تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۸/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۷/۱۹

عوامل موثر بر حفظ کارکنان دانشی با هدف توسعه برنامه‌های کیفیت زندگی کاری در موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی

وجه‌الله قربانی‌زاده[۱] - مهدی خیراندیش[۲] - اعظم عدنان راد[۳]

چکیده

در عصر حاضر کارکنان دانشی از جمله مهمترین دارایی‌های یک سازمان محسوب می-شوند و مدیران باید بیشترین تلاش خود را برای حفظ این کارکنان به کار گیرند. با توجه به اهمیت موضوع، این مقاله به بررسی مسئله حفظ کارکنان دانشی با استفاده از رویکرد توسعه کیفیت زندگی کاری می‌پردازد. در تدوین مدل مفهومی پژوهش از نتایج برخی از مطالعات پیشین جهت انتخاب متغیرها، بهره‌برداری شده است. پرسش اساسی این است که آیا بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشی در ماندگاری آنان در سازمان تأثیری دارد. به منظور پاسخگویی به این پرسش، پرسشنامه‌ای میان یک نمونه تصادفی ۶۶ نفری از کارکنان دانشی موسسه مطالعات بین المللی انرژی شهر تهران توزیع و داده‌های جمع‌آوری شده، با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که میان توسعه عوامل شغلی کیفیت زندگی کاری و ماندگاری کارکنان دانشی رابطه معنادار و مستقیم وجود دارد.

واژگان کلیدی: دانش، کارکنان دانشی، کیفیت زندگی کاری، ماندگاری کارکنان دانشی.

۱. دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی. نویسنده مسئول (vghorbanizadeh@gmail.com)
۲. دانشیار دانشگاه هوایی شهید ستاری.
۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

۱- مقدمه

در سال‌های اخیر روندهای جدیدی در کسب و کار جهانی به وجود آمده است که روش‌های سازماندهی و کار سازمان‌ها را دستخوش تغییرات جدی کرده است (Oldham and Hackman, 2010) با تغییر جایگاه، مفهوم و ساختار دانش، نه تنها در اقتصاد، بلکه در کل جامعه دانش به مؤلفه‌ای حیاتی تبدیل شده و کار دانشی و کارکنان دانشی نیز اهمیت بسزایی در صحنهٔ جهانی پیدا کرده‌اند (Adelstein, 2007). دانش ماهیت مشاغل را نیز تغییر داده است. در سال ۲۰۰۳ هشتاد درصد از کل مشاغل خدماتی در سازمان‌های پیشرفته با دانش شاغلین مرتبط بوده‌اند(ابطحی و خیراندیش، ۱۳۹۰). امروزه کارکنان دانشی مهمترین کارکنان یک سازمان محسوب می‌شوند.

انسان‌ها مهمترین منابع سازمان هستند، اما همه انسان‌ها منبع کسب مزیت رقابتی برای سازمان نیستند(Tho, 2014). در عصر اقتصاد دانشی، نیروی کار دانشی می‌تواند برای سازمان مزیت رقابتی پایدار کسب کند. از این رو، مدیران سازمان‌ها باید بدانند که چگونه محیط و فرصت‌های مناسب را برای جلب وفاداری کارکنان دانشی فراهم کنند (بهرامی و همکاران، ۱۳۸۴). فرآیندهای جذب و آموزش کارکنان دانشی نسبت به سایر کارکنان دشوارتر و پیچیده‌تر است. این شرایط توجه سازمان‌ها را به اهمیت حیاتی یک مسئله معطوف می‌نماید و آن حفظ و نگهداری نیروی کار دانشی است؛ چرا که در صورت ترک خدمت آنان، سازمان باید تمامی مراحل پرهزینه و انرژی‌بر جذب، گزینش و آموزش کارکنان را مجدداً طی نماید. بنابراین، حفظ کارکنان دانشی یکی از مهمترین دغدغه‌های سازمان‌های امروز تلقی می‌شود. این امر به طور تخصصی در حیطهٔ وظایف مدیریت منابع انسانی قرار می‌گیرد. مدیران منابع انسانی باید توجه ویژه‌ای را به کارکنان دانشی خود مبذول دارند و استراتژی‌های لازم را برای تأمین رضایت و جلب وفاداری آنان به سازمان اتخاذ نمایند. اصول مدیریت و رهبری این دسته از کارکنان با سایر کارکنان تفاوت‌های اساسی دارد و شناخت این تفاوت‌ها با توجه به شرایط به وجود آمده در بازار کار، نیاز مبرم و حیاتی سازمان‌های امروز است (اسماعیلی، ۱۳۸۷).

در صورتی که سازمان موفق به حفظ این نیروها نشود، هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم بسیاری را متحمل خواهد شد؛ چرا که کارکنان دانشی یک منبع کمیاب و نیز غیرقابل‌جایگزینی محسوب می‌شوند. روحیات خاص و پیچیده این کارکنان، هزینه بالای برنامه‌های حفظ آنان، تأثیرگذاری عوامل فراسازمانی و ... حفظ این کارکنان را از اهمیت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

و حساسیت خاصی برخوردار نموده است. از این رو، موضوع حفظ این نیروها چالش بزرگی برای مدیران عصر حاضر به حساب می‌آید و مستلزم توجه خاص است.

ترک خدمت داوطلبانه کارکنان همواره یک از نگرانی‌های مدیریت منابع انسانی بوده است. ابعاد این مسئله در رابطه با کارکنان دانشی به مراتب وسیعتر است، زیرا زمینه-های بالقوه ترک خدمت همواره برای آنان فراهم است. آنها انتظارات و باورهای جدیدی دارند و از آنجا که به نقش حساس خود در سازمان واقفند و می‌دانند در صورت عدم رضایت از کارشان، فرصت‌های شغلی زیادی در انتظارشان است، حاضر نیستند با هر شرایطی کنار بیایند. چنانچه سازمان‌های ما توجه لازم و کافی را به این مسئله خطیر مبذول ندارند، شاهد ترک خدمت روزافزون کارکنان دانشی خود خواهند بود و از آنجا که این امر ابعاد جهانی و فرامرزی دارد، می‌تواند به پدیده شوم فرار مغزها منجر شود. همچنین هزینه‌های سنگینی که هر سازمان صرف جذب، آموزش و حفظ کارکنان دانشی می‌نماید، ضرورت حفظ این سرمایهٔ کلیدی را مضاعف می‌نماید. یکی از مهمترین اقداماتی که مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها به منظور حفظ نیروی انسانی خود انجام می‌دهد، ارتقاء کیفیت زندگی کاری است که در زمینه حفظ کارکنان دانشی نیز می‌تواند راهگشای امر باشد.

علیرغم اهمیت و حساسیت بسیار بالای موضوع، در میان تحقیقات انجام گرفته پیرامون مسائل مربوط به کارکنان دانشی در کشور ما، کمتر به مبحث حفظ و نگهداری آنان پرداخته شده است. به همین دلیل، در این پژوهش به بررسی رابطه توسعهٔ کیفیت زندگی کاری با حفظ و نگهداری کارکنان دانشی در موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی شهر تهران پرداخته و می‌کوشیم مسئلهٔ ماندگاری کارکنان دانشی را با استفاده از رویکرد توسعهٔ کیفیت زندگی کاری مورد بررسی قرار دهیم. در این راستا، از میان عوامل کیفیت زندگی کاری، عوامل شغلی برای این مطالعه انتخاب و شناسایی شدند. با توجه به ادبیات موجود در خصوص حفظ کارکنان و به ویژه حفظ کارکنان دانشی، چندین متغیر به عنوان متغیرهای میانجی شناسایی و دسته‌بندی شده و جهت تکمیل و بهبود مدل مفهومی تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است.

موسسه بین المللی مطالعات انرژی یکی از بزرگترین مراکز پژوهشی در کشور ما است که به امر پژوهش در زمینه صورت‌های گوناگون انرژی مشغول است و با توجه به اهمیت حیاتی مبحث انرژی در عصر حاضر، اهمیت کار دانشی پژوهشگران این موسسه غیر قابل انکار است. یکی از مباحث قابل تأمل در مورد این کارکنان مسئله حفظ و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

نگهداری این کارکنان توسط سازمان است و این امری است که بر عهده مدیران و به ویژه مدیران منابع انسانی این موسسه می‌باشد. با انجام این پژوهش امیدواریم که نتایج حاصله در جهت حفظ و نگهداری کارکنان دانشی، به انجام این مهم کمک نماید. هدف اصلی این پژوهش شناسایی نوع و شدت رابطه میان ابعاد شغلی کیفیت زندگی کاری با حفظ و نگهداری کارکنان دانشی در موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی می‌باشد.

در ادامه این مقاله، ابتدا مرور کوتاهی بر ادبیات و پیشینه تحقیق خواهیم داشت و پس از طرح فرضیات تحقیق، مدل مفهومی را معرفی خواهیم نمود. سپس روش‌شناسی تحقیق را به طور اجمالی مورد بررسی قرار می‌دهیم. در پایان، ضمن اشاره به یافته‌ها، به بحث و بررسی پیرامون یافته‌ها و نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها می‌پردازیم.

۲- ادبیات و پیشینه‌ی تحقیق

۲-۱- کارکنان دانشی

واژهٔ کارکنان دانشی[1] نخستین بار در سال ۱۹۵۹ توسط اندیشمند بزرگ مدیریت، پیتر دراکر به کار رفت (Arthur, 2008) و منظور وی از به کار بردن این واژه، اشاره به طبقهٔ خاصی از کارکنان بود که به تولید کالا با دست خود مشغول نیستند، بلکه با استفاده از نیروی تفکر خویش به خلق ایده‌ها می‌پردازند (Switzer, 2008). کارکنان دانشی در صنایع و حرفه‌های بسیاری نظیر حقوق، حسابداری، بهداشت و محیط دانشگاه حضور دارند. با وجود این که این گروه از کارکنان به کارکنان کلیدی سازمان‌ها تبدیل شده‌اند، دانش بسیار اندکی در مورد مدیریت آنان در دسترس می‌باشد (Wickramasinghe & Ginzberg, 2001).

ماهیت کارکنان دانشی به طور دقیق روشن نیست و پاتون معتقد است که نمی‌توان با اتکا به یک عامل به تعریف آنان پرداخت. این واژه باید با ترکیبی از ویژگی‌های درونی کارکنان دانشی و شماری از عوامل مربوط به زمینهٔ کار که ویژگی‌های بیرونی محسوب می‌شوند، تعریف شود (Paton, 2009). لی و لن (2013) کارکنان دانشی را به عنوان کارکنانی توصیف می‌کنند که توانایی درگیر شدن در فرایندهای کاری دانشی، تولید و به‌کارگیری دانش و نوآوری و خلاقیت در فرایندهای دانشی را دارا هستند. کار آنان انتقال سرمایه دانشی به درون سازمان‌هاست و اعمال کنترل بر فرایندهای کاری این

1. knowledge workers

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

دسته از کارکنان و همچنین سنجش خروجی‌های آنان امری بسیار دشوار است (Lei and Lan, 2013). کارکنان دانشی از آموزش، تحصیلات و تجربه کاری بالایی برخوردار هستند و به خلق، توزیع، اداره و به‌کارگیری دانش مشغولند و از این طریق به ایجاد ارزش افزوده و کسب مزیت رقابتی برای سازمان می‌پردازند.

مدیریت کارکنان دانشی از اهمیت بسزایی برخوردار است. اهمیت این مسئله تنها به دلیل برتری کارکنان دانشی نسبت به سایر کارکنان نیست، بلکه به دلیل تأثیری است که آنان بر عملکرد سازمانی دارند. این کارکنان از قدرت زیادی در سازمان برخوردارند و اختیار لازم برای اخذ تصمیماتی را دارند که نتایج آن به کل سازمان بر می‌گردد (Wickramasinghe & Ginzberg, 2001). سطح بالای تحصیلات در کارکنان دانشی با افزایش سطح انتظارات آنان از کار همراه خواهد بود. این مسئله را می‌توان از تمایل آنها به کار بامعناتر استنباط نمود (Nair & Vohra, 2010).

برتری رو به رشد کارکنان دانشی در سازمان‌های عصر ما باعث شده است تحقیقات بسیاری پیرامون نقش آنان و فعالیت‌هایشان صورت پذیرد. اما با وجود چنین توجهاتی، هنوز ابهاماتی در مورد روابط میان کارکنان دانشی و مدیریت سازمان وجود دارد. ریشهٔ این مسئله را می‌توان تا حدی به این فرضیه نسبت داد که پیشروی از کار یدی و مدرن به سمت کار دانشی و پست مدرن، مسیری خطی را می‌پیماید. چنین فرضی برای پژوهشگرانی که می‌کوشند مدل‌ها و تئوری‌های پیشین مدیریت را بشناسند، محدودیت‌هایی ایجاد می‌کند (Mitchell & Meacheam, 2011).

دراکر بحث می‌کند که بهره‌وری کارکنان دانشی بزرگترین چالش مدیریتی قرن بیست‌ویکم و در کشورهای پیشرفته، نخستین شرط بقا خواهد بود. دراکر بر شش مورد از مهمترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان دانشی تأکید دارد که عبارتند از: شغل، استقلال، نوآوری مداوم، یادگیری و یاددهی مداوم، کیفیت کار و این نکته که آنان را به عنوان دارایی ببینند، نه هزینه (Huang & Wu, 2010). از آنجا که کارکنان دانشی این مهارت و توانایی را دارند که بدون وجود یک ناظر کار خود را انجام دهند، رویکرد مبتنی بر "دستور و کنترل" برای مدیریت چنین کارکنانی، منجر به نارضایتی و از بین رفتن انگیزهٔ آنان می‌گردد. این کارکنان باید استقلال داشته باشند. اعمال محدودیت و ممنوعیت برای کار چنین کارکنانی، موجب یأس و در موارد معدودی سرکشی آنان می‌شود (Switzer, 2008). با توجه به اهمیتی که این کارکنان برای سازمان‌های امروز دارند، بخش بعدی مقاله به اهمیت حفظ آنان می‌پردازد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

۲-۲- اهمیت حفظ کارکنان دانشی

نتایج تحقیقات بین‌المللی متعددی که در مورد مباحث مربوط به اقتصاد جهانی صورت گرفته است، عملکرد کارکنان دانشی و مدیریت دانش را در ردیف بزرگترین چالش‌های پیش روی مدیران ارشد در دهۀ آینده قرار داده است (Holtshouse, 2010). با توجه به این مطلب که یکی از مهمترین مسائل هزاره سوم مربوط به کارکنان دانشی و بهره‌وری آنان خواهد بود(Huang & Wu, 2010)، مدیران باید راهکارهای مناسبی را جهت جذب، آموزش و حفظ آنان اتخاذ نمایند تا بتوانند بر یکی از مهمترین مسائل فراروی سازمان‌های قرن بیست و یکم فائق آیند.

امروز دنیای کسب و کار، دنیایی بسیار پویا و در حالت تغییر است و مدیران در این محیط سرشار از ابهام و عدم‌اطمینان با مشکل ایجاد انگیزه و نگهداری کارکنان رو برو هستند. در این بین، کارکنان دانشی از اهمیت به مراتب بالاتری برخوردارند؛ چرا که حامل دانش ضمنی سازمان‌ها هستند و ممکن است با خروج از سازمان، این دارایی کلیدی را با خود ببرند (میرباقری و همکاران، ۱۳۸۹). به دلیل تأکید سازمان‌های دانشی ـ جایی که دانش ضمنی موجود در میان کارکنان سرمایۀ اصلی سازمان محسوب می‌شودـ بر سرمایۀ انسانی، حفظ کارکنان دانشی و تضمین وفاداری و تعهد آنان به سازمان، امری ضروری است (Nair & Vohra, 2010).

کارکنان دانشی بسیار با ارزشند. آنها در تعیین موفقیت و شکست سازمان نقش اساسی ایفا می‌کنند. این کارکنان سازمان را در حال تولید و مشتریان را راضی نگه می دارند، محصولات جدید را تولید می‌کنند و ستون اصلی سازمان محسوب می‌شوند. حال سؤال اساسی این است که چگونه باید این افراد را حفظ نمود و از پیوستن آنها به سازمان‌های رقیب جلوگیری کرد؟ (ابطحی و خیراندیش، ۱۳۹۰).

دانش ضمنی در داخل سازمان ذخیره نمی‌گردد و نزد کارکنان نگهداری می‌شود. از این رو، آنچه واقعاً یک سازمان را از دیگری متمایز می‌سازد، روشی است که برای مدیریت روابط میان کارکنان و کارفرما به کار می‌برد؛ چرا که کارکنان دانشی می‌توانند سازمان را ترک نموده و این سرمایۀ کلیدی را همراه خود از سازمان خارج کنند. به همین دلیل، بسیاری از سازمان‌ها تلاش زیادی می‌کنند تا بتوانند سازوکارها و مفاهیم مؤثر در حفظ کارکنان دانشی را شناسایی کنند (Kelley et al., 2007).

بر اساس یافته‌های تحقیقاتی در آمریکا، اروپا و افریقا، نرخ ترک خدمت کارکنان دانشی از دیگر نیروهای کار بالاتر است (اسماعیلی،1387). اساساً کارکنان دانشی نسبت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

به سایر کارکنان، انتظارات متفاوتی از کارفرمایان خود دارند (Kelley et al., 2007). آنها نیازها و انتظارات ویژه‌ای دارند و برآورده نشدن این نیازها و بی‌توجهی به آنها ممکن است منجر به آن شود که این کارکنان داوطلبانه یا به اجبار، سازمان را ترک کنند (میرباقری و همکاران،۱۳۸۹). بنابراین، سازمان‌ها باید برنامه‌های دقیقی برای حفظ نیروی دانشی خود داشته باشند. این در حالی است که تئوری‌های قدیمی در مورد ترک خدمت کارکنان کمک چندانی به حفظ کارکنان دانشی نمی‌کند (Lee & Maurer, 1997).

برای حفظ کارکنان دانشی باید استراتژی‌های ویژه‌ای را به کار گرفت. به عنوان مثال، برخی از پژوهشگران معتقدند که برنامه‌های سنتی که بیشتر بر استراتژی پاداش تأکید می‌کنند، در این زمینه کارگشا نخواهند بود (Nelson & McCann, 2010). برخلاف نگرش های سنتی، تعهد سازمانی نباید به عنوان شاخص تمایل به ماندن برای کارکنان دانشی تعریف شود. جابجایی بالای این کارکنان نشان می دهد که چگونه قرارداد روانشناختی از حوزه‌ای که تأکید آن بر امنیت شغلی و وفاداری به سازمان بود، به تأکید بر قابلیت استخدام و داشتن وفاداری به مسیر شغلی و مجموعه مهارت‌ها حرکت کرده است (ابطحی و خیراندیش، ۱۳۹۰). راهکارهای جدید حفظ کارکنان دانشی باید با توجه به ویژگی‌ها، نیازها و انتظارات آنان از سازمانی که در آن عضویت دارند، تدوین گردد، تا بتواند اثربخشی لازم را داشته باشد. توجه به کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشی یکی از مهمترین عواملی است که می‌تواند بر ماندگاری آنان در سازمان تأثیرگذار باشد. با مرور ادبیات کیفیت زندگی کاری و کارکنان دانشی، شماری از عوامل مؤثر بر ماندگاری این کارکنان شناسایی و برای مطالعه انتخاب شدند که در بخش بعدی به معرفی این عوامل می‌پردازیم.

۲-۳- کیفیت زندگی کاری

کیفیت زندگی کاری عبارت کوتاهی است که مفاهیم بسیاری را در بر می‌گیرد؛ زیرا به تمامی کارهایی اشاره دارد که کارفرما انجام می‌هد تا چیزی به زندگی کارکنان بیفزاید (Saraji & Dargahi, 2006). مدیرانی که به بهبود رضایت شغلی و تعهد کارکنان خود اهمیت می‌دهند، کیفیت زندگی کاری آنان را مورد توجه خاص قرار می‌دهند. کیفیت زندگی کاری به رفاه کارکنان توجه دارد و طراحی شغل و تمامی جنبه‌هایی را در بر می گیرد که زندگی کاری را به نوعی با رضایت شغلی کارکنان و انگیزش آنان مربوط می‌سازد (نظیر شرایط کاری، روش‌های انجام کار، استانداردهای کاری و مسائل اقتصادی)، (Abu Taher, 2013).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

صاحبنظران مختلف نگاه‌های متفاوتی به کیفیت زندگی کاری داشته‌اند. برخی از آنان اعتقاد دارند کیفیت زندگی کاری به دموکراسی صنعتی و افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در سازمان اشاره دارد و آن را نقطهٔ اوج اهداف نهضت روابط انسانی در طول دو دههٔ گذشته می‌دانند. به اعتقاد برخی دیگر، به ویژه صاحبنظران مدیریت، این اصطلاح دربرگیرندهٔ تمامی کوشش‌هایی است که درصدد بهبود بهره‌وری است، اما نه از طریق توسعهٔ سرمایه یا داده‌های تکنولوژیکی، بلکه از طریق توسعه و بهبود منابع انسانی (Adhikari & Gautam,2010). کیفیت زندگی کاری تنها به این مسئله که چگونه افراد می‌توانند بهتر کار کنند، نمی پردازد؛ بلکه به این مطلب نیز توجه دارد که چگونه کار می‌تواند موجب شود که آنها انسان‌های بهتری باشند(Abdul Aziz et al., 2011).

گسترش مفهوم کیفیت زندگی کاری ریشه در دورهٔ پیشین مدیریت دارد. تئوری‌های مدیریتی فردریک تیلور و التون مایو بر این مطلب تأکید دارند که انسان‌ها در تعیین عملکرد سازمان‌ها نقش مهمی را ایفا می‌کنند. توسعهٔ اخیر این مفهوم نیز با نظریهٔ سلسله مراتب نیازهای مازلو، نظریهٔ دو عاملی هرزبرگ و نیازهای سه گانهٔ مک‌کللند همراه بوده است (Noor & Abdullah, 2012).

در مورد تعریف این مفهوم اجماعی وجود ندارد (Ganesh & Ganesh, 2014). عبارت کیفیت زندگی کاری را می‌توان برای توصیف شرایط محیط کار و انتظارات کارکنان در زندگی کاریشان به کار برد (Abdul Aziz *et al.*, 2011). این مفهوم یکی از فنون بالندگی سازمان است که به منظور بهبود کارکرد سازمان از طریق انسانی‌تر و مردم سالارانه‌تر کردن محل کار و دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری طراحی شده است (سلطانی و داستانی، ۱۳۸۹). طبق تعریفی که واکر ارائه داده است، کیفیت زندگی کاری به معنای بهبود شرایط محل کار است به گونه‌ای که منجر به تأمین نیازهای کارکنان و جلب رضایت آنان شود (Walker, 1992). تعاریف کیفیت زندگی کاری دائماً در حال تغییر هستند و در زمان‌های مختلف به متغیرهای متفاوتی اشاره می‌کنند و ممکن است برای افراد مختلف و نقش‌های مختلف، معانی متفاوتی به خود بگیرند (Kandasamy & Ancheri, 2009). با جمع‌بندی تعاریف موجود می‌توان تعریفی به این صورت ارائه داد: "کیفیت زندگی کاری به اقداماتی در راستای بهبود شرایط کاری کارکنان اشاره دارد، به گونه‌ای که هم رضایت شغلی کارکنان فراهم شود و هم اهداف سازمان تحقق یابد."

کیفیت زندگی کاری عوامل متعددی را شامل می‌شود، نظیر پرداخت کافی و مناسب (اسماعیلی،1387)، شرایط کاری سالم و ایمن (سلطانی و داستانی، ۱۳۸۹)، امکان رشد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

و پیشرفت (Celik & Oz, 2011)، جدول زمان کاری منعطف (اسماعیلی، 1387)، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، نظام پاداش (Hannif & Connell, 2009)، استقلال عمل (Lewis, 2001)، وجود ابزار دسترسی به اطلاعات مانند اینترنت و ابزارهای کتابخانه‌ای (اسماعیلی، 1387)، انگیزش (Layer, 2009) و ... . در پژوهش حاضر، با مرور ادبیات مربوط به کیفیت زندگی کاری عناصر گوناگونی به عنوان اصلی-ترین ابعاد کیفیت زندگی کاری شناسایی شدند. از میان این عناصر که تعداد آن بسیار زیاد بود و امکان بررسی تمامی آنها در این پژوهش وجود نداشت، تعدادی از عوامل شغلی شامل انگیزش، استقلال عمل، ساعات کاری منعطف و یادگیری و رشد را برای مطالعه برگزیدیم. معیار این گزینش یافته‌های حاصل از بررسی ادبیات مفهوم کارکنان دانشی بود، چرا که به نظر می‌رسد با توجه به ویژگی‌های خاص کارکنان دانشی که آنان را از سایر کارکنان متمایز می‌سازد، برخی از ابعاد کیفیت زندگی کاری برای آنان اهمیت به مراتب بیشتری دارد. ممکن است کارکنان عادی بیشترین اهمیت را برای نظام جبران خدمات در سازمان قائل باشند. این در حالی است که کارکنان دانشی اهمیت کمتری برای پول قائل هستند و به مواردی نظیر در اختیار داشتن ابزار دسترسی به اطلاعات (Switzer, 2008)، داشتن امکان آزادی عمل در انجام وظایف (ابطحی و خیراندیش، ۱۳۹۰: ۵۳)، امکان رشد و پیشرفت(Kelley et al.,2007)، مشارکت در تصمیم‌گیری (Benest, 2008) و ... بیش از سایر موارد اهمیت می‌دهند. عوامل شغلی کیفیت زندگی کاری مؤثر بر حفظ کارکنان دانشی موضوع بخش بعدی است.

۲-۴- عوامل شغلی کیفیت زندگی کاری

همانطور که در بخش‌های پیشین شرح داده شد، برخی از ابعاد کیفیت زندگی کاری که از مرور تحقیقات داخلی و خارجی به دست آمده بود، با توجه به ویژگی‌های کارکنان دانشی برای بررسی در این پژوهش برگزیده شدند. در این بخش به شرح هر یک از این ابعاد و اهمیت آن برای کارکنان دانشی می‌پردازیم.

- **انگیزش:** انگیزش یکی از مهمترین عوامل سازمانی است که آن را مقدمهٔ به اشتراک گذاشتن دانش در میان کارکنان دانشی و تعامل آنان با همکاران خود دانسته‌اند (Zboralski, 2009). مدیران باید همواره به مسئلهٔ انگیرش کارکنان دانشی توجه داشته باشند (Maruta, 2011). روش‌های انگیزش آنان با سایر کارکنان تفاوت دارد. آنها بیش از آنکه با تشویق‌های مالی برانگیخته شوند، به مسائلی نظیر رشد و پیشرفت و ماهیت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

کار خود اهمیت می دهند. فراهم کردن امکان رشد و پیشرفت به عنوان کلیدی‌ترین عامل انگیزش کارکنان دانشی شناخته شده است(Mitchell & Meacheam, 2011).

- **استقلال عمل:** استقلال کاری برای کارکنان دانشی حائز اهمیت فراوانی است. این کارکنان به شدت نیازمند آن هستند که بخش مهم و دارای هویت معینی از کار را شخصاً بر عهده بگیرند (Hernaus & Mikuli, 2014).

کارکنان دانشی بیش از کارکنان نسل‌های پیشین نیازمند استقلال عمل هستند. آنها برای اداره و توسعهٔ برنامه‌های خود، مشارکت مستقیم در خط‌مشی‌گذاری‌های سازمان و انجام کارهای چالشی که مستلزم آموزش مداوم است، به آزادی و استقلال نیاز دارند (Switzer, 2008). پیتر دراکر نیز تأکید می‌کند که کارکنان دانشی در کار خود نیازمند آزادی و استقلال عمل هستند (O Donohue et al, 2007) و آزادی عمل در کار را حق طبیعی خود می دانند (Von Glinow,1988).

- **ساعات کاری منعطف:** امروزه سازمان‌ها به طور روزافزونی به ارائه گزینه‌هایی برای بهبود کیفیت زندگی کاری می‌پردازند و یکی از این گزینه‌ها برنامهٔ زمانی منعطف است که در راستای ادارهٔ بهتر زندگی کاری و خانوادگی به کارکنان کمک می‌کند (Casper & Harris, 2008). لی و یئو (2011) در تحقیقات خود پیرامون رابطهٔ کیفیت زندگی کاری با پیشرفت شغلی دریافتند که انعطاف‌پذیری در ساعات کاری کارکنان یکی از عواملی است که نقش مهمی در برنامه‌ریزی پیشرفت شغلی آنان دارد. انعطاف-پذیری در کاهش استرس و افزایش مشارکت در کار نیز مؤثر شناخته شده است (Li & Yeo, 2011) و در انسجام زندگی کاری نقش تسهیل‌کننده دارد. نتیجهٔ تحقیقاتی که در این زمینه انجام گرفته، حاکی از آن است که ساعت کاری منعطف با درک کلی کارکنان از میزان حمایت سازمان از کارکنان و زندگی کاری آنان ارتباط دارد، چرا که کارکنان وجود این گزینه را نشانگر میزان اهمیتی که سازمان برای آنها قائل است، می‌دانند (Valcour, 2011). انعطاف‌پذیری ساعات کاری برای کارکنان دانشی نیز اهمیت بسیاری دارد. فنویک (2007) در تحقیقات خود پیرامون کارکنان دانشی در کشور کانادا، که سه سال به طول انجامید، دریافت که کار تمام وقت موجب نارضایتی کارکنان دانشی می‌شود و در مقابل وجود جدول زمان‌بندی منعطف زمینهٔ انگیزش هر چه بیشتر آنان را فراهم می‌کند (Fenwick, 2007).

- **یادگیری و رشد:** یادگیری و رشد یکی از عوامل اساسی در ارتقاء ارزش نیروی انسانی است و ضمن توسعهٔ سرمایه فکری سازمان، فرصت دستیابی به سطوح بالاتری از

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

شایستگی را برای کارکنان فراهم می‌آورد (Li & Yeo, 2011). یادگیری و فرهنگ سازمانی یادگیرنده، دو عنصر جدا نشدنی هستند. بنست معتقد است ایجاد فرصت برای یادگیری مداوم، امتیاز ویژه‌ای برای سازمان‌هاست (Benest, 2008). همانطور که دراکر اشاره می‌کند، کارکنان دانشی بیشتر به وسیلهٔ چالش‌های درونی کار برانگیخته می‌شوند تا پاداش‌های مالی؛ بنابراین یادگیری و به‌کارگیری دانش می تواند از عوامل تأمین رضایت شغلی آنان محسوب شود. کارکنان دانشی تمایل دارند که به جای تبعیت از الگوهای سنتی به ایجاد تغییراتی در کارفرمایان خود بپردازند. این یکی از مشخصه‌های کارکنان دانشی است و سازمانی که بتواند محیط مناسبی را برای رشد این کارکنان فراهم نماید، می‌تواند در راستای کاهش میل به ترک خدمت آنان گام بردارد. کارکنان دانشی ترجیح می‌دهند که در طول مسیر کاری خود، به جای استفاده از جداول پیشرفت شخصی، از طریق یادگیری خودگردان و آموزش‌های ثانویه رشد پیدا کنند. توانایی آنها در یادگیری، در کسب و حفظ مزیت رقابتی شخصیشان اهمیت اساسی دارد. همین مسئله باعث می‌شود که وفاداری کارکنان دانشی به مشاغل تخصصی، شبکه‌ها و همکاران خود بیش از وفاداریشان به کارفرمایان باشد(Kelley *et al.*, 2007).

۲-۵- متغیرهای نگرشی و رفتاری (متغیرهای میانجی)

در مورد ترک خدمت و ماندگاری کارکنان در سازمان مدل‌های متعددی ارائه شده است. بسیاری از مهمترین این مدل‌ها دو گروه عمده از متغیرها را شامل می‌شوند. اولین گروه متغیرهای نگرشی هستند که مواردی نظیر رضایت شغلی را در بر می‌گیرند. دومین گروه نیز شامل متغیرهای رفتاری است (Kelley et al., 2007). در پژوهش حاضر، این متغیرها نقش متغیر میانجی را دارند؛ یعنی از زمانی که متغیرهای مستقل (ابعاد کیفیت زندگی کاری) شروع به تأثیرگذاری بر متغیر وابسته (ماندگاری کارکنان دانشی) می‌کنند و تا زمان تأثیرگذاری آنها بر متغیر وابسته حضور دارند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۷).

جهت شناسایی متغیرهای نگرشی و رفتاری تأثیرگذار بر ماندگاری کارکنان دانشی، مرور جامع ادبیات صورت گرفت و پس از استخراج تعدادی از متغیرهای پرتکرار، با استفاده از نظر خبرگان، شش مورد از مهمترین آنها برای این پژوهش انتخاب و دسته-بندی شدند که عبارتند از: نوآوری، مسئولیت‌پذیری، کاهش آسیب‌های کاری (متغیرهای رفتاری) و وفاداری سازمانی، رضایت شغلی و مشارکت در تصمیم‌گیری (متغیرهای نگرشی). در ادامه به شرح متغیرهای رفتاری و نگرشی می‌پردازیم و سپس جایگاه این متغیرها را در مدل مفهومی پژوهش بررسی خواهیم کرد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

۲-۵-۱- متغیرهای رفتاری

ـ **نوآوری:** مدیران سازمان‌ها باید به این نکته توجه داشته باشند که کارکنان دانشی با کارکنان عادی تفاوت دارند. آنها توانایی بسیاری در نوآوری و انگیزه بالایی برای نیل به اهداف دارند. کارکنان دانشی با توجه به تفاوت‌های اساسی که با سایر کارکنان دارند، خواسته‌های بیشتری نیز دارند (Lu & Lv,2011)؛ یکی از مهمترین خواسته‌های آنان به داشتن امکان نوآوری در وظایفشان مربوط می‌شود. دراکر نیز به اهمیت نوآوری برای کارکنان دانشی اشاره کرده است (O Donohue *et al.,* 2007).

در تحقیقاتی که در مورد عوامل مؤثر بر ماندگاری و ترک خدمت کارکنان دانشی انجام گرفته است، محقیقن متوجه شدند که نوآوری که یکی از ویژگی‌های بارز این کارکنان محسوب می‌شود (Huang & Wu, 2010) و ایجاد فرصت‌هایی برای نوآوری برای آنان اهمیت خاصی دارد. بسیاری از کارکنان دانشی کشورهای در حال توسعه به دلیل این که امکان نوآوری در انجام وظایف خود را نداشتند، سازمان خود را ترک کرده و در سازمان‌هایی مشغول به کار شده‌اند که این امکان را برای آنها فراهم نماید. نتایج مطالعات بسیاری نشان می‌دهد که وجود امکان نوآوری برای کارکنان با ترک شغل رابطهٔ معکوس دارد (Guidice, 2009).

ـ **مسئولیت‌پذیری:** دراکر بر این نکته تأکید می‌کند که کارکنان دانشی خواهان آن هستند که مسئولیت کارها و اقدامات خود را بر عهده بگیرند (O Donohue *et al*, 2007). در محیطی که مدیریت بر مبنای دانش صورت می‌گیرد، دیگر کسی به کارکنان نمی‌گوید وظیفه آنها چیست و چگونه باید به نتایج مورد نظر دست پیدا کنند. آنها باید خود به تعریف برون‌دادها بپردازند و مسئولیت اقدامات خود را بر عهده بگیرند (Switzer, 2008).

ـ **کاهش آسیب‌های کاری:** یکی از محورهایی که در نظام نگهداری منابع انسانی مورد توجه و دقت قرار می‌گیرد، بهداشت یا سلامت روان و تن انسان‌هاست. برای کاهش حوادث باید عوامل حادثه‌آفرین در محیط کار را مورد شناسایی قرار دهیم و برای جلوگیری از آنها برنامه‌ریزی کنیم. این امر تأثیر بسزایی در حفظ و نگهداری کارکنان در سازمان دارد (اسکندری و عابدی، ۱۳۸۸).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

۲-۵-۲- متغیرهای نگرشی

ـ وفاداری سازمانی: وفاداری اغلب به عنوان یکی از متغیرهای نگرشی درک شده است که نشان می‌دهد کارکنان تا چه اندازه هویت فردی خود را با عضویت در یک سازمان خاص می‌شناسند. وفاداری سازمانی یکی از عوامل تأثیرگذار بر ماندگاری کارکنان است؛ در واقع وفاداری سازمانی را نمایانگر وضعیت ماندگاری کارکنان در سازمان و کمبود آن را مقدمهٔ تمایل به ترک خدمت دانسته‌اند (Mak & Sockel, 2001). یکی از عوامل مؤثر در حفظ کارکنان دانشی بالا بردن درجهٔ وفاداری آنها به سازمان است و وفاداری تابعی از میزان توجه مدیر به زندگی شخصی و خانوادگی آنها، میزان تشخیص مدیر در خصوص انجام خوب یک وظیفه، میزان موفقیت فرد در سازمان، میزان و کیفیت روابط همکاران در محیط کار، وجود فرصت‌هایی برای پیشرفت در روابط و وجود کار چالشی می‌باشد (ابطحی و خیراندیش، ۱۳۹۰).

ـ رضایت شغلی: از جمله تلاش‌های مدیریت در جهت حفظ و نگهداری منابع انسانی، ایجاد رضایت در کارکنان است. رضایت شغلی شاخصی است که به منظور سنجش نگرش کارکنان نسبت به پذیرش کارشان و خرسندی و لذت بردن از کار بسیار مورد استفاده قرار گرفته است (Kelley *et al.*, 2007) و از آن به عنوان یکی از متغیرهای تأثیرگذار بر ماندگاری کارکنان یاد شده است. لم و همکاران (2001) ثابت کردند که رضایت شغلی پایین می‌تواند منجر به ترک سازمان از سوی کارکنان شود(Lam *et al.*, 2001). همچنین نتایج حاصل از تحقیقات بسیاری تأیید نموده است که رضایت شغلی یکی از مهمترین عواملی است که باعث ماندگاری کارکنان در سازمان می‌شود (Auerbach, 2010). اگر شغلی برای فرد رضایت و لذت مطلوب او را فراهم نکند، فرد در صورت امکان شغل خود را ترک خواهد کرد.

ـ مشارکت در تصمیم‌گیری: هنگامی که کارکنان فرصت بیان اندیشه‌های خود را داشته باشند و در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر دخالت نمایند، واکنش‌های مناسب و مطلوبی از خود نشان خواهند داد (دولان و شولر، ۱۳۸۰). مشارکت کارکنان باعث می‌شود که تمایل بیشتری به ماندگاری در سازمان خود داشته باشند و انگیزهٔ آنان برای ترک شغل به حداقل برسد (Hughes & Rog, 2008). تحقیقات نشان داده است که کارکنانی که در تصمیم‌گیری مشارکت داشته‌اند، تلاش زیادی جهت کسب موفقیت برای سازمان خود نشان داده و نسبت به سازمان و مأموریت و چشم‌انداز آن نیز تعهد عاطفی بیشتری

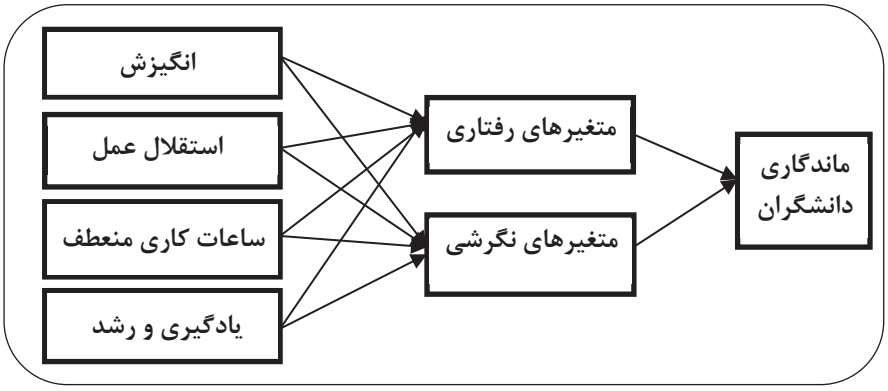
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

داشته‌اند (Phillips and Roper, 2010). مشارکت کارکنان خروجی‌های سازمانی متعددی را به همراه خواهد داشت که از آن جمله می‌توان به حفظ و نگهداری کارکنان اشاره کرد. برخی از محققین در تحقیقات خود دریافتند که درصد بالایی از کارکنانی که مشارکت زیادی در امور سازمان داشتند، برای ماندگاری در سازمان برنامه‌ریزی می‌کردند (Hughes & Rog, 2008).

۳- مدل مفهومی و فرضیه‌های تحقیق

مدل مفهومی این تحقیق که در شکل ۱ نشان داده شده است، از سه بخش تشکیل می‌شود. بخش اول شامل عوامل شغلی کیفیت زندگی کاری است که از چهار متغیر انگیزش، استقلال عمل، ساعات کاری منعطف و یادگیری و رشد که پیشتر شرح داده شد، تشکیل می‌شود. تمامی این عوامل نقش متغیرهای مستقل را در این مدل ایفا می‌کنند. بخش دوم دربردارنده متغیرهای نگرشی و رفتاری است که نقش متغیرهای میانجی را دارند و ابعاد تشکیل دهنده آنها در ادبیات تحقیق شرح داده شد. بخش سوم نیز ماندگاری کارکنان دانشی است که متغیر وابسته این تحقیق محسوب می‌شود.

همانطور که اشاره شد، شناسایی متغیرهای نگرشی و رفتاری تأثیرگذار بر ماندگاری کارکنان دانشی از طریق مرور جامع ادبیات صورت گرفت و مهمترین متغیرهای پرتکرار استخراج شده و با استفاده از نظر خبرگان، شش مورد از آنها برای این پژوهش انتخاب و دسته‌بندی شدند. در مرحله بعدی، با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی به وسیله نرم افزار SPSS، دسته‌بندی اولیه مورد تأیید قرار گرفت.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش(برگرفته از مرور ادبیات تحقیق)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

با توجه به عوامل مؤثر در ماندگاری کارکنان دانشی و نقش متغیرهای میانجی که مورد بررسی قرار گرفت، فرضیه‌های تحقیق به این ترتیب شکل می‌گیرد:

۱. تقویت انگیزش کارکنان دانشی از طریق متغیرهای رفتاری موجب ارتقای ماندگاری آنان می‌شود.
۲. تقویت انگیزش کارکنان دانشی از طریق متغیرهای نگرشی موجب ارتقای ماندگاری آنان می‌شود.
۳. بهبود استقلال عمل کارکنان دانشی، از طریق متغیرهای رفتاری موجب ارتقای ماندگاری آنان می شود.
۴. بهبود استقلال عمل کارکنان دانشی، از طریق متغیرهای نگرشی موجب ارتقای ماندگاری آنان می شود.
۵. ساعات کاری منعطف برای کارکنان دانشی، از طریق متغیرهای رفتاری موجب ارتقای ماندگاری آنان می شود.
۶. ساعات کاری منعطف برای کارکنان دانشی، از طریق متغیرهای نگرشی موجب ارتقای ماندگاری آنان می شود.
۷. بهبود یادگیری و رشد، از طریق متغیرهای رفتاری موجب ارتقای ماندگاری کارکنان دانشی می‌شود.
۸. بهبود یادگیری و رشد، از طریق متغیرهای نگرشی موجب ارتقای ماندگاری کارکنان دانشی می‌شود.

۴- روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، تحقیق کاربردی محسوب می‌شود زیرا به قصد کاربرد یافته هایش برای حل مسائل خاص درون سازمان‌ها انجام می شود و تلاشی است برای پاسخ دادن به پرسش‌هایی که در دنیای واقعی وجود دارد. در این تحقیق داده‌های ثانویه از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و منابع اینترنتی جمع‌آوری و از آنها برای تدوین مبانی نظری تحقیق استفاده شده است. همچنین داده‌های اولیه با استفاده از ابزار پرسشنامه، فراهم شده است. این پرسشنامه توسط محقق و از طریق مرور جامع ادبیات تدوین شده است. روایی پرسشنامه حاضر با استفاده از روایی محتوا (طبق نظر اساتید راهنما و مشاور) و همچنین از طریق تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم‌افزار PLS مورد تأیید قرار گرفته است (تمامی بارهای عاملی بالای ۰/۴ بوده‌اند). جهت بررسی پایایی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

پرسشنامه نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده و مقدار آلفایی که برای کل پرسشنامه محاسبه شده برابر ۰٫۸۱۵ بوده که در دامنه قابل قبول (بالای ۰/۷) قرار دارد. به این ترتیب، روایی و پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان دانشی موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی می‌باشد. این گزینش با توجه به تعریف واژه کارکنان دانشی و ویژگی‌های آنان که پیشتر به آن اشاره شد، صورت گرفته است. همانطور که ادبیات پژوهش اشاره می‌کند، کارکنان دانشی افرادی هستند که از درجهٔ بالایی از تخصص، آموزش و تجربه برخوردار هستند و نخستین هدف در کار آنان خلق، توزیع و به‌کارگیری دانش می‌باشد و می‌توانند دانش مورد لزوم برای انجام کارهای روزمره را کسب نموده و دارای دانش و مهارت به روز هستند (ابطحی و خیراندیش، ۱۳۹۰). آنان در یک دانش نظری تخصص دارند که در زمانی طولانی کسب شده است، تحصیلات نسبتاً بالایی دارند، اصلی‌ترین کارشان جمع‌آوری، پردازش یا تحلیل داده‌ها و اطلاعات است (VonGlinow, 1988). با در نظر گرفتن این ویژگی‌ها به عنوان معیار تشخیص کارکنان دانشی و با توجه به این مطلب که پژوهشگران موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی چنین ویژگی‌هایی را دارا بودند و همچنین با تأیید خبرگان، این کارکنان به عنوان جامعه آماری این پژوهش برگزیده شدند. با توجه به اینکه جامعه آماری شامل ۸۰ نفر بوده و طبق جدول مورگان حجم نمونه مناسب برابر ۶۶ نفر است، در مطالعات میدانی که در تابستان سال ۱۳۹۲ انجام شد، تعداد ۶۶ پرسشنامه میان کارکنان دانشی موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی توزیع گردید که ۵۸ عدد از این پرسشنامه‌ها به طور کامل پاسخ داده شده و قابل استفاده بودند. روش‌های آمار استنباطی که روی این پرسشنامه انجام شد، شامل آزمون پایایی پرسشنامه و تحلیل مسیر است و آزمون فرضیات از طریق کمترین توان دوم جزیی (PLS) و به کمک نرم‌افزار آماری PLS انجام شده است.

۵- یافته های پژوهش

همانطور که اشاره شد، برای تحلیل آماری داده‌های حاصل از تحقیقات میدانی از نرم افزار PLS استفاده کردیم. جدول ۱ شاخص‌های ضریب تعیین، روایی و پایایی را نشان می‌دهد. میانگین واریانس استخراج شده(AVE) مربوط به روایی، ضریب پایایی ترکیبی[1](CR) و آلفای کرونباخ به پایایی مربوط می‌باشند. به منظور محاسبه روایی

1. Composite Reliability

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

همگرا، فورنل و لارکر[1] استفاده از معیار AVE[2] را پیشنهاد داده‌اند. اگر شاخص AVE حداقل برابر با ۰/۵ باشد، شاخص‌ها روایی همگرای مناسبی دارند. به این معنی که یک متغیر پنهان قادر است بیش از نیمی از واریانس شاخص‌های (متغیرهای آشکار) خود را به طور متوسط توضیح دهد(داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). با توجه به این که در این تحقیق شاخص AVE برای تمامی متغیرهای تحقیق بالای ۰/۵ است لذا روایی همگرای سازه‌های مدل تأیید می‌شود. ضریب پایایی(CR) و آلفای کرونباخ، اعتبار و پایایی ابزار اندازه‌گیری را می‌سنجند. تمامی این ضرایب از مقدار ۰/۷ بالاتر می‌باشند و این نشانگر پایایی و اعتبار بالای ابزار اندازه‌گیری می‌باشد.

جدول ۱. ضرایب پایایی، میانگین واریانس تبیین شده، ضریب تعیین وآلفای کرونباخ

متغیرهای پنهان	میانگین واریانس تبیین شده	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین (R^2)	آلفای کرونباخ
انگیزش	۰/۷۸۰	۰/۹۴۶	-	۰/۹۲۹
استقلال عمل	۰/۸۲۴	۰/۹۳۳	-	۰/۸۹۳
ساعات کاری منعطف	۰/۷۸۹	۰/۹۴۹	-	۰/۹۳۳
یادگیری و رشد	۰/۷۷۲	۰/۹۴۴	-	۰/۹۲۶
متغیرهای نگرشی	۰/۷۹۱	۰/۹۱۹	۰/۹۳۲	۰/۸۶۸
متغیرهای رفتاری	۰/۸۳۱	۰/۹۳۶	۰/۹۷۱	۰/۸۹۸
ماندگاری کارکنان دانشی	۰/۷۴۵	۰/۹۵۹	۰/۸۹۵	۰/۹۵۱

ضریب تعیین (R^2) بررسی می‌کند چند درصد از واریانس یک متغیر وابسته توسط متغیر(های) مستقل تبیین و توضیح داده می‌شود. بنابراین طبیعی است که این مقدار برای متغیر مستقل مقداری برابر صفر و برای متغیر وابسته مقدار بیشتر از صفر می‌باشد. هر چه این میزان بیشتر باشد، ضریب تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته بیشتر است.

ضریب تعیین متغیرهای نگرشی برابر ۰/۹۳۲ به دست آمده است و نشان می‌دهد عوامل شغلی ۹۳٪ از واریانس متغیرهای نگرشی کارکنان را توضیح می‌دهند. ۷٪ باقیمانده مربوط به خطای پیش‌بینی می باشد و می‌تواند شامل دیگر عوامل تأثیرگذار بر

1. Fornell & Larcker
2. Average Variance Extracted

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

متغیرهای نگرشی باشد. برای متغیرهای رفتاری مقدار ضریب تعیین برابر ۰/۹۷۱ شده است که این تغییرات به واسطه عوامل شغلی ایجاد شده است. برای متغیر ماندگاری مقدار ضریب تعیین برابر ۰/۸۹۵ شده است که توسط عوامل شغلی و با میانجی‌گری متغیرهای رفتاری و نگرشی توضیح داده شده است.

به منظور بررسی ساختار پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل‌دهنده هر سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. بارهای عاملی مربوط به سازه‌های تحقیق همگی در سطح خطای ۵ درصد و یک درصد آزمون شده‌اند، تقریباً تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار شده‌اند (آماره t خارج بازه ۲/۵۸- تا ۲/۵۸+ قرار گرفته‌اند) و توانسته‌اند سهم معناداری در اندازه‌گیری سازه مربوطه ایجاد کنند.

جهت بررسی برازش کلی مدل نیز از معیار GOF استفاده شده است. چناچه این معیار بزرگتر از ۰/۳۶ باشد، برازش مدل مورد تأیید خواهد بود(داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). در مدل این تحقیق معیار GOF معادل۰/۴۱۳بوده که نشان از برازش مناسب مدل دارد.

۵-۱- پاسخ به فرضیات پژوهش بر اساس روش کمترین توان دوم جزیی(PLS)

طبق نتایج به دست آمده از آماره t و ضریب مسیر که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، رابطه یادگیری و رشد با ماندگاری کارکنان دانشی و با میانجی‌گری متغیرهای رفتاری، در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید شد و سایر عوامل شغلی در سطح اطمینان ۹۹٪ از طریق متغیرهای نگرشی و رفتاری با ماندگاری کارکنان دانشی رابطه معناداری دارند (آماره t خارج بازه منفی ۲/۵۸ تا مثبت ۲/۵۸). شکل ۲ ضرایب مسیر را در مدل مفهومی پژوهش نشان می‌دهد.

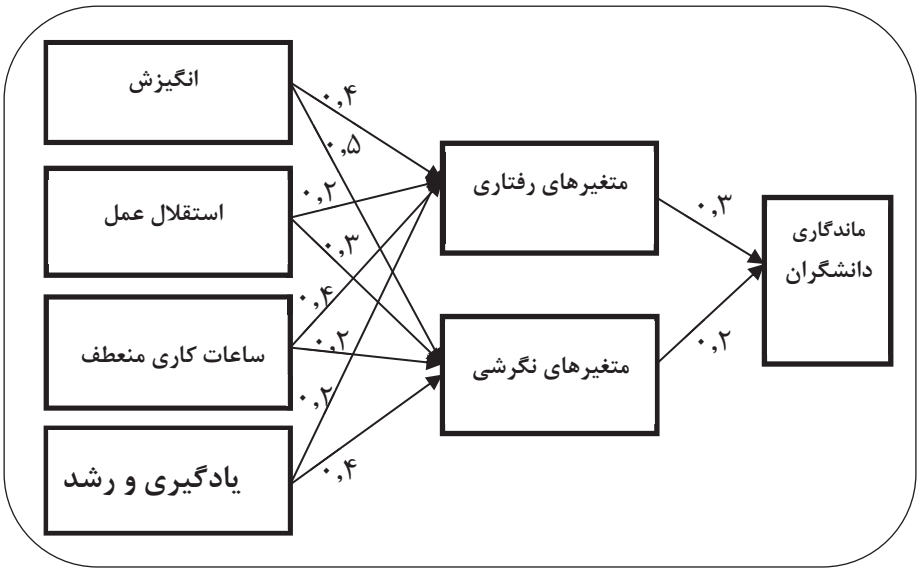
با توجه به مثبت بودن ضریب بتا می‌توان گفت نوع رابطه میان این متغیرها مثبت و مستقیم می‌باشد. بنابراین با تأیید تمامی فرضیات می‌توان انتظار داشت با بهبود عوامل سازمانی زندگی کاری کارکنان دانشی، ماندگاری آنان در سازمان نیز بهبود پیدا کند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

جدول ۲. اثرات مستقیم، آماره t و نتیجه فرضیه های تحقیق

فرضیات تحقیق	ضریب مسیر(β)	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
فرضیه ۱	۰/۴۵	**۸,۶۴	<۰/۰۱	تأیید می‌شود
فرضیه ۲	۰/۵۶	**۸,۶۹	<۰/۰۱	تأیید می‌شود
فرضیه ۳	۰/۲۲	**۶,۴۶	<۰/۰۱	تأیید می‌شود
فرضیه ۴	۰/۳۶	**۲,۶۵	<۰/۰۱	تأیید می‌شود
فرضیه ۵	۰/۴۶	**۳,۷۶	<۰/۰۱	تأیید می‌شود
فرضیه ۶	۰/۲۸	**۲,۶۵	<۰/۰۱	تأیید می‌شود
فرضیه ۷	۰/۲۳	*۲,۰۴	<۰/۰۵	تأیید می‌شود
فرضیه ۸	۰/۴۵	**۲,۵۹	<۰/۰۱	تأیید می‌شود

* معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد،
** معناداری در سطح اطمینان ۹۹درصد،



شکل ۲. ضرایب مسیر در مدل مفهومی پژوهش

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

۶- بحث و بررسی

هدف این مقاله بررسی رابطه میان عوامل شغلی کیفیت زندگی کاری و ماندگاری کارکنان دانشی در موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی بود و در این راستا از متغیرهای رفتاری و نگرشی به عنوان متغیرهای میانجی استفاده کردیم. عوامل شغلی با چهار بُعد انگیزش، استقلال عمل، ساعات کاری منعطف و امکان یادگیری و رشد مفهوم‌سازی شد. همانطور که انتظار داشتیم، میان عوامل کیفیت زندگی کاری و بروز متغیرهای رفتاری و نگرشی رابطه مثبتی وجود داشت. چنین رابطه‌ای منطقی است و وجود آن را می‌توان این گونه تبیین کرد:

کارکنان دانشی که در شغل خود عناصر انگیزشی کافی دارند، بیشتر برای مشارکت در امور سازمانی و وفاداری به سازمان ترغیب می‌شوند و سطوح بالاتری از رضایت شغلی را تجربه خواهند کرد. همانطور که اشاره کردیم، استقلال کاری برای کارکنان دانشی از اهمیت خاصی برخوردار است. در صورتی که این دسته از کارکنان برای انجام وظایف خود از استقلال کافی برخوردار باشند، شرایط بروز خلاقیت و نوآوری نیز برای آنان فراهم خواهد شد و مسئولیت‌پذیری آنان نیز تقویت خواهد شد. کارکنان دانشی که افرادی توفیق‌طلب هستند و ترجیح می دهند که کارشان به صورت مستقل مورد ارزیابی قرار گیرد و بازخور شخصی دریافت کنند، برای این عامل اهمیت خاصی قائل هستند. تمامی این‌ها مسائلی هستند که در میزان وفاداری کارکنان دانشی به سازمان خود تأثیرگذار خواهند بود.

یافته‌های این پژوهش در راستای مطالب استخراج شده از ادبیات پژوهش قرار داشت و همانگونه در ادبیات تحقیق به اهمیت این موارد برای کارکنان دانشی اشاره نمودیم، با تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده و آزمون فرضیه‌ها و بررسی روابط حاصل از آزمون‌های آماری به نتایجی دست یافتیم که با توجه به نتایج مطالعات پیشین انتظار آن را داشتیم.

ساعات کاری منعطف و یادگیری و رشد سایر عوامل شغلی بودند که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند. کارکنانی که جدول کاری منعطف دارند، راحتتر می‌توانند میان زندگی داخل و خارج محیط کار هماهنگی ایجاد کنند و این مسائل نیز منجر به رضایت شغلی و وفاداری کارکنان می‌شود. کارکنان دانشی به یادگیری و رشد علاقه خاصی دارند و اگر سازمان بتواند این امکان را برای آنان فراهم نماید، نوآوری و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

مسئولیت‌پذیری آنان در کار را تقویت خواهد کرد و در نتیجه کارکنان دانشی نسبت به کار خود، محیط کاری و سازمان خود احساس رضایت و وفاداری بیشتری خواهند داشت. چنانچه این یافته‌ها را با نتایج پژوهش‌های گذشته که در رابطه با حفظ کارکنان انجام گرفته‌اند مطابقت دهیم، در می‌یابیم که در مورد کارکنان دانشی نیز این شرایط صدق می‌کند و همانگونه که در بررسی‌های مربوط به کارکنان دانشی نتیجه گرفتیم که این عوامل برای آنان در الویت قرار دارند و تمایل آنان به ماندگاری در سازمان را تقویت می‌نمایند، با آزمون فرضیات پژوهش، این موارد مورد تأیید قرار گرفتند. از مجموع موارد بحث شده می‌توان نتیجه گرفت که عوامل شغلی کیفیت زندگی کاری موجب بروز متغیرهای رفتاری و نگرشی در کارکنان دانشی می‌شود و بروز این متغیرها به نوبه خود موجب افزایش تمایل کارکنان دانشی به ماندگاری در سازمان خود خواهد شد.

۷- نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش حاکی از وجود رابطه مثبت و معنادار میان عوامل شغلی کیفیت زندگی کاری و ماندگاری کارکنان دانشی در موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی بود که با میانجی‌گری متغیرهای نگرشی و رفتاری مورد بررسی قرار گرفت. از نتایج این تحقیق می‌توان برای افزایش تمایل کارکنان دانشی به ماندگاری در سازمان و جلب وفاداری آنان استفاده کرد. در این راستا، مدیران می‌توانند با در نظر گرفتن عوامل شغلی کیفیت زندگی کارکنان به تقویت متغیرهای نگرشی و رفتاری در کارکنان پرداخته و از این طریق در جهت حفظ کارکنان دانشی خود گام بردارند.

وفاداری به عنوان یکی از بارزترین شاخص‌های ماندگاری کارکنان در ادبیات مورد توجه قرار گرفته است. چنانچه وفاداری کارکنان دانشی تقویت شود، احتمال خروج آنان از سازمان به حداقل خواهد رسید. همچنین رضایت شغلی سهم بسزایی در تصمیم این کارکنان مبنی بر ادامه فعالیت در سازمان دارد و به نوبه خود، می‌تواند موجب تقویت حس وفاداری کارکنان گردد. اما آنچه که در مورد کارکنان دانشی حائز اهمیت است، شناسایی عوامل موثر بر وفاداری و رضایت شغلی این دسته از کارکنان است که ممکن است با سایر کارکنان متفاوت باشد. همانطور که در این پژوهش اشاره شد، مکانیزم‌های بهبود وفاداری و رضایت شغلی کارکنان دانشی باید به طور خاص مورد مطالعه قرار گیرد. در همین راستا، مواردی نظیر مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند برای کارکنان دانشی حائز اهمیت خاصی باشد. با توجه به نقشی که این کارکنان در تولید، توزیع و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

به‌کارگیری دانش سازمانی ایفا می‌کنند، این انتظار در آنان شکل می‌گیرد که به عنوان خبرگان بسیاری از حوزه‌های کاری خود، در تصمیم‌گیری‌ها حضور داشته و نظرات تخصصی خود را ابراز نمایند. چنانچه به این انتظار و نیاز آنان به نحو صحیح و مناسب پاسخ داده شود، تمایل به ادامه همکاری با سازمان در آنان تقویت خواهد شد.

همانطور که اشاره شد، نوآوری یکی از مهمترین ویژگی‌های کارکنان دانشی است و در واقع انتظاری دو طرفه است که در مورد آنان وجود دارد؛ یعنی از یک سو سازمان همواره منتظر دریافت ایده‌های نو و بدیع از سوی نیروهای دانشی خود است و از سوی دیگر، این کارکنان خواستار امکان نوآوری در شرح وظایف خود هستند و این امر می-تواند در ماندگاری آنان در سازمان تأثیرگذار باشد. به همین شکل، واگذاری مسئولیت به کارکنان دانشی می‌تواند موجب تقویت وفاداری آنان شود. این کارکنان افرادی توفیق‌طلب هستند و خواهان آن هستند که مسئولیت شخصی انجام کارها را بر عهده بگیرند و اغلب تمایلی ندارند بخشی از وظایف خود را به دیگران واگذار نمایند.

نتایج به دست آمده از تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان در بسیاری از موارد حتی بیش از درآمد خود به مسائل مربوط به ایمنی در محیط کار اهمیت می‌دهند. این مسئله در مورد کارکنان دانشی نیز صدق می‌کند. آنها با آگاهی از ارزش و جایگاهی که برای سازمان دارند، انتظار دارند سازمان در تأمین ایمنی محیط کار و حفظ سلامتی نیروهای دانشی خود نهایت دقت و توجه را داشته باشد و کوتاهی در این مورد می‌تواند موجب بدبینی کارکنان نسبت به سازمان و مدیران گردد.

با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، به منظور بهبود کیفیت زندگی کاری و افزایش زمینه بروز متغیرهای نگرشی و رفتاری که در نهایت به ماندگاری کارکنان دانشی می‌انجامد، می‌توان پیشنهادهایی را در راستای حفظ کارکنان دانشی به مدیران سازمان‌ها ارائه نمود. طراحی مناسب مشاغل در سازمان با استفاده از رویکرد ویژگی‌های شغل که توجه خاصی را به مسئله انگیزش کارکنان مبذول داشته است و اقداماتی همچون چرخش شغلی، غنی‌سازی شغلی و توانمندسازی کارکنان و توجه به لذت‌بخش کردن کار که ادراک کارکنان از معنا در کار را بهبود می‌بخشد، برای تقویت عامل انگیزشی مشاغل کارکنان دانشی مناسب هستند.

واگذاری اختیار و مسئولیت فردی به کارکنان در مورد برخی از وظایف محوله می‌تواند استقلال عمل کارکنان دانشی را تقویت کند. همچنین سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از ارزیابی کارکنان به صورت تیمی و فردی و ارائه بازخور از نتایج عملکرد فردی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

به آنان و اکتفا نکردن به بازخور تیمی، استقلال کاری آنان را تا حد زیادی تضمین کنند. به‌کارگیری برنامه کاری شناور و استفاده از جداول جدید و پیشرفته ساعات کاری، نظیر انتخاب ساعت شروع و خاتمه کار با ثابت بودن میزان ساعات کاری، انعطاف‌پذیری جدول ساعات کاری را تا میزان قابل توجهی افزایش می‌دهد. بعلاوه سازمان‌ها می‌توانند با فراهم آوردن امکان دورکاری برای کارکنان حداقل در مورد برخی از وظایف محوله، در راستای ایجاد ساعات کاری منعطف گام بردارند. اختصاص بودجه و زمان بیشتر به امر تحقیق و توسعه کاربردی و همکاری و تعامل نزدیک با مراجع و محافل علمی در داخل و خارج از کشور شرایط یادگیری و رشد را برای کارکنان دانشی فراهم می‌کند. فراهم آوردن امکان شرکت کارکنان در کنفرانس‌ها و نشست‌های علمی و دوره‌های آموزشی پیشرفته در داخل و خارج از کشور و ارائه آموزش و مشاوره و فرصت‌های سازمانی برای کمک به بهبود وضع آتی کارکنانی که دارای عملکرد مناسب هستند، از دیگر راهکارهای مناسب برای تقویت یادگیری و رشد کارکنان هستند.

با توجه به محدودیت‌های مربوط به موضوع مورد بررسی در این تحقیق، به محققان آتی توصیه می‌شود سایر عوامل تأثیرگذار در حفظ کارکنان دانشی را مورد بررسی قرار دهند. در این راستا، می‌توان به اهمیت مطالعه متغیرهای فردی و سازمانی کیفیت زندگی کاری موثر در ماندگاری کارکنان دانشی و رتبه‌بندی این عوامل اشاره کرد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

منابع:

۱. ابطحی، حسین؛ خیراندیش، مهدی (۱۳۹۰)، "مدیریت دانش: با رویکرد بستر سازمانی"، چاپ اول، تهران، نشر مدیران فردا .

۲. اسماعیلی، ایوب (۱۳۸۷)، چالش های سازمان های ایرانی در مواجهه با نیروهای دانشگر، میثاق مدیران، شماره ۳۷، ۷۰ – ۷۵.

۳. اسکندری، مجتبی؛ عابدی، علی نقی (۱۳۸۸)، بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول، شماره ۲، ص ص ۱۰۷- ۱۲۵.

۴. دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ آذر، عادل (۱۳۸۷)، روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران، انتشارات صفار ـ اشراقی.

۵. داوری، علی؛ رضازاده، آرش (۱۳۹۲)، "مدل سازی معادلات ساختار با نرم افزارPLS"، چاپ اول، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.

۶. سلطانی، ایرج؛ داستانی، مهدی (۱۳۸۹)، کیفیت زندگی کاری و مؤلفه های اثرگذار بر آن، تدبیر، شماره ۲۱۷ .

۷. دولان، شیمون. ال؛ شولر، رندالاس (۱۳۸۰)،" مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی"، چاپ پنجم، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۸. میرباقری، سید علیرضا؛ طهماسبی، هامون؛ هاشمی، علی (۱۳۸۹)، استراتژی های اثربخش در نگهداری کارکنان دانش محور، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۱۹ .

9. Abdul Aziz, R.; Nadzar, F.; Husaini, H., Maarof, A.; Radzi, S. & Ismail, A. (2011), "Quality of work life of librarians in government academic libraries in the Klang Valley, Malaysia", The International Information & Library Review , No. 43, pp. 149–158.

10. Abu Taher, Md (2013), "Variations of quality of work life of academic professionals in Bangladesh: A discriminant analysis", European Journal of Training and Development, Vol. 37, No. 6, pp. 580–595.

11. Adelstein, J. (2007), "Disconnecting knowledge from the knower, The knowledge worker as Icarus", Equal Opportunities International, Vol. 26, No. 8, pp. 853–871.

12. Adhikari, D.; Gautam, D. (2010), "Labor legislations for improving quality of work life in Nepal", International Journal of Law and Management,Vol. 52, No. 1, pp. 40–53.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

13. Auerbach, C.; McGowan, B.; Ausberger, A.; Strolin-Goltzman, J.; Schudrich, W. (2010), "Differential factors influencing public and voluntary child welfare workers' intention to leave", Children and Youth Services Review, No. 32, pp. 1396□1402.
14. Arthur, M. (2008), "On Being a Knowledge Worker", Organizational Dynamics, Vol. 37, No. 4, pp. 365–377, 2008.
15. Benest, F. (2008), "The Role of Benefits in Winning the War for Talent." Benefits & Compensation Digest 45 (6): 42-45.
16. Casper, W.; Harris, C. (2008), "Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signaling theory models", Journal of Vocational Behavior,NO. 72, pp. 95–109.
17. Celik, D. A.; Oz, E. U. (2011), "The effects of emotional dissonance and quality of work life perceptions on absenteeism and turnover intentions", Social and Behavioral Sciences 30, 2515 – 2519.
18. Fenwick, T. (2007), "Knowledge workers in the in-between: network identities", Journal of Organizational Change Management, Vol. 20, No. 4, pp. 509-524.
19. Ganesh, S.; Ganesh, M. P. (2014), "Effects of masculinity-femininity on quality of work life Understanding the moderating roles of gender and social support Gender in Management", An International Journal, Vol. 29, No. 4, pp. 229–253.
20. Guidice, R.; Heames, J. (2009), "The indirect relationship between organizational-level knowledge worker turnover and innovation", The Learning Organization, Vol. 16, No. 2, pp. 143-167.
21. Hannif, z.; Connell, J. (2009), "Call centres, quality of work life and HRM practices", Employee Relations, Vol. 31, No. 4, pp. 363-381.
22. Hernaus, T.; Mikulic, J. (2014), "Work characteristics and work performance of knowledge workers', EuroMed Journal of Business, Vol. 9, No. 3, pp. 268–292.
23. Holtshouse, D. (2010), "Knowledge work 2020: thinking ahead about knowledge work", On the Horizon, Vol. 18, ss: 3, pp. 193 – 203.
24. Huang,Y.; Wu, Y. (2010), "Intellectual capital and knowledge productivity: theTaiwan biotech industry", Management Decision, Vol. 48, No. 4, pp. 580-599.
25. Hughes, J.; Rog, E. (2008), "Talent management A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations", International Journal of Contemporary Hospitality Management,Vol. 20, No. 7, pp. 743-757.
26. Kandasamy, I.; Ancheri, S. (2009), " Hotel employees' expectations of QWL: A qualitative study", International Journal of Hospitality Management 28, 328–337.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

27. Kelley, L.; Blackman, D.; Hurst, J.P. (2008), "An exploration of the relationship between learning organisations and the retention of knowledge workers", The Learning Organization,Vol. 14, No. 3, pp. 204-221.
28. Lam, T.; Zhang, H.; Baum, T. (2001), "An investigation of employee's job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers", Social Science Journal, Vol. 38, No. 2, pp. 233-40.
29. Layer, J. (2009), "The effect of cognitive demands and perceived quality of work life on human performance in manufacturing environments. International", Journal of Industrial Ergonomics 39 (2009) 413–421.
30. Lee, T.; Maurer, s. (1997), "The retention of knowledge workers with the unfolding model fo voluntary turnover", Human resource management review, Vol. 7, No. 3, pp. 247-295.
31. Lei, H.; Lan, J. (2013), "Research into the influence factors of knowledge workers sharing residual claims rights", Journal of Knowledge-based Innovation in China. Vol. 5, No. 1, pp. 60-72.
32. Lewis, D. (2001), " Extrinsinc and Intrinsinc Determinants of work life quality", Journal of Leadership in Health Services, Vol. 14, No. 2, pp. 9-15.
33. Li, J.; Yeo, R. (2011), " Quality of work life and career development: perceptions of part-time MBA students", Employee Relations, Vol. 33 No. 3, pp. 201–220.
34. Lu, J.; Lv, Y. (2011), "Research of Electric Power Enterprise Knowledge Workers' Incentive Based on Fuzzy Model", Procedia Engineering 16,pp. 695 – 701.
35. Mak, B.; Sockel, H. (2001), "A conirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention", Information & Management, No. 38, pp. 265-276.
36. Maruta, R. (2011), "Transforming knowledge workers into innovation workers to improve corporate productivity", Knowl. Based Syst. (2011), doi:10.1016/ j.knosys.2011.06.017.
37. Mitchell, R.; Meacheam, D. (2011), "Knowledge worker control: understanding via principal and agency theory", The Learning Organization, Vol. 18 No. 2, , pp.149-160.
38. Nair, N.; Vohra, N. (2010), "predicting work alienation of knowledge workers", Management Decision, Vol. 48, No. 4, pp. 600-615.
39. Nelson, K.; McCann, J. (2010), "Designing for knowledge worker retention & organization performance", Journal of Management and Marketing Research, pp. 1-18.
40. Noor, S.; Abdullah, M. (2012), "Quality work life among factory workers in Malaysia", Social and behavioral sciences, No. 35 , pp. 739 –45.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

41. O'Donohue, W.; Sheehan, C.; Hecker, R; Holland, P. (2007), "The psychological contact ofknowledge workers", Journal of Knowledge Management, Vol. 11, No. 2, pp. 73-82.
42. Oldham, G.R.; Hackman, J.R. (2010), "Not what it was and not what it will be: the future of job design research", Journal of Organizational Behavior, Vol. 31, No. 2/3, pp. 463–479.
43. Paton, S. (2009), "Cutting through the confusion of contemporary work", Journal of Knowledge Management, Vol. 13, No. 1, pp. 88-97.
44. Phillips, D.; Roper, K. (2009), "A framework for talent management in real estate", Journal of Corporate Real Estate, Vol. 11, No. 1, pp. 7-16.
45. Saraji, G.; Dargahi, H. (2006), "Study of Quality of Work Life", Iranian J Publ Health, Vol. 35, No. 4, pp.8-14.
46. Switzer, C. (2008), "Time for change: empowering organizations to succeed in the knowledge economy", JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 12, NO. 2, pp. 18-28.
47. Teo, S.; Lakhani, B.; Brown, D.; Malmi, T.(2008), "Strategic human resource management and knowlend dge workers", Management Research News Vol. 31, No. 9, pp. 683–696.
48. Tho, N. D.; Nguyen, D. P.; Ha, M. Q. T. (2014), "Marketers' psychological capital and performance", Asia-Pacific Journal of Business Administration, Vol. 6, No. 1, pp. 36-48.
49. Valcour, M. (2011), "Influences on employee perceptions of organizational work–life support: Signals and resources", Journal of Vocational Behavior 79 , 588–595.
50. Von Glinow, M. A. (1988), "The New Professionals.Cambridge, MA: Ballinger", Wall Street Journal.1997. (May 8): A3, A16.
51. Walker JW. Human resource strategy. New York: McGraw-Hill; 1992.
52. Wickramasinghe, N.; Ginzberg, M. (2001), "Integrating knowledge workers and the organization: the role of IT", International Journal of Health Care Quality Assurance, 14/6, pp. 245-253.
53. Zboralski, K. (2009), "Antecedents of knowledge sharing in communities of practice", Journal of Knowledge Management, Vol. 13, No. 3, pp. 90–101.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-02-16]