



Sirjan Islamic Azad University

Human Resources Excellence

Human Resources Excellence Quarterly, Year 6, Issue 4, Winter 1404

Developing a Work-Life Quality Model for Melli Bank of Iran

Hossein Ahmadi¹, Gholamhossein Agha Golzadeh^{2*}, Mohammad Saeed Bagherzadeh³

Received Date:1404 /08/13

Accept Date:1404/09/11

Abstract

The aim of this study is to design and formulate an indigenous model of Quality of Work Life (QWL) for Bank Melli Iran, considering the cultural, ethical, and structural characteristics that distinguish Iranian organizational environments from Western contexts. Given that most existing QWL models have been developed in non-Iranian settings and are not fully aligned with the realities of Iranian workplaces, this research seeks to provide a locally grounded and context-sensitive understanding of QWL. The study is developmental–applied in purpose and qualitative in methodology, utilizing a thematic analysis approach. Data were collected through semi-structured interviews with 18 experts, including senior managers, experienced employees, and university scholars in the field of human resource management. After transcription, the interviews were analyzed through open, axial, and selective coding to identify key patterns and conceptual themes. The findings revealed that QWL in Bank Melli Iran is shaped by eight major dimensions: fairness in compensation and benefits, opportunities for career growth and development, job security, organizational participation and support, reward and incentive systems, workplace health and safety, work–life balance, and professional ethics and organizational culture. The results indicate that cultural–ethical factors and human relations play a more significant role in defining QWL in this context compared to purely structural models. The final model provides a comprehensive and contextually grounded framework that can guide human resource policies, enhance employee satisfaction, reduce job-related stress, strengthen organizational commitment, and ultimately improve performance in the Iranian banking sector.

Keywords: Quality of Work Life, Indigenous Model, Thematic Analysis, Melli Bank of Iran.

¹. PhD student in Public Administration, Sa.C. , Islamic Azad University, Sari, Iran.

² Associate Professor, Faculty Member, Resource Management Department, Amin University of Law Enforcement Sciences, Tehran. (Corresponding author).

golzadeh40@gmail.com

³ Assistant Professor, Faculty Member, Department of Management, Sa.C. , Islamic Azad University of Iran.

Detailed abstract

Introduction

Quality of Work Life (QWL) has emerged as a pivotal construct in human resource management since the 1970s, directly influencing employee productivity, job satisfaction, organizational commitment, and psychological health. Pioneering frameworks, such as Walton's (1973) eight-dimensional model encompassing fair compensation, safe working conditions, and work-life balance, laid the foundational theoretical groundwork. Subsequent contributions by Hackman and Oldham (1980), Mirvis and Lawler (1984), and Sirgy et al. (2001) expanded this discourse by integrating job design characteristics, employee participation, and need satisfaction theories, including spillover effects between work and personal domains. Internationally, recent studies in diverse contexts—such as Guerrero (2020) in European firms, Khera (2020) in India, and Rogers (2023) in UK public organizations—highlight the interplay of transformational leadership, cultural values, and ethical climates in shaping QWL perceptions.

In Iran, however, extant research (e.g., Mirkamali, 1395; Gholipour & Mousavi, 1396; Rahimnia & Elahi, 1398; Fazeli, 1402) predominantly adapts Western models, overlooking indigenous cultural, spiritual, and structural nuances rooted in collectivism, Islamic ethics, and hierarchical organizational systems. Bank Melli Iran, as the nation's largest public banking institution with over 70,000 employees, exemplifies these challenges through high workload pressures, bureaucratic rigidity, and value-laden interactions. Prior Iranian banking studies (e.g., Latifi & Movahedi, 1394; Goodarzi, 1400; Ahmadi, 1403) identify justice, job security, and ethical culture as critical yet underexplored factors. This research gap necessitates an indigenous QWL model tailored to Bank Melli Iran, integrating human, cultural, ethical, and structural dimensions to inform context-specific HR policies and enhance organizational sustainability. The study addresses the core question: What are the localized dimensions of QWL in Bank Melli Iran, and how do they interrelate to foster employee well-being and performance?

Research Methodology

This developmental-applied study employed a qualitative design with thematic analysis as the primary approach, following Braun and Clarke's (2006) six-phase framework to uncover latent patterns in experiential data. The population comprised two expert groups: (1) senior, mid-level, and seasoned Bank Melli managers/experts with at least 15 years of service and deep familiarity with HR and workplace dynamics; (2) university professors specializing in human resource management and organizational behavior. Purposive sampling ensured selection of information-rich participants, continuing until theoretical saturation was achieved after 18 semi-structured interviews (9 from Bank Melli personnel and 9 from academics).

Interviews, lasting 45–75 minutes each, were conducted with informed consent and ethical compliance, audio-recorded, and fully transcribed. Key probing questions explored QWL conceptualizations, enabling/disabling factors in Bank Melli, core dimensions, ethical-cultural roles, structural barriers, and essential indigenous model features. Data analysis proceeded in three coding stages: open coding yielded over 380 initial codes; axial coding grouped these into 32 sub-themes; selective coding integrated them into eight core themes. Validity and reliability were rigorously ensured via Lincoln and Guba's (1985) criteria—credibility through member checking, dependability via independent dual-coder audits, confirmability through audit trails in MAXQDA software, and transferability via thick description. An initial theoretical model, synthesized from global (Walton, 1973; Sirgy et al., 2001) and local literature, guided inquiry but was refined empirically.

Findings

Thematic analysis revealed QWL in Bank Melli Iran as a multifaceted construct comprising eight interdependent dimensions, each with four sub-components derived from participant narratives: (1) **Fairness in Compensation and Benefits** (e.g., workload-aligned base pay, transparent overtime calculations, equitable bonuses, inflation-adjusted perks); (2) **Career Growth and Development Opportunities** (e.g., merit-based promotions, specialized training, technology skill acquisition, clear career paths); (3) **Job Security** (e.g., employment stability, protection from involuntary transfers, policy consistency, crisis support); (4) **Organizational Participation and Support** (e.g., decision-making involvement, managerial backing amid client pressures, fair performance appraisals, headquarters-branch communication); (5) **Reward and Incentive Systems** (e.g., performance-tied bonuses, formal recognitions, welfare perks, employee-of-the-month programs); (6) **Workplace Health and Safety** (e.g., ergonomic facilities, security in high-traffic branches, stress management, burnout prevention); (7) **Work-Life Balance and Autonomy** (e.g., shift flexibility, limited mandatory overtime, family-work harmony, regulated client interaction discretion); (8) **Professional Ethics and Organizational Culture** (e.g., integrity in client dealings, inter-employee collaboration, adherence to religious-organizational values, mutual respect).

Compared to the initial literature-based model, the final indigenous framework introduced ethics/culture as a novel axial dimension, reframed social relations under participation/support, and elevated structural elements to experiential levels. Inter-theme linkages positioned ethical culture as the foundational layer, influencing justice perceptions, support mechanisms, and balance outcomes.

Conclusion

This study culminates in an indigenous QWL model for Bank Melli Iran, portraying it as a tri-level phenomenon: individual (balance, growth, security), organizational (justice, rewards, support), and cultural-ethical (professional values as the core integrator). Aligning with international models (e.g., Walton's fairness-security emphasis; Sirgy's need-spillover) while diverging through cultural embeddedness, it resonates with Iranian findings (e.g., Fazeli's justice-growth triad) but innovates by centralizing ethics amid collectivist-Islamic contexts. The model's interdependence underscores that QWL transcends economic incentives, rooting in moral organizational climates to amplify satisfaction and efficacy.



ارائه مدل کیفیت زندگی کاری در بانک ملی ایران

حسین احمدی^۱، غلامحسین آقا گل زاده^۲، محمد سعید باقر زاده^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۱۳

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی و تبیین مدل بومی کیفیت زندگی کاری در بانک ملی ایران با توجه به ویژگی‌های فرهنگی، ارزشی و ساختاری این سازمان است. با توجه به اینکه اغلب مدل‌های بین‌المللی موجود با شرایط محیط کاری در ایران همخوانی کامل ندارند، این مطالعه کوشیده است تصویری بومی و واقع‌بینانه از کیفیت زندگی کاری ارائه دهد. پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای-کاربردی و از نظر روش‌شناسی، کیفی با رویکرد تحلیل مضمون می‌باشد. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ نفر از خبرگان بانکی و دانشگاهی شامل مدیران ارشد، کارشناسان باسابقه و اساتید حوزه مدیریت منابع انسانی گردآوری شد. مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی و مطالعه عمیق، طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل گردید تا الگوها و مفاهیم کلیدی از دل داده‌ها استخراج شوند. یافته‌ها نشان داد که کیفیت زندگی کاری در بانک ملی ایران بر اساس هشت بعد اصلی شکل می‌گیرد: عدالت در حقوق و مزایا، فرصت‌های رشد و توسعه شغلی، امنیت شغلی، مشارکت و حمایت سازمانی، نظام پاداش‌ها و مشوق‌ها، بهداشت و ایمنی محیط کار، تعادل کار و زندگی، و اخلاق حرفه‌ای و فرهنگ سازمانی. نتایج بیانگر آن است که عوامل فرهنگی-اخلاقی و روابط انسانی نقش برجسته‌تری در تعیین کیفیت زندگی کاری کارکنان این سازمان دارند و مدل‌های صرفاً ساختاری پاسخگو نیستند. مدل نهایی ارائه شده می‌تواند به عنوان چارچوبی بومی برای برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری منابع انسانی، ارتقای رضایت کارکنان، کاهش فشارهای شغلی، افزایش تعهد سازمانی و بهبود عملکرد در نظام بانکی ایران مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: کیفیت زندگی کاری، مدل بومی، تحلیل مضمون، بانک ملی ایران.

^۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحدساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

^۲. استاد یار، عضو هیئت علمی گروه مدیریت منابع دانشگاه علوم انتظامی امین تهران. (نویسنده مسئول).

golzadeh40@gmail.com

^۳. استاد یار، عضو هیئت علمی گروه مدیریت، واحدساری، دانشگاه آزاد اسلامی ایران.

مقدمه

کیفیت زندگی کاری^۱ از دهه ۱۹۷۰ به یکی از موضوعات اصلی در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی تبدیل شده است. والتون^۲، نخستین کسی بود که با تعریف هشت بعد اصلی، این مفهوم را به صورت نظام مند مطرح کرد و آن را کلیدی برای رضایت شغلی، انگیزش و بهره‌وری کارکنان دانست. پس از او، پژوهشگرانی مانند هاگمن و الدهام^۳ میرویس و لاولر^۴ و سیرگی^۵ و همکاران تلاش کردند تا چارچوب‌های نظری دقیق‌تری برای کیفیت زندگی کاری ارائه کنند و رابطه آن را با عملکرد سازمانی و سلامت روان کارکنان توضیح دهند.

در دو دهه اخیر، کیفیت زندگی کاری در سازمان‌ها به ویژه در نهادهای خدماتی و بانکی، به عنوان یکی از شاخص‌های اصلی موفقیت و پایداری منابع انسانی شناخته شده است (کهرآ^۶، ۲۰۲۰). محیط‌های کاری سالم، روابط عادلانه، فرصت‌های رشد شغلی و احساس احترام، عواملی هستند که می‌توانند هم به رضایت کارکنان و هم به بهبود بهره‌وری سازمان کمک کنند (گوئررو^۷، ۲۰۲۰؛ روجرس^۸، ۲۰۲۳). در عین حال، چنان‌که اسلام و سینگتای^۹ اشاره می‌کنند، در کشورهای در حال توسعه، ابعاد فرهنگی، ساختاری و مدیریتی نقش تعیین‌کننده‌ای در تفسیر مفهوم کیفیت زندگی کاری دارند و مدل‌های غربی لزوماً با این بافت‌ها سازگار نیستند (اسلام و سینگتای، ۲۰۱۹).

در ایران نیز مطالعات متعددی در زمینه کیفیت زندگی کاری انجام شده است (میرکمالی، ۱۳۹۵؛ قلی‌پور و موسوی، ۱۳۹۵؛ رحیم‌نیا و الهی، ۱۳۹۸؛ فاضلی، ۱۴۰۲؛ شفیع‌زاده، ۱۴۰۰)، اما بیشتر این پژوهش‌ها از مدل‌های بین‌المللی اقتباس کرده‌اند و به تفاوت‌های فرهنگی و سازمانی توجه کافی نداشته‌اند. علاوه بر این، بیشتر تحقیقات موجود به بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری با متغیرهایی نظیر تعهد سازمانی یا رضایت شغلی پرداخته‌اند، نه به شناسایی و تبیین ابعاد بومی آن در بستر واقعی سازمان‌های ایرانی. از این رو، هنوز مدلی که بتواند واقعیت‌های فرهنگی، ارزشی و ساختاری محیط کار در ایران را منعکس کند، ارائه نشده است.

بانک ملی ایران به عنوان یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های خدماتی کشور، با بیش از هفتاد هزار کارمند و گستره‌ای وسیع از خدمات بانکی، یکی از محیط‌هایی است که کیفیت زندگی کاری در آن نقش حیاتی در کارایی و رضایت کارکنان دارد. با توجه به ساختار رسمی، نظام سلسله‌مراتبی و فشار کاری بالا در این سازمان، شناخت دقیق عوامل موثر بر کیفیت زندگی کاری می‌تواند راهنمایی برای سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی باشد. مطالعات پیشین (لطیفی و موحدی، ۱۳۹۴؛ گودرزی، ۱۴۰۰؛ احمدی، ۱۴۰۳) نشان می‌دهند که عواملی مانند عدالت سازمانی، امنیت شغلی، مشارکت و فرهنگ اخلاقی بیشترین تأثیر را در احساس رضایت و تعهد کارکنان بانکی دارند. با این حال، هنوز مدل جامعی که ابعاد

1. Quality of Work Life - QWL

2. Walton

3. Hackman & Oldham

4. Mirvis & Lawler

5. Sirgy et al

6. Khera

7. Guerrero

8. Rogers

9. Siengthai & Islam

مختلف زندگی کاری را در چارچوب فرهنگی و ارزشی ایران - و به ویژه نظام بانکی دولتی - بازنمایی کند، وجود ندارد. از این رو، پژوهش حاضر تلاشی است برای پر کردن این شکاف دانشی از طریق ارائه‌ی مدل بومی کیفیت زندگی کاری برای بانک ملی ایران. این مدل بر اساس تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه با خبرگان بانکی و دانشگاهی استخراج شده و می‌کوشد ابعاد واقعی زندگی کاری را همان‌گونه که توسط کارکنان و مدیران تجربه می‌شود، بازنمایی کند. هدف اصلی این پژوهش، تبیین و ارائه‌ی مدلی است که ابعاد انسانی، فرهنگی، اخلاقی و سازمانی کیفیت زندگی کاری را در محیط بانکی ایران منعکس نماید و بتواند مبنایی برای تصمیم‌گیری‌های آتی در حوزه منابع انسانی بانک ملی ایران باشد. این مدل، ضمن اتکا بر چارچوب‌های نظری بین‌المللی، با ارزش‌های فرهنگی و ویژگی‌های سازمانی ایران سازگار شده است و از این رو، می‌تواند الگوی بومی مناسبی برای سایر بانک‌های دولتی و خصوصی کشور نیز محسوب شود.

مبانی نظری و مرور پیشینه پژوهش

مفهوم «کیفیت زندگی کاری» طی پنج دهه گذشته به یکی از محورهای اصلی مطالعات مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی تبدیل شده است. نخستین چارچوب نظری جامع را والتون^۱ ارائه کرد (والتون، ۱۹۷۳). او کیفیت زندگی کاری را مجموعه‌ای از شرایطی دانست که به رضایت کارکنان، توسعه توانمندی‌ها و تعادل میان زندگی شخصی و حرفه‌ای منجر می‌شود. مدل والتون شامل هشت بعد اصلی بود: جبران خدمات عادلانه، شرایط کاری ایمن و بهداشتی، فرصت رشد و امنیت مداوم، قانون‌مندی سازمانی، وابستگی اجتماعی زندگی کاری، یکپارچگی سازمانی، توسعه قابلیت انسانی و تعادل میان کار و سایر ابعاد زندگی. این مدل به عنوان «مدل کلاسیک کیفیت زندگی کاری» شناخته می‌شود و همچنان مرجع اغلب پژوهش‌های بعدی است (میرویس و لاولر^۲، ۱۹۸۴).

در دهه ۱۹۸۰، هاگمن و الدهام^۳ با ارائه‌ی «مدل ویژگی‌های شغل»، کیفیت زندگی کاری را پیامد طراحی شغل دانستند و پنج ویژگی اساسی را معرفی کردند: تنوع مهارت، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال شغلی و بازخورد. بر اساس این مدل، طراحی مناسب مشاغل می‌تواند انگیزش درونی، رضایت و عملکرد را افزایش دهد.

هم‌زمان، میرویس و لاولر مدل دیگری ارائه کردند که بر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها تأکید داشت. به زعم آنان، کیفیت زندگی کاری زمانی تحقق می‌یابد که کارکنان احساس کنند در اداره سازمان سهیم‌اند و نظراتشان تأثیرگذار است. این دیدگاه، توجه از عوامل صرفاً اقتصادی به سمت مشارکت اجتماعی و روانی کارکنان را معطوف کرد.

^۱ . Walton

^۲ . Mirvis & Lawler

^۳ . Hackman & Oldham

در ادامه، هاولویک^۱، کیفیت زندگی کاری را مجموعه‌ای از نگرش‌ها و ادراکات کارکنان نسبت به شغلشان دانست که از تعامل میان نیازهای فردی و محیط کاری ناشی می‌شود. وی برای نخستین بار به ارتباط میان کیفیت زندگی کاری و نتایج رفتاری مانند تعهد سازمانی و کاهش استرس اشاره کرد (هاولویک، ۱۹۹۱).

در آغاز قرن بیست و یکم، سیرگی و همکاران مدل چندبعدی جدیدی ارائه دادند که بر نظریه «نیازهای انسان» و «سرریز زندگی»^۲ استوار بود. آنان کیفیت زندگی کاری را به‌عنوان رضایت کارکنان از تأمین نیازهای مادی (مانند درآمد و امنیت شغلی)، اجتماعی (روابط و تعاملات کاری) و روانی (احساس معنا و خودتحقق) تعریف کردند. این مدل یکی از تأثیرگذارترین الگوها در پژوهش‌های بین‌المللی محسوب می‌شود (سیرگی و همکاران، ۲۰۰۱).

در دهه‌های اخیر، پژوهشگران تلاش کرده‌اند تا کیفیت زندگی کاری را با رویکرد فرهنگی و اجتماعی گسترش دهند. رتینام و اسماعیل^۳ در مطالعه‌ای بر متخصصان فناوری اطلاعات در مالزی، پنج بعد رضایت شغلی، امنیت شغلی، توسعه فردی، روابط انسانی و تعادل کار-زندگی را معرفی کردند. در کشورهای آسیایی و خاورمیانه‌ای نیز مدل‌های جدیدی ارائه شد که تلاش داشتند عوامل فرهنگی، معنوی و اجتماعی را وارد مفهوم کیفیت زندگی کاری کنند (اسلام و سینگتای، ۲۰۱۹؛ کهر^۴، ۲۰۲۰؛ لی، ۲۰۲۱؛ راجرز^۵، ۲۰۲۳). به‌طور کلی، مدل‌های بین‌المللی کیفیت زندگی کاری را می‌توان در دو دسته خلاصه کرد: ۱. مدل‌های ساختاری و شغلی، که بر طراحی کار و ساختار سازمانی تمرکز دارند (هکمن و الدهام^۶، ۱۹۸۰). ۲. مدل‌های انسانی و اجتماعی، که بر رضایت، عدالت و روابط انسانی تأکید می‌کنند (والتن، ۱۹۷۳؛ سیرگی و همکاران، ۲۰۰۱).

با وجود این، بیشتر این مدل‌ها در بافت‌های فرهنگی و صنعتی غربی توسعه یافته‌اند. در این کشورها، ساختار سازمانی، روابط کاری و ارزش‌های فردگرایانه با بافت فرهنگی ایران که مبتنی بر جمع‌گرایی، معنویت و اخلاق سازمانی است، تفاوت اساسی دارد (گوئرو، ۲۰۲۰؛ احمدی، ۱۴۰۴).

پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی

در پنج سال گذشته، ادبیات کیفیت زندگی کاری شاهد تحول قابل توجهی بوده و پژوهش‌ها به سمت بررسی عوامل فرهنگی، اخلاقی و روان‌شناختی سوق پیدا کرده‌اند. راجرز^۷ (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای بر سازمان‌های عمومی بریتانیا نشان داد که وجود فرهنگ اخلاقی پایدار، شفافیت مدیریتی و رفتار منصفانه با کارکنان، نقشی تعیین‌کننده در احساس کرامت شغلی، رضایت و انگیزش کارکنان دارد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که کیفیت زندگی کاری تنها یک مفهوم

1. Havlovic

2. Spillover Theory

3. Rethinam & Ismail

4. Khera

5. Rogers

6. Hackman & Oldham

7. Rogers

ساختاری یا مبتنی بر شرایط فیزیکی محیط کار نیست، بلکه به شدت از روابط انسانی، عدالت رفتاری و سبک تعامل مدیران تأثیر می‌پذیرد.

در سطح بین‌المللی، توجه ویژه‌ای به سبک رهبری و نقش آن در ارتقای QWL شده است. گوئیرو^۱ (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای بر کارکنان سازمان‌های اروپایی تأکید می‌کند که رهبری تحول‌گرا از طریق تقویت عدالت ادراک‌شده، ایجاد فضای حمایتی و فراهم‌سازی امکان رشد شغلی، یکی از قدرتمندترین پیش‌بین‌های کیفیت زندگی کاری است. همچنین لی^۲ (۲۰۲۱) در پژوهشی در بانک‌های کره جنوبی دریافت که عدالت در پرداخت، فرصت‌های رشد حرفه‌ای و امنیت شغلی مهم‌ترین مولفه‌های کیفیت زندگی کاری در محیط‌های بانکی هستند و بیشترین تأثیر را بر انگیزش و نگهداشت کارکنان دارند. سلطان^۳ (۲۰۲۲) نیز در بررسی بانک‌ها و سازمان‌های خدماتی کشورهای خلیج فارس نشان داد که امنیت شغلی، ارزیابی عملکرد عادلانه و حمایت روانی مدیران، عوامل کلیدی در بالا رفتن سطح رفاه روانی و کاهش استرس شغلی کارکنان هستند.

در سازمان‌های کشورهای در حال توسعه، نقش ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی در شکل‌دهی به کیفیت زندگی کاری برجسته‌تر است. کهرآ^۴ (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای بر کارکنان بخش خدمات هند گزارش کرد که کارکنان شرقی کیفیت زندگی کاری را به صورت ترکیبی از عوامل ساختاری، معنوی، اخلاقی و روابط انسانی تجربه می‌کنند. به زعم او، هرگونه مدل‌سازی کیفیت زندگی کاری در این جوامع باید بومی‌سازی شده و مبتنی بر ارزش‌های فرهنگی غالب باشد. این یافته با نتایج پژوهش‌های اسلام و سینگتای^۵ (۲۰۲۱) نیز همسوست که نشان دادند فرهنگ سازمانی و حمایت اجتماعی نقش مهمی در تقویت QWL در سازمان‌های آسیایی دارد.

در ایران نیز مطالعات جدید تلاش کرده‌اند تا کیفیت زندگی کاری را در چارچوب فرهنگی-ارزشی کشور تبیین کنند. احمدی (۱۴۰۳) در پژوهشی در نظام بانکی ایران نشان داد که عدالت سازمانی، شفافیت در فرآیند پرداخت و رفتار منصفانه مدیران، اثر مستقیم بر رضایت و تعهد کارکنان دارند. فاضلی (۱۴۰۲) با بررسی سازمان‌های خدماتی گزارش کرد که تعادل کار-زندگی، سلامت روانی و فرهنگ اخلاقی از مهم‌ترین عوامل ارتقای کیفیت زندگی کاری در محیط‌های ایرانی هستند. همچنین کریمی و غفاری (۱۴۰۱) در یک مطالعه بر کارکنان بانک‌های خصوصی نشان دادند که فشار کاری، استرس شغلی و کمبود حمایت سازمانی از مهم‌ترین تهدیدات کیفیت زندگی کاری در نظام بانکی کشور محسوب می‌شوند. مرور مجموعه پژوهش‌های پنج سال اخیر نشان می‌دهد که تأکید اصلی ادبیات جدید، بر اهمیت عدالت سازمانی، فرهنگ اخلاقی، سلامت روان، حمایت مدیریتی و فرصت رشد شغلی است. در عین حال، الگوهای سنتی مبتنی بر ساختار و شرایط فیزیکی محیط کار، برای تبیین کیفیت زندگی کاری در محیط‌های شرقی و

1. Guerrero

2. Lee

3. Sultan

4. Khera

5. Siengthai & Islam

به‌ویژه نظام بانکی ایران کافی نیستند. این نتایج بیانگر ضرورت طراحی مدل‌های بومی است که ابعاد اخلاقی، فرهنگی و انسانی را در کنار ابعاد ساختاری و شغلی مورد توجه قرار دهند؛ خلایی که پژوهش حاضر تلاش می‌کند آن را پوشش دهد.

تحلیل تطبیقی و خلأهای پژوهشی

مرور پیشینه داخلی و خارجی نشان می‌دهد که علی‌رغم شباهت‌های مفهومی، کیفیت زندگی کاری در بافت فرهنگی ایران تفاوت‌های ماهوی با مدل‌های غربی دارد. در فرهنگ ایرانی-اسلامی، عدالت، صداقت، احترام متقابل، اعتماد و معنویت جایگاهی محوری دارند، در حالی که در مدل‌های غربی، تمرکز اصلی بر ساختار سازمانی و طراحی شغل است.

همچنین، در اغلب مطالعات داخلی، ابعاد کیفیت زندگی کاری به‌صورت جزیره‌ای بررسی شده‌اند و ارتباط نظام‌مند بین ابعاد انسانی، ساختاری و فرهنگی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این امر نشان‌دهنده فقدان یک مدل جامع و بومی برای کیفیت زندگی کاری در نظام بانکی ایران است؛ مدلی که بتواند ضمن حفظ اعتبار علمی مدل‌های جهانی، با ارزش‌ها، نیازها و ویژگی‌های فرهنگی کارکنان ایرانی سازگار باشد.

با توجه به تحلیل‌های فوق، پژوهش حاضر بر آن است تا با بهره‌گیری از مدل‌های نظری بین‌المللی و داده‌های تجربی حاصل از مصاحبه با ۱۸ نفر از خبرگان بانکی و دانشگاهی، مدلی بومی از کیفیت زندگی کاری برای بانک ملی ایران ارائه دهد. در این مدل، تلاش می‌شود تا ابعاد عدالت، رشد، امنیت، تعادل، حمایت و اخلاق سازمانی در قالب ساختاری منسجم تلفیق شوند تا تصویری واقعی از کیفیت زندگی کاری در بافت فرهنگی و سازمانی ایران به‌دست آید.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، ماهیتی توسعه‌ای-کاربردی دارد و از نظر رویکرد، کیفی بوده و با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون^۱ انجام شده است. انتخاب این روش به دلیل توانایی بالای آن در شناسایی الگوهای پنهان در داده‌های متنی، استخراج مفاهیم بومی و تبیین عمیق تجربه‌های زیسته خبرگان در خصوص کیفیت زندگی کاری در بستر فرهنگی و سازمانی بانک ملی ایران صورت گرفت.

تحلیل مضمون با فراهم‌سازی بستری انعطاف‌پذیر و نظام‌مند، امکان فهم لایه‌های مختلف تجربیات مشارکت‌کنندگان را فراهم می‌کند و برای پژوهش‌های حوزه رفتار سازمانی یکی از معتبرترین رویکردها محسوب می‌شود.

جامعه پژوهش شامل دو گروه از خبرگان بود: نخست، مدیران ارشد و کارشناسان باسابقه بانک ملی ایران که حداقل ۱۵ سال سابقه خدمت داشته و با ساختارها، الزامات و چالش‌های محیط بانکی آشنایی عمیق داشتند؛ دوم، اساتید

^۱ Thematic Analysis

دانشگاهی متخصص حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی. نمونه گیری به صورت هدفمند انجام شد و با ادامه فرایند مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری، در مجموع ۱۸ نفر به عنوان مشارکت کنندگان انتخاب گردیدند.

داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته گردآوری شد. محورهای اصلی مصاحبه شامل برداشت‌ها و تجربیات مشارکت کنندگان از ابعاد کیفیت زندگی کاری، عوامل تسهیل کننده و بازدارنده آن، و چالش‌های مرتبط با محیط کاری بانک ملی بود. پس از پیاده‌سازی کامل مصاحبه‌ها، تحلیل داده‌ها براساس الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) صورت گرفت. در مرحله آشنایی با داده‌ها، متن مصاحبه‌ها چندین بار خوانده شد. در مرحله کدگذاری اولیه (کدگذاری باز)، گزاره‌های معنادار استخراج و کدهای اولیه تولید شدند. در مرحله جست‌وجوی مضامین (کدگذاری محوری)، کدهای مشابه و مرتبط در قالب مفاهیم و خوشه‌های مفهومی سازمان‌دهی شدند. سپس در مرحله بازبینی و تعریف مضامین (کدگذاری انتخابی)، مضامین اصلی پالایش، نام‌گذاری و نهایی گردیدند و در نهایت مدل مفهومی مطابق یافته‌های کیفی تدوین شد.

برای افزایش اعتبار و پایایی یافته‌ها، از چند راهبرد استفاده شد: بازبینی مشارکت کنندگان نسبت به بخش‌هایی از نتایج اولیه، مقایسه و تطبیق کدگذاری‌ها توسط دو پژوهشگر مستقل، و ثبت مسیر تحلیل داده‌ها جهت اطمینان از قابلیت پیگیری پذیری. این اقدامات موجب شد تحلیل مضمون دارای انسجام مفهومی، دقت و اتکاپذیری بیشتری باشد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش حاصل تحلیل مضمون داده‌های کیفی گردآوری شده از ۱۸ مصاحبه نیمه ساختاریافته است. فرایند تحلیل در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، گزاره‌های کلامی مشارکت کنندگان استخراج و به‌عنوان مفاهیم اولیه دسته‌بندی گردید. در مرحله کدگذاری محوری، مفاهیم مشابه در قالب کدهای ثانویه ادغام و منظم شد. در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله‌های اصلی پژوهش شکل گرفت و ساختار نهایی مضمون‌ها تثبیت شد.

نتایج تحلیل مضمون نشان داد که کیفیت زندگی کاری در بانک ملی ایران بر پایه هشت مقوله اصلی شکل می‌گیرد.

این مقوله‌ها عبارت‌اند از:

(۱) عدالت در حقوق و مزایا

(۲) فرصت‌های رشد و توسعه شغلی

(۳) امنیت شغلی

(۴) مشارکت و حمایت سازمانی

(۵) مشوق‌ها و پاداش‌ها

(۶) بهداشت و ایمنی محیط کار

¹ . Braun & Clarke

(۷) استقلال شغلی و تعادل کار-زندگی

(۸) اخلاق حرفه‌ای و فرهنگ سازمانی

ماتریس نهایی تحلیل مضمون شامل چهار ستون «گزاره‌های کلامی»، «مفاهیم اولیه»، «کدهای ثانویه» و «مقوله اصلی» تنظیم شده و مسیر تبدیل داده خام به مقوله‌های اصلی را نشان می‌دهد. نمونه‌ای از این ماتریس در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱: ماتریس نهایی تحلیل مضمون کیفیت زندگی کاری در بانک ملی ایران

مقوله اصلی	کدهای ثانویه	مفاهیم اولیه	گزاره‌های کلامی
عدالت در حقوق و مزایا	بی‌عدالتی مالی	نارضایتی از دریافتی	«حقوق ما با حجم کار نمی‌خواند.»
عدالت در حقوق و مزایا	عدم شفافیت پرداخت‌ها	ابهام در پرداخت	«اضافه کاری و کارانه مشخص نیست.»
فرصت‌های رشد و توسعه	عدم شایسته‌سالاری	ادراک تبعیض شغلی	«فرصت رشد برای همه یکسان نیست.»
فرصت‌های رشد و توسعه	محدودیت یادگیری	ناکافی بودن آموزش	«دوره آموزشی مناسب وجود ندارد.»
امنیت شغلی	بی‌ثباتی شغلی	احساس ناامنی	«انتقال اجباری باعث استرس می‌شود.»
مشارکت و حمایت سازمانی	روابط حمایتی	حمایت مدیریتی	«مدیر پشت کارکنان می‌ایستد.»
مشوق‌ها و پاداش‌ها	فقدان تناسب مشوق‌ها	نارضایتی از پاداش	«پاداش‌ها منظم و عادلانه نیست.»
بهداشت و ایمنی محیط کار	استرس شغلی	فشار محیطی	«فشار کاری زیاد است.»
استقلال شغلی و تعادل کار-زندگی	فرسودگی	ناتعادلی نقش‌ها	«تعادل بین کار و زندگی سخت است.»
اخلاق حرفه‌ای و فرهنگ سازمانی	فرهنگ اخلاقی	اخلاق مداری	«اخلاق سازمانی رعایت می‌شود.»

مدل پارادایمی پژوهش

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل مضمون و در چارچوب رویکرد کیفی، مدل پارادایمی پژوهش تدوین شد. این مدل ارتباط میان شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها را در فرآیند شکل‌گیری کیفیت زندگی کاری در بانک ملی ایران نشان می‌دهد.

در این مدل، فشار کاری، ادراک بی‌عدالتی و ساختار رسمی سازمان به‌عنوان شرایط علی شناسایی شدند. پدیده محوری مطالعه، کیفیت زندگی کاری کارکنان بانک ملی ایران است که از طریق تجربه زیسته آنان در محیط کار معنا می‌یابد. شرایط زمینه‌ای شامل فرهنگ سازمانی، ارزش‌های حاکم و سیاست‌های داخلی بانک است. شرایط مداخله‌گر نیز عواملی خارج از کنترل سازمان مانند قوانین بانک مرکزی و وضعیت اقتصادی کشور را دربر می‌گیرد. راهبردهای شناسایی شده شامل تقویت حمایت مدیریتی، بهبود عدالت سازمانی، توسعه آموزش کارکنان و اصلاح نظام پاداش‌ها

است. پیامدهای مدل نیز ارتقای رضایت شغلی، کاهش فشار روانی، تقویت تعهد سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان است.

مراحل زیر ساختار نهایی مدل پارادایمی پژوهش را تشکیل می‌دهد:

۱. شرایط علی

شرایط علی شامل عواملی است که موجب شکل‌گیری مسئله کیفیت زندگی کاری و ایجاد حساسیت نسبت به آن میان کارکنان می‌شود. مهم‌ترین این عوامل عبارت‌اند از: فشار کاری ناشی از حجم بالای عملیات بانکی ادراک کارکنان از بی‌عدالتی در پرداخت‌ها و پاداش‌ها ابهام در فرآیند ارزیابی عملکرد و ارتقا کمبود فرصت‌های رشد و یادگیری این شرایط، زمینه بروز نگرانی‌های شغلی، استرس و نارضایتی در محیط‌های بانکی را ایجاد می‌کنند.

۲. پدیده محوری

پدیده محوری، مفهوم مرکزی مدل است که سایر اجزا حول آن شکل می‌گیرند. در این پژوهش، پدیده محوری کیفیت زندگی کاری کارکنان بانک ملی ایران است؛ مفهومی چندبعدی که ادراک کارکنان از امنیت، عدالت، حمایت، سلامت روانی و تعادل نقش‌ها را ترکیب می‌کند.

۳. شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای مجموعه عواملی هستند که بر چگونگی تجربه کیفیت زندگی کاری اثر می‌گذارند. مهم‌ترین این شرایط عبارت‌اند از:

ساختار رسمی، سلسله‌مراتبی و متمرکز بانک

فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام، اخلاق‌مداری و روابط انسانی

الزامات حرفه‌ای کار بانکی در مواجهه با مشتریان این شرایط تعیین می‌کنند که کارکنان چگونه پدیده محوری را ادراک و تجربه کنند.

۴. شرایط مداخله‌گر

این شرایط عوامل بیرونی یا فرابخشی‌اند که روند تحقق کیفیت زندگی کاری را شدت یا تضعیف می‌کنند:

قوانین و مقررات بانک مرکزی

سیاست‌های کلان‌اداری و اقتصادی کشور

نوسانات اقتصادی و فشارهای مالی

محدودیت‌های استخدامی و اداری

این متغیرها می‌توانند راهبردهای سازمانی را محدود و تاثیر ابعاد کیفیت زندگی کاری را افزایش یا کاهش دهند.

۵. راهبردها

راهبردها اقداماتی هستند که کارکنان یا مدیریت برای بهبود کیفیت زندگی کاری اتخاذ می کنند. مهم ترین راهبردهای شناسایی شده عبارتند از:

ارتقای حمایت عاطفی و حرفه‌ای از سوی مدیران

ایجاد شفافیت در نظام پرداخت و پاداش

توسعه برنامه‌های آموزشی و مسیرهای رشد شغلی

مدیریت استرس و بهبود شرایط محیط کار

تقویت فرهنگ قدردانی و روابط انسانی

این اقدامات مستقیماً به اصلاح ادراک کارکنان از کیفیت زندگی کاری کمک می کنند.

۶. پیامدها

پیامدهای ناشی از اجرای راهبردها در سه سطح فردی، شغلی و سازمانی قابل مشاهده است:

افزایش رضایت شغلی

کاهش فشارهای روانی و فرسودگی

تقویت تعهد و انگیزش کارکنان

بهبود عملکرد شعب

افزایش کیفیت ارائه خدمات بانکی

این پیامدها نشان‌دهنده تاثیر گسترده کیفیت زندگی کاری بر کارکردهای کلان سازمان است.

بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش تبیین کیفیت زندگی کاری در بانک ملی ایران و ارائه مدلی بومی بر اساس تحلیل مضمون بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که کیفیت زندگی کاری در این سازمان، پدیده‌ای چندبعدی است که از تعامل عوامل ساختاری، ادراکی، فرهنگی و مدیریتی شکل می گیرد. در ادامه، هر یک از ابعاد استخراج شده در پرتو ادبیات روز تحلیل می شود.

نخستین بعد، عدالت در حقوق و مزایا است. نارضایتی کارکنان از تناسب میان حجم کار و دریافتی، ابهام در پرداخت‌ها و عدم شفافیت در نظام اضافه کاری، از محوری ترین چالش‌های شناسایی شده بود. این یافته با نتایج پژوهش‌های اخیر همخوانی دارد که عدالت مالی را یکی از اصلی ترین پیش‌بین‌های رضایت شغلی و تعهد سازمانی معرفی کرده‌اند.

بعد دوم، فرصت‌های رشد و توسعه شغلی است. محدودیت مسیرهای ارتقا، ضعف در برنامه‌های آموزشی و فقدان نظام شایسته‌سالاری، نقش مهمی در تضعیف انگیزش کارکنان ایفا می کند. مطالعات پنج سال اخیر نیز نشان می دهند که پیشرفت حرفه‌ای و توسعه مهارت‌ها از کلیدی ترین عوامل ارتقای کیفیت زندگی کاری در سازمان‌های خدماتی است.

سومین بعد، امنیت شغلی است. تجربه بی‌ثباتی در نقش‌ها، جابه‌جایی‌های ناگهانی و فشارهای مستمر، احساس امنیت کارکنان را کاهش می‌دهد. پژوهش‌های معاصر بر این نکته تأکید دارند که ثبات شغلی نقش بنیادینی در ایجاد تعهد، کاهش استرس و بهبود انگیزش شغلی دارد.

بعد چهارم، مشارکت و حمایت سازمانی است. کیفیت ارتباط کارکنان با مدیران، میزان دریافت حمایت حرفه‌ای و عاطفی و امکان مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها از مولفه‌های کلیدی ارتقای تجربه کاری هستند. ادبیات جدید نیز نشان می‌دهد که حمایت سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل تقویت سلامت روان و انسجام کارکنان است.

پنجمین بعد، نظام پاداش‌ها و مشوق‌ها است. تناسب‌نداشتن پاداش با عملکرد، نبود مشوق‌های معنوی و تأخیر در پرداخت‌ها از عوامل تضعیف‌کننده انگیزش جمعی محسوب می‌شود. پژوهش‌های روز نشان می‌دهد که نظام پاداش منصفانه و شفاف، یکی از موثرترین ابزارهای مدیریت منابع انسانی در بهبود QWL است.

بعد ششم، بهداشت و ایمنی محیط کار است. فشار کاری بالا، تراکم مشتریان و مشکلات فیزیکی محیط کار، از مهم‌ترین عوامل تهدیدکننده رفاه کارکنان بودند. مطالعات اخیر محیط کار ایمن و استاندارد را یکی از پیش‌نیازهای اصلی کیفیت زندگی کاری معرفی کرده‌اند.

هفتمین بعد، استقلال شغلی و تعادل کار-زندگی است. کارکنان بر این نکته تأکید کردند که محدودیت اختیار عمل، وابستگی شدید به بخشنامه‌ها، ساعات کاری سنگین و ناکامی در هماهنگ‌سازی نقش‌های شغلی و خانوادگی، کیفیت زندگی کاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. پژوهش‌های ۲۰۲۰ به بعد نشان می‌دهند که تلفیق مناسب استقلال شغلی و امکان ایجاد تعادل نقش‌ها، یکی از موثرترین عوامل کاهش فرسودگی و افزایش کارآمدی است.

آخرین بعد، اخلاق حرفه‌ای و فرهنگ سازمانی است. وجود رفتار حرفه‌ای، احترام متقابل، همکاری بین کارکنان و پایبندی به اصول اخلاقی از عناصر کلیدی شکل‌دهنده محیط کاری مطلوب در بانک ملی است. ادبیات جدید این بعد را به‌عنوان یک عامل حمایتگر در برابر فشارهای شغلی و عامل تقویت سرمایه اجتماعی سازمان معرفی می‌کند.

به‌طور کلی، مدل حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که کیفیت زندگی کاری در بانک ملی ایران محصول تعامل مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، فرهنگی، روان‌شناختی و مدیریتی است. این مدل بومی می‌تواند مبنایی برای برنامه‌ریزی در حوزه منابع انسانی، بازنگری نظام پرداخت، تقویت مسیرهای رشد حرفه‌ای، ارتقای حمایت سازمانی و بهبود تعادل نقش‌های شغلی و خانوادگی کارکنان قرار گیرد.



شکل ۱: مدل بومی کیفیت زندگی کاری در بانک ملی ایران

جدول ۲: ابعاد و مولفه‌های مدل نهایی کیفیت زندگی کاری در بانک ملی ایران

ردیف	بعد	مولفه ها
۱	عدالت در حقوق و مزایا	<ul style="list-style-type: none"> تناسب حقوق پایه با حجم کار و مسئولیت‌های مالی شفافیت در محاسبه و پرداخت اضافه کار و کارانه عدالت در پرداخت پاداش‌ها بین شعب و کارکنان همخوانی مزایا با شرایط اقتصادی کشور
۲	فرصت رشد و توسعه شغلی	<ul style="list-style-type: none"> شایسته‌سالاری در ارتقا و انتصابات مدیریتی دسترسی به دوره‌های آموزشی تخصصی امکان یادگیری و به کارگیری فناوری‌های نوین بانکی مسیر شغلی شفاف و قابل پیش‌بینی برای کارکنان
۳	امنیت شغلی	<ul style="list-style-type: none"> پایداری استخدام و اطمینان از عدم تعدیل نیرو مصونیت از انتقال یا جابه‌جایی اجباری بین واحدها، بدون رضایت ثبات در سیاست‌های مدیریتی و سازمانی حمایت از کارکنان در شرایط اقتصادی دشوار
۴	مشارکت و حمایت سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> مشارکت کارکنان در اتخاذ تصمیمات حمایت مدیر شعبه در مواجهه با مشتریان ناراضی یا فشار کاری

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدالت در ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی کارکنان ▪ ارتباط موثر و شفاف بین ستاد و شعب 	
۵	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مشوق‌ها و پاداش‌ها ▪ پاداش برای تحقق اهداف جذب منابع و فروش خدمات بانکی ▪ قدردانی رسمی در مناسبت‌های پرکار ▪ اعطای امتیازات رفاهی ▪ معرفی کارمند نمونه در سطح واحدها 	
۶	<ul style="list-style-type: none"> ▪ بهداشت و ایمنی محیط کار ▪ مناسب بودن فضای فیزیکی شعب (نور، تهویه، صندلی و میز کار) ▪ امنیت در شعب پرمشتری یا هنگام جابه‌جایی وجه نقد ▪ مدیریت استرس ناشی از ازدحام و فشار مشتریان ▪ برنامه‌های پیشگیری از فرسودگی شغلی و سلامت روانی 	
۷	<ul style="list-style-type: none"> ▪ استقلال شغلی و تعادل کار-زندگی ▪ انعطاف در جابه‌جایی شیفت‌ها یا مرخصی‌ها ▪ کاهش اجبار به اضافه کاری مداوم ▪ امکان تعادل وظایف بانکی با زندگی خانوادگی ▪ آزادی نسبی در روش پاسخگویی به مشتریان در چارچوب مقررات 	
۸	<ul style="list-style-type: none"> ▪ اخلاق حرفه‌ای و فرهنگ سازمانی ▪ رعایت صداقت، امانت‌داری و خوش‌رویی در تعامل با مشتریان ▪ تقویت روحیه همکاری میان کارکنان ▪ پایبندی به ارزش‌های دینی و سازمانی در خدمات بانکی ▪ ایجاد فضای احترام و اعتماد متقابل در محیط کار 	

مقایسه با پژوهش‌های داخلی

یافته‌های این پژوهش با بسیاری از مطالعات داخلی در حوزه کیفیت زندگی کاری هم‌سو است. برای مثال، میرکمالی (۱۳۹۵) و قلی‌پور و موسوی (۱۳۹۶) نیز عدالت سازمانی، امنیت شغلی و تعادل کار و زندگی را از ابعاد کلیدی کیفیت زندگی کاری دانسته‌اند. در پژوهش رحیم‌نیا و الهی (۱۳۹۸)، سه مولفه عدالت، رشد شغلی و حمایت سازمانی به‌عنوان قوی‌ترین پیش‌بین‌های رضایت شغلی در بانک‌ها معرفی شدند که با یافته‌های پژوهش حاضر تطابق دارد.

همچنین فاضلی (۱۴۰۲) تأکید می‌کند که کیفیت زندگی کاری در سازمان‌های ایرانی علاوه بر ابعاد ساختاری، تحت تاثیر باورهای اخلاقی و فرهنگ سازمانی نیز قرار دارد؛ موضوعی که در مدل نهایی این تحقیق به‌صورت بعد مستقل «اخلاق حرفه‌ای و فرهنگ سازمانی» ظاهر شد. در پژوهش لطیفی و موحدی (۱۳۹۴) نیز بر تعارض میان نقش‌های کاری و خانوادگی در نظام بانکی اشاره شده بود که با یافته‌های مربوط به «تعادل کار و زندگی» در مدل حاضر هم‌خوان است.

در عین حال، برخی پژوهش‌های داخلی تمرکز خود را بیشتر بر ابعاد مادی و اقتصادی کیفیت زندگی کاری گذاشته‌اند و جنبه‌های فرهنگی و معنوی را نادیده گرفته‌اند (مثلاً شفیع‌زاده، ۱۴۰۰). در حالی که یافته‌های این تحقیق

نشان می‌دهد بدون در نظر گرفتن مولفه‌های فرهنگی و اخلاقی، درک کارکنان از کیفیت زندگی کاری ناقص خواهد بود.

مقایسه با پژوهش‌های خارجی

در سطح بین‌المللی، مدل‌های متعددی برای کیفیت زندگی کاری ارائه شده‌اند. مدل کلاسیک والتون (۱۹۷۳) و مدل چندبعدی سیرگی و همکاران (۲۰۰۱) بر عدالت، امنیت و تعادل کار و زندگی تأکید داشتند. یافته‌های این پژوهش با این مدل‌ها هم‌خوانی دارد، اما در عین حال، بعد فرهنگی و ارزشی جدیدی را معرفی کرده است که در مدل‌های غربی کمتر دیده می‌شود.

مطالعه خیرا (۲۰۲۰) در هند نیز نشان داد که ارزش‌های فرهنگی و معنوی نقش مهمی در رضایت شغلی و کیفیت زندگی کاری دارند؛ موضوعی که با یافته‌های پژوهش حاضر کاملاً هم‌سو است. همچنین راجرز (۲۰۲۳) در بریتانیا تأکید کرده است که وجود فرهنگ اخلاقی و شفافیت در رفتار مدیران، درک کارکنان از کیفیت زندگی کاری را به‌طور چشمگیری ارتقا می‌دهد، این نکته با بعد «اخلاق حرفه‌ای و فرهنگ سازمانی» مدل بومی ایران تطابق دارد. در پژوهش گوئرو (۲۰۲۰)، رهبری تحول‌گرا و حمایت مدیران از کارکنان، یکی از قوی‌ترین عوامل موثر بر کیفیت زندگی کاری معرفی شد. یافته‌های این تحقیق نیز نشان داد که در بانک ملی ایران، «حمایت سازمانی و عاطفی مدیران» در کنار عدالت سازمانی از ارکان اصلی کیفیت زندگی کاری است.

از سوی دیگر، در مطالعات لی (۲۰۲۱) در کره جنوبی و اسلام و سینگتای (۲۰۱۹) در تایلند، عدالت در پرداخت و فرصت رشد شغلی دو مولفه تعیین‌کننده در کیفیت زندگی کاری بودند، که این دو نیز در مدل نهایی این پژوهش در میان ابعاد اصلی قرار گرفته‌اند.

نوآوری و تفاوت با مدل‌های پیشین

نوآوری اصلی مدل بومی ارائه‌شده در این پژوهش، ترکیب هم‌زمان سه سطح از عوامل موثر بر کیفیت زندگی کاری است:

۱. سطح فردی (تعادل کار و زندگی، رشد شغلی، امنیت روانی)؛

۲. سطح سازمانی (عدالت، پاداش، مشارکت و حمایت)،

۳. سطح فرهنگی و ارزشی (اخلاق حرفه‌ای و فرهنگ سازمانی).

در حالی که بیشتر مدل‌های بین‌المللی عمدتاً بر دو سطح اول تمرکز داشته‌اند، یافته‌های این تحقیق نشان داد که در بستر فرهنگی ایران، سطح سوم یعنی «ابعاد اخلاقی و معنوی» نقش محوری دارد و سایر ابعاد حول آن شکل می‌گیرند.

همچنین، برخلاف مدل‌های پیشین که روابط اجتماعی و فرهنگی را به صورت جنبی مطرح کرده بودند، در این مدل «فرهنگ سازمانی اخلاق محور» در مرکز ساختار مفهومی کیفیت زندگی کاری قرار گرفته است. این ویژگی موجب می‌شود مدل پیشنهادی، نه تنها از نظر مفهومی کامل تر، بلکه از نظر کاربردی نیز متناسب تر با نظام بانکی ایران باشد.

منابع

- احمدی، حسین. (۱۴۰۳). بررسی ارتباط عدالت سازمانی با کیفیت زندگی کاری در نظام بانکی کشور. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت اسلامی*، ۱۲(۲)، ۷۸-۵۵.
- احمدی، یاسر، و غفاری، رضا. (۱۴۰۱). بررسی عوامل ساختاری و روانی موثر بر کیفیت زندگی کاری کارکنان بانک‌های خصوصی ایران. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی ایران*، ۱۰(۴)، ۸۱-۵۹.
- جزئی، مهدی. (۱۳۹۶). فرهنگ سازمانی و کیفیت زندگی کاری کارکنان. *فصلنامه توسعه منابع انسانی*، ۵(۱)، ۴۰-۲۱.
- رحیم‌نیا، فرزاد، و الهی، حسین. (۱۳۹۸). تبیین عوامل موثر بر کیفیت زندگی کاری در بانک‌های دولتی. *مجله مدیریت بازرگانی*، ۱۰(۴)، ۵۰-۲۵.
- سلطانی، حمید. (۱۴۰۲). امنیت شغلی و پیامدهای آن در سازمان‌های خدماتی کشور. *مجله مدیریت رفتار سازمانی*، ۱۳(۱)، ۹۸-۷۷.
- شفیق‌زاده، محمد. (۱۴۰۰). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی در بانک‌ها. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۸(۳)، ۱۰۲-۸۱.
- فاضلی، سارا. (۱۴۰۲). مدل‌سازی عوامل موثر بر کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان‌های خدماتی ایران. *پژوهشنامه مدیریت*، ۱۲(۲)، ۹۴-۷۰.
- قلی‌پور، علی، و موسوی، سارا. (۱۳۹۶). بررسی رابطه‌ی ابعاد کیفیت زندگی کاری با رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی. *مجله توسعه مدیریت*، ۹(۳)، ۷۴-۵۵.
- گودرزی، محمد. (۱۴۰۰). تحلیل رابطه حمایت سازمانی و رضایت شغلی در نظام بانکی. *مجله توسعه مدیریت اسلامی*، ۱۴(۳)، ۱۳۴-۱۱۲.
- هروی، نادر، و سلیمی، رضا. (۱۳۹۹). کیفیت زندگی کاری و ارتباط آن با رضایت شغلی: مطالعه‌ای در بانک‌های خصوصی ایران. *مجله پژوهش‌های علوم انسانی*، ۱۱(۴)، ۵۹-۳۵.
- لطیفی، رضا، و موحدی، سارا. (۱۳۹۴). تعارض کار و خانواده و تأثیر آن بر کیفیت زندگی کاری کارکنان بانک‌ها. *مجله مطالعات منابع انسانی*، ۶(۲)، ۹۸-۸۱.
- میرکمالی، مهدی. (۱۳۹۵). بررسی نقش عدالت سازمانی در کیفیت زندگی کاری کارکنان. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در ایران*، ۷(۱)، ۲۲-۱.

Braun, Virginia, & Clarke, Victoria. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

- Guerrero, Silvia. (2020). Transformational leadership and quality of work life in European organizations. *European Management Review*, *17*(3), 453–467.
- Hackman, J. Richard, & Oldham, Greg R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Havlovic, Stana J. (1991). Quality of work life and human resource outcomes. *Industrial Relations*, *30*(3), 469–479.
- Islam, Rizwan, & Siengthai, Sarinya. (2019). Quality of work life and organizational performance: Evidence from Asia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *57*(1), 85–108.
- Khera, Sanjay. (2020). Work life quality and employee well-being: A study in Indian service sector. *Asian Social Science*, *16*(2), 92–107.
- Lee, Sungho. (2021). Determinants of quality of work life among bank employees in South Korea. *Journal of Business and Management*, *27*(4), 212–228.
- Mirvis, Philip H., & Lawler, Edward E. (1984). Accounting for the quality of work life. *Journal of Organizational Behavior*, *5*(3), 197–212.
- Sultan, Majid. (2022). Job security and employee outcomes in Gulf service organizations. *International Journal of Human Resource Studies*, *12*(4), 55–74.
- Rogers, Daniel. (2023). Ethical culture and employee well-being: A multi-level analysis. *Journal of Organizational Psychology*, *41*(2), 188–205.