

بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری با توانمندسازی کارکنان دیوان محاسبات کشور

عبدالمحمد مهدوی*

علیرضا پیلتن**

چکیده

نظریه پردازان مدیریت، توانمندسازی کارکنان را به عنوان عاملی موثر برای موفقیت سازمان و افزایش کارایی کارکنان مطرح می کنند که در این راستا، مدیران سازمان باید محیط مناسب و راهکارهای لازم را برای توانمندسازی کارمندان فراهم نمایند. یکی از راهکارها و اقدامات جهت بهبود توانمندسازی کارکنان و افزایش بهره‌وری، کارایی و اثربخشی سازمانی، برنامه‌های کیفیت زندگی کاری می باشد. کیفیت زندگی کاری، مجموعه‌ای از شرایط واقعی کار و محیط کار در سازمان است که شامل میزان حقوق و مزایا، امکانات رفاهی، بهداشتی و ایمنی، مشارکت در تصمیم‌گیری و توسعه و پیشرفت شغلی می باشد. این تحقیق، به بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری با توانمندسازی کارکنان دیوان محاسبات کشور می پردازد. روش پژوهش حاضر، توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان دیوان محاسبات کشور هستند و نمونه‌ای به حجم ۱۱۵ نفر از آنها به طور تصادفی انتخاب شده است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه بوده، لذا جهت سنجش کیفیت زندگی کاری از پرسش‌نامه کیفیت زندگی کاری والتون و جهت سنجش توانمندسازی از پرسش‌نامه اسپریتزر و میسرا استفاده شده که ضریب اعتبار آنها به کمک آلفای کرونباخ به ترتیب $(\alpha=0/81)$ و $(\alpha=0/78)$ تعیین گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و آزمون t تست تک‌گروهی استفاده شده است. نتایج بدست آمده حاکی از آن است که در این پژوهش ضریب همبستگی بین کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی کارکنان $0/55$ که در سطح $0/05$ معنادار می باشد. همچنین به غیر از مولفه فضای کلی زندگی، بقیه مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری با توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری داشته‌اند. در ضمن میزان کیفیت زندگی کاری از سطح متوسط پایین‌تر و میزان توانمندسازی کارکنان در حد متوسط می باشد.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی کارکنان، کیفیت زندگی کاری، کارکنان دیوان محاسبات کشور

* معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی و استادیار گروه مدیریت دانشگاه الزهراء(س)، (نویسنده مسئول)

ایمیل: ammahdavi@alzahra.ac.ir

** کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر و حسابرس ارشد اداره کل دیوان محاسبات خوزستان

مقدمه

امروزه فاصله میان جوامع و سازمان‌ها از حیث دانایی و نادانی است و چالش اصلی میان سازمان‌ها، چالش نیروی انسانی توانا و دانا می‌باشد. نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین و گران‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه و منبع سازمانی محسوب می‌شود. می‌توان به سادگی بیان نمود که بدون افراد کارآمد و توانمند، دستیابی به اهداف سازمانی غیر ممکن است. از این رو منابع انسانی نقش اساسی در رشد، پویایی و بالندگی یا شکست و نابودی سازمان‌ها دارند (عبدالهی، ۱۳۸۴، ص ۳).

متخصصان مدیریت به‌منظور کارایی بیشتر کارکنان مفهوم توانمندسازی را مطرح کردند هر کارمند استعداد بالقوه فوق‌العاده‌ای دارد. کارمندان صاحب اختیار در مقابل کار خویش احساس مسئولیت می‌کنند و رویه‌های غیرضروری را حذف می‌کنند و در نتیجه سازمان را توانمند می‌سازند. بدین ترتیب مدیران باید به شناسایی و حذف شرایطی که موجب بی‌قدرتی و بیزاری از کار در کارکنان شده است بپردازند و محیط مناسب و راهکارهای لازم را برای توانمندسازی کارکنان فراهم نمایند (عبدالهی، ۱۳۸۴، ص ۴).

به‌زعم نظریه‌پردازان، یکی از راهکارها و اقدامات جهت بهبود توانمندسازی کارکنان و افزایش بهره‌وری کارایی و اثربخشی سازمانی برنامه‌های کیفیت زندگی کاری می‌باشد. کیفیت زندگی کاری، مجموعه اقداماتی است که شامل امکانات رفاهی، درمانی، امنیت شغلی، طراحی شغلی، اهمیت شغلی، توسعه و پیشرفت شغلی، آموزش و بهسازی و مواردی از این قبیل می‌باشد (پرداختچی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۵).

برنامه‌های کیفیت زندگی کاری شامل هرگونه بهبود در فرهنگ سازمانی است که باعث رشد و تعالی کارکنان در سازمان می‌شود (فیلیپو^۱، ۲۰۰۲). یافته‌های مطالعاتی نشان می‌دهد که اجرای این برنامه‌ها موجب کاهش میزان شکایات کارکنان، کاهش نرخ غیبت از کار، افزایش نگرش مثبت کارکنان، بهبود کارایی و بهره‌وری کارکنان و افزایش مشارکت آنان در برنامه‌های نظام پیشنهادها بوده است (گوردن^۲، ۱۹۹۳).

در بعضی سازمان‌ها، برنامه‌های کیفیت زندگی کاری قصد دارند اعتماد، درگیری و توانایی حل مسأله کارکنان را افزایش داده و در نتیجه رضایت و اثربخشی سازمانی را افزایش دهند (نامبی^۳، ۲۰۰۹) و اینکه اجرای این برنامه‌ها و اقدامات از سوی سازمان میزان توانمندی و عملکرد منابع انسانی را افزایش می‌دهد (سلمانی، ۱۳۸۴، ص ۱۲). دیوان محاسبات کشور به‌عنوان سازمانی که وظیفه‌اش بررسی و نظارت مستمر بر عملکرد مالی دستگاه‌های اجرایی می‌باشد و نقش کلیدی و اساسی در پیشگیری از بی‌انضباطی و فساد مالی دستگاه‌های اجرایی ایفا می‌کند؛ بدون نیروی انسانی توانمند و متعهد قادر نخواهد بود که به این مهم دست پیدا کند. افراد توانمندی که با تکیه بر توانایی‌ها و استعدادها بالقوه و بکارگیری ظرفیت‌های وجودی خویش زمینه رشد و شکوفایی خود و سازمان را فراهم نمایند.

به نظر می‌رسد اجرای برنامه‌های کیفیت زندگی کاری در دیوان محاسبات کشور منجر به مزایایی هم برای افراد و هم برای سازمان می‌شود و می‌تواند بر توانمندسازی کارکنان تأثیر گذارد. لذا تحقیق حاضر در پی آن است تا به بررسی این موضوع بپردازد که آیا کیفیت زندگی کاری با توانمندسازی کارکنان دیوان محاسبات کشور رابطه معنی‌داری دارد یا خیر؟

مبانی نظری تحقیق

در این بخش مفاهیم و الگوهای کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی کارکنان مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند.

کیفیت زندگی کاری

توجه به کارکنان و بهبود شرایط محیط کار و فراهم آوردن زمینه‌های رشد و بالندگی سازمان از اواسط قرن بیستم مورد تأکید صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی قرار داشته است و نظریه‌های متنوعی در این خصوص همچون برنامه‌های مزایای کارکنان^۴، انسانی کردن کار^۵، توسعه سازمانی^۶ و... ارائه شده است، در این میان کیفیت زندگی کاری^۷ از بین سایر نظریه‌ها مقبولیت و مشمولیت بیشتری یافته و موردتوجه بیشتر قرار گرفته است (پرداختچی، ۱۳۸۸، ص ۱۲).

کیفیت زندگی کاری در پی تلاش‌هایی که ضمن مطالعات‌هاژورن و پس از آن صورت گرفت و نیز در دهه‌های اخیر به دلیل مشکلات ناشی از عامل پیچیده انسان در سازمان، مورد اهمیت واقع شده است که به بررسی شرایط واقعی مرتبط با کار و محیط کاری یک سازمان می‌پردازد (فیلیپو، ۱۹۸۴).

مفهوم کیفیت زندگی کاری در حال حاضر مربوط به فلسفه‌ای در سازمان‌هاست که می‌خواهد شأن و منزلت کارکنان را افزایش دهد. در بعضی سازمان‌ها برنامه‌های کیفیت زندگی کاری قصد دارند، اعتماد، درگیری، و توانایی حل مسأله کارکنان را افزایش دهند و در نتیجه رضایت و اثربخشی سازمان را افزایش دهند (اکدر^۸، ۲۰۰۶).

در تعریف کلی می‌توان گفت که کیفیت زندگی کاری به معنی تصور ذهنی و برداشت کارکنان یک سازمان از مطلوبیت فیزیکی و روانی محیط کار و شرایط کار خود است با وجود تفاوت در برداشت‌ها، تحقیقات نشان می‌دهد که برخی از شاخص‌ها در اغلب جوامع مشترک هستند که از آن جمله می‌توان به حقوق و دستمزد، خدمات رفاهی بیمه بازنشستگی و مواردی از این قبیل اشاره کرد که دانشمندان متعددی آن‌ها را به‌عنوان اجزای کیفیت زندگی کاری معرفی کرده‌اند.

کیفیت زندگی کاری، فرایندی است که به‌واسطه آن همه اعضای سازمان از طریق مجاری ارتباطی باز و مناسبی که به این منظور ایجاد شده در تصمیم‌هایی که بر شغل آنها به طور خاص و بر محیط کار آنها به‌طور عام اثر می‌گذارد به نوعی دخالت دارند (چی رس^۹ و همکاران، ۲۰۰۶) و در نتیجه، مشارکت و رضایت شغلی آنها بیشتر شده و فشار عصبی ناشی از کار بر روی آنها کاهش می‌یابد. در

واقع کیفیت زندگی کاری نمایان‌کننده نوعی فرهنگ سازمانی و شیوه مدیریت است که کارکنان براساس آن احساس خودگردانی و عزت نفس کنند.

حوزه کیفیت زندگی کاری نه تنها تاثیرگذار بر روی زندگی شغلی کارمندان است، بلکه بر زندگی خارج از محیط کارشان مثل خانواده، اوقات فراغت و نیازهای اجتماعی آنها هم تاثیرگذار است. وقتی نیازهای کارمندان تامین نمی‌شود، آنها احتمالاً فشارهای زندگی را تجربه خواهند کرد که ممکن است بر نتایج عملکرد کاری آنها اثر منفی داشته باشد (لی و کی یو^{۱۰}، ۲۰۱۰).

نظام ارزشی کیفیت زندگی کاری، سرمایه‌گذاری بر روی افراد را به‌عنوان مهمترین متغیر در معادله مدیریت راهبردی مورد توجه قرار می‌دهد و بر این باور است که برآورده نمودن نیازهای کارکنان به بهسازی و کارایی بلندمدت سازمان منجر خواهد شد (فیلیپو، ۱۹۸۴، نقل از آرزومندی، ص ۲۹). برنامه‌های کیفیت زندگی کاری تلاش می‌کند تقریباً به همه جوانب زندگی بپردازد که بسیاری از آنها مربوط به برآوردن نیازهای روانی پیچیده افراد برای دستیابی به تجارب و کارکردهای مطلوب است (هرینگتون و لاج^{۱۱}، ۲۰۰۹).

تعدادی از پژوهشگران و نظریه‌پردازان به توصیف مفهوم زندگی کاری پرداخته‌اند و کوشیده‌اند عوامل و مولفه‌های کیفیت زندگی کاری را تعیین کنند. به‌عنوان مثال ورترودیویس کیفیت زندگی کاری مناسب را برخورداری از حقوق و مزایای مکفی و سرپرستی خوب، شرایط کاری خوب، شغل چالش‌انگیز، جالب و سودمند تعریف کرده‌اند.

گرینبرگ و بارون (۱۹۹۷) کیفیت زندگی کاری را یکی از فنون بالندگی سازمان می‌دانند که سعی دارد عوامل سه‌گانه انگیزش و رضایت، پذیرش مسئولیت و احساس تعهد نسبت به کار را توانمندسازی کند (کامینگز و اورلی، ۱۳۷۵، نقل از پرداختچی و جزایری، ۱۳۸۶، ص ۱۲۶).

لینز و کرنز (۲۰۰۵) بهبود کیفیت زندگی کاری را برای سازمان‌ها امری ضروری می‌دانند. آنها اعتقاد دارند که کیفیت زندگی کاری بالا موجب حفظ و نگهداری کارکنان در سازمان می‌شود. شاخص‌های کیفیت زندگی کاری از دیدگاه آنان عبارتند از:

متعهد بودن به سازمان، حمایت مدیران از کارکنان و حمایت از همکاران، جو اعتماد، درک رهبری، احترام متقابل، شناسایی و ابراز وجود، پاداش غیرمادی و ارتباطات بین هم رده‌ها (بزاز جزایری و پرداختچی، ۱۳۸۶، ص ۱۳۰).

به‌زعمر سرگی و دیگران (۲۰۰۱) به‌منظور دستیابی به کیفیت زندگی کاری چهار سطح ضروری باید مورد بررسی قرار گیرد:

- ۱- رضایت لازم از محیط کاری؛
- ۲- رضایت لازم از خواسته‌های شغلی؛
- ۳- رضایت لازم از رفتار سرپرست؛
- ۴- رضایت لازم از برنامه‌های جانبی (لی و کی یو، ۲۰۱۰).

ریچارد والتون (۱۹۷۳) به‌عنوان نخستین کسی که رویکرد کیفیت زندگی را مطرح کرد برنامه و مولفه‌های کیفیت زندگی کاری را در هشت مولفه به شرح زیر طبقه‌بندی کرده است:

۱- **پرداخت منصفانه و کافی:** پرداخت مساوی برای کار مساوی و نیز تناسب پرداخت‌ها با معیارهای اجتماعی و معیارهای کارکنان و نیز تناسب آن با دیگر انواع کار.

۲- **محیط کار ایمن و بهداشتی:** ایجاد شرایط کاری ایمن از نظر فیزیکی و نیز تعیین ساعات کار منطقی.

۳- **تامین فرصت رشد و امنیت مداوم:** فراهم کردن زمینه بهبود توانایی‌های فردی، فرصت‌های پیشرفت، فرصت‌های به‌کارگیری مهارت‌های کسب شده و تامین امنیت در زمینه درآمد و اشتغال.

۴- **قانون‌گرایی در سازمان:** فراهم بودن زمینه آزادی سخن بدون واژه از عکس‌العمل مقام بالاتر و نافذ بودن سلطه قانون نسبت به سلطه انسانی.

۵- **وابستگی اجتماعی زندگی کاری:** نحوه برداشت (ادراک) درباره مسئولیت اجتماعی در سازمان.

۶- **فضای کلی زندگی:** برقراری توازن و تعادل بین زندگی کاری و دیگر بخش‌های زندگی کارکنان که شامل اوقات فراغت، تحصیلات و زندگی خانوادگی است.

۷- **یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار:** ایجاد جو و فضای کاری مناسب که احساس تعلق کارکنان به سازمان را و اینکه آنان مورد نیاز سازمان هستند، تقویت کند.

۸- **توسعه قابلیت‌های انسانی:** فراهم بودن فرصت‌هایی نظیر استفاده از استقلال و خودکنترلی در کار، بهره‌مند شدن از مهارت‌های گوناگون و دسترسی به اطلاعات متناسب با کار (والتون، ۱۹۷۳، نقل از مهاجرانی و شهنساری، صص ۷۰-۳۵).

که در تحقیق حاضر مدل والتون (۱۹۷۳) مبنای تئوریک تحقیق حاضر می‌باشد.

توانمندسازی کارکنان

محققان و نظریه‌پردازان سازمانی و مدیریت تا دهه ۱۹۹۰ توانمندسازی را فرایند تفویض اختیار و شرکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌دانستند اما از دهه ۹۰ به بعد نظریه پردازان و صاحب‌نظران روان‌شناسی سازمانی، توانمندسازی را مفهومی چند بعدی می‌دانند که فقط تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری از سوی مدیران مافوق به کارکنان رده پایین را شامل نمی‌شود.

آنان از منظر باورها و احساسات کارکنان به آن توجه دارند. کوین و اسپریتزر^{۱۲}، توماس و ولتهوس^{۱۳} (۱۹۹۰) و فورد و فوتلر^{۱۴} (۱۹۹۵) ادعا دارند توانمندسازی مفهومی پیچیده و چند بعدی است و برای افراد مختلف معانی متفاوتی دارد. کوین و اسپریتزر (۱۹۹۷) با بررسی ادبیات و مطالعه میدانی در سطح مدیران میانی شرکت‌های پیش‌تاز دو رویکرد متفاوت برای توانمندسازی تشخیص داده‌اند: رویکرد مکانیکی^{۱۵} و رویکرد ارگانیکی^{۱۶} (عبدالهی، ۱۳۸۶، ص ۴۴) بر اساس دیدگاه مکانیکی توانمندسازی به معنی تفویض اختیار و قدرت به کارکنان رده پایین می‌باشد.

توانمندسازی فرایندی است که طی آن مدیریت ارشد یک بینش روشن را تدوین کرده و برنامه‌ها و وظایف معین برای نیل به آن را در سازمان ترسیم می‌نماید. در این رویکرد، نتایج کار و فعالیت بیشتر تحت کنترل مدیریت می‌باشد و ساده‌سازی و روشن‌سازی کار و وظایف مورد تاکید است (ایران‌زاده و بابایی هروی، ۱۳۸۹، ص ۲۵).

در دیدگاه ارگانیک‌کی به‌زعم کوین و اسپریتزر (۱۹۹۷) توانمندسازی به معنی ریسک‌پذیری، رشد، تغییر و همچنین اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آنها می‌باشد. براساس این رویکرد، توانمندسازی برحسب ادراکات و باورهای شخصی کارکنان تعریف می‌شود. بنابراین توانمندسازی چیزی نیست که مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز تلقی افراد و ادراکات فرد در مورد نقش خویش در شغل و سازمان می‌باشد.

در عین حال، مدیریت سازمان می‌تواند بستر و فرصت‌های لازم را برای توانمند شدن به کارکنان فراهم نماید، اما باید کارکنان توانمند را گزینش و به کار گمارد. آنان باید خودشان احساس کنند که آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری دارند. و باید شخصاً احساس تعلق به سازمان داشته باشند، احساس شایستگی و تبحر در مورد توانایی‌های خود بکنند و شایسته تاثیرگذاری بر سیستمی که در آن کار می‌کنند، باشند. افراد توانا خودشان را توانمند می‌کنند ویژگی‌های سازمانی می‌توانند بر توانمند شدن نیروی انسانی کمک کنند (عبداللهی، ۱۳۸۴، صص ۶-۷).

کانگرو و کانانگو^{۱۷} (۱۹۹۸) این دیدگاه را رویکرد انگیزشی نامیده‌اند. توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) معتقدند که توانمندسازی روان شناختی عبارت است از فرایند افزایش انگیزش درونی نسبت به انجام وظایف محوله که شامل چهار حوزه شناختی موثر بودن^{۱۸}، شایستگی^{۱۹}، معنی دار بودن^{۲۰} و حق انتخاب^{۲۱} می‌شود. اسپریتزر (۱۹۹۶ و ۱۹۹۵) توانمندسازی روان شناختی را به‌عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، معنی‌دار بودن و موثر بودن تعریف می‌کند. وتن و کمرون (۱۹۹۸) توانمندسازی را به معنی قدرت بخشیدن به کارکنان می‌دانند، بدین معنی که به آنان کمک کنیم تا احساس اعتماد^{۲۲} به نفس خود را تقویت کنند، بر احساس ناتوانی یا درماندگی غلبه کنند، و برای انجام فعالیت‌ها به آنها انرژی و انگیزه درونی بدهیم.

uten و کمرون (۱۹۹۸) براساس تحقیقات میشر^{۲۳} (۱۹۹۲) بعد اعتماد را به ابعاد فوق اضافه کردند. بنابراین توانمندسازی روان شناختی کارکنان را، براساس تحقیقات گذشته می‌توان در پنج بعد: احساس معنی‌دار بودن (ارزشمند بودن)، احساس خودمختاری (حق انتخاب)، احساس شایستگی و احساس اعتماد خلاصه نمود (ایران‌زاده و بابایی هروی، ۱۳۸۹، صص ۳۰-۲۹).

از میان مدل‌های مختلف رویکرد انگیزشی و شناختی از آن جا که مدل وتن و کمرون کامل‌تر بوده و بقیه مدل‌ها را در بر می‌گیرد مبنای چارچوب تئوریک تحقیق حاضر می‌باشد. لذا ابعاد توانمندسازی براساس مدل مذکور در زیر تشریح می‌گردد:

۱- احساس شایستگی: به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و به‌طور

موفقیت‌آمیزی انجام دهد، اشاره دارد (توماس و ولتهوس^{۲۴}، ۱۹۹۰) خودکارآمدی یک باور شخصی است که فرد احساس می‌کند وظایف محول شده را به طور موفقیت‌آمیز انجام می‌دهد.

۲- احساس معنی‌دار بودن: (باندورا^{۲۵}، ۱۹۹۷) فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند. آنان احساس کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است. معنی‌دار بودن یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل است.

۳- داشتن حق انتخاب (خودمختاری): احساس خودمختاری به معنی تجربه احساس انتخاب در آغاز فعالیتها و نظام بخشیدن به فعالیت‌های شخصی است. خودمختاری فعالیتی را شامل می‌شود که با احساس آزادی عمل و تجربه حق انتخاب همراه است (گریسلی^{۲۶} و همکاران، ۲۰۰۷).

۴- احساس موثر بودن: یا به قول وتن و کمرون پذیرش پیامد شخصی، درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد.

این بعد به درجه‌ای اشاره دارد که رفتار فرد در اجرای هدف شغلی متفاوت دیده شود، بدین معنی که نتایج مورد انتظار در محیط شغلی به‌دست آمده است.

۵- احساس داشتن اعتماد به دیگران: وتن و کمرون (۱۹۹۸) اشاره دارند که افراد توانمند، دارای احساس اعتماد هستند و مطمئن هستند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار می‌شود. معمولاً معنای این احساس آن است که آنان اطمینان دارند که متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و دیگر این که با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهد شد (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶، ص ۵۶). جدول زیر رویکردهای توانمندسازی کارکنان را خلاصه کرده است (عبداللهی، ۱۳۸۵، ۱۳۸۴ ص ۷).

جدول ۱. رویکردهای توانمندسازی کارکنان

رویکرد	هدف	راهبرد	نظریه پردازان
مکانیکی	قدرتمند کردن کارکنان	تفویض قدرت به زیردستان	فوی (۱۹۹۷) بلانچارد و همکاران (۱۹۹۶) سوول (۱۹۹۲)
انگیزشی	افزایش انگیزه کارکنان	احساس خودکارآمدی	کانگرو کانانگو (۱۹۹۸)
ارگانیکی	افزایش انگیزه درونی شناختی	احساس خودکارآمدی احساس معنی‌دار بودن احساس موثر بودن احساس خودمختاری	توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) و اسپریتزر (۱۹۹۵)
		احساس اعتماد	uten و کمرون (۱۹۹۸)

هدف تحقیق: بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری با توانمندسازی کارکنان دیوان محاسبات کشور.

فرضیه‌های تحقیق شامل:

- فرضیه اصلی: بین کیفیت زندگی کاری با توانمندسازی کارکنان دیوان محاسبات کشور رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- فرضیه‌های فرعی: بین پرداخت منصفانه حقوق و مزایا با توانمندسازی کارکنان دیوان محاسبات کشور رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- بین محیط کاری ایمن و بهداشتی با توانمندسازی کارکنان دیوان محاسبات کشور رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- بین تامین فرصت رشد و امنیت مداوم با توانمندسازی کارکنان دیوان محاسبات کشور رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- بین قانون‌گرایی در سازمان با توانمندسازی کارکنان دیوان محاسبات کشور رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- بین تناسب اجتماعی و زندگی کاری با توانمندسازی کارکنان دیوان محاسبات کشور رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- بین فضای کلی زندگی با توانمندسازی کارکنان دیوان محاسبات کشور رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- بین انسجام اجتماعی با توانمندسازی کارکنان دیوان محاسبات کشور رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- بین توسعه قابلیت‌های انسانی با توانمندسازی کارکنان دیوان محاسبات کشور رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر، از نظر دسته بندی تحقیقات بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی به روش همبستگی (توصیفی - همبستگی) به شمار می‌رود.

جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش کارکنان دیوان محاسبات کشور است که در حوزه حسابرسی مشغول به فعالیت می‌باشند. تعداد افراد جامعه آماری ۳۲۵ نفر بوده که از بین آنها تعداد ۱۸۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی براساس جدول مورگان به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند (این پژوهش در سال ۱۳۹۰ انجام شده است). در این پژوهش ابزار اصلی سنجش، پرسش‌نامه است که یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روش مستقیم برای کسب داده‌های تحقیق است.

برای گردآوری داده‌های مورد نیاز جهت انجام این تحقیق از دو نوع پرسش‌نامه استفاده شده است.

اولین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسش‌نامه والتون (۱۹۷۳) می‌باشد که شامل ۲۲ سوال بوده و ابزاری استاندارد جهت اندازه‌گیری کیفیت زندگی کاری می‌باشد که در بیشتر تحقیقات مورد استفاده قرار گرفته است و دومین ابزار مورد استفاده، پرسش‌نامه اسپریتزر (۱۹۹۵) می‌باشد که شامل ۱۳ سوال بوده و ابزاری استاندارد جهت اندازه‌گیری توانمندسازی روان‌شناختی است که این هم در بیشتر تحقیقات مورد استفاده قرار گرفته است.

همچنین در این تحقیق برای سنجش قابلیت اعتماد پایایی پرسش‌نامه‌ها، پس از وارد کردن داده‌ها، با استفاده از نرم افزار SPSS، ضریب پایایی پرسش‌نامه (آلفای کرونباخ) محاسبه گردید. آلفای کرونباخ برای پایایی سوالات بخش کیفیت زندگی کاری ($=0/81$) و برای پایایی سوالات بخش توانمندسازی ($=0/78$) به دست آمد. این اعداد نشان دهنده آن است که پرسش‌نامه مورد استفاده از پایایی مناسب برخوردار است. همچنین به منظور سنجش روایی سوالات پرسش‌نامه از اعتبار محتوا استفاده شده است.

علی‌رغم اینکه پرسش‌نامه‌های مورد استفاده در این تحقیق توسط محققان و نظریه‌پردازان شهری تدوین گردیده و همچنین در بسیاری از تحقیقات بکار گرفته شده است، اما اعتبار محتوای این پرسش‌نامه‌ها دوباره توسط اساتید محترم مشاور و راهنما مورد بررسی و تایید قرار گرفته است و از اعتبار لازم برخوردار است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی (جدول‌های فراوانی میانگین‌ها و انحراف معیار و واریانس) و روش آمار استنباطی (آزمون T-Test تک گروهی و آزمون همبستگی پیرسون^{۲۷}) استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج حاصل از این آزمون در جدول شماره (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲. نتایج آزمون همبستگی متغیرها

متغیر مستقل	متغیر وابسته	نوع همبستگی	میزان همبستگی	سطح معنی‌داری
کیفیت زندگی کاری	توانمندسازی کارکنان	پیرسون	۰/۵۵	۰/۰۰۰۱
پرداخت منصفانه	توانمندسازی	پیرسون	۰/۲۹	۰/۰۰۰۱
محیط کاری ایمن و بهداشتی	توانمندسازی	پیرسون	۰/۲۳	۰/۰۰۰۱
تامین فرصت رشد	توانمندسازی	پیرسون	۰/۲۲	۰/۰۱۶
فضای کلی زندگی	توانمندسازی	پیرسون	۰/۱۶	۰/۰۸
قانون‌گرایی در سازمان	توانمندسازی	پیرسون	۰/۳۰۴	۰/۰۰۰۱
تناسب اجتماعی زندگی کاری	توانمندسازی	پیرسون	۰/۵۴	۰/۰۰۰۱
یکپارچگی و انسجام اجتماعی	توانمندسازی	پیرسون	۰/۳۶	۰/۰۰۰۱
توسعه قابلیت‌های انسانی	توانمندسازی	پیرسون	۰/۴۸	۰/۰۰۰۱

نتایج نشان می‌دهد بین دو متغیر کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی کارکنان دیوان محاسبات کشور رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد ($r=0/55$). و این مقدار همبستگی در سطح آلفای ۰/۰۵ معنی دار است. به عبارت دیگر هر چه وضعیت کیفیت زندگی کاری کارکنان دیوان محاسبات کشور بهتر باشد، توانمندسازی آنها افزایش پیدا می‌کند و بالعکس.

همچنین، با توجه به ضریب همبستگی و سطح معنی‌داری در جدول فوق، نتایج نشان می‌دهد که مولفه‌های پرداخت منصفانه و کافی، محیط کاری و ایمن و بهداشتی، تامین فرصت رشد، قانون‌گرایی در سازمان، تناسب اجتماعی زندگی کاری، یکپارچگی و انسجام اجتماعی و توسعه قابلیت‌های انسانی با توانمندسازی کارکنان دیوان محاسبات کشور در سطح آلفای ۰/۰۵ ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد، به این معنی که با افزایش میزان هر یک از مولفه‌های کیفیت زندگی کارکنان دیوان محاسبات کشور، میزان توانمندی آنها افزایش پیدا می‌کند. اما بین مولفه فضای کلی زندگی کاری و توانمندسازی کارکنان دیوان محاسبات کشور در سطح آلفای ۰/۰۵ ارتباط معناداری وجود ندارد. یکی از اهداف فرعی در این پژوهش بررسی وضعیت موجود کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی

کارکنان دیوان محاسبات کشور است. به منظور بررسی این موضوع از روش آماری T-Test تک گروهی برای مقایسه میانگین متغیرهای موردنظر در کارکنان دیوان محاسبات کشور با میانگین بهنجار آن متغیرها استفاده شد که نتایج بدست آمده در جدول شماره (۳ و ۴) نشان داده شده است.

جدول ۳. جدول توصیفی مربوط به کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی کارکنان دیوان محاسبات کشور

تعداد متغیر	خطای معیار میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	شاخص
۱۱۵	۰/۹۳	۱۰/۰۴	۵۹/۹۴	کیفیت زندگی کاری
۱۱۵	۰/۶۳	۶/۷۷	۴۰/۲۰	توانمندسازی کارکنان

جدول ۴. نتایج آزمون T-Test برای مقایسه میانگین‌ها

آزمون آماری متغیر	برای مقایسه میانگین‌ها T-Test				میانگین بهنجار
	مقدار t	درجه آزادی (df)	سطح (sig) معناداری	تفاوت میانگین‌ها	
کیفیت زندگی کاری	-۶/۴۵	۱۱۴	۰/۰۰۰۱	-۶/۰۵	۶۶
توانمندسازی کارکنان	۱/۹۷	۱۱۴	۰/۰۵۸	۱/۲۰	۳۹

نتایج حاصل از آزمون T-Test تک گروهی در جدول فوق نشان می‌دهد که بین میانگین کیفیت زندگی کاری کارکنان دیوان محاسبات کشور با میانگین بهنجار این متغیر تفاوت معنی‌داری وجود دارد ($T = -6/45$ و $sig < 0/05$) و با توجه به اینکه میانگین کیفیت زندگی کاری کمتر از میانگین بهنجار این متغیر است. بنابراین می‌توان اذعان داشت که وضعیت موجود کیفیت زندگی کاری کارکنان دیوان محاسبات کشور پایین‌تر از حد متوسط است.

همچنین نتایج حاصل از آزمون T-Test نشان می‌دهد که بین میانگین توانمندسازی کارکنان دیوان محاسبات کشور با میانگین بهنجار این متغیر تفاوت معنی‌داری وجود دارد ($T = -6/45$ و $sig > 0/05$). اما با توجه به اینکه میانگین توانمندسازی کارکنان دیوان محاسبات کشور بیشتر از میانگین بهنجار این متغیر است بنابراین می‌توان اذعان داشت کارکنان دیوان محاسبات کشور در شرایط موجود از نظر توانمندسازی در سطح متوسطی برخوردارند.

از دیگر یافته‌های جانبی این پژوهش رابطه بین ابعاد کیفیت زندگی کاری با ابعاد توانمندسازی کارکنان دیوان محاسبات کشور می‌باشد. نتایج بدست آمده از بررسی این رابطه در جدول شماره (۵) آورده شده است.

جدول ۵. ماتریس ضرایب همبستگی
بین ابعاد کیفیت زندگی کاری و ابعاد توانمندسازی

ابعاد توانمندسازی	ابعاد کیفیت زندگی کاری	پرداخت منصفانه حقوق و مزایا	محیط کاری ایمن و بهداشتی	تامین فرصت رشد و امنیت مداوم	قانون‌گرایی در سازمان	تناسب اجتماعی زندگی کاری	فضای کلی زندگی	انجام اجتماعی	توسعه قابلیت‌های انسانی
احساس شایستگی	۰/۰۲	۰/۰۰۲	۰/۰۰۱	-۰/۰۷	۰/۰۲	-۰/۱۲	-۰/۰۰۶	۰/۲۰**	
احساس داشتن حق انتخاب	۰/۱۶	۰/۱۰	۰/۱۶	۰/۲۵**	۰/۵۰**	۰/۰۹	۰/۳۴**	۰/۳۹**	
احساس معناداری	۰/۱۷	۰/۰۲	۰/۲۷**	۰/۲۹**	۰/۳۸**	۰/۰۲	۰/۱۶	۰/۴۵**	
احساس مؤثر بودن	۰/۳۵**	۰/۳۲**	۰/۲۱*	۰/۴۰**	۰/۴۲**	۰/۲۹**	۰/۳۷**	۰/۳۵**	
احساس داشتن اعتماد متقابل	۰/۲۱*	۰/۲۶**	۰/۰۷	۰/۱۸	۰/۴۴**	۰/۱۴	۰/۲۹**	۰/۲۶**	

*: معنی‌داری ضریب همبستگی در سطح $p > ۰/۰۵$

** : معنی‌داری ضریب همبستگی در سطح $p > ۰/۰۱$

نتایج جدول فوق به شرح ذیل می‌باشد:

- ۱- بین بعد پرداخت منصفانه و عادلانه با ابعاد احساس مؤثر بودن و احساس داشتن اعتماد رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲- بین بعد محیط کاری ایمن و بهداشتی با ابعاد احساس مؤثر بودن، احساس داشتن اعتماد رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳- بین بعد تامین فرصت رشد و امنیت مداوم با ابعاد احساس مؤثر بودن، احساس داشتن اعتماد رابطه معناداری وجود دارد.

- ۴- بین بعد قانون‌گرایی در سازمان با ابعاد احساس داشتن حق انتخاب، احساس معناداری و احساس مؤثر بودن رابطه معناداری وجود دارد.
 - ۵- بین بعد تناسب اجتماعی زندگی کاری با ابعاد احساس معناداری، احساس مؤثر بودن، احساس داشتن حق انتخاب و احساس داشتن اعتماد متقابل رابطه معناداری وجود دارد.
 - ۶- بین بعد فضای کلی زندگی با بعد احساس مؤثر بودن رابطه معناداری وجود دارد.
 - ۷- بین بعد انسجام اجتماعی با احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن و احساس داشتن اعتماد متقابل رابطه معناداری وجود دارد.
 - ۸- بین بعد توسعه قابلیت‌های انسانی با ابعاد احساس معناداری، احساس مؤثر بودن، احساس داشتن اعتماد متقابل، احساس داشتن حق انتخاب و احساس شایستگی رابطه معناداری وجود دارد.
- از این میان بیشترین همبستگی مربوط به ابعاد تناسب اجتماعی زندگی کاری با احساس داشتن حق انتخاب می‌باشد. همچنین از میان ابعاد کیفیت زندگی کاری، بعد توسعه قابلیت‌های انسانی تنها بعدی است که با همه ابعاد توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در جامعه امروز بهبود کیفیت زندگی کاری به صورت یکی از مهم‌ترین اهداف سازمان‌ها و کارکنان درآمده است. از آنجا که بین رویه‌های مدیریت منابع انسانی و کیفیت زندگی کاری رابطه مستقیمی وجود دارد (لوتانز، ۱۹۹۲، نقل از ناظم، ۱۳۸۵) لذا حیات مجدد بخشیدن به کارکنان از طریق ارتقای کیفیت زندگی کاری ایشان کلید موفقیت هر سازمانی محسوب می‌شود.

در تحقیق حاضر، رابطه بین کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج بدست آمده حاکی از آن است که بین کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

همچنین در بررسی ارتباط بین مولفه‌های کیفیت زندگی و توانمندسازی نیز نتایج تحقیق نشان می‌دهد که فقط بین مولفه فضای کلی زندگی با توانمندسازی کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود ندارد. فضای کلی زندگی به مفهوم برقراری تعادل و توازن میان زندگی کاری و سایر بخش‌های زندگی کارکنان می‌باشد. واضح است که اگر کارکنان نتوانند به سایر مسئولیت‌های خود در خارج از محیط کار بپردازند و نیازهای اجتماعی-اقتصادی خود را تامین نمایند، در محل کار خود با مشکلاتی مواجه می‌شوند که به شکلی بر عملکرد و میزان توانمندی آنها در محیط کار اثر گذاشته، انگیزه آنها کاهش یافته و تعهد آنها نسبت به سازمان کم می‌شود.

با توجه به نتایج، می‌توان احتمال داد که توازن و تعادل چندان در این رابطه بین زندگی کاری و سایر بخش‌های زندگی کارمندان مانند اوقات فراغت، ادامه تحصیل و اختصاص زمان کافی به اطرافیان وجود ندارد.

از اهداف فرعی این تحقیق، مشخص کردن وضعیت کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی کارکنان دیوان محاسبات کشور است. نتایج نشان می‌دهد که سطح کیفیت زندگی کاری کارکنان در سطحی پایین‌تر از متوسط قرار دارد. از آنجایی که پایین بودن سطح کیفیت زندگی کاری می‌تواند بر میزان توانایی، کارایی و عملکرد کارکنان و سازمان تاثیر منفی داشته باشد بنابراین جهت بهبود سطح کیفیت زندگی کارکنان دیوان محاسبات کشور پیشنهاد می‌گردد اقدامات زیر توسط دیوان محاسبات کشور انجام گردد:

- ارائه آموزش‌های مستمر به کارکنان و ایجاد فرصت‌های بیشتر برای آنها در جهت طراحی و نظارت بر کار خود.

- تشویق کارکنان به ادامه تحصیل، به‌منظور افزایش دانش و بینش درخصوص فعالیت‌های کاری.
- کوشش در جهت ایجاد جوی سالم در محیط کار و صمیمیت میان کارکنان.
- برگزاری برنامه‌های تفریحی از سوی سازمان برای کارمندان و خانواده‌های آنها، به‌منظور افزایش روحیه در انجام فعالیت‌های کاری.

- فراهم کردن زمینه آزادی بیان بدون ترس و اقامه شکایات و ایجاد آرامش نسبی در محیط کار.
- کارمند بتواند درخصوص عملکردش بازخورد مناسب دریافت نماید.
- بذل توجه نسبت به کارکنان و در نظر گرفتن ملاحظات انسانی در کار.
- تسهیل کوشش‌ها و فعالیت‌هایی که کارکنان در ارتباط با کار و وظیفه خویش انجام می‌دهند.
- سیستم حقوق و دستمزد مناسب و منصفانه.

- تعادل مناسب بین کار و سایر جنبه‌های زندگی خانوادگی و اجتماعی فرد مانند مسئولیت‌های شغلی و کار و مسئولیت‌هایی که در مقابل خانواده و فرزندان دارد.

از دیگر اهداف فرعی این تحقیق بررسی وضعیت موجود توانمندسازی کارکنان دیوان محاسبات کشور می‌باشد که نتایج نشان می‌دهد که میزان این متغیر در حد متوسطی می‌باشد که پیشنهاد می‌گردد جهت ارتقا و بهبود سطح توانمندی کارکنان از سوی دیوان محاسبات کشور اقدامات ذیل انجام گردد:

- مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی سازمانی.
- استقرار نظام پیشنهادها جهت حل مشکلات و ارائه راهکار توسط کارکنان.
- تسهیم کردن کارکنان در اطلاعات جهت عمل مسئولانه.
- آموزش ضمن خدمت کارکنان و اعمال حمایت عاطفی و اجتماعی.
- تدوین نظام پاداش دهی مبتنی بر عملکرد و مشروط.
- ساختار سازمانی مناسب با اهداف سازمانی و سطح توانمندسازی کارکنان طراحی گردد.
- داشتن اهداف روشن سازمانی.
- فراهم نمودن اطلاعات، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی و استقلال دادن به کارکنان.

- توجه به مدیران نسبت به شناخت مسائل و مشکلات نیروی انسانی خود جهت احساس تعلق بیشتر کارکنان.

همچنین جهت تکمیل تحقیق حاضر پژوهشگران آینده می‌توانند موضوعاتی نظیر زیر را مورد پژوهش قرار دهند.

- ۱- بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری با عملکرد سازمانی در دیوان محاسبات کشور
- ۲- بررسی تاثیر کیفیت زندگی کاری بر پویایی سازمان در دیوان محاسبات کشور
- ۳- بررسی عوامل مؤثر بر ارتباط کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی کارکنان دیوان محاسبات کشور
- ۴- طراحی الگوی توسعه قابلیت‌های انسانی کارکنان دیوان محاسبات کشور
- ۵- بررسی تاثیر متغیرهایی همچون سن، تحصیلات، میزان درآمد و رده شغلی بر کیفیت زندگی کاری کارکنان دیوان محاسبات کشور، جهت تکمیل تحقیق حاضر را مورد پژوهش قرار دهند.

پی‌نوشت‌ها:

- 1 - Filippo
- 2 - Gordeon
- 3 - Nagmbi
- 4 - Employee Benefit Programs
- 5 - Humanization of work
- 6 - Organizational Development
- 7 - Quality of Work life
- 8 - Akder
- 9 - Ch Rose
- 10 - Li and Yeo
- 11- Harington & Ladge
- 12 -Quin & Spreitzer
- 13 -Thomas & Velthouse
- 14 - Ford & Fottle
- 15 - Mechanistic Approach
- 16 - Relational Approach
- 17 - Conger & Kanungo
- 18 - Impact
- 19 - Competency
- 20 - Meaning
- 21 - Self-Determination
- 22 - Trust
- 23 - Mishra
- 24 -Thomas & Velthouse
- 25 - Bandora
- 26 - Greasley
- 27 - Pearson

- ۱- ایران‌زاده، سلیمان و بابایی هروی، صادق (۱۳۸۹). توانمندسازی کارکنان، تهران: فروزش.
- ۲- آرزومندی، فریده (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و فرسودگی شغلی مدیران و معلمان مدارس شهرستان تاکستان، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال سوم، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۸، صص ۵۰-۲۵.
- ۳- یزاز جزایری، سیداحمد و پرداختچی، محمدحسن (۱۳۸۶)، تدوین مدل ارزیابی کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان‌ها، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۵، صص ۱۵۱-۱۲۳.
- ۴- پرداختچی، محمدحسن و قهرمانی، محمد و گلدوست جویباری، یاسر (۱۳۸۸)، کیفیت زندگی کاری (ضرورت بالندگی کارکنان در سازمان)، تهران: به آوران.
- ۵- پیلتن، علی‌رضا (۱۳۹۰)، بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری باتوانمندسازی کارکنان دیوان محاسبات کشور (پایان نامه)، با راهنمایی عبدالمحمد مهدوی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر.
- ۶- سلمانی، ایرج (۱۳۸۴)، کیفیت زندگی کاری و بهبود رفتار سازمانی، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ۷- عبداللهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۶)، توانمندسازی کارکنان: کلید طلایی منابع انسانی، تهران: ویرایش.
- ۸- عبداللهی، بیژن (۱۳۸۴)، توانمندسازی روان شناختی منابع انسانی: دیدگاه‌ها و ابعاد، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، www.irimc.com
- ۹- مهاجرانی، محمدامین و شهسواری، سکینه (۱۳۸۹)، کیفیت زندگی کاری و مشارکت سازمانی کارکنان، تهران: امیر.
- ۱۰- ناظم، فتاح (۱۳۸۵)، ادراک کارکنان از کیفیت زندگی کاری و مؤلفه‌های آن در مناطق مختلف دانشگاه آزاد اسلامی، سال اول، شماره چهارم.

- 11-Akdere Mesut(2006). "Imperoving Quality of Work life implications for Humman Resources" business Review, vol.1,P.173.
- 12-Bandora, A(1997). Self-Efficacy: the Exercise bf control, W.H.Freeman, New Yourk, NY, rentice Hall, Englewood cliffs, NJ.
- 13- Che Rose, R., & et al. (2006). An analysis of quality of work life (QWL) and career related variable. American Journal of Applied Sciences, 12, 2151-2159.
- 14- Filippo Edwin B.(2002). "Personnel Management". Gth ed. New york: MC Graw. Hill.
- 15-Gordon Judith R.(1993). "A Diagnostic to organizational Behavior". 4th ed. Boston: Allyn and Bacon. Inc.
- 16-Greasley, Kay. Bryman, alan. Naismith, Nicola & Soetanto, Robby., 2007, understanding empowerment from an employee perepective, team performance management, Vol. 14 No. ½, 2008, pp.39-55.
- 17- Harrington,band ladge, jj.(2009)"corporate social accounting in Australasia", research in corporate social performance and policy,vol,7,no.1,pp.251-277.
- 18- Li,j. and yeo, Roland.k(2010), "Quality of work life and career development: Perceptions of part – time MBA Students", Employee Relations, Vol.33 No.3 , pp.201-220.
[www. Emerald in sight.com/0142-5455.htm](http://www.Emerald in sight.com/0142-5455.htm)
- 19- Nagmbi Hellicy.c.(2009). "Can job-shairing improve quality of work life in south Africa?" southern Africa Business Review. Vol.1.No.4.Retrieved 5/10/2009 from Internet.
- 20- Rose, R., & et al. (2006). An analysis of quality of work life (QWL) and career related variable. American Journal of Applied Sciences, 12, 2151-2159.
- 21- Spritzer, Gm. And Doneson, D. (2005), " Musing on the Past and future of employee empowerment". In cummings to (Ed.), Handbook of organizational Development, sage, thousand oaks, CA.
- 22- Thomas Kw,velthouse BA(1990). Task motoivation. Acad manage cognitive elements of empowerment: an "Interpretive" model of intrinsic.
- 23- Walton Richard.c.(1973). "Quality of Work Life". What is it? Sloon management review, Fall. Vol.15,No.1,PP,11-21.