

« علوم تربیتی »

سال دوم - شماره ۵ - بهار ۱۳۸۸

ص ص ۱۸۴ - ۱۶۱

## بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری مدیران با بهره وری آنان در مدارس شهرستان سردشت در سال تحصیلی ۱۳۸۸-۱۳۸۷

دکتر محمدعلی فرنی<sup>۱</sup>

خه بات شجاعی<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف عمده حاضر بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری مدیران با بهره وری آنان در مدارس شهرستان سردشت بوده است. روش تحقیق توصیفی - همبستگی و جامعه آماری شامل کلیه مدیران مدارس شهرستان سردشت می باشد. حجم نمونه مدیران بر اساس فرمول کوکران ۷۵ نفر محاسبه و روش نمونه گیری از نوع طبقه ای نسبتی است. برای گردآوری داده ها از دو پرسشنامه ی محقق ساخته کیفیت زندگی کاری و بهره وری استفاده شد. در ارتباط با روائی ابزار سنجش به نظرات متخصصین اکتفا شده و اعتبار پرسشنامه ها به ترتیب ۰/۹۱ و ۰/۹۲ درصد از طریق آزمون آلفای کرانباخ بدست آمد. نتایج آزمونهای آماری نشان داد که بین حقوق و مزایا، فرصتهای مستمر یادگیری، دموکراسی در سازمان، مشارکت در تصمیم گیری، طرح شغل، و فضای کارثی با بهره وری مدیران رابطه معنادار وجود دارد.

### واژه‌های کلیدی:

کیفیت زندگی کاری، بهره وری، دموکراسی در سازمان، طراحی شغل، فضای کاری

---

-استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

## مقدمه

تلاش برای بهبود بهره وری، تلاش برای زندگی بهتر افراد و جامعه است. امروزه در بهبود زندگی اجتماعی و اقتصادی تلاش همه جانبه ای جهت ارتقاء بهره وری به طور مستمر برای تداوم حیات و رشد و توسعه آغاز شده است. در دنیای رقابت آمیز امروز بهره وری به عنوان یک فلسفه و یک دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود مهمترین هدف سازمان را تشکیل میدهد که می تواند همچون زنجیری فعالیت های کلیه آحاد جامعه را به هم ربط دهد. بهبود بهره وری یک تفکر و جهان بینی مبتنی بر بالا بردن توان آفرینش و قدرت خلق و میزان استعداد و تطبیق و تلفیق جامعه و سازمانها با تحولات اقتصادی، علمی و فنی جهان می باشد (طاهری، ۱۳۸۰).

توجهی که امروزه به کیفیت زندگی کاری می شود بازتابی است از اهمیتی که همگان برای آن قائل هستند. بسیاری از کارکنان از کار خود ناراضی بوده و در پی کاری معنادار می باشند. کیفیت زندگی کاری یکی از خاستگاه های مهم توسعه سازمانی است و توسعه سازمان ترکیبی تکامل یافته از علم و هنر است که هم زمینه تخصصی عملکرد اجتماعی و هم قلمرو بررسی و کاوش علمی را تشکیل می دهد. بهبود کیفیت زندگی کاری به صورت یکی از مهمترین اهداف سازمان و کارکنان درآمده است. از آنجائی که بین رویه های مدیریت منابع انسانی و کیفیت زندگی کاری رابطه مستقیمی وجود دارد فلذا حیات مجدد برای کارکنان از طریق ارتقاء کیفیت زندگی کاری، کلید موفقیت هر سازمانی محسوب می شود (خدیبوی، ۱۳۸۶)

شماری از آگاهان بر این باورند که بخشی از کاهش بهره وری و کیفیت تولیدات و خدمات، ناشی از کاستی های کیفیت زندگی کاری می باشد. کارکنان درخواست دارند که از دیدگاه آنها به مسائل نگریسته شود، می خواهند در پیامدهای اقتصادی و غیراقتصادی کارشان تغییراتی داده شود. اهمیت پاداش های

غیراقتصادی در مقایسه با پاداشهای اقتصادی هم اکنون در حال افزایش است به ویژه در نزد کارکنانی که از آموزش و پرورش بالایی برخوردارند. همه موارد فوق در مفهوم انسانی کردن محیط کار و یا بعبارت دیگر بهبود کیفیت زندگی کاری ریشه دارند. در نظام ارزشی کیفیت زندگی کاری، سرمایه گذاری بر روی افراد را بعنوان مهمترین متغیر در معادله مدیریت راهبردی مورد توجه قرار می دهند، به این معنا که برآورده نمودن نیازهای کارکنان به اثربخشی و کارایی بلند مدت سازمان منجر خواهد شد. نیروی کار امروزه توقعات بیشتری از قبل دارد، دیگر به هر شغلی در هر شرایطی و با هر دستمزدی تن در نمی دهد و برای کیفیت کار و زندگی کاری مطلوب، اهمیت زیادی قائل است. در نتیجه، متخصصان امور نیروی انسانی باید مشاغل را طوری طراحی کنند که کار در محیط سازمان برای کارکنان مطلوب و رضایتبخش باشد (سعادت، ۱۳۸۶).

کیفیت زندگی کاری بیش از همه، یک نگرش و فرهنگ است، نگرش و فرهنگی که کارکنان در کانون توجه آن قرار دارند و با فراهم نمودن زمینه ها و امکانات رشد و ارتقاء آنان، امکان توسعه اجتماعی و در نهایت افزایش رفاه عمومی را بوجود می آید. کاسیکو<sup>۱</sup> کیفیت زندگی کاری را در دو مفهوم زیر تعریف کرده است:

الف) در تعریف عینی، کیفیت زندگی کاری معادل مجموعه ای از شرایط و رویه های عینی و واقعی سازمانی می باشد که شامل خط مشی های ترفیع، سرپرستی مشارکتی، دخالت دادن کارکنان در تصمیم گیریها، شرایط کاری ایمن و ... می شود.

ب) در تعریف ذهنی، عبارتست از ادراک کارکنان از بهداشت فیزیکی (جسمی) و روانی (ذهنی) خود در محیط کار است. در این مفهوم کیفیت زندگی کاری به

<sup>1</sup> - Casico

معنای تصور ذهنی و برداشت کارکنان از سازمان از مطلوبیت فیزیکی و روانی محیط و شرایط کاری است (خدیوی ۱۳۸۶).

کیفیت زندگی کاری در سالهای پایانی دهه ۱۹۳۰ و اوائل دهه ۱۹۴۰ در نتیجه پژوهشهای هائورن در کارخانه وسترن الکتریک شکل گرفت. نتیجه گیری این روند چنین بود که بهره‌وری و بازدهی بیشتر به بهبود روابط کار و دادن فرصت به کارکنان برای دلپذیر بودن روابط اجتماعی و همین‌طور شیوه‌های مطلوب سرپرستی بستگی پیدا می‌کند. دستاورد برجسته این روند (روابط انسانی) جلب توجه پژوهشگران و دست‌اندرکاران مدیریت نسبت به عامل انسانی، بعنوان یک عامل درجه یک و نیاز به پایه‌گذاری یک سیستم منظم برای آموزش سرپرستان و رهبران سازمان در چگونگی برخورد با این عامل بود. رسمی‌ترین تعریف کیفیت زندگی کاری را والتون<sup>۱</sup> بدین گونه ارائه نموده است: «کیفیت زندگی کاری عبارتست از میزان توان اعضای یک سازمان کاری در برآورده نمودن نیازهای مهم فردی خود در سازمان از طریق تجربیات خود» (بنقل از خرازیان، ۱۳۸۵).

### نظریه‌های کیفیت زندگی کاری

نظریه‌های مختلفی در ارتباط با کیفیت زندگی کاری وجود دارد مانند نظریه ورتنر، والتون، مورتون و... که در ذیل بنا به اهمیت و ضرورت آنها به نظریه‌های والتون، دوبرین، نظریه کانینگهام و ابرل، فلرمن و آرنولد اشاره می‌کنیم.

### نظریه والتون<sup>۲</sup>

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

<sup>۱</sup> - Walton

<sup>۲</sup> - Richard Walton

- ۱- پرداخت منصفانه و کافی<sup>۱</sup>: 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- شرایط کاری ایمن و سالم<sup>۲</sup>: 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.
- ۳- توسعه قابلیت‌های انسانی: هدف این متغیر آن است که فرصت کسب مهارت‌ها و آموزشها را بوجود آورده و در عین حال زمینه هماهنگ شدن کارکنان با ماموریت، اهداف برنامه، و استراتژیهای سازمان را در جهت تامین نیازهای فرد و سازمان بوجود آورد.
- ۴- ائتلاف اجتماعی در سازمان کاری<sup>۳</sup>: این موضوع شامل هدف، ارزش حفظ اصالت منافع افراد در سازمان، تشویق به شکل‌گیری تیم‌ها و گروههای اجتماعی می‌شود.
- ۵- امکان امنیت و رشد دائمی<sup>۴</sup>: این امر از طریق بهبود توانایی‌های فردی، فرصت‌های پیشرفت، امنیت شغلی، امنیت درآمد و اطمینان خاطر از اشتغال پایدار تامین می‌گردد.
- ۶- وابستگی اجتماعی زندگی کاری<sup>۵</sup>: به چگونگی برداشت (ادراک) کارکنان در مورد مسئولیت اجتماعی سازمان اشاره دارد.

<sup>1</sup> - Adequate and fair compensation

<sup>2</sup> - safe and healthy work conditions

<sup>3</sup> - social integration in the work organization

<sup>4</sup> - opportunity for continued Growth and security

<sup>5</sup> - the social Relevance of work life

۷- فضای کلی زندگی<sup>۱</sup>: این مولفه به برقراری تعادل بین زندگی کاری و بخش‌های دیگر کارکنان که شامل اوقات فراغت، تحصیلات و زندگی خانوادگی می‌شود، مربوط می‌باشد.

۸- قانون گرانی در سازمان کار<sup>۲</sup>: منظور، فراهم بودن زمینه آزادی بیان و بدون ترس از انتقام مقام بالاتر و نافذ بودن سلطه قانون ثبت به سلطه انسان می‌باشد (نقل از علیی، ۱۳۸۶).

### نظریه دوبرین<sup>۳</sup>

بر مبنای نظر دوبرین برنامه کیفیت زندگی کاری فرآیندی است که بوسیله اعضاء سازمان ایجاد می‌شود. بر همین اساس که نامهای ارتباطی برای این هدف بوجود می‌آید. بعضی از آنها برای طراحی مشاغل 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.

اگرچه برنامه‌های کیفیت زندگی کاری دارای اشکال مختلف است اما در هر حال کارکنان از طریق محیط کار 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 شغلشان راضی خواهند شد. بنابراین کیفیت زندگی کاری ارتقاء خواهد یافت. بطور کلی اینگونه تصور می‌شود که اگر کارکنان در تصمیم‌گیری مشارکت

<sup>1</sup> - total life settings

<sup>2</sup> - constitutionalism in the work organization

<sup>3</sup> - Dubrin

داده شوند یکی از جنبه‌های مثبت کیفیت زندگی کاری محقق می‌شود (بنقل از رودکی، ۱۳۸۷).

### نظریه کانینگهام و ابرل<sup>۱</sup>

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

از نظر کانینگهام و ابرل مهمترین تکنیک‌های کیفیت زندگی کاری عبارتند از: تغییرات سیستم‌های فنی، تغییرات شغلی، مشارکت، مشاوره، تغییرات ساختاری، سیستم‌های پاداش، حقوق، برنامه‌های زمان‌بندی شده و فشرده تغییر، کارمندیابی و آموزش، بازنگری قراردادها و مدیریت گروهی می‌باشد (کانینگهام و ابرل، ۱۹۹۰).

### تعریف بهره‌وری<sup>۲</sup>

آموزش و پرورش سنگاپور در تعریف بهره‌وری می‌گوید: «بهره‌وری عبارتست از نگرش تفکری که برای رسیدن به وضع بهتر تلاش می‌کند و به آن

<sup>۱</sup>-Cunningham & J.Ebrele

<sup>۲</sup>-productivity

دست می‌یابد و همچنین مجموعه‌ای از فعالیتهایی که نگرش را به عمل تبدیل می‌کند (میرکمالی، ۱۳۸۰). بهره‌وری یعنی استفاده بهینه از منابع گوناگون، نسبت تولید کالاها و خدماتی که رضایت مصرف‌کنندگان را جلب کند، رضایت شغلی کارکنان را به حداکثر برساند و مطلوبیت زندگی کارکنان را در همه ابعاد آن افزایش دهد (ساعتچی، ۱۳۸۰). در این تعریف به آن دلیل در مورد منابع انسانی تأکید شده است که در بین عوامل مؤثر بهره‌وری، انسان تنها عاملی است که عملکرد وی هیچ‌گونه محدودیتی ندارد و تا حد غیر قابل‌تصور می‌تواند افزایش پیدا کند. مهمترین عامل مؤثر در افزایش یا کاهش بهره‌وری یک سازمان، کیفیت منابع انسانی آن است.

برخی از صاحب‌نظران بهره‌وری را یک نوع طرز تفکر و دیدگاهی می‌دانند که بر پایه آن هر فرد می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر از روز قبل انجام دهد (سوزوکی، ۱۳۷۶). مرکز بهره‌وری ژاپن بهره‌وری را به حداکثر رساندن استفاده از منابع انسانی و مادی به طریقه علمی و در جهت بهبود معیارهای زندگی تعریف می‌کند (ماساکی، ۱۳۷۵).

### بهره‌وری و آموزش و پرورش

نظامهای اقتصادی آموزش و پرورش را به منزله نهادی جهت تولید مواد اولیه ورودی‌های مورد نیاز خود می‌بیند و به همین خاطر سعی می‌نماید در تعیین کیفیت تولیدات آن نظر خویش را اعمال نمایند. به قول جان کنت گالبرایت<sup>۱</sup> اقتصاد دان بنام آمریکایی «در نظام صنعتی، تصمیم‌نهایی در امر تربیت به نظام اقتصادی مربوط است و اراده مربیان هیچگاه تعیین‌کننده خط‌مشی هدفهای تربیتی نیست. اینان به رغم پندار نادرستشان مجبورند از خواسته‌های نظام اقتصادی پیروی کنند». ملاحظه می‌شود که چگونه امر استقلال نهاد تربیتی از نظر این اقتصاد دانان

<sup>۱</sup> -John Kneth Gallbrigh



امری موهوم جلوه می‌کند. بدین ترتیب چگونه می‌شود نظامی که خود ابزاری در اختیار سیستمی دیگر می‌باشد. در ارتباط با تعبیر یک مفهوم اساسی، و اینجا مفهوم بهره‌وری، راه دیگری انتخاب نماید.

اساساً در علم تربیت «بهره‌وری» وقتی مورد توجه قرار می‌گیرد که به کارکرد سرمایه‌گذاری آموزش و پرورش در کنار دیگر نقشهایش توجه گردد. براساس این اندیشه یک نظام آموزشی به منزله یک نهاد تولیدی در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند با اعمال مدیریت صحیح در آن معمولاً در دراز مدت سودده باشد. اینجاست که واژه‌های عالم اقتصاد از قبیل «ورودی» و «خروجی» و حتی «ماده خام» و «تولید» و «محصول» و «ارزش اضافی» و «مشتری» و «بازار» و از این قبیل مورد استفاده قرار می‌گیرد. رویکرد اقتصادی به آموزش و پرورش در عصر حاضر دیگر در زمره بدیهیات است، از آنجا که مهمترین عامل مؤثر در افزایش یا کاهش بهره‌وری یک سازمان کیفیت انسانی آن سازمان است. محمد شرکاوی اشاره می‌کند شاید مسئله نقش آموزش و پرورش در رشد اقتصادی، به همان سادگی نباشد که در آغاز تصور می‌شد. یعنی آیا آموزش عاملی کمابیش مهم به عنوان مثال مانند سرمایه به حساب می‌آید؟ بطور کلی آموزش و پرورش برای ایجاد و تضمین بهره‌وری به ابقای دو نقش عمده می‌پردازد:

اول - نقش اقتصادی مستقیم. به گونه‌ای که مستقیماً به پاسخگویی به تقاضاهای نظام اقتصادی، مبنی بر نیاز به مشاغل و تخصص‌های مختلف می‌پردازد. در این شکل مدرسه و بطور کلی مراکز آموزشی بمنزله مراکز تولید هستند که به تولید محصولات مورد تقاضا از طرف جامعه و سیستم اقتصادی می‌پردازند یعنی با تولید افراد کارآمد نیازهای جامعه صنعتی را به نیروی انسانی مورد نظر بطور مستقیم برآورده می‌سازد.

البته در کنار این دیدگاه برداشت خفیف تری نسبت به نقش اقتصادی آموزش و پرورش وجود دارد که آموزش و پرورش را به عنوان محلی برای جدا کردن افراد براساس نیازهای بازار کار می‌داند.

دوم: نقش اقتصادی غیر مستقیم: از طریق ایجاد جوی مناسب برای تحقق یک جامعه بالنده اقتصادی. یعنی اینکه بدلیل ارتباط تنگاتنگ نظامهای اقتصادی با نظامهای سیاسی و اجتماعی جامعه به تربیت شهروندانی بپردازد که قدرت سازگاری با جامعه کارآمدی را داشته باشند (خامنه، ۱۳۸۶).

بهره وری در آموزش و پرورش عبارتست از ارتباط میان نحوه استفاده سازمان آموزشی از منابع و تبدیل آن به ستاده‌های مطلوب همراه با در نظر گرفتن کیفیت زندگی کاری کلیه کارکنان. بنابراین اثربخشی در آموزش و پرورش ایجاد نتایج مطلوب هم در مورد دانش آموزان و هم در مورد اعضای کادر آموزشی و کارایی نحوه عملکرد درون‌دادها می‌باشد (پرویزی علیایی، ۱۳۸۳).

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

با توجه به تعاریفی که از بهره‌وری و کیفیت زندگی شغلی ارائه شد، تأکید بر عوامل ملموس و عینی زندگی در محیط کار این نظریه را تقویت می‌کند که افزایش این عوامل، بهره‌وری منابع انسانی را افزایش می‌دهد. 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 جزیی از کیفیت زندگی شغلی دانست، در پاسخ به این پرسش که چه کسانی باید تقویت کننده این رابطه دوسویه باشند؟ تردیدی نیست که این وظیفه یعنی ایجاد رابطه متقابل بین بهره‌وری و کیفیت زندگی شغلی

و ایجاد باورهای مشترک در سازمان، با به کارگیری رهبری و مدیریت صحیح شکل می‌گیرد که به دو شرط بستگی دارد:

- ۱- مدیران برای رهبری سازمان دارای مهارت لازم باشند.
- ۲- مدت مدیریت آنها کوتاه نباشد تا فرصت آموزش، تغییر فرهنگ و ایجاد ارزش‌های مشترک را داشته باشند (سایت اسپس).

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 می‌شود بازتابی است از اهمیتی که همگان برای آن قائلند. کارکنان می‌خواهند 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 کاستیهای کیفیت زندگی کاری و تغییراتی است که در علاقه‌مندیها و رجحان‌های کارکنان پدید می‌آید. کارکنان می‌خواهند 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.

کوتاه سخن میتوان گفت: توجه به کیفیت زندگی کاری و بهره وری به طور معمول یعنی تاکید بر روشهایی که سازمان را دگرگون می‌کند تا رضایت شغلی و بهره وری کارکنان را افزایش دهد، دخالت در کار و عملکرد آنان را فزونی بخشد، و فشار عصبی، ترک خدمت و غیبت را کاهش دهد (دولان شولر، ۱۳۷۶).

### فرضیه های تحقیق

- ۱- بین حقوق و مزایای مدیران و بهره وری آنان رابطه وجود دارد .
- ۲- بین فرصتهای مستمر یادگیری و بهره وری مدیران رابطه وجود دارد.

- ۳- بین دموکراسی در سازمان با بهره وری مدیران رابطه وجود دارد.
- ۴- بین مشارکت در تصمیم گیری و بهره وری رابطه وجود دارد.
- ۵- بین طراحی شغل با بهره وری مدیران رابطه وجود دارد.
- ۶- بین فضای کاری با بهره وری مدیران رابطه وجود دارد.
- ۷- بین بهره وری مدیران بر توجه به مقطع تحصیلی آنان رابطه وجود دارد.
- ۸- بین کیفیت زندگی کاری مدیران در مقاطع سه گانه رابطه وجود دارد.
- ۹- بین بهره وری مدیران مدارس در مقاطع سه گانه رابطه وجود دارد.

### روش شناسی پژوهش

جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران و معلمان مدارس شهرستان سردشت بود که نمونه آماری از طریق فرمول کوکران ۷۵ مدیر و ۲۲۵ مدیر محاسبه گردید و از آنجا که جامعه آماری مورد مطالعه مدیران مدارس دخترانه و پسرانه ابتدایی، راهنمایی و متوسطه می باشد از روش تصادفی طبقه ای نسبتی استفاده همچنین روش تحقیق توصیفی - همبستگی می باشد.

برای جمع آوری داده ها از دو پرسشنامه محقق ساخته بسته پاسخ استفاده شد. پرسشنامه کیفیت زندگی کاری متغیرهای حقوق و مزایا، فرصتهای مستمر یادگیری، دموکراسی در سازمان، مشارکت در تصمیم گیری، طراحی شغل، فضای کاری را می سنجید و پرسشنامه دوم براساس مولفه های هفتگانه هرسی و گولد تدوین، و بهره وری را می سنجید. بعد از تعیین روایی ابزار توسط اساتید راهنما و مشاور و چند نفر متخصص مدیریت، روایی ابزار از طریق آزمون آلفای کرانباخ برای پرسشنامه کیفیت زندگی کاری ۰/۹۱ و پرسشنامه بهره وری ۰/۹۲ بدست آمد. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار آماری spss نسخه ۱۶ انجام شد. و برای توصیف صفات کیفی به محاسبه درصد و توزیع فراوانی و برای توصیف صفات کمی به محاسبه شاخصهای مرکزی و پراکندگی پرداخته شد،

سپس برای آزمون روابط بین متغیرها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید.

### یافته‌ها، بحث و تفسیر

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که بیشترین درصد فراوانی مدیران در رده سنی ۳۶-۴۰ بود و بیشترین درصد فراوانی سابقه خدمت مدیران بین ۱۱-۲۰ سال، بیشترین درصد فراوانی میزان تحصیلات مدیران لیسانس و بیشترین درصد فراوانی مربوطه به مدیرانی بود که در مقطع ابتدایی مدیر بودند.

بیشترین پراکندگی مربوط به مؤلفه حقوق و مزایا و کمترین پراکندگی مربوط به مؤلفه فضای کاری است. بیشترین دامنه تغییرات مربوط به مؤلفه طراحی شغلی است. بیشترین و کمترین چولگی به ترتیب مربوط به مؤلفه حقوق و مزایا و مشارکت تصمیم‌گیری است. بیشترین کشیدگی مربوط به مؤلفه فضای کاری و کمترین کشیدگی مربوط به مؤلفه مشارکت در تصمیم‌گیری است. که می‌توان چنین ادعا کرد که میزان حقوق و مزایای مدیران در سطح پایینتری نسبت به سایر مولفه‌های دیگر می‌باشد و همچنین آموزش مستمر آنان نسبت به دیگر مولفه‌ها در وضعیت بهتری می‌باشد. که می‌تواند ناشی از وجود فرصتهایی باشد که آموزش و پرورش برای مدیران فراهم می‌کند و مدیران بیشتر از سایر مولفه‌های دیگر کیفیت زندگی کاری آن را لمس می‌کنند.

**فرضیه اول:** بین حقوق و مزایای مدیران و بهره‌وری آنان رابطه وجود دارد.

جدول ۱: نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین حقوق و مزایا و بهره‌وری مدیران

حقوق و مزایا		
۰,۳۲۰	همبستگی پیرسون	بهره‌وری
۰,۰۰۵	سطح معنی‌داری	
۷۵	تعداد	

ضریب همبستگی بین حقوق و مزایا و مؤلفه بهره‌وری مدیران در نمونه آماری ۰/۳۲۰ است و سطح معنی داری آزمون برابر ۰/۰۰۵ است که با اطمینان بیش از ۹۵٪ می‌توان فرض وجود همبستگی را پذیرفت. و عبارتی دیگر با افزایش میزان حقوق و مزایا میزان بهره‌وری نیز افزایش می‌یابد و بالعکس. همچنین رابطه بین این دو متغیر مستقیم و از لحاظ شدت متوسط به پایین می‌باشد. یافته‌های امیر عشایری (۱۳۸۷) و سپهری (۱۳۷۷) در تائید این فرضیه می‌باشند.

**فرضیه دوم:** بین فرصتهای مستمر یادگیری و بهره‌وری مدیران رابطه وجود دارد.

**جدول ۲: نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین آموزش مستمر و بهره‌وری مدیران**

فرصتهای مستمر یادگیری		
۰,۷۳۲	همبستگی پیرسون	بهره‌وری
۰,۰۰۰	سطح معنی داری	
۷۵	تعداد	

بررسی رابطه بین فرصتهای مستمر یادگیری و بهره‌وری نشان داد که ضریب همبستگی بین این دو متغیر در نمونه آماری ۰/۷۳۲ است و سطح معنی داری آزمون برابر ۰/۰۰۰ است که با اطمینان بیش از ۹۵٪ می‌توان فرض وجود همبستگی را پذیرفت. یعنی با افزایش فرصتهای مستمر یادگیری مدیران میزان بهره‌وری آنان نیز بالا می‌رود و بالعکس. همچنین رابطه بین این دو متغیر مستقیم و از لحاظ شدت، قوی می‌باشد. که این یافته‌ها با نتایج رستگاری (۱۳۷۸)، امیرعشایری (۱۳۸۷) سازگار می‌باشد. ولی با نتایج کامدیده (۱۳۸۱) که نتیجه گرفت بین آموزش مستمر و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد همخوان نمی‌باشد.

**فرضیه سوم:** بین دموکراسی در سازمان با بهره وری مدیران رابطه وجود دارد.

**جدول ۳:** نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین دموکراسی و بهره وری مدیران

دموکراسی		
۰,۷۴۷	همبستگی پیرسون	بهره وری
۰,۰۰۰	سطح معنی داری	
۷۵	تعداد	

ضریب همبستگی بین دموکراسی و مؤلفه بهره وری مدیران در نمونه آماری ۰/۷۴۷ است و سطح معنی داری آزمون برابر ۰/۰۰۰ است که با اطمینان بیش از ۹۵٪ می توان فرض وجود همبستگی را پذیرفت. یعنی با افزایش دموکراسی در سازمان میزان بهره وری مدیران نیز بالا می رود و بالعکس که جهت و شدت همبستگی بین دو متغیر مثبت و قوی می باشد. رابطه بین دموکراسی در سازمان و بهره وری در تحقیقات لواسانی (۱۳۷۳)، حاتمی (۱۳۷۶)، کامدیده (۱۳۸۱)، رستگاری (۱۳۷۸) و رضانی فرزانه (۱۳۸۰) مورد تأیید واقع شده است.

**فرضیه چهارم:** بین مشارکت در تصمیم گیری و بهره وری رابطه وجود دارد.

**جدول ۴:**

**نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین مشارکت در تصمیم گیری و بهره وری مدیران**

مشارکت در تصمیم گیری		
۰,۶۸۶	همبستگی پیرسون	بهره وری
۰,۰۰۰	سطح معنی داری	
۷۵	تعداد	

ضریب همبستگی بین مشارکت در تصمیم گیری و مؤلفه بهره وری مدیران در نمونه آماری ۰/۶۸۶ است و سطح معنی داری آزمون برابر ۰/۰۰۰ است که با اطمینان بیش از ۹۵٪ می توان فرض وجود همبستگی را پذیرفت. که با افزایش

مشارکت مدیران در تصمیم گیری و بهره وری آنان نیز افزایش می یابد و بالعکس که یافته های، کایم (۱۹۸۶)، بتسان (۱۹۹۴) رضانی فرزانه (۱۳۸۰)، سپهری (۱۳۷۷)، امیر عشایری (۱۳۸۷)، داودی (۱۳۷۷) سازگار می شد همچنین یافته های اقبالی که با این فرضیه همخوان می باشند عبارتند از:

- ۱- وجود فضای مشارکتی با افزایش بهره وری رابطه دارد.
- ۲- استفاده از نظرات کارکنان در تعیین هدف با افزایش بهره وری رابطه دارد.
- ۳- استفاده از نظرات کارکنان در نظارت بر اجرای اهداف با افزایش بهره وری رابطه دارد.
- ۴- استفاده از نظرات کارکنان در بهبود روشها و سیستمها با افزایش بهره وری رابطه دارد.
- ۵- بین ایجاد تعهد و مسئولیت پذیری و افزایش بهره وری اختلاف معنی داری دیده نمی شود و قویا ثابت شده است که اجرای نظام مشارکتی با افزایش بهره وری رابطه دارد.

**فرضیه پنجم:** بین طراحی شغل با بهره وری مدیران رابطه وجود دارد.

جدول ۵: نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین طراحی شغل و بهره وری مدیران

طراحی شغل		
۰,۷۳۳	همبستگی پیرسون	بهره وری
۰,۰۰۰	سطح معنی داری	
۷۵	تعداد	

رابطه بین طراحی شغلی و بهره وری که ضریب همبستگی آن در نمونه آماری ۰/۷۳۳ است و سطح معنی داری آزمون برابر ۰/۰۰۰ است با اطمینان بیش از ۹۵٪ می توان فرض وجود همبستگی بین این دو متغیر را پذیرفت. یعنی با طراحی



شغلی مناسب مدیران، بهره‌وری آنان نیز بالا می‌رود و بالعکس. که یافته‌های این فرضیه با تحقیقاتی که امیرعباس (۱۹۸۸)، آنتونی (۱۹۸۳) و رضانی فرزانه (۱۳۸۰) انجام داده‌اند، سازگار می‌باشد. اما با نتایج کامدیده (۱۳۸۱) همخوانی ندارد که نتیجه گرفت بین مولفه‌های کیفیت زندگی کاری با عملکرد کارکنان به استثنای حقوق و مزایا در مورد سایر مولفه‌های دیگر کیفیت زندگی کاری رابطه معناداری وجود ندارد.

**فرضیه ششم:** بین فضای کاری با بهره‌وری مدیران رابطه وجود دارد.

**جدول ۶: نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین فضای کاری و بهره‌وری مدیران**

فضای کاری		
۰/۶۸۱	همبستگی پیرسون	بهره‌وری
۰/۰۰۰	سطح معنی داری	
۷۵	تعداد	

همچنین ضریب همبستگی بین فضای کاری و مؤلفه بهره‌وری مدیران در نمونه آماری ۰/۶۸۱ است و سطح معنی داری آزمون برابر ۰/۰۰۰ است که با اطمینان بیش از ۹۵٪ می‌توان فرض وجود همبستگی بین این دو متغیر را پذیرفت. بهبود فضای کاری سازمان با بهره‌وری مدیران رابطه مثبت و معناداری دارد. که با بهبود فضای کاری، بهره‌وری مدیر افزایش می‌یابد و بالعکس. که یافته‌های این فرضیه با نتایج امیرعباس (۱۹۸۸)، امیر عشایری (۱۳۸۷)، داودی (۱۳۷۷)، تعالی (۱۳۷۹)، سپهری (۱۳۷۷)، رضانی فرزانه (۱۳۸۰) و لواسانی (۱۳۷۳) سازگار می‌باشد و بالعکس با نتایج کامدیده (۱۳۸۱) همخوانی ندارد.

**فرضیه هفتم:** بهره‌وری مدیران با توجه به جنسیت آنان متفاوت است.

جدول ۷: آزمون t مستقل برای مقایسه میانگین بهره وری مدیران مقطع راهنمایی به

تفکیک جنسیت

متغیر	جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای انحراف معیار	t	درجه آزادی	سطح معنی داری
بهره وری	مرد	۵۹	۳,۸۲۸۶	۰,۴۲۹۵۰	۰,۰۵۵۹۲	-۲,۳۴۰	۷۳	۰,۰۲۲
	زن	۱۶	۴,۱۱۱۱	۰,۴۲۳۵۸	۰,۱۰۵۹۰			

نتایج آزمون t مستقل با توجه به مقدار سطح معنی داری ۰,۰۲۲، نشان می دهد که فرض صفر این آزمون که همان یعنی برابری میانگین های بهره وری مدیران مرد و زن است با اطمینان بیش از ۹۵٪ رد می شود. به عبارت دیگر فرضیه هفتم تایید می گردد یعنی افزایش یا کاهش بهره وری مدیران با جنسیت مدیران زن و مرد بستگی دارد و این تفاوت در بین زنان بیشتر از مردان می باشد به نظر محقق این تفاوت ناشی از منظم بودن زنان و پابندی بیشتر آنان به قانون می باشد.

فرضیه هشتم: کیفیت زندگی کاری در مقاطع سه گانه مدیران مدارس متفاوت است.

جدول ۸: آنالیز واریانس یک طرفه

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	نسبت F	سطح معنی داری
بین گروهها	۲,۳۷۸	۲	۱,۱۸۹	۱۱,۹۸۹	۰,۰۰۰
داخل گروهها	۷,۰۴۰	۷۱	۰,۰۹۹		
مجموع	۹,۴۱۸	۷۳			

با توجه به سطح معنی داری مربوط به آنالیز واریانس یکطرفه در ستون آخر، یعنی ۰,۰۰۰ و مقایسه آن با ۰,۰۵، فرض صفر یعنی برابری میانگین ها با اطمینان ۹۵٪ رد می گردد. یعنی فرضیه هشتم تایید می شود که تفاوت کیفیت زندگی کاری مدیران مقطع ابتدایی بیشتر از مدیران مقطع متوسطه و راهنمایی است بصورتی که تفاوتی بین کیفیت زندگی کاری مدیران مقطع راهنمایی و متوسطه

مشاهده نمی شود. به نظر محقق تفاوت موجود بین کیفیت زندگی کاری مقطع ابتدایی با دیگر مقاطع می تواند ناشی از وجود فضای غیر رسمی، و گسترش شغلی موجود در مدارس ابتدایی باشد.

جدول ۹: بررسی زیرگروههای همگن با توجه کیفیت زندگی کاری بر حسب مقطع

**تحصیلی**

زیر گروهها برای $\alpha = 0.05$		تعداد	سابقه مدیریت
۲	۱		
	۳,۶۶۳۲	۱۶	راهنمایی
	۳,۷۱۷۵	۱۱	متوسطه
۴,۰۵۶۲		۴۷	ابتدایی
۱,۰۰۰	۰,۸۸۰		سطح معنی داری

**فرضیه نهم:** بهره وری مدیران مدارس در مقاطع سه گانه متفاوت است.

جدول ۴-۲۹: آنالیز واریانس یک طرفه

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	نسبت F	سطح معنی داری
بین گروهها	۱,۴۷۱	۲	۰,۷۳۵	۴,۱۰۳	۰,۰۲۱
داخل گروهها	۱۲,۷۲۴	۷۱	۰,۱۷۹		
مجموع	۱۴,۱۹۵	۷۳			

با توجه به سطح معنی داری مربوط به آنالیز واریانس یکطرفه در ستون آخر، یعنی ۰,۰۲۱ و مقایسه آن با ۰,۰۵، فرض صفر یعنی برابری میانگینها با اطمینان ۹۵٪ رد می گردد. یعنی فرضیه نهم تایید می شود. چون در مقایسه دو به دو میانگینها هیچ تفاوتی بین مقاطع سه گانه وجود نداشت. می توان گفت که تفاوت چندانی بین بهره وری مدیران با توجه به مقطع تحصیلی که در آن خدمت می کنند

وجود ندارد. که با توجه به یافته‌ها می‌توان گفت تفاوت موجود ناشی از تصادفی بودن نمونه‌ها یا دیگر عوامل موثر باشد.

جدول ۴-۳۰: بررسی زیرگروه‌های همگن با توجه بهره‌وری مدیران برحسب مقطع تحصیلی

سابقه مدیریت	تعداد	زیرگروهها برای $\alpha = 0.05$
راهنمایی	۱۶	۱
متوسطه	۱۱	۳,۶۶۶۷
ابتدایی	۴۷	۳,۷۴۷۵
سطح معنی داری		۳,۹۸۸۲
		۰,۰۹۱

### نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بین کیفیت زندگی کاری با بهره‌وری مدیران مدارس رابطه معناداری وجود دارد. دلایل ضمنی این یافته‌ها حاکی از آن است که 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 است.

در واقع یافته‌های پژوهش مطابق با نظریه پردازان رفتار سازمانی است که وجود کیفیت زندگی کاری را برای افزایش بهره‌وری به عنوان یک عامل مهم و ضروری بر می‌شمارند. مینتزبرگ (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 (۱۹۹۰) معتقدند که از طریق کیفیت زندگی کاری می‌توان بر بهره‌وری و کیفیت محصولات سازمان، انگیزش و رضایتمندی شغلی

کارکنان، برآوردن نیاز به یادگیری، چالش، تنوع، مسئولیت‌پذیری و کسب موفقیت تاثیر گذاشت. از دیدگاه کانینگهام و ابرل کیفیت زندگی کاری دارای مجموعه‌ای از اصول نیست چون بر نیازهای تکنولوژیکی کارکنان در سیستم اجتماعی تاکید دارد. اساس کاربرد روش کیفیت زندگی کاری بر نیازهای سیستم اجتماعی - فنی سازمان قرار گرفته است.

تحلیل یافته‌ها همچنین نشان داد که بین هر یک از مولفه‌های شش گانه که رابطه آنها با بهره‌وری مورد آزمون قرار گرفت رابطه معناداری جود دارد که کمترین میانگین مربوط به حقوق و مزایا و بیشترین فراوانی مربوط به فرصتهای مستمر و دیگر مولفه‌ها در سطح نسبتاً یکسانی قرار داشتند که بهره‌وری مدیران بیشتر ناشی از عواملی همچون دموکراسی در سازمان، مشارکت در تصمیم‌گیری، فضای کاری و طراحی شغلی است تا ناشی از حقوق و مزایا و خدمات بیمه و بازنشستگی. این یافته‌ها خود می‌توانند ناشی از رسمی بودن سازمان و نوع ساختار سازمان آموزش و پرورش باشد. افزایش یا کاهش بهره‌وری مدیران با جنسیت مدیران زن و مرد بستگی دارد و این تفاوت در بین زنان بیشتر از مردان می‌باشد به نظر محقق این تفاوت ناشی از منظم بودن زنان و پابندی بیشتر آنان به قانون می‌باشد. تفاوت موجود بین کیفیت زندگی کاری و مقطع ابتدایی در این تحقیق می‌تواند ناشی از وجود فضای غیر رسمی، و گسترش شغلی موجود در مدارس ابتدایی می‌باشد. همچنین تفاوت چندانی بین بهره‌وری مدیران با توجه به مقطع تحصیلی که در آن خدمت می‌کنند وجود ندارد. که با توجه به یافته‌ها می‌توان گفت تفاوت موجود ناشی از تصادفی بودن نمونه‌ها یا دیگر عوامل موثر باشد. چون در مقایسه دو به دو میانگین‌ها هیچ تفاوتی بین مقاطع سه گانه وجود نداشت.

## منابع و مآخذ

- امیرعشایری، پیروت. (۱۳۸۷). بررسی تاثیر عوامل کیفیت زندگی کاری بر روی اثر بخشی کارکنان متصدی در بانک ملی سرپرستی آذربایجان غربی. پایاننامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد بناب. مدیریت دولتی گرایش مالی.
- پرویزی علیایی، نادره. (۱۳۸۳). بررسی رابطه مهارتهای انسانی بآ بهره وری مدیران در دبیرستانهای تبریز. پایان نامه کارشناسی ارشد. تبریز: دانشگاه آزاد تبریز.
- حاتمی، جواد. (۱۳۷۶). بررسی عواملی که موجب افزایش بهره وری نیروی کار در شرکت تراکتورسازی ایران می گردد. پایان نامه کارشناسی ارشد. تبریز: دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
- خامنه، ناصر. (۱۳۸۶). نقش آموزش و پرورش در رشد و شکوفایی و استعدادعمومی خلاقیت بر اساس برداشت اقتصادی از بهره وری. سی دی مجموعه مقالات بهره وری. تبریز: پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- خدیوی، اسدالله. (۱۳۸۶). درآمدی بر رفتار سازمانی در سازمانهای هزاره سوم. تبریز: شایسته. چاپ اول.
- خرازیان، زهره. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری با عملکرد مدیران زن دبیرستانهای دخترانه تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه تهران. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
- داودی، سیدمحمد رضا. (۱۳۷۷). بررسی تأثیر کیفیت زندگی کاری بر رضایت شغلی در بین کارکنان عملیاتی شاغل در مجتمع فولاد مبارکه. پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی تهران.
- دولان، ال شیمو و شولر، ورنندال اس. (۱۳۷۶). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی. مترجمان محمد علی طوسی و محمد صائبی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی
- رمضانی فرزانه، طاهره. (۱۳۸۰). بررسی وضعیت کیفیت زندگی کاری با عملکرد دبیرستانهای دخترانه و پسرانه ناحیه ۱ و ۲ شهر همدان. پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.

- رودکی، مهدی. (۱۳۸۷). تحلیل دینامیکی کیفیت زندگی کاری. طرح پژوهشی سازمان کار و تامین اجتماعی. نقل از سایت ([www.karafarin.gov.ir](http://www.karafarin.gov.ir))
- ساعتچی، محمود. (۱۳۸۰). روانشناسی بهره وری. تهران: ویرایش. چاپ سوم.
- سپهری، محمد باقر. (۱۳۷۷). بررسی و طبقه بندی عوامل موثر در بهره وری نیروی انسانی از نظر کارکنان دانشگاههای اجرایی اذربایجان غربی در ارومیه. پایان نامه کارشناسی ارشد. مرکز آموزش مدیریت دولتی
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی. تهران: سمت. چاپ دوازدهم
- سوزوکی، هاجیم. (۱۳۷۶). مقدمه ای بر رویکرد جامع ارتقای بهره وری. ترجمه محمد اقدسی. تهران: سازمان بهره وری ایران.
- طاهری، شهنام. (۱۳۸۰). بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها. تهران: هوای تازه. چاپ سوم.
- علی، حسن. (۱۳۸۶). بررسی وضعیت کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی دانشگاه آزاد تبریز. پایاننامه کارشناسی ارشد. تبریز: دانشگاه آزاد تبریز.
- کامدیده، علی. (۱۳۸۱). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان در شرکت آب و فاضلاب تهران. سایت [www.irandoc.ac.ir](http://www.irandoc.ac.ir).
- لواسانی، محمدحسین (۱۳۷۳). ارزیابی سطح نیروی انسانی. پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه مدرس.
- ماساکی، ایمایی. (۱۳۷۵). کایزن کلید موفقیت رقابتی. ژاپن. ترجمه محمد حسین سلیمی نمین. تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیر کبیر.
- میرکمالی، سید محمد. (۱۳۸۰). کنکاشی در بهره وری و ارائه الگو برای اندازه گیری آن در سازمانهای آموزشی. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش. شماره ۲۸.
- میتزبرگ، هنری. (۱۳۷۱). سازماندهی: پنج الگوی کار ساز. ترجمه: ابوالحسن فقیهی و حسن وزیری سابق. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- 
- Amir Abbas.G.1988.The Impact of Computerized Manufacturing Technology on the Work Process: A Quality of Work Life Perspective.PH.D Dissertation . University of Pennsylvania.
  - Anothony.F.C.1983.Organizational Commitment.Job Satisfaction and the Quality of Work Life .PH.D.Dessertation.University of Massachusetts Amherst.
  - Betsonn.S..1994.Teacher Quality of Work Life According to Teachers: the Case of High Schools .PH.D. Dissertation.Univesity of Minesota
  - Cunningham.J.B. &T.Eberle.1990.A Guide to Job Enrichment and Redesign Personnel.pp56-61
  - Kayem..1986.Quality of Work Life Personal of Selected Public School Job Satisfaction. Educated. PH.D.Dessertation.Brigham Young University.
  - <http://www.spac.ir/barnameh/Barnameh%20215/5.htm>