستگی اجتماعی زندگی کاری
۵	۰.۰۷۳	محیط کار ایمن و بهداشتی
۶	۰.۰۵۶	پرداخت منصفانه و کافی
۷	۰.۰۳۶	قانون گرایی
۸	۰.۰۲۲	فرصت رشد و امنیت مداوم

نتیجه گیری و پیشنهادات

در دنیای پر رقابت کنونی، بهره وری به عنوان یک فلسفه و دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود، مهمترین هدف هر سازمانی را تشکیل می دهد و می تواند همچون زنجیره ای فعالیت های کلیه بخش های جامعه را در برگیرد؛ همچنین یکی از آفت های مهم مدیریت، بی توجهی به کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان است. این بی توجهی، اثربخشی و کارایی سازمان را به شدت کاهش می دهد. به دلیل فقدان شناخت مدیران سازمان از کیفیت زندگی کاری، این مقوله، تناسب و اندازه های واقعی خود را در سازمان ها از دست داده است. با توجه به این موارد، موضوع کیفیت زندگی کاری در دهه گذشته به یک بحران تبدیل شده است. (باگتاسوس، ۲۰۱۱، ۱) کیفیت زندگی کاری یا کیفیت نظام کار یکی از

جالب ترین روش های ایجاد انگیزش و راهگشای مهم در طراحی و غنی سازی شغل کارکنان است که ریشه در نگرش کارکنان و مدیران به مقوله ی انگیزش دارد. (علیمردانی و عبدالهی و حسین پور طولازدهی، ۱۳۹۳) هدف از پژوهش حاضر رتبه بندی معیارهای موثر کیفیت زندگی کاری بر بهره وری کارکنان بانک صادرات با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی بوده است. نتایج تحقیق نشان داد که مولفه ی توسعه قابلیت انسانی با وزن ۰.۳۴۳ بیشترین اثر و مولفه ی فرصت رشد و امنیت مداوم با وزن ۰.۰۲۲ کمترین تاثیر را در بین مولفه های موثر کیفیت زندگی کاری بر بهره وری کارمندان در بانک صادرات شهر شیراز می باشد. با توجه به وضعیت کنونی و حساس بانک و همچنین ورود به عرصه خصوصی سازی و شرایط رقابتی بازار و وجود رقبای قدرتمند، دست یافتن به اهداف سازمانی بدون توجه به منابع انسانی میسر نمی باشد. پس می توان گفت مهم ترین و ارزشمند ترین سرمایه سازمان، سرمایه انسانی آن است و توجه به این سرمایه گرانبها بر روند شکست یا کامیابی سازمان تاثیر دارد، تلاش برای بالا بردن سطح کیفیت زندگی کاری کارکنان امر مهمی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند زیرا به دلیل رابطه مثبت و معنی داری که با بهره وری نیروی انسانی دارد، می تواند با تقویت مولفه های آن بهره وری کارکنان را افزایش داد و در جهت رشد سازمان گام برداشت. بطور کلی می توان نتیجه گرفت که اگر هدف سازمان ها، توسعه و رشد باشد طبعاً باید به عامل بهره وری، به ویژه بهره وری نیروی انسانی که اساسی ترین و راهبردی ترین منابع هر جامعه و هر سازمان است، بیشتر توجه شود و ایجاد زندگی با کیفیت بهتر، در سایه ی تاکید بر بهره وری جستجو گردد.

پیشنهادهات

- ۱- با توجه به این موضوع که مولفه توسعه قابلیت انسانی بیشترین وزن را در بین مولفه های موثر کیفیت زندگی کاری بر بهره وری دارد، باید به شناسایی وضعیت ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی که می تواند تصویری روشن به منظور برنامه ریزی و جلوگیری از هدررفت منابع انسانی را در سطح مدیران عالی و تصمیم گیران ارائه کند؛ پرداخته شود.
- ۲- ایجاد انگیزش در کارکنان و بهبود روحیه آنها با تاکید بر روش هایی از قبیل توسعه شغلی، غنی سازی شغلی و گردش شغلی
- ۳- استفاده از تکنیک های جدید مدیریت تحت عنوان MBO^۱ و روش های تیمی برای اینکه کارکنان زندگی کاری با کیفیتی داشته باشند باید راهکارهای ارائه شود تا سرمایه های فکری سازمان بالا رود و کارکنان توانمند شوند.

۴- ایجاد فضای مشارکتی کار توام با فرهنگ مشارکتی در کلیه سطوح سازمانی
 ۵- از آن جا که در میان عوامل تولید، عامل نیروی انسانی بر خلاف سایر منابع سازمانی به عنوان صاحب عقل و هماهنگ کننده سایر عوامل شناخته می شود و همچنین مهم ترین عامل اصلی در افزایش و کاهش بهره وری سازمان می باشد، بنابراین از جایگاه ویژه ای برخوردار بوده و باید توجه خاصی به آن مبذول داشت .

منابع

- ۱- داوری، مجید (۱۳۸۵)، مطالعه کیفیت زندگی کاری به انگیزش از دیدگاه کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان اصفهان .پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی (گرایش مالی)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوارسگان (اصفهان)
- ۲- دائمی، بهزاد (۱۳۹۰). تأثیر عوامل سازمانی بر بهره وری مدیران و فرماندهان انتظامی استان قزوین. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علوم انتظامی .
- ۳- سعادت ، اسفندیار(۱۳۸۵)، مدیریت منابع انسانی .تهران :انتشارات سمت .
- ۴- سیاحی، علی اکبر (۱۳۸۱): کیفیت زندگی کاری، نشریه ی کار و جامعه؛ شماره ی ۲۹
- ۵- سیدجوادی، سیدرضا، سخدری، کمال (۱۳۸۴): کیفیت زندگی کاری در سازمان های کارآفرین براساس الگوی والتون (گزارش)، تهران: مولفین
- ۶- شیرکوند، عطیه (۱۳۸۶): بررسی رابطه ی کیفیت زندگی کاری و عملکرد شرکت سهامی بیمه ی ایران در شهر تهران. پایان نامه ی کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی
- ۷- صفر مردی(۱۳۹۴)؛ بررسی نقش فناوری اطلاعات در افزایش بهره وری کارکنان ناجا، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، سال دهم، شماره ۳۵
- ۸- عباس پور، عباس (۱۳۸۴) : مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها) ؛ تهران: انتشارات سمت، چاپ دوم
- ۹- علیمردانی، اکرم؛ عبدالمهی، بیژن و شهره حسین پور طولازدهی، (۱۳۹۳)، شناسایی و اولویت بندی مؤلفه های کیفیت زندگی کاری ، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی ، سال نهم، شماره ۳۱،
- ۱۰- کاملی، محمدجواد؛ عزیزی، حمیدرضا و حسن مهدی زاده(۱۳۹۳)؛ بررسی عوامل موثر بر میزان بهره وری کارکنان اجرایی پلیس راهور فرماندهی انتظامی تهران بزرگ (فاتب)، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، سال نهم، شماره ۳۲

- ۱۱- محمد جواد کاملی، حمید رضا عزیزی، حسن مهدی زاده؛ (۱۳۹۳)؛ بررسی عوامل مؤثر بر میزان بهره وری کارکنان اجرایی پلیس راهور فرماندهی انتظامی تهران بزرگ (فاتب)، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، سال نهم، شماره ۳۲،
- ۱۲- محمدی مقدم؛ یوسف، عباس پور؛ جعفر (۱۳۹۳)، فراتحلیل ارتباط میان کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان در سازمان های ایران، فصلنامه ی علمی پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال دوم، شماره ۱
- ۱۳- نصیری پور، امیر اشکان؛ دلگشایی، بهرام؛ کلهر، روح الله؛ کیایی، محمد زکریا؛ شاه بهرامی، الهام؛ طباطبایی، سید سعید (۱۳۹۲)؛ عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان براساس نظریه هرزبرگ در بیمارستان های آموزشی شهرستان قزوین. مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران، دوره ۷ شماره ۴

1. Armstrong , D. J.; Schneider, R.; Cynthia. k and Myria, A. W. (2007). Advance Mint , Vocuntary Turn Over and Woman In IT: A Cognitive Study Of Work . Family Conflict , Information and Management. 44.
2. 14-Bagtasos, M. R. (2011), Quality Of Work Life: A Review of Literature. DLSU Business & Economics, 20 (2), 1-8
3. 15-Ballou, B., and Godwin, N H. (2007). Quality of 'Work Life'. *Strategic Finance*, 89(4), 40(6)
4. 16-Chan, D. and Schmitt, N. (2000), "Interindividual differences in interindividual changes in proactivity during organizational entry: a laten t growth modeling approach to understanding new comer aduption", *Journal of Applied psychology*, Vol. 85, pp. 190-221.
5. 17-Gangne, M. and Desi, E.L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation, *Journal of Organization Behavior*, 26 (4): 331-362.
6. 18-Hall M L. Nursing Intellectual Capital (2003): *A Theoretical Approach for Analyzing Nursing Productivity*. *Nursing Economics*; 21(1), pp: 14-19.
7. 19-Huzzard, Jony, (2003), The Convergence of The Quality of Working Life and Competitiveness: A Current Swedish Literature Review , National Institute For Working Life , Stockholm.

8. 20-Lewis, David & et al. (2007); “Extrinsic and Intrinsic Determinants of Quality of Work Life”; *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 14.
9. 21-Martel , Jean -Pierre & Gilles Dupuis (2006); “Quality of Work Life : Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of New Model and Measuring Instrument”; *Social Indicators Research*, Vol. 11.
10. 22-Mirkamali, S. M., and NarenjiThani, F. (2011). A Study on the quality of work life (QWL) among faculty members of University of Tehran(UT) and Sharif university of Technology (SUT). *International Conference on Education and Educational Psychology*, (ICEEPSY 2011).
11. 23-Moye, M. J & Henkin A. B & Egley R. J (2005).Teacher-principal relationships exploring linkages between empowerment and interpersonal trust. *Journal of Educational Administration*, 43(3),.260-277
12. 24-Rubel, M. R. B. & Kee, D. M. H. (2014), Quality of Work Life and Employee Performance: Antecedent and Outcome of Job Satisfaction in Partial Least Square. *World Applied Sciences Journal*, 31 (4), 456-467.
13. 25-Saraji Nasl & H. Dargahi (2006); “Study of Quality of Work Life (QWL)”;*Iranian J. Public Health*, Vol .35.
14. 26-Timossi, L. S., Pedroso, B., Francisco, A. C., Pilatti l, A. (2008). Evaluation of quality of work life: an adaption from the Waltons QWL Model. *XIV International Conference on industrial Engineering and Management*. Rio de Janeiro, brazil, 13 to 16 october.
15. 27-Zhao, X. W., Sun, T., Cao, Q. R., Li, C., Duan, X. J., Fan, L. H., & Liu, Y. (2012), The impact of quality of work life on job embeddedness and affective commitment and their co-effect on turnover intention of nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 22, 780–788.