

رابطه کیفیت زندگی کاری و وفاداری کارکنان؛ مطالعه موردی

محمود سعادت فر^{۱*}، الناز حامد صابری^۲، زهرا قراگوزلو^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۵/۲۶ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۷/۱۰)

چکیده

اهمیت کیفیت زندگی کاری و وفاداری کارکنان به‌تازگی مورد توجه بسیاری از مدیران قرار گرفته است. هدف این پژوهش، بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و وفاداری کارکنان اداره کل کتابخانه‌های استان ایلام است. تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی است. بر اساس جدول مورگان تعداد ۸۶ نفر از این کارکنان با روش نمونه‌گیری تصادفی از نوع خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌های مربوط به وفاداری کارکنان پرسش‌نامه‌ای پژوهشگر ساخته بوده و برای سنجش کیفیت زندگی کاری نیز از پرسشنامه استاندارد والتون استفاده شده است. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری ضریب همبستگی و رگرسیون چندمتغیره استفاده گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد کیفیت زندگی کاری کارکنان با ۸ بعد پرداخت منصفانه و کافی، محیط کاری ایمن و بهداشتی، تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم، قانون‌گرایی در سازمان، وابستگی اجتماعی زندگی کاری، فضای کلی زندگی کاری، یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان و توسعه قابلیت‌های انسانی بر وفاداری کارکنان تاثیر دارد.

واژگان کلیدی: وفاداری، کیفیت زندگی کاری، کارکنان

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه طباطبایی، تهران، ایران.

* پست الکترونیک نویسنده پاسخگو: saadatfar91@gmail.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، پردیس فارابی

۳. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند، دماوند، ایران.

مقدمه

از جمله عواملی که در بقای سازمان‌های خدماتی بسیار مؤثر است، نیروی انسانی متخصص و متعهد است که در فرایند تحول و تبدیل جامعه‌ی سنتی به جوامع صنعتی و اطلاعاتی تأثیر انکارناپذیری داشته است، به‌نحوی که نیروی انسانی را مهم‌ترین و اصلی‌ترین عامل توسعه‌ی جوامع اطلاعاتی و صنعتی و سازمان‌های خدماتی محسوب می‌کنند. معمولاً کارکنان، شغلی را انتخاب می‌کنند که به‌وسیله آن مهارت‌های خود را بالا ببرند و استعدادهایشان را شکوفا سازند. به‌تبع آن، کارکنان، شغلی را دوست دارند که در آن تخصص و آزادی عمل داشته باشند و به آنان ارزش داده شود و نتیجه‌ی کار آن‌ها در عمل نمایان شود. از عوامل مهمی که بر عملکرد افراد در سازمان‌ها مؤثر بوده و رابطه‌ی آن با عملکرد سازمان مورد توافق صاحب‌نظران علوم رفتار سازمانی است، نحوه و شرایط کیفیت زندگی کاری در سازمان‌ها است. بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان برای سازمان‌ها امری ضروری است و باعث جذب و نگهداری کارکنان در سازمان‌ها می‌شود (بزاز جزایری و پرداختچی، ۱۳۸۶: ۱۲۸).

از سوی دیگر، وفاداری شغلی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های کیفیت زندگی کاری مطرح شده است (حیدری‌نژاد و مرادی‌پور، ۱۳۹۰: ۶). در خصوص مفهوم وفاداری کارکنان محققان دیدگاه‌های مختلفی دارند. اچ. بکر (۱۹۶۰) وفاداری را به‌شکل یک فرایند شرح داده است، این محقق معتقد است که اگر فردی با وجود آگاهی از شرایط بهتر یک شغل، حقوق بیشتر و شرایط مناسب‌تر، از پذیرش آن شغل به منظور حفظ شغل فعلی‌اش، امتناع کند، وفاداری فرد به سازمان پنداشته می‌شود. وفاداری از دیدگاه الن و مایر (۱۹۹۰) با ۳ فاکتور قابل شناسایی است ۱- اعتقاد قوی به ارزش‌های سازمان ؛ ۲- تلاش زیاد برای تحقق اهداف سازمان ۳- تمایل زیاد برای ماندن در سازمان. در این مدل وفاداری فرد به سازمان، به‌دلیل تعهدی است که فرد نسبت به سازمان و اهداف آن دارد (جانسورد^۱، ۲۰۰۲: ۸۶).

با توجه به وسعت مخاطبین کتابخانه‌های عمومی، نقش زیربنایی این مراکز در توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جوامع و رسالت اجتماعی، توجه جدی به شرایط کاری نیروی انسانی امری

ضروری است. در مقابل، بی‌توجهی به کیفیت زندگی کاری کارکنان کتابخانه‌های عمومی، به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر وفاداری کارکنان، علاوه بر این که لطمات جدی به کار این نهاد می‌زند، می‌تواند به زندگی خصوصی آنها در خارج از محیط کار نیز کشیده شود. لذا باید محیط و شرایط سازمان را به‌گونه‌ای برای مدیران فراهم ساخت که در آنها ایجاد انگیزه شود و این مهم به بالا رفتن کیفیت زندگی کاری و در نتیجه افزایش عملکرد آنها منجر خواهد شد.

کتابداران کتابخانه‌ها باید به لحاظ نیازهای روحی و روانی در سازمان تأمین شوند. روان‌شناسان معتقدند که راه تأمین نیازهای روانی، استفاده از مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری است و توجه به آنها می‌تواند در کتابداران احساس امنیت شغلی و روانی ایجاد کند. بهبود کیفیت زندگی کاری کتابداران می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری کتابخانه‌ها و نیز ارتقای سطح خدمات دریافتی توسط مراجعه‌کنندگان کتابخانه و رضایت‌مندی آنان شود. کتابدارانی که از شرایط و محیط کاری کتابخانه راضی باشند، با علاقه‌ی بیشتری به کار کردن ادامه می‌دهند و نسبت به سازمان مادر و مراجعه‌کنندگان کتابخانه احساس وفاداری می‌کنند و باعث بهره‌وری بالاتر و بهبود عملکرد سازمان می‌شوند. در کل می‌توان گفت در این صورت، این کتابداران وفاداری بالاتری دارند. بر این اساس، پژوهشگر در نظر دارد به بررسی رابطه میان وفاداری کارکنان و کیفیت زندگی کاری کارکنان اداره کل کتابخانه‌های استان ایلام بپردازد.

مروری بر مبانی نظری

کیفیت زندگی کاری

کیفیت زندگی کاری یکی از ساز و کارهای ایجاد انگیزه و راه‌گشای مهم در طراحی و غنی‌سازی شغلی است که ریشه آن در نگرش کارکنان و مدیران به انگیزش است که امروزه یکی از مهم‌ترین موضوعات در جامعه‌شناسی، روان‌شناسی کار و مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها است و توجه روز افزون و ویژه‌ای می‌طلبد. کیفیت زندگی کاری شامل کلیه اقداماتی است که برای حفظ و صیانت جسم و روح کارکنان به عمل می‌آید و موجبات رضایت و خرسندی آنان را فراهم می‌آورد.

گرچه هیچ تعریف رسمی از کیفیت زندگی کاری وجود ندارد، اما روان‌شناسان صنعتی و دانشمندان مدیریت، آن را به‌عنوان سازه‌هایی در نظر گرفته‌اند که به رفاه کارکنان مربوط می‌شود و تمرکز آن

فراتر از رضایت شغلی است. این سازه اثر مکان کار بر رضایت از کار، رضایت در حیطه‌های زندگی غیر کاری، رضایت از زندگی کلی، خوشحالی شخصی، و رفاه ذهنی را در بر می‌گیرد (دهقان نیری، صالحی و اسدی نوقابی، ۱۳۸۷: ۴۶).

همچنین کیفیت زندگی کاری فرایندی است که به‌وسیله آن همهی اعضای سازمان از راه ارتباط باز و متناسبی که برای این مقصود ایجاد شده است در تصمیم‌هایی که بر شغل‌هایشان و بر محیط کارشان اثر می‌گذارند، به‌نوعی سهیم می‌شوند و در نتیجه مشارکت و رضایت شغلی آنها از کار بیش‌تر شده و فشار عصبی ناشی از کار برای آنها کاهش می‌یابد. در واقع کیفیت زندگی کاری، نشان‌دهنده‌ی نوعی فرهنگ سازمانی و شیوه‌ی مدیریت است که کارکنان بر اساس آن احساس مالکیت، خودگردانی، و عزت نفس می‌کنند (سلمانی، ۱۳۸۲: ۸۹). از آنجا که کیفیت زندگی کاری در این پژوهش براساس مدل کیفیت زندگی کاری والتون سنجدیده خواهد شد، در زیر به بررسی شاخص‌های این مدل در کتابخانه‌های عمومی می‌پردازیم.

ریچارد والتون^۱ (۱۹۷۳) و مورهد و گریفین (۱۳۸۷) کیفیت زندگی کاری را عکس‌العمل کارکنان در برابر کار، به ویژه پیامدهای ضروری آن در ارضای نیازهای شغلی و سلامت روحی تعریف می‌کند؛ با استفاده از این تعریف، کیفیت زندگی کاری بر پیامدهای شخصی، تجربه کاری و چگونگی بهبود کار به‌منظور رفع نیازهای فرد تأکید دارد. والتون یک الگوی نظری برای تبیین کیفیت زندگی کاری تنظیم کرده است که دارای هشت مؤلفه به‌شرح مدل زیر 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. تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم: فراهم کردن زمینه بهبود توانایی‌های فردی، فرصت‌های پیشرفت، فرصت‌های به‌کارگیری مهارت‌های کسب‌شده و تأمین امنیت در زمینه درآمد و اشتغال؛

۴. قانون‌گرایی در سازمان: فراهم بودن زمینه آزادی سخن بدون ترس از واکنش مقام بالاتر و نافذ بودن سلطه‌ی قانون نسبت به سلطه‌ی انسانی؛

- ۵: وابستگی اجتماعی زندگی کاری: نحوه‌ی ادراک کارکنان درباره‌ی 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 که مناسب احساس تعلق کارکنان به سازمان باشد و این مطلب را که آنان مورد نیاز سازمان هستند، تقویت کند؛
- ۸: توسعه قابلیت‌های انسانی: فراهم بودن فرصت‌هایی مانند استفاده از استقلال و خودکنترلی در کار، بهره‌مند شدن از مهارت‌های گوناگون و دسترسی به اطلاعات متناسب با کار (مورهد و گریفین ۱۳۸۷: ۱۵).

سازمان‌ها به چهار دلیل باید به کیفیت زندگی کاری اهمیت بدهند. ۱- کیفیت زندگی کاری به‌عنوان فرهنگ، سطح بالایی از تعهد متقابل را بین افراد و سازمان به وجود می‌آورد. ۲- کیفیت زندگی کاری به‌عنوان یک هدف که بهبود عملکرد سازمانی را از طریق ایجاد مشاغل و محیط‌های کاری چالشی‌تر، راضی‌کننده‌تر، و مؤثرتر برای افراد در کلیه‌ی سطوح سازمانی فراهم می‌کند. ۳- کیفیت زندگی کاری به‌عنوان یک فرایند که موجبات تحقق اهداف را از طریق دخالت دادن و مشارکت فعال کلیه‌ی افراد سازمان فراهم می‌کند. ۴- کیفیت زندگی کاری پدیده‌ای است که امروزه از مرز سازمان فراتر رفته و آثار آن در زندگی خصوصی فرد و خارج از سازمان قابل مشاهده است (باوری، امیرتاش و تندنویس، ۱۳۸۸: ۱۲۱).

عوامل مختلفی در محیط کار وجود دارند که موجب تشویق و یا دلسرد کردن کارکنان در اقدام به عملکرد مؤثر شغلی می‌شوند. ابعاد مثبت محیط کار از قبیل پاداش‌های عادلانه، غنی‌سازی شغلی، قانون‌مداری و غیره، انتقال و تبدیل قابلیت‌های کارکنان به انگیزه و عملکرد شغلی را تسهیل می‌کند (نعامی، بشلیده و فرهادزاده، ۱۳۹۰: ۱۵۱).

وفاداری کارکنان

از سوی دیگر، وفاداری شغلی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های کیفیت زندگی کاری مطرح شده است (حیدری‌نژاد و مرادی‌پور، ۱۳۹۰: ۶). در خصوص مفهوم وفاداری کارکنان محققان دیدگاه‌های مختلفی دارند. وفاداری به وجود یک نوع نگرش مثبت به یک موجود و رفتار حمایت‌گرانه از آن اشاره دارد. وفاداری معنایی است که یک شرکت ایجاد می‌کند. شرکت جایی است که در آن تمامی افراد

تلاش مستمر ادراکی و مؤثر خود را با هدف تضمین و توسعه رضایتمندی و وفاداری برای نگهداری مشتریان سودآور انجام می دهند. به عبارتی وفاداری به یک تعهد قوی برای یک خدمت برتر در آینده اطلاق می شود (اولیور، ۱۹۹۹: ۵۹).

منظور از وفاداری به سازمان، به کارگیری تمام توان کارکنان برای نیل به اهداف سازمان، مسئولیت پذیری، انجام مشتاقانه‌ی کار، تلاش مضاعف، هماهنگی با تغییرات و مواردی از این قبیل است. تعاریف متعددی برای وفاداری نگاشته شده است. اچ بکر معتقد است «اگر فردی با وجود آگاهی از شرایط بهتر یک شغل، حقوق بیشتر و شرایط مناسب‌تر، از پذیرش آن شغل به منظور حفظ شغل فعلی‌اش امتناع کند، وفاداری فرد به سازمان پنداشته می شود».

وفاداری سازمانی زیرمجموعه‌ی فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی نیز مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اصول حاکم بر سازمان است، برای مثال زمانی که وفاداری به سازمان یکی از ارزش‌های پذیرفته شده نزد کارکنان باشد، جزو فرهنگ آن سازمان خواهد بود. در واقع فرهنگ سازمانی نشان‌دهنده‌ی شخصیت سازمان است. به طور کلی وفاداری در ارتباط با نوع کسب‌وکار یا افراد معمولاً به دو قسمت تقسیم می شود:

۱- وفاداری ابزاری^۱ که نوعی از وفاداری می باشد که معمولاً در ارتباط با کسب و کار بوده و ابعاد حسی و فیزیکی خدمت را در بر می گیرد. ۲- وفاداری انگیزشی که زمینه‌ساز یک الگوی متأثر از واکنش‌هایی است که به طور نمادین از بازار انتظار می رود (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۰۱).

شاخص‌های اندازه‌گیری وفاداری کارکنان

برجسته‌ترین شاخص‌های اندازه‌گیری میزان وفاداری کارکنان عبارت‌اند از: ۱. بهره‌وری کارکنان. ۲. ماندگاری در شغل. ۳. میزان مراجعه برای استخدام در سازمان. ۴. میزان پیشنهادها و نظرات کارکنان. ۵. داوطلب شدن برای سرپرستی سازمان در رویدادها. ۶. بازگشت کاری فرد (سود) در دوره‌ی آزمایشی و سال اول استخدام. ۷. شکایت‌های رسمی. ۸. غیبت‌های ناموجه. ۹. شکست کارکنان در رقابت‌ها. ۱۰. نرخ بازدهی در برابر کارکنان سابق (بولمر، ۱۹۹۶: ۳۹).

بررسی مقالات و مطالعات محققان نشان می دهد که تعهد سازمانی و وفاداری کارکنان، با یکدیگر پیوند تنگاتنگی دارند به گونه‌ای که تمیز دادن آنها از یکدیگر چندان امکان پذیر نیست. به طوری که

می‌توان گفت آنچه تحت تأثیر ابعاد کیفیت زندگی کاری بر عملکرد کارکنان تأثیر خواهد داشت، متغیر تعهد سازمانی است. آن‌چنان که در پژوهش‌های خارجی و داخلی هم‌چون گینودر (۱۹۸۱)، لینکین^۱ (۱۹۹۱)، هاولو^۲ (۱۹۹۱)، جورتافت^۳ (۱۹۹۳)، آلن^۴ (۱۹۹۶)، جان سور^۵ (۲۰۰۲)، حمیدی (۱۳۸۱)، گوهر (۱۳۷۶)، رستگاری (۱۳۷۸)، صنوبری (۱۳۷۹)، قمی زاده (۱۳۷۹)، جمشیدی (۱۳۷۹)، قاسمی (۱۳۷۹)، مرادیان (۱۳۸۹) نیز نشان داده شد که وجود هر یک از موارد مطرح در کیفیت زندگی کاری موجب بهبود عملکرد کارکنان خواهد شد.

در پژوهش امیران (۱۳۸۴)، وفاداری، احساس تعلق روحی و عاطفی به سازمان و حساسیت لازم به آنچه که مظهر سازمان بوده و متعلق به آن است در نظر گرفته شده است (امیران، ۱۳۸۴: ۹۸). در پژوهش راجل‌پی و همکاران، وفاداری کارکنان به تداوم همکاری با سازمان نسبت داده شده است. در این پژوهش شاخص‌هایی برای وفاداری کارکنان در نظر گرفته شده است که عبارت‌اند از ۱- تمایل به تداوم همکاری با سازمان ۲- انجام کار بیشتر ۳- احساس تعلق به سازمان ۴- پذیرش مسئولیت‌های بیشتر.

رحیمیان، فیروزی و ظهری (۱۳۸۹) به مقایسه کیفیت زندگی کاری کارکنان شرکت‌های مناطق دو و چهار عملیات انتقال گاز و بررسی رابطه آن با عملکرد سازمانی پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که میان چهار مؤلفه پرداخت منصفانه و کافی، محیط کار ایمن و بهداشتی، فرصت رشد و امنیت مداوم و وابستگی اجتماعی در زندگی کاری با عملکرد سازمانی در شرکت‌های مناطق دو و چهار عملیات انتقال گاز رابطه معنی‌داری وجود دارد، اما بین مؤلفه‌های قانون‌گرایی در سازمان، فضای کلی زندگی، انسجام اجتماعی زندگی کاری و توسعه قابلیت‌های انسانی با عملکرد سازمانی در این شرکت‌ها رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

1- Lincoln
 2- Havlo
 3- Jortaft
 4- Allen
 5- Johnsrud

ساعدی، خلعتبری و موری نجف آبادی (۱۳۸۹) در بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و خشنودی شغلی در کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی به این نتیجه رسیدند که بین کیفیت زندگی کاری و خشنودی شغلی همبستگی معنی داری وجود دارد .

عنایتی، صالحی و خوش باور رستمی (۱۳۸۹) به بررسی کیفیت زندگی کاری کارکنان آموزش و پرورش شهرستان بهشهر پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که از میان ابعاد هشت گانه کیفیت زندگی کاری، بیشترین میانگین مربوط به بعد یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان و کمترین میانگین مربوط به پرداخت منصفانه و کافی تعلق داشت .

حیدری نژاد و مرادی پور (۱۳۹۰) رابطه دلبستگی شغلی دبیران تربیت بدنی با جو سازمانی مدارس متوسطه شهر اهواز را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های پژوهش آنها نشان داد که بین دلبستگی شغلی دبیران تربیت بدنی و جو سازمانی مدارس متوسطه رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد، اما بین دلبستگی شغلی دبیران مرد و زن تفاوت معنی دار وجود ندارد .

لائو^۱ (۲۰۰۰) در پژوهشی به این نتیجه رسید که کیفیت زندگی کاری باعث افزایش عملکرد کارکنان شرکت شده است.

کنراد و منگل^۲ (۲۰۰۰) هم به این نتیجه رسیدند که برنامه‌های کیفیت زندگی کاری تأثیر مثبتی بر بهره‌وری سازمان‌ها دارد .

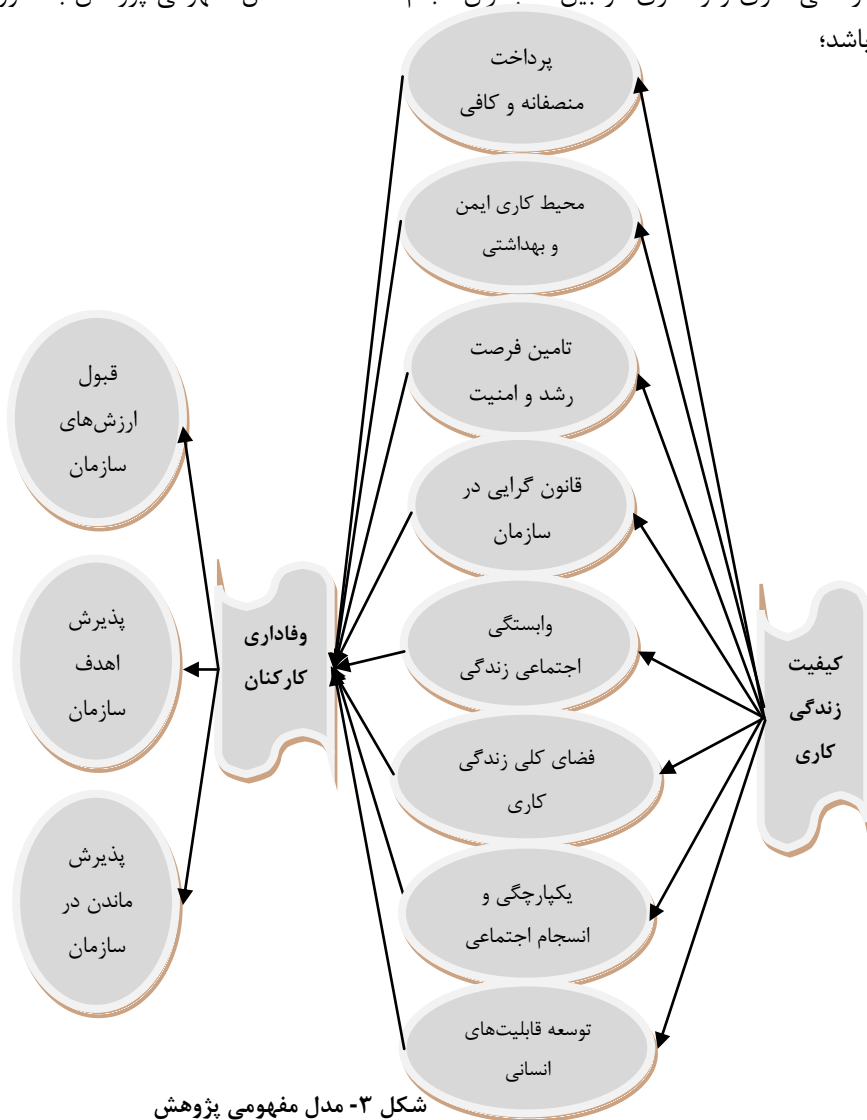
کنسیدین و کالوس^۳ (۲۰۰۱) طی پژوهشی کیفیت زندگی کاری کارکنان استرالیایی را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های پژوهش آنها نشان داد که کارکنان استرالیایی به استانداردهای امنیت محل کار و مسائل بهداشتی، نحوه همکاری کارکنان با یکدیگر، سطح امنیت شغلی، و عدم وجود تبعیض در محیط کار نگرش مثبت داشتند، اما از پرداخت غیر منصفانه، عدم جذابیت کار، عدم اعتماد به مدیران ارشد سازمان، و عدم برقراری تعادل بین زمان کار و زمان صرف شده برای خانواده احساس نارضایتی داشتند .

1- Lau

2- Konrad & Mengel

3- Considine & Callus

لاولر، چان هانگ و یلیی^۱ (۲۰۰۷) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که تعادل بین کار و زندگی، محیط کار ایمن و بهداشتی، پرداخت منصفانه و کافی، و امنیت مداوم تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی دارد. با مرور پیشینه‌های مرتبط می‌توان نتیجه گرفت پژوهش‌های کمتری در خصوص رابطه بین کیفیت زندگی کاری و وفاداری در بین کتابداران انجام شده است. مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر می‌باشد؛



1- Lawler, Chan Huang & Yelei

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر نوع استفاده، کاربردی و از نظر هدف، پژوهشی توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان اداره کل کتابخانه‌های استان ایلام هستند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، روش تصادفی از نوع خوشه‌ای چند مرحله‌ای می‌باشد. هنگامی که واریانس جامعه (خصوصاً در مطالعات علوم رفتاری) مشخص نباشد از جدول مورگان برای برآورد حجم نمونه استفاده می‌شود (مومنی، ۱۳۸۶). حجم نمونه براساس «جدول مورگان» ۸۶ نفر تعیین شد. برای گردآوری اطلاعات پژوهش از روش کتابخانه‌ای و روش میدانی استفاده شد. در این پژوهش از پرسش‌نامه‌ای پژوهش‌گر ساخته وفاداری کارکنان با ۶ گویه در مقیاس طیف لیکرت استفاده شد که پایایی آن به میزان ۰/۸۲ به دست آمد. همچنین به منظور سنجش کیفیت زندگی کاری، از پرسشنامه کیفیت زندگی کاری والتون با ۸ بعد پرداخت منصفانه و کافی، محیط کاری ایمن و بهداشتی، تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم، قانون‌گرایی در سازمان، وابستگی اجتماعی زندگی کاری، فضای کلی زندگی کاری، یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان و توسعه قابلیت‌های انسانی استفاده شد که پایایی هر مولفه به ترتیب به میزان پایایی ۰/۸۶، ۰/۸۱، ۰/۹۱، ۰/۸۴، ۰/۸۶، ۰/۷۹، ۰/۸۱، ۰/۸۷، ۰/۸۶ درصد محاسبه شد. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از از ضریب همبستگی و تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شده است.

یافته‌ها

این قسمت از مطالعه به یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌پردازد. دامنه سنی واحدهای پژوهش بین کمتر از ۳۰ سال تا ۵۰ سال و بالاتر بود. ۶۷ نفر متأهل و ۲۲ نفر مجرد بودند. حدود ۱۷ نفر کمتر از فوق دیپلم، ۵۱ نفر لیسانس و تنها ۱۸ دارای تحصیلات فوق لیسانس بوده‌اند.

جدول ۱- ماتریس همبستگی بین مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری و وفاداری کارکنان

| وفاداری کارکنان | | متغیرهای کیفیت زندگی کاری |
|-----------------|--------------|-------------------------------------|
| سطح معناداری | ضریب همبستگی | |
| ۰/۰۰۰۱ | ۰/۴۲ | پرداخت منصفانه و کافی |
| ۰/۰۰۰۱ | ۰/۴۴ | محیط کاری ایمن و بهداشتی |
| ۰/۰۰۰۵ | ۰/۲۹ | تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم |
| ۰/۰۰۰۱ | ۰/۴۱ | قانون‌گرایی در سازمان |
| ۰/۰۰۰۱ | ۰/۳۳ | وابستگی اجتماعی زندگی کاری |
| ۰/۰۰۰۱ | ۰/۴۲ | فضای کلی زندگی کاری |
| ۰/۰۰۰۵ | ۰/۳۱ | یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان |
| ۰/۰۰۰۱ | ۰/۳۷ | توسعه قابلیت‌های انسانی |

با توجه به جدول فوق و مشاهده سطوح معناداری می‌توان دریافت که ضرایب همبستگی به دست آمده معنادار می‌باشد. بنابراین بین مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری با وفاداری کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه اول: مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری می‌توانند وفاداری کارکنان را پیش‌بینی کنند.

برای بررسی این فرضیه از رگرسیون چند متغیره استفاده گردید.

جدول ۲ - جدول تحلیل واریانس و مشخصه‌های آماری رگرسیون بین مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری و وفاداری کارکنان

| ضریب همبستگی چندگانه | ضریب تعیین | آماره اف | سطح معناداری |
|----------------------|------------|----------|--------------|
| ۰/۵۴ | ۰/۲۹ | ۲۰/۹ | ۰/۰۰۰۱ |

همان‌گونه که مشاهده می‌شود مقدار F برابر با $(۲۰/۹)$ در سطح $۰/۰۰۰۱$ معنادار گردیده و چون سطح قابل قبول معناداری کمتر از $۰/۰۵$ می‌باشد، بنابراین نتیجه می‌گیریم که متغیرهای پیش‌بین (کیفیت زندگی کاری) می‌توانند متغیر ملاک (وفاداری کارکنان) را پیش‌بینی کنند. از طرفی مقدار ضریب تعیین برابر با $۰/۲۹$ گردیده به این معنا که متغیرهای پیش‌بین روی هم‌رفته می‌توانند ۲۹ درصد از تغییرات وفاداری کارکنان را پیش‌بینی کنند. حال به منظور تعیین این که هر یک از

متغیرهای پیش‌بین تا چه حد می‌توانند متغیر ملاک را پیش‌بینی کنند از ضریب بتا استفاده شده که نتیجه آن در جدول آمده است.

جدول-۳ ضرایب بتای بین مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری و وفاداری کارکنان

| متغیرهای پیش‌بین | بی | بتا | تی | سطح معناداری |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|--------------|
| پرداخت منصفانه و کافی | ۰/۸۸ | ۰/۳۱ | ۴/۸ | ۰/۰۰۰۱ |
| محیط کاری ایمن و بهداشتی | ۱/۱۵ | ۰/۳۵ | ۵/۶ | ۰/۰۰۰۱ |
| تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم | ۱/۱۸ | ۰/۳۶ | ۶/۱ | ۰/۰۰۰۱ |
| قانون‌گرایی در سازمان | ۰/۷۳ | ۰/۲۸ | ۴/۳ | ۰/۰۰۰۱ |
| وابستگی اجتماعی زندگی کاری | ۰/۷۹ | ۰/۲۹ | ۴/۵ | ۰/۰۰۰۱ |
| فضای کلی زندگی کاری | -۰/۱۳ | -۰/۰۶ | -۰/۶۵ | ۰/۵ |
| یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان | -۰/۱۱ | -۰/۰۴ | -۰/۶۵ | ۰/۵ |
| توسعه قابلیت‌های انسانی | ۰/۰۷ | ۰/۰۳ | ۰/۴۵ | ۰/۶ |

با توجه به جدول فوق و مشاهده سطوح معناداری می‌توان متوجه شد که مؤلفه‌های پرداخت منصفانه و کافی، محیط کاری ایمن و بهداشتی، تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم، قانون‌گرایی در سازمان، وابستگی اجتماعی زندگی کاری می‌توانند وفاداری کارکنان را پیش‌بینی نمایند (چون سطح قابل قبول معناداری کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد).

فرضیه دوم: بین مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری و وفاداری کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

به منظور بررسی این فرض از ماتریس ضرایب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

با توجه به جدول زیر و مشاهده ماتریس ضرایب همبستگی می‌توان متوجه شد که بین متغیرهایی که با علامت(*) مشخص شده ضریب همبستگی در سطح معناداری ($P < 0/05$) و بین متغیرهایی که با علامت(**) مشخص شده‌اند ضریب همبستگی در سطح معناداری ($P < 0/01$) رابطه معناداری وجود دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش مطالعه تأثیر کیفیت زندگی کاری بر وفاداری کارکنان اداره کل کتابخانه‌های استان ایلام می‌باشد. به‌طور کلی نتایج حاصل از پژوهش حاضر مبین آن است که همبستگی قوی و رابطه مثبت و مستقیمی بین کیفیت زندگی کاری کارکنان و میزان وفاداری در کارکنان وجود دارد. به‌عبارت‌دیگر، در صورتی که کیفیت زندگی کاری کارکنان بهبود یابد، وفاداری آنها

نیز افزایش خواهد یافت. اگر کارکنان اداره کل کتابخانه‌های استان ایلام نسبت به حقوق و مزایای خود احساس عدالت و رضایت کنند، محیط کاری را ایمن و از نظر بهداشت تمیز بدانند، فرصت و شرایط لازم برای رشد و ارتقای شغلی و احساس امنیت شغلی، احساس مساوات و رعایت قانون را در سازمان، احترام به جامعه در سازمان، انطباق شغل با شرایط زندگی، احساس همبستگی و انسجام در سازمان و شغل خود را موجب بروز رشد قابلیت‌های فردی خود بدانند، موجب می‌شود وفاداری آنها افزایش یابد و آنها با میل و علاقه بیشتری به کار خود ادامه دهند و به این ترتیب آثار مطلوب‌تری را برای سازمان و جامعه خود داشته باشند. تأیید این فرضیه با نتایج تحقیقات گینودر (۱۹۸۱)، لینکین (۱۹۹۱)، هاولو (۱۹۹۱)، جورتافت (۱۹۹۳)، آلن (۱۹۹۶)، جان سور (۲۰۰۲)، حمیدی (۱۳۷۶)، گوهری (۱۳۷۶)، رستگاری (۱۳۷۸)، صنوبری (۱۳۷۹)، قمی زاده (۱۳۷۹)، جمشیدی (۱۳۷۹)، قاسمی (۱۳۷۹)، مرادیان (۱۳۸۲) همسو می‌باشد. بر همین اساس می‌توان گفت در صورتی که سازمان‌ها بتوانند سطح کیفیت زندگی کاری کارکنان را افزایش دهند و شرایطی در محیط کار فراهم کنند تا آنان احساس عدالت، مساوات، رشد و ارتقای فرصت برای بروز قابلیت‌های خود را داشته باشند، آنگاه می‌توان شاهد افزایش وفاداری و به دنبال آن رشد و پویایی سازمان بود. وفاداری کارکنان که با احساس وفاداری، ماندن در شغل و سازمان و متعهد بودن به سازمان سروکار دارد، تحت تأثیر مواردی همچون رعایت عدالت در پرداخت حقوق و مزایا، وجود شرایط و فرصت لازم برای رشد و ارتقا و امنیت شغلی، وجود مساوات و رعایت قوانین در سازمان، احترام اجتماعی در سازمان، انطباق شغل با شرایط زندگی فردی، احساس همبستگی و وحدت در بین کارکنان قرار دارد و وجود موارد مذکور در سازمان موجب وابستگی و وفاداری بیشتر فرد به سازمان می‌شود. در انتها به محدودیت‌های پژوهش حاضر اشاره می‌شود. محدودیت‌های موجود بر سر راه پژوهش حاضر به شرح زیر عبارت‌اند از: نتایج تحقیق حاضر با توجه به ویژگی‌های نمونه آماری خود حاصل شده است، لذا در تعمیم نتایج این تحقیق به جوامع با فرهنگ‌ها، اوضاع سیاسی و اقتصادی و ویژگی‌های جمعیت شناختی متفاوت باید جانب احتیاط را رعایت کرد. زیاد بودن تعداد شاخص‌ها در تحقیق نیاز به بررسی آن در نمونه آماری با حجم بیشتر را ضروری می‌سازد. قطعاً این‌گونه تحقیقات در نمونه آماری بزرگ‌تر به نتایج محکم‌تری دست خواهد یافت. با

توجه به محدودیت‌های پیش رو، محقق سعی خود را در جهت بالا بردن دقت و کیفیت تحقیق حاضر به کار برده است.

جدول ۴- ماتریس همبستگی درونی مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری

| | | | | | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|------------|-------------------------------------|
| ۸ | ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری |
| * | * | * | * | * | * | * | ۱ | پرداخت منصفانه و کافی |
| * | * | * | * | * | * | ۱ | ۰/۰۱ | محیط کاری ایمن و بهداشتی |
| * | * | * | * | * | ۱ | ۰/۳۴ ** | ۰/۰۳ | تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم |
| * | * | * | * | ۱ | ۰/۲۴ * | ۰/۱۴ * | ۰/۱۶ * | قانون‌گرایی در سازمان |
| * | * | * | ۱ | ۰/۰۷ | ۰/۳۴ * | ۰/۱۶ * | ۰/۰۶ | وابستگی اجتماعی زندگی کاری |
| * | * | ۱ | ۰/۱۴ | ۰/۲۴ ** | ۰/۱۶ | ۰/۱۲ | ۰/۲۸ * | فضای کلی زندگی کاری |
| * | ۱ | ۰/۰۷ * | ۰/۴۲ ** | ۰/۱۸ * | ۰/۲۵ * | ۰/۳۴ ** | ۰/۴۹ ** | یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان |
| ۱ | ۰/۲۹ ** | ۰/۳۲ ** | ۰/۰۳ | ۰/۲۶ * | ۰/۱۵ * | ۰/۱۷ * | ۰/۳۶ * | توسعه قابلیت‌های انسانی |

($P < ۰/۰۱$ **) ($P < ۰/۰۵$ *)

پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهادهای زیر به تفکیک فرضیه‌ها می‌تواند مورد توجه مسئولان قرار گیرد؛

بر اساس فرضیه اول پژوهشی بین پرداخت منصفانه و کافی و وفاداری کارکنان ارتباط مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. در این راستا سازمان می‌تواند طراحی و پیاده‌سازی سیستم حقوق و دستمزد معقول و منصفانه از طریق کارشکافی و تجزیه و تحلیل مشاغل را مد نظر قرار دهد. ضروری است در این سیستم تئوری‌های انگیزشی نظیر تئوری برابری ملاحظه شده و به هر کس متناسب با نهادها و

بروندادش حقوق و دستمزد پرداخت شود. تنها در این صورت است که سیستم مذکور می‌تواند نقش برانگیزاننده‌ای داشته و محرک عملکرد کارکنان باشد.

مطابق فرضیه دوم پژوهش رابطه مستقیم و معنی‌داری بین محیط ایمن و بهداشتی و وفاداری کارکنان وجود دارد. یکی از مهمترین مراجعی که سازمان می‌تواند در طراحی محیط ایمن و بهداشتی آن را به‌عنوان مبنا قرار داده و از آن استفاده نماید، قانون کار است که در آن الزامات ایمنی و بهداشتی محیط کاری قید گردیده است. همچنین در این زمینه می‌توان از استانداردهای بین‌المللی نیز بهره گرفت و از این ارتباط مستقیم و معنی‌دار جهت ارتقاء وفاداری کارکنان استفاده نمود. در پژوهش حاضر، فرضیه سوم به بررسی رابطه بین فرصت‌های رشد و امنیت و وفاداری کارکنان می‌پردازد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از وجود رابطه‌ای معنی‌دار بین این دو مولفه است. بر این اساس، سازمان می‌تواند با تدارک فرصت‌های رشد از طریق سیستم کارراهه، مسیر پیشرفت شغلی، شرایط ارتقاء و حرکت کارکنان را در این مسیر مشخص نماید. به گونه‌ای که فرد بتواند مسیر آینده شغلی خود را در ذهن تصور نماید. همچنین ضروری است سازمان گام‌هایی حمایتی را در جهت تضمین امنیت برای افراد واجد شرایط (بر اساس نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد سالیانه) بردارد. به‌زعم بسیاری از اندیشمندان این دو مولفه می‌تواند حالت انگیزشی زیادی در کارکنان ایجاد نماید.

ارتباط بین قانون‌گرایی و عملکرد کارکنان مقوله دیگری است که در پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین آنها پرداخته شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز مؤید چنین رابطه‌ای است. این مولفه در اصول اولیه مدیریت یعنی اصول بوروکراسی و بر بسیار مورد تأکید می‌باشد. فلذا ضروری است سازمان قانون‌گرایی، استفاده از قانون کار، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های داخلی سازمان را سرلوحه کار خود قرار داده و مطمئن باشد که تصمیمات مستند به قانون، در صورتی که در راستای منافع عمومی کارکنان تدوین شده باشد، نه‌تنها مورد تعرض و انتقاد کسی قرار نخواهد گرفت، بلکه وجه قانون‌مندی سازمان را برجسته خواهد نمود. البته باید دقت نمود در اجرای چنین فرآیندی جابه‌جایی هدف و وسیله پیش نیاید.

فرضیه پنجم پژوهش به بررسی رابطه بین وابستگی اجتماعی کارکنان و وفاداری کارکنان می‌پردازد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها مبین ارتباط مستقیم و معنی‌دار بین این دو می‌باشد. مولفه مذکور به

مسئولیت اجتماعی سازمان، درک واضح و روشن کارکنان از مقاصد و اهداف اشاره می کند. بر این اساس ضروری است که سازمان با بسترسازی فرهنگی مناسب، ضرورت توجه به مسئولیت اجتماعی را نهادینه نموده و خود الگویی برای دیگر سازمان ها باشد.

فضای کلی زندگی موضوع دیگری است که در پژوهش حاضر ارتباط مثبت و معنی دار آن با وفاداری کارکنان تایید گردید. شاخص های این مؤلفه در راستای توازن بین زندگی شخصی و زندگی اجتماعی، ایفای سایر نقش های اجتماعی و ادامه تحصیل ... می باشد. بدین منظور سازمان می تواند تنظیم ساعات کاری معقول، استفاده از مرخصی اجباری و تدوین دستورالعمل هایی در جهت ارائه تسهیلاتی برای ادامه تحصیل پرسنل را در دستور کار قرار دهد.

فرضیه دیگری که در پژوهش حاضر به آن پرداخته شد، ارتباط بین یکپارچگی و انسجام اجتماعی و وفاداری کارکنان می باشد. نتایج حاصل از تحلیل داده ها حاکی از وجود چنین رابطه ای می باشد. شاخص های این مؤلفه شامل عدم تبعیض بین کارکنان، وجود اعتماد بین کارکنان، برخورداری از حمایت همکاران می باشد. اعمال قانون گرایی در سازمان، بسترسازی فرهنگی در جهت ایجاد جو اعتماد میان کارکنان و تشویق رابطه دوستانه و تشکیل گروه ها و تیم های کاری ... از جمله تدابیری است که سازمان می تواند در این راستا مطرح نظر قرار دهد.

توسعه قابلیت های انسانی و ارتباط آن با وفاداری کارکنان فرضیه دیگری است که در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج حاکی از وجود ارتباط مستقیم و معنی دار بین این دو مؤلفه می باشد. استفاده از طیف وسیعی از مهارت ها، زمینه خودگردانی و خودکنترلی، دسترسی به اطلاعات مورد نیاز از جمله شاخص های این مؤلفه می باشد. در این راستا سازمان می تواند از تخصصی کردن بیش از حد افقی و عمودی شغل تا حد امکان بپرهیزد و مطمئن باشد که تخصصی کردن بیش از حد مشاغل نتیجه ای جز از خود بیگانگی کارکنان در بر نخواهد داشت. سازمان می تواند با ایجاد فرهنگی مبتنی بر اعتماد و ارائه آموزش های لازم و در اختیار قرار دادن اطلاعات مرتبط و مورد نیاز کارکنان زمینه خودگردانی و خودکنترلی کارکنان را فراهم نموده و وقت مدیران عالی را صرف مسائل و موضوعات با اهمیت تر و برنامه ریزی آینده و پیشرفت سازمان نماید.

منابع

- بزاز جزایری، احمد، و پرداختچی، محمدحسن (۱۳۸۶). تدوین مدل ارزیابی کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان‌ها فصلنامه علوم مدیریت ایران ۲(۵)، ۱۵۱-۱۲۳
- جمشیدی، عالییه (۱۳۷۹). بررسی کیفیت زندگی کاری کارکنان مرکز توان‌بخشی روزانه دولتی بهزیستی استان تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم بهزیستی و توان‌بخشی.
- حیدری‌نژاد، صدیقه، و مرادی‌پور، مهدی (۱۳۹۰). رابطه دلبستگی شغلی دبیران تربیت بدنی با جو سازمانی مدارس متوسطه شهر اهواز. مدیریت ورزشی ۶(۲)، ۱۸۱-۱۶۷
- درگاهی، حسین، قریب، میترا، و گودرزی، مریم (۱۳۸۶). بررسی کیفیت زندگی کاری پرستاران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران. مجله دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم (حیات) تهران پزشکی، ۲(۲)، ۱۲.
- دهقان نیری، ناهید، صالحی، ته‌مین، و اسدی‌نوقایی، احمدعلی (۱۳۸۷). کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری پرستاران بالین و ارتباط آن‌ها با یکدیگر. همای سلامت، شماره ۸، ص ۱۹
- رحیمیان، حمید، فیروزی، علی، و ظهیری، بابک (۱۳۸۹). مقایسه کیفیت زندگی کاری کارکنان شرکت‌های مناطق دو و چهار عملیات انتقال گاز و بررسی رابطه آن با عملکرد سازمانی. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۶(۱۲)، ۳۵-۱۹
- ساعدی، سارا، خلعتبری، جواد و موری نجف‌آبادی، ندا (۱۳۸۹). رابطه کیفیت زندگی کاری و سلامت سازمانی با خوشنودی شغلی. فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی سازمانی، ۲(۸)، ۲۱۰
- سلمانی، داود (۱۳۸۲). کیفیت زندگی کاری و ارتباط آن با عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها. دانش مدیریت، شماره ۶۰(۶)، ۹۷-۷۳
- عنایتی، ترانه، صالحی، محمد، و خوش‌باور رستمی، رحیمه (۱۳۸۹). بررسی کیفیت زندگی کاری کارکنان آموزش و پرورش. فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، ۳(۱۵)، ۱۷۵
- قاسمی، محمد (۱۳۷۹). بررسی تأثیر کیفیت زندگی کاری بر بهره‌وری نیروی انسانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- قمی‌زاده، رضا (۱۳۷۹). بررسی رابطه شاخص‌های کیفیت زندگی کاری با عملکرد نیروی انسانی در خبرگزاری جمهوری اسلامی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- مورهد، گریگوی، و گریفین، ریکی (۱۳۸۷). رفتار سازمانی. (ترجمه مهدی الوانی، و غلامرضا معمارزاده). تهران: مروارید.
- نعامی، عبدالزهرا، بشلیده، کیومرث و فرهادزاده، اسداله (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین موانع سازمانی با رفتارهای نابارور شغلی در کارکنان پالایشگاه گاز بیدبلند. مجله دست‌آوردهای روان‌شناختی، ۱(۴)، ۶۴-۵۵

یاوری، یوسف، امیرتاش، علی محمد، و تندنویس، فریدون (۱۳۸۸). مقایسه کیفیت زندگی کاری و خرده مقیاس‌های آن در بین اعضای هیئت علمی دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی. *علوم حرکتی و ورزشی*، ۲(۱۲)، ۱۵-۳۲.

Havlo, D.E. (1991). "An experiential approach to organizational development" third edition, Prentice-Hall international Editions.

Lincoln, H. (1991). "Teaching is decision-Making". New York : New York Shep.

Allen.G.J. (1996). "On developing a General Index of work commitment". *Journal of Vocational Behavior*.

Jortaft, A. (1993). "Depression, creativity and mental health, performance psychology in the schools". *Journal of Vocational Psychology*. Vol. 12, PP:304-309.

Johnsrud, P.K. (2002). "Faculty members morale and their intention toleave". *Journal of*, Vol. 10, 9. P: 136.

Ma, C.C., Samuels, M.E. and Alexander, J.W.(2003). Factors that influence nurses' job satisfaction. *Journal of Nursing Administration*. 33(5): 293-299.

Walton Considine, G., & Callus, R. (2001). *The Quality of Work Life of Australian Employees the development of an index*. Retrieved May 22, 2012 from <http://www.macquarieinstitute.com.au/sci-articlelibrary/WP73.pdf>.

Heinonen, S., & Saarimaa, R. (2009). *Better jobsatisfaction through quality of work life – how can telework help?* Retrieved May 8, 2012 From <http://ffrc.utu.fi/en/research/projects/telework.html>.

Konrad, A. M., & Mengel, R. (2000). The impact of work life program on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21 (12), 12-25. 6

Lau, R. S. M. (2000). Quality of work life and performance: An ad Hoc investigation of two key elements in the service profit chain model. *International Journal of Service Industry Management*, 11 (5), 422-437.

Lawler, J., Chan Huang, T., & Yilei, C. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 35 (6), 735-750.

Layer, J. K., Karwowski, w., & Furr, A. (2009). The effect of cognitive demands and perceived quality of work life on human performance in manufacturing environments. *International Journal of Industrial Ergonomics*, (39), 413-421.