

طراحی چارچوبی برای بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان بانک مسکن مبتنی بر نیازها و انتظارات نسل های مختلف با استفاده از تحلیل ساختاری

سارا غلامرضائی پور کرمانی^۱، زهرا انجم شعاع^{۲*}، سنجر سلاجقه^۳، اکبر نظری^۴، رستم پوررشیدی^۵

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
^۲ استادیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
^۳ دانشیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
^۴ دانشیار گروه ریاضی محض، دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران
^۵ استادیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

چکیده

هدف این پژوهش طراحی چارچوبی برای بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان بانک مسکن مبتنی بر نیازها و انتظارات نسل های مختلف بوده است. این تحقیق به شیوه ترکیبی انجام شد. در بخش کیفی، مؤلفه های کیفیت زندگی کاری با تحلیل محتوای مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۱۱ نفر از خبرگان منابع انسانی شناسایی گردید. داده های مصاحبه با روش تحلیل محتوای قیاسی کدگذاری شد و مضامین کلیدی استخراج گردید. به منظور افزایش اعتبار یافته ها از بازبینی مشارکت کنندگان، مقایسه مستمر داده ها و آزمون توافق بین کدگذاران استفاده شد و ضریب کاپا محاسبه گردید. در بخش کمی، مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) به کار گرفته شد. پرسشنامه ای برای تعیین روابط مؤلفه ها طراحی گردید که توسط خبرگان تکمیل شد. پس از جمع آوری داده ها، ماتریس ارتباطات ساختاری (SSIM)، ماتریس دسترسی اولیه (RM) و ماتریس دسترسی نهایی (FRM) محاسبه شد و سطح بندی مؤلفه ها انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق خبرگان منابع انسانی بانک مسکن بودند و نمونه آماری شامل همان ۱۱ نفر و تعدادی مدیر ارشد منابع انسانی بود. ابزار گردآوری داده ها مصاحبه و پرسشنامه تخصصی بود. تحلیل داده های کیفی با کدگذاری مضمون و تحلیل داده های کمی با روش ISM انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد پنج بعد فردی، خانوادگی، سازمانی، اجتماعی و شغلی به عنوان ابعاد اصلی کیفیت زندگی کاری کارکنان بانک مسکن قابل شناسایی است. چارچوب طراحی شده از استحکام و کارایی لازم برای بهبود کیفیت زندگی کاری با در نظر گرفتن ویژگی های نسلی برخوردار بوده است.

واژگان کلیدی: کیفیت زندگی کاری، عوامل فردی، عوامل خانوادگی، عوامل شغلی، عوامل سازمانی، بانک مسکن.

* نویسنده مسئول (zanjomshaa@gmail.com)

۱- مقدمه

یکی از محورهای اصلی توسعه پایدار سازمان‌ها، بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان است که می‌تواند سطح بهره‌وری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی را افزایش دهد (احمدی، بهشتی خواه، امیری و سوری، ۲۰۱۴). مفهوم کیفیت زندگی کاری ابعاد مختلفی از تجارب شغلی کارکنان را در بر می‌گیرد و با عوامل مختلفی نظیر تعادل کار و زندگی، فرهنگ سازمانی، شرایط محیط کار و انتظارات فردی ارتباط تنگاتنگ دارد (آخیرودین، ستیوان، ونینگ و سوجوکو، ۲۰۲۴).

در سال‌های اخیر، توجه به کیفیت زندگی کاری با تغییرات ساختاری در نیروی کار همراه شده است که یکی از مهم‌ترین این تغییرات، ظهور نسل‌های مختلف با ویژگی‌ها، نیازها و انتظارات متفاوت در محیط کار است (آزادارمکی و غفاری، ۱۳۸۳). تغییرات نسلی موجب شده است که سیاست‌های سنتی منابع انسانی پاسخگوی نیازهای همه کارکنان نباشد و ضرورت طراحی چارچوب‌هایی مبتنی بر تحلیل ساختاری برای بهبود کیفیت زندگی کاری نمایان گردد (مورادیان، سلاوتی و احمدی، ۱۳۹۸).

تعادل بین کار و زندگی یکی از مؤلفه‌های کلیدی در کیفیت زندگی کاری شناخته می‌شود که به طور مستقیم بر تعهد و مشارکت کارکنان تأثیر می‌گذارد (آریاته‌جا، سوسیتا و سبایانگ، ۲۰۲۱). کارکنان نسل‌های مختلف، به ویژه نسل‌های جوان‌تر، انتظارات بالاتری در زمینه انعطاف‌پذیری شغلی، فرصت‌های رشد و حمایت‌های روانی دارند که باید در چارچوب‌های طراحی شده مدنظر قرار گیرد (استفانا، مارچیانو و روسی، ۲۰۲۱).

بانک مسکن به عنوان یکی از بانک‌های مهم اقتصادی کشور، با چالش‌های متعددی در زمینه جذب، حفظ و ارتقای کارکنان خود مواجه است و ارتقاء کیفیت زندگی کاری می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در بهبود عملکرد کلی این بانک داشته باشد. تحلیل ساختاری نیازها و انتظارات نسل‌های مختلف کارکنان این بانک، راهکاری علمی برای تدوین چارچوبی مؤثر در بهبود کیفیت زندگی کاری ارائه می‌دهد.

فرایند تغییرات نسلی در ایران نشان داده است که ارزش‌ها، نگرش‌ها و سبک‌های زندگی نسل‌های مختلف تفاوت‌های معناداری دارند و این تفاوت‌ها در محیط‌های کاری نمود بیشتری پیدا می‌کند (چیت ساز قمی، ۱۳۸۶). لذا، طراحی چارچوب‌های کیفیت زندگی کاری بدون توجه به این تفاوت‌ها می‌تواند منجر به نارضایتی و کاهش تعهد کارکنان شود (گری و بسوح، ۲۰۲۵).

در ادبیات پژوهشی، کیفیت زندگی کاری به عنوان مجموعه‌ای از ادراکات کارکنان نسبت به محیط کار، فرصت‌های توسعه فردی، تعادل بین مسئولیت‌های شغلی و خانوادگی، و احساس ارزشمندی در سازمان تعریف شده است (آریاف، ایلیاس، ۲۰۱۳). بنابراین، در طراحی چارچوب برای بانک مسکن باید تمامی این ابعاد و زیرشاخص‌ها با توجه به ویژگی‌های نسلی کارکنان مدنظر قرار گیرند (بورا، ۲۰۱۷).

یکی از یافته‌های کلیدی پژوهش‌ها این است که کیفیت زندگی کاری نه تنها بر رضایت شغلی، بلکه بر رفتارهای شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی نیز اثرگذار است (شه‌دناز، تقوایی و حیرانی، ۲۰۱۴). این اثرگذاری می‌تواند در قالب مدل‌های تحلیلی مورد بررسی قرار گیرد تا متغیرهای اثرگذار شناسایی و به طور ساختاری در طراحی چارچوب لحاظ شوند (دل‌امینی، زوگلی، لاوا و نگکوبو، ۲۰۲۲).

از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی نقش مهمی در تحقق کیفیت زندگی کاری ایفا می‌کند و باید در تحلیل ساختاری به عنوان یکی از متغیرهای کلیدی مدنظر قرار گیرد (فندقیده، جانی و ام‌ان‌بی، ۲۰۲۰). فرهنگ سازمانی مناسب می‌تواند پذیرش سیاست‌های بهبود کیفیت زندگی کاری را تسهیل کرده و موجب ارتقاء همبستگی درون‌سازمانی شود (نوپریانی، سوارنی و ننگسیه، ۲۰۲۱).

یافته های پژوهش های داخلی نشان می دهد که میان کیفیت زندگی کاری و بهره وری، رضایت شغلی و انگیزش کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (وزیری و چهار دلی، ۱۳۹۳). این نتایج نشان می دهد که توجه به کیفیت زندگی کاری یک ضرورت راهبردی برای سازمان ها، به ویژه بانک های خدماتی است که با حجم بالایی از تعاملات انسانی مواجه هستند (ریضی الله، کنچرو، هدایتی و لاتارووا، ۲۰۲۴).

نیاز به چارچوب هایی که بر اساس تحلیل ساختاری و با لحاظ تفاوت های نسلی طراحی شده باشند، زمانی بیشتر احساس می شود که شکاف های نسلی در نگرش به کار، سبک های ارتباطی و ارزش های شغلی، زمینه های تعارض را در سازمان ایجاد کنند (مرادیان، سلاواتی و احمدی، ۱۳۹۸). تحلیل این شکاف ها از طریق روش های ساختاری به سازمان ها امکان می دهد که راهکارهای مناسب برای مدیریت این تفاوت ها ارائه دهند (سوسی لنینگسیه، کوماریا، مدیاواتی و لومبانتوینگ، ۲۰۲۱).

مطالعات بین المللی حاکی از آن است که عدم توجه به تفاوت های نسلی در طراحی برنامه های کیفیت زندگی کاری می تواند منجر به ترک خدمت کارکنان، کاهش رضایت شغلی و افت تعهد سازمانی شود (استورمان، استورمان و ماچیاگ، ۲۰۲۲). این مسئله برای بانک مسکن که دارای بدنه انسانی متنوعی از نظر سنی است، اهمیت دوچندان دارد (سپرامانیام، عبدالرحیم و آروماگام، ۲۰۱۰).

مطالعات مروری نیز نشان داده اند که برای بهبود کیفیت زندگی کاری، باید رویکردهای چندبعدی اتخاذ شود و عواملی نظیر فرصت های رشد، تعادل کار-زندگی، امنیت شغلی و مشارکت کارکنان به طور همزمان مورد توجه قرار گیرند (آخرودین، ستیوان، ونینگ و سوجوکو، ۲۰۲۴). این عوامل می توانند در قالب مدل های تحلیلی یکپارچه سازی شده و در طراحی چارچوب های بهبود کیفیت زندگی کاری به کار گرفته شوند (ستیوان و ونینگ، ۲۰۲۴).

در کنار این موضوعات، مطالعات داخلی نیز نشان داده اند که کیفیت زندگی کاری ارتباط تنگاتنگی با رضایت از زندگی کلی کارکنان دارد و به عنوان یکی از پیش بینی کننده های اصلی سلامت روانی آنان شناخته می شود (تفرشی، ۱۳۹۸). بنابراین، طراحی چارچوب بهبود کیفیت زندگی کاری نباید صرفاً محدود به ابعاد سازمانی باشد، بلکه باید اثرات فراتر از محیط کار را نیز در نظر بگیرد (تافارشی، ۱۳۹۸).

با توجه به این مباحث، استفاده از روش های تحلیل ساختاری می تواند ابزاری مناسب برای شناسایی عوامل کلیدی، تحلیل روابط میان متغیرها و تدوین چارچوبی جامع و منطبق با نیازهای کارکنان بانک مسکن باشد. روش تحلیل ساختاری، امکان مدل سازی روابط علی و تأثیرات متقابل میان ابعاد مختلف کیفیت زندگی کاری را فراهم می سازد و از این طریق می تواند مبنایی علمی برای تصمیم گیری های مدیریتی ارائه دهد. در نهایت، چارچوبی که بر اساس تحلیل نیازها و انتظارات نسل های مختلف و از طریق روش تحلیل ساختاری طراحی شود، می تواند ضمن بهبود کیفیت زندگی کاری، تعهد، بهره وری و رضایت کارکنان بانک مسکن را نیز ارتقاء دهد. چنین چارچوبی با فراهم کردن محیطی حمایتگر و پاسخگو به نیازهای متنوع کارکنان، بانک مسکن را در مسیر تحقق اهداف استراتژیک خود یاری خواهد کرد.

۲- مبانی نظری

کیفیت زندگی کاری مفهومی چندبعدی در مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی است که بر تجربه کارکنان در محیط کار تمرکز دارد و شامل ابعاد فیزیکی، روان شناختی و اجتماعی می شود (استورمان و استورمان، ۲۰۲۲). این مفهوم بر بهره وری، انگیزه، تعهد سازمانی و سلامت روانی کارکنان اثرگذار است و بهبود آن می تواند موجب ارتقای عملکرد و کاهش فرسودگی شغلی شود (نوپریانی و همکاران، ۲۰۲۱). کیفیت زندگی کاری مستقیماً با رضایت شغلی کارکنان ارتباط دارد و سازمان هایی که به آن توجه می کنند، از نیروی انسانی با انگیزه تر و کارآمدتری برخوردار خواهند بود (گری و بسوح، ۲۰۲۵).

یکی از نظریه های بنیادین در تبیین کیفیت زندگی کاری، نظریه نیازهای مازلو است که پنج سطح از نیازهای انسانی شامل نیازهای فیزیولوژیکی، امنیت، تعلق، احترام و خودشکوفایی را معرفی می کند (آریاته جا و همکاران، ۲۰۲۱). بر اساس این

دیدگاه، زمانی که نیازهای اولیه کارکنان تأمین شود، آن‌ها به دنبال تحقق نیازهای بالاتر خواهند بود و این روند تأثیر مستقیمی بر کیفیت زندگی کاری دارد (بورا، ۲۰۱۷). سازمان‌ها باید تلاش کنند تا نیازهای مختلف کارکنان را در تمامی این سطوح به طور مؤثری پاسخ دهند تا رضایت و انگیزش مطلوب حاصل شود.

نظریه دو عاملی هرزبرگ نیز در توضیح کیفیت زندگی کاری اهمیت زیادی دارد. این نظریه بین عوامل بهداشتی و انگیزشی تفکیک قائل می‌شود و بیان می‌کند که عوامل بهداشتی همچون حقوق، امنیت شغلی و شرایط محیط کار در صورت نبود می‌توانند نارضایتی ایجاد کنند، اما وجود آن‌ها به تنهایی انگیزش ایجاد نمی‌کند (آریف و الیاس، ۲۰۱۳). در مقابل، عوامل انگیزشی مانند فرصت رشد، مسئولیت‌پذیری و پیشرفت شغلی به افزایش انگیزش و تعهد کارکنان منجر می‌شود (استفانا و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین، کیفیت زندگی کاری زمانی بهینه می‌شود که سازمان علاوه بر رفع نیازهای اولیه، بر توسعه عوامل انگیزشی نیز تمرکز کند.

مدل ویژگی‌های شغلی ارائه شده توسط هاکمن و اولدهام بر اهمیت تنوع مهارت‌ها، اهمیت وظایف، هویت شغلی، استقلال و بازخورد تأکید می‌کند (مرادیان و همکاران، ۱۳۹۹). این مدل نشان می‌دهد که وجود این ویژگی‌ها در مشاغل می‌تواند منجر به افزایش انگیزش درونی و بهبود کیفیت زندگی کاری شود. زمانی که کارکنان حس کنند کارشان معنادار است و در تصمیمات کاری استقلال دارند و بازخورد مناسبی از عملکردشان دریافت می‌کنند، میزان رضایت شغلی و کیفیت زندگی کاری آنان به طور چشمگیری افزایش می‌یابد (سوپرمانیام و همکاران، ۲۰۱۰).

یکی دیگر از ابعاد مهم کیفیت زندگی کاری، تعادل بین کار و زندگی است. تعادلی که بین مسئولیت‌های شغلی و زندگی شخصی برقرار می‌شود، می‌تواند استرس شغلی را کاهش دهد و بهره‌وری را افزایش دهد (آخیردین و همکاران، ۲۰۲۴). کارکنانی که از این تعادل برخوردارند، کمتر دچار فرسودگی می‌شوند و انگیزه بیشتری برای مشارکت در فعالیت‌های سازمانی دارند (ستیوان و ونینگ، ۲۰۲۴). توجه به این بعد به ویژه در دنیای کاری امروزی که مرزهای کار و زندگی شخصی به شدت در هم تنیده شده است، اهمیت بیشتری پیدا کرده است.

عدالت سازمانی نیز نقش مهمی در کیفیت زندگی کاری ایفا می‌کند. احساس عدالت در توزیع منابع، رویه‌های تصمیم‌گیری و تعاملات بین‌فردی می‌تواند رضایت شغلی را افزایش دهد و به ارتقای کیفیت زندگی کاری کمک کند (دیلامینی و همکاران، ۲۰۲۲). هنگامی که کارکنان احساس کنند که با آن‌ها به طور منصفانه رفتار می‌شود، سطح تعهد و انگیزه آنان در سازمان افزایش می‌یابد (چیت‌ساز قمی، ۱۳۸۶).

در دهه‌های اخیر، توجه به حمایت اجتماعی در محیط کار به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری افزایش یافته است. حمایت‌های اجتماعی از سوی همکاران و مدیران می‌تواند استرس‌های کاری را کاهش داده و محیطی مثبت‌تر و انگیزش‌بخش‌تر ایجاد کند (سوسیلا-نینگسیچ و همکاران، ۲۰۲۱). در محیط‌هایی که همکاری و حمایت متقابل وجود دارد، کارکنان احساس امنیت و ارزشمندی بیشتری دارند که این امر بر رضایت شغلی آنان تأثیر مثبت می‌گذارد (فن‌گیدای و همکاران، ۲۰۲۰).

فرهنگ سازمانی نیز از دیگر عوامل تعیین‌کننده کیفیت زندگی کاری محسوب می‌شود. ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتاری حاکم بر سازمان می‌توانند بر احساس تعلق، اعتماد و تعاملات بین کارکنان تأثیرگذار باشند (رضق‌الله و همکاران، ۲۰۲۴). سازمان‌هایی که فرهنگ حمایتی و مشارکتی دارند، موفق‌تر در ایجاد محیط‌های کاری مثبت و افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان عمل می‌کنند.

سبک رهبری در سازمان نیز به طور مستقیم با کیفیت زندگی کاری در ارتباط است. سبک‌های رهبری مشارکتی که در آن‌ها به کارکنان فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری داده می‌شود، در مقایسه با سبک‌های دستوری، سطح بالاتری از رضایت و انگیزش را ایجاد می‌کنند (استورمان و استورمان، ۲۰۲۲). این سبک‌های مدیریتی می‌توانند موجب تقویت احساس تعلق، خودکارآمدی و مسئولیت‌پذیری در کارکنان شوند.

تحولات فناوری در دهه های اخیر کیفیت زندگی کاری را با چالش های جدیدی مواجه کرده است. ظهور فناوری های دیجیتال، دورکاری و انعطاف پذیری زمانی و مکانی موجب شده است که سازمان ها نیازمند بازنگری در سیاست های کاری خود باشند (ریزوک الله و همکاران، ۲۰۲۴). استفاده صحیح از فناوری های نوین می تواند به بهبود کیفیت زندگی کاری کمک کند، اما سوءاستفاده یا مدیریت نادرست آن می تواند استرس های جدیدی برای کارکنان ایجاد کند. بنابراین، کیفیت زندگی کاری مفهومی چندوجهی است که به عوامل گسترده ای از جمله شرایط فیزیکی محیط کار، حمایت اجتماعی، فرصت های پیشرفت شغلی، عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی، تعادل کار و زندگی، سبک رهبری و استفاده از فناوری های نوین وابسته است (نورانی و همکاران، ۲۰۲۱). پژوهش های متعددی این عوامل را بررسی کرده اند و تأکید کرده اند که کیفیت زندگی کاری می تواند با برنامه ریزی صحیح و توجه به نیازهای واقعی کارکنان به طور قابل ملاحظه ای بهبود یابد (بورا، ۲۰۱۷).

با توجه به تغییرات در ترکیب نسلی نیروی کار، لازم است که سیاست ها و برنامه های بهبود کیفیت زندگی کاری متناسب با نیازها و انتظارات نسل های مختلف طراحی شوند. پژوهش ها نشان داده اند که نسل های مختلف انتظارات متفاوتی از محیط کار دارند و عدم توجه به این تفاوت ها می تواند منجر به کاهش رضایت و انگیزش آنان شود (باتاچاریا و موکرژی، ۲۰۲۳). بنابراین، طراحی چارچوبی که بتواند نیازهای نسل های مختلف را پوشش دهد، اهمیت ویژه ای دارد. نسل های جدید کارکنان بیشتر به مسائلی همچون تعادل کار و زندگی، فرصت های یادگیری و توسعه فردی، انعطاف پذیری شغلی و معناداری کار توجه دارند و انتظار دارند که سازمان ها این موارد را در سیاست های خود لحاظ کنند (ستیوان و ونینگ، ۲۰۲۴). در مقابل، نسل های قدیمی تر ممکن است بیشتر به امنیت شغلی، ثبات درآمد و موقعیت اجتماعی اهمیت دهند (آخیردین و همکاران، ۲۰۲۴). این تفاوت ها ایجاب می کند که سازمان ها در طراحی برنامه های کیفیت زندگی کاری خود، رویکردی چندلایه و تطبیقی اتخاذ کنند.

تحلیل ساختاری می تواند به عنوان ابزاری مؤثر برای شناسایی و اولویت بندی نیازها و انتظارات نسل های مختلف کارکنان مورد استفاده قرار گیرد. این روش به سازمان ها کمک می کند تا روابط میان مؤلفه های کیفیت زندگی کاری را درک کرده و برنامه های بهبود را به صورت هدفمند و کارآمد طراحی کنند (سوسیال اینجینئری و همکاران، ۲۰۲۱). در نهایت، طراحی چارچوبی جامع و ساختارمند برای بهبود کیفیت زندگی کاری مبتنی بر تحلیل ساختاری و با در نظر گرفتن نیازها و انتظارات نسل های مختلف می تواند موجب افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، انگیزش کاری و بهره وری نیروی انسانی شود. این امر در بلندمدت به ارتقای عملکرد سازمان و بهبود جایگاه رقابتی آن در بازار نیز منجر خواهد شد.

۳- روش تحقیق

این پژوهش به صورت ترکیبی از روش های کیفی و کمی انجام شده است. در بخش کیفی تحقیق، از روش تحلیل محتوای کیفی برای شناسایی مؤلفه های کیفیت زندگی کاری استفاده شد و در بخش کمی، از روش مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) جهت تبیین روابط میان مؤلفه ها بهره گرفته شد. هدف اصلی این پژوهش، طراحی چارچوبی برای بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان بانک مسکن با توجه به نیازها و انتظارات نسل های مختلف بوده است.

در مرحله نخست، با استفاده از روش کیفی، مؤلفه های کیفیت زندگی کاری بر اساس مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۱۱ نفر از خبرگان منابع انسانی که دارای تجربه مدیریتی در بانک مسکن و تخصص در حوزه توسعه منابع انسانی بودند، شناسایی شد. مصاحبه ها با سوالات باز درباره ابعاد مختلف کیفیت زندگی کاری و تأثیر ویژگی های نسلی انجام گرفت. داده های به دست آمده از مصاحبه ها به روش تحلیل محتوای قیاسی کدگذاری شد و مفاهیم کلیدی استخراج گردید.

جهت افزایش اعتبار یافته های بخش کیفی، از روش بازبینی مشارکت کنندگان و همچنین مقایسه مستمر داده ها استفاده شد. برای اطمینان از پایایی کدگذاری ها، از آزمون توافق بین کدگذاران استفاده شد و ضریب کاپا محاسبه گردید که میزان رضایت بخشی از توافق را نشان داد. پس از نهایی شدن مؤلفه ها، این شاخص ها مبنای بخش کمی پژوهش قرار گرفتند. در بخش کمی، برای تعیین روابط میان مؤلفه های شناسایی شده، از روش مدل سازی ساختاری تفسیری استفاده گردید. بدین منظور، پرسشنامه ای طراحی شد که در آن از خبرگان خواسته شد تا نوع روابط میان مؤلفه ها را مشخص نمایند. پاسخ دهندگان برای این بخش شامل همان ۱۱ نفر خبره مرحله کیفی و تعدادی دیگر از مدیران ارشد منابع انسانی بانک مسکن بودند که دارای تجربه تخصصی در مدیریت نسل های مختلف کارکنان بودند.

پس از جمع آوری داده ها، ابتدا ماتریس ارتباطات ساختاری (SSIM) تشکیل شد. این ماتریس نشان دهنده روابط مستقیم بین مؤلفه ها بر مبنای قضاوت خبرگان بود. سپس بر اساس قواعد ISM، ماتریس دسترسی اولیه (RM) محاسبه گردید و با اعمال عملیات ماتریسی، ماتریس دسترسی نهایی (FRM) به دست آمد. این ماتریس مبنای سطح بندی مؤلفه ها قرار گرفت.

در گام بعدی، با استفاده از فرایند سطح بندی، مؤلفه ها بر اساس میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری طبقه بندی شدند. مدل سلسله مراتبی نهایی ترسیم شد که در آن جایگاه هر مؤلفه بر اساس ارتباطات علی و معلولی مشخص شده بود. این مدل به درک بهتر نحوه تعامل مؤلفه های کیفیت زندگی کاری و نیازهای نسلی در بانک مسکن کمک کرد.

به منظور اعتبارسنجی مدل نهایی، تحلیل حساسیت انجام شد تا میزان پایداری و قابلیت اطمینان ساختار مدل در برابر تغییرات احتمالی در داده های ورودی بررسی شود. نتایج این تحلیل نشان داد که چارچوب طراحی شده دارای استحکام و کارایی مناسبی برای بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان بانک مسکن با در نظر گرفتن ویژگی های نسلی است.

مراحل انجام تحلیل ساختاری تفسیری در این پژوهش به ترتیب شامل: ۱) شناسایی مؤلفه های کیفیت زندگی کاری از طریق مصاحبه با ۱۱ خبره، ۲) طراحی پرسشنامه تعیین روابط مؤلفه ها، ۳) جمع آوری داده های خبرگان، ۴) تشکیل ماتریس ارتباطات ساختاری (SSIM)، ۵) استخراج ماتریس دسترسی اولیه (RM)، ۶) محاسبه ماتریس دسترسی نهایی (FRM)، ۷) (انجام سطح بندی مؤلفه ها، ۸) ترسیم مدل سلسله مراتبی نهایی و ۹) اجرای تحلیل حساسیت به منظور اعتبارسنجی مدل بوده است.

۴- تحلیل یافته ها

در مرحله اول تحلیل کیفی، پس از انجام مصاحبه ها و استخراج کدهای اولیه، تحلیلگران به کدگذاری مضامین پایه پرداختند. در این مرحله، ۱۹ کد اصلی از مجموع ۱۰ مصاحبه شناسایی شد که هرکدام بازتاب دهنده ابعاد مختلف کیفیت زندگی کاری بودند. کدها در ابتدا به طور مستقل از یکدیگر استخراج شدند و پس از آن، محققان آن ها را بر اساس شباهت ها و روابط موجود، دسته بندی کردند. با توجه به این که در مصاحبه های یازدهم و دهم هیچ مضمون جدیدی استخراج نشد و فرآیند کدگذاری به طور واضحی به اشباع نظری رسید، تعداد کدهای جدید در مصاحبه های آخر به صفر کاهش یافت. این امر نشان دهنده تکمیل و تمامیت داده های به دست آمده بود و از این پس هیچ مصاحبه دیگری انجام نشد.

جدول ۱. خلاصه یافته های استخراج شده

کد مصاحبه	تعداد کدهای اولیه استخراج شده	مضامین پایه	مضامین جدید
A	۱۳	۸	۸
B	۱۸	۱۰	۳
C	۱۹	۱۷	۲
D	۱۷	۹	۲

۱	۱۱	۱۶	E
۱	۷	۱۹	F
۱	۱۳	۲۳	G
۰	۸	۱۹	H
۱	۹	۱۵	I
۰	۱۴	۱۷	J
۰	۹	۱۳	K

در مرحله دوم کدگذاری، کدهای استخراج‌شده در مرحله اول به‌طور استقرایی در دسته‌های مرتبط گروه‌بندی شدند. این دسته‌ها در نهایت به ۱۹ مضمون پایه تبدیل شدند که در کنار هم، ابعاد مختلف کیفیت زندگی کاری را نمایان می‌کردند. در این مرحله، با توجه به دانش محقق و ادبیات نظری، سعی شد تا روابط میان این کدها شناسایی و تجزیه و تحلیل شود. هدف از این فرآیند این بود که بتوان مقوله‌های کلیدی و اصلی را از دل مصاحبه‌ها استخراج کرد. این مقوله‌ها در نهایت به کمک دانش و تجربیات محقق، به مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر تبدیل شدند.

جدول ۲. مضامین فراگیر، مضامین سازمان‌دهنده الگوی کیفیت زندگی کاری

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده
فردی	توسعه حرفه‌ای فردی، نگرش شغلی، مهارت حرفه‌ای
خانوادگی	حمایت خانواده، توازن کار-خانواده، تعلق خانوادگی
سازمانی	مشارکت شغلی، حمایت مدیران، فرهنگ و جو سازمانی، تعهد سازمانی، عدالت ادراک‌شده سازمانی
اجتماعی	منزلت اجتماعی، تعاملات بین فردی، ارتباط با محیط اجتماعی
شغلی	رضایت شغلی، حقوق و مزایا، هویت شغلی، امنیت شغلی، استقلال کاری

مضامین فراگیر به دست‌آمده از تحلیل مضمون این تحقیق شامل پنج عامل اصلی بودند که عبارتند از: فردی، خانوادگی، سازمانی، اجتماعی و شغلی. این پنج عامل نمایانگر ابعاد مختلف کیفیت زندگی کاری فرد در محیط کار و زندگی شخصی وی بودند. هر یک از این مضامین فراگیر شامل مجموعه‌ای از مضامین سازمان‌دهنده بودند که ویژگی‌های خاص هر بعد را تعریف می‌کردند. به‌طور مثال، در بعد فردی، مضامینی همچون توسعه حرفه‌ای فردی، نگرش شغلی و مهارت حرفه‌ای شناسایی شدند. همچنین در بعد خانوادگی، مضامینی همچون حمایت خانواده، توازن کار-خانواده و تعلق خانوادگی مورد توجه قرار گرفتند.

در نهایت، این پنج مضمون فراگیر با ۱۹ مضمون سازمان‌دهنده به‌طور مشخص و مستند در جدول ۲ ارائه شدند. این مضامین سازمان‌دهنده شامل مواردی مانند مشارکت شغلی، حمایت مدیران، فرهنگ و جو سازمانی، تعهد سازمانی، عدالت ادراک‌شده سازمانی و دیگر مؤلفه‌هایی بودند که در ابعاد مختلف کیفیت زندگی کاری تأثیرگذار بودند. این تحلیل نه تنها ارتباطات میان کدها و مضامین را نشان می‌دهد، بلکه به شناسایی ابعاد مختلف کیفیت زندگی کاری و مؤلفه‌های کلیدی آن کمک می‌کند که در پژوهش‌های آینده می‌توانند به‌عنوان مبنای تحقیقاتی برای بررسی و تحلیل بیشتر به‌کار گرفته شوند.

مدلسازی ساختاری تفسیری

در گام بعد، به منظور تبیین روابط علی و معلولی میان مؤلفه‌ها، تحلیل ساختاری تفسیری (ISM) انجام شد. در این راستا، نخست ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) براساس قضاوت خبرگان تشکیل گردید. جدول ۴ این ماتریس را نشان می‌دهد.

جدول ۳: ماتریس خودتعاملی ساختاری

مضامین	فردی	شغلی	سازمانی	خانوادگی	اجتماعی
--------	------	------	---------	----------	---------

اجتماعی	V	V	A	V
خانوادگی	A	X	A	
سازمانی	X	X		
شغلی	V			
فردی				

در مرحله بعد، با اعمال قواعد ISM، ماتریس دسترسی اولیه (RM) محاسبه شد. این ماتریس براساس تبدیل نمادهای ماتریس SSIM به مقادیر صفر و یک به دست آمد (جدول ۴).

جدول ۴. ماتریس دسترسی اولیه (RM)

مضامین	اجتماعی	خانوادگی	سازمانی	شغلی	فردی
اجتماعی	۰	۱	۰	۱	۱
خانوادگی	۰	۰	۰	۱	۰
سازمانی	۱	۱	۰	۱	۱
شغلی	۰	۱	۱	۰	۱
فردی	۰	۱	۱	۰	۰

سپس با لحاظ روابط ثانویه و سازگاری داده‌ها، ماتریس دسترسی نهایی (FRM) حاصل گردید (جدول ۵).

جدول ۵. ماتریس دسترسی نهایی (FRM)

مضامین	اجتماعی	خانوادگی	سازمانی	شغلی	فردی	قدرت نفوذ
اجتماعی	۱	۱	*۱	۱	۱	۸
خانوادگی	۰	۱	*۱	۱	*۱	۶
سازمانی	۱	۱	۱	۱	۱	۸
شغلی	*۱	۱	۱	۱	۱	۸
فردی	*۱	۱	۱	*۱	۱	۸

بر اساس این ماتریس، میزان وابستگی و نفوذ هر مؤلفه تعیین شد و سطح‌بندی مؤلفه‌ها براساس معیارهای خروجی و اشتراک انجام گرفت. نتایج سطح‌بندی در جدول ۶ خلاصه شده است.

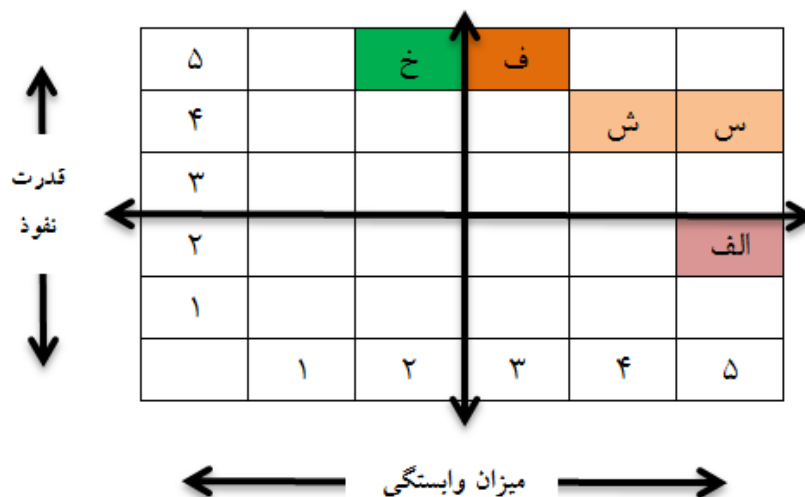
جدول ۷. سطح‌بندی مضامین مورد بررسی در مدل

مضامین	سطح	رتبه
اجتماعی	دو	۱
خانوادگی	یک	صفر
سازمانی	دو	۳
شغلی	سه	۲
فردی	دو	۳

بر مبنای این سطح‌بندی، دیاگرام نهایی ISM ترسیم شد که در آن روابط علی و معلولی بین مضامین براساس قدرت نفوذ و میزان وابستگی مشخص گردید. برای ارزیابی استحکام و پایداری مدل توسعه‌یافته، تحلیل حساسیت انجام شد. نتایج تحلیل حساسیت نشان داد که تغییرات محدود در داده‌های ورودی تأثیر چشمگیری بر ساختار مدل ایجاد نمی‌کند. بنابراین، مدل طراحی شده دارای اعتبار و کارایی مناسبی برای تحلیل کیفیت زندگی کاری با توجه به تفاوت‌های نسبی در بانک مسکن می‌باشد. در این مرحله متغیرهای پژوهش مبتنی بر قدرت نفوذ و میزان وابستگی در چهار دسته تقسیم‌بندی می‌شوند. جمع سطری مقادیر در ماتریس دستیابی نهایی برای هر عنصر بیانگر میزان نفوذ و جمع ستونی نشانگر میزان وابستگی خواهد بود. بطور کلی عواملی که در سطوح پایین‌تر مدل قرار دارند به دلیل دارا بودن قدرت نفوذ بیشتر به عنوان عوامل هادی و عواملی که

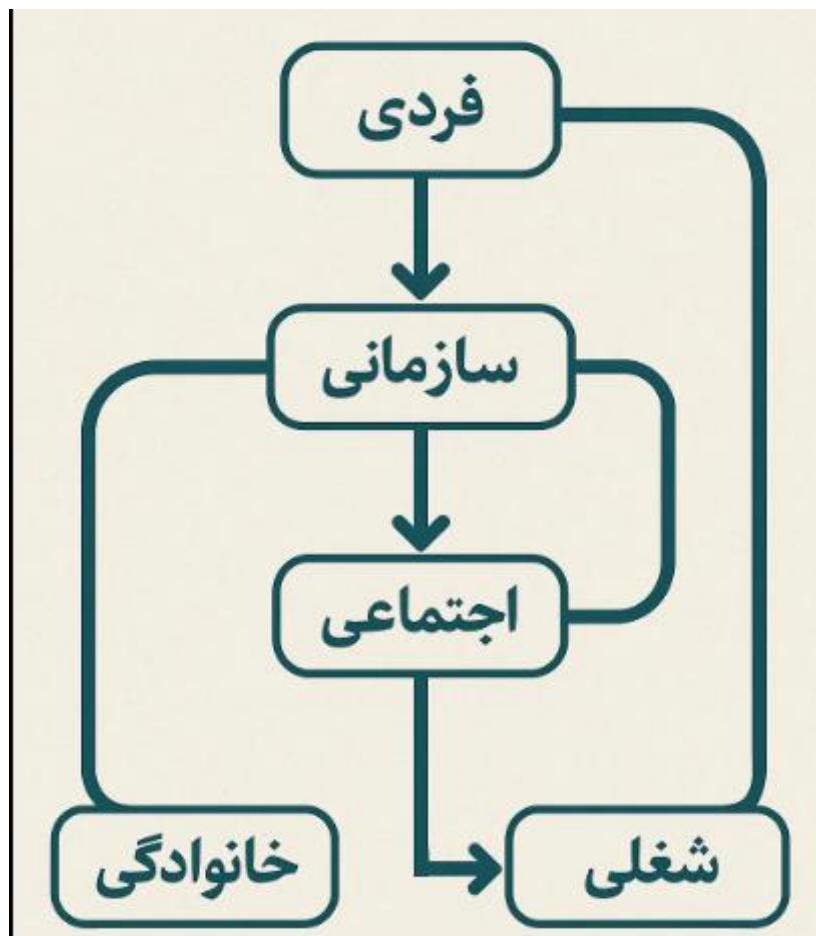
در سطوح بالاتر قرار دارند به دلیل وابستگی به عوامل هادی، پیرو محسوب می شوند. بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی، چهار گروه از عناصر، قابل شناسایی خواهند بود که عبارتند از:

- خودمختار: عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف می باشند.
 - وابسته: عواملی که دارای قدرت نفوذ کم ولی وابستگی شدید می باشند.
 - متصل (پیوندی): عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی زیاد هستند.
 - مستقل: عواملی که دارای قدرت نفوذ قوی ولی وابستگی ضعیف می باشند.
- در ادامه نمودار قدرت نفوذ - وابستگی حاصل از خروجی نرم افزار MICMAC در شکل زیر ترسیم شده است.



شکل ۱. نمودار قدرت نفوذ - وابستگی خروجی نرم افزار MICMAC

تحلیل MICMAC نشان می دهد که عامل خانوادگی به عنوان یک عامل مستقل، تأثیر زیادی بر سایر عوامل دارد. عامل اجتماعی به عنوان یک عامل وابسته، بیشتر تحت تأثیر سایر عوامل قرار دارد. عوامل فردی، شغلی و سازمانی به عنوان عوامل میانی، هم تأثیرگذار هستند و هم تأثیر می پذیرند.



شکل ۲. نمودار ارتباطات مضامین الگوی کیفیت زندگی کاری براساس مدلسازی ساختاری تفسیری

در بررسی چارچوب ساختاری کیفیت زندگی کاری بر اساس نسل های کاری، اولین مسیر مورد ارزیابی، ارتباط مؤلفه خانوادگی با مؤلفه شغلی بود. ضرایب این مسیر برای نسل اول و دوم تقریباً برابر و نسبتاً قوی (به ترتیب ۰.۳۲۸ و ۰.۳۳) بودند که نشان دهنده اهمیت بالای مؤلفه های خانوادگی در شکل دهی به تجربه های شغلی این نسل ها است. با این حال، در نسل سوم این ضریب به ۰.۱۹ و در نسل چهارم به ۰.۰۷۲ کاهش یافته است که نشان می دهد در نسل های جدید، نقش خانوادگی در کیفیت زندگی کاری کمتر اهمیت دارد.

مسیر دوم، ارتباط بین مؤلفه خانوادگی و مؤلفه فردی را نشان می دهد. این ارتباط در تمام نسل ها قوی و مثبت باقی مانده است، به طوری که ضرایب از ۰.۵۹۸ در نسل اول به ۰.۷۳۰ در نسل چهارم افزایش یافته است. این روند صعودی بیانگر آن است که با وجود کاهش اثر خانوادگی بر شغل، نقش خانواده در شکل دهی به ویژگی ها و قابلیت های فردی کارکنان نسل های جدید همچنان پررنگ تر شده است.

در مسیر سوم، اثرگذاری مؤلفه سازمانی بر مؤلفه اجتماعی بررسی شد. این اثر در نسل اول با ضریب ۰.۵۳۲ نسبتاً قوی بود اما در نسل دوم (۰.۴۹۹)، نسل سوم (۰.۳۸)، و به ویژه نسل چهارم (۰.۲۸) روند کاهشی داشته است. این کاهش نشان می دهد که نسل های جدیدتر کمتر تحت تأثیر محیط های سازمانی قرار می گیرند و جنبه های اجتماعی زندگی کاری آن ها وابستگی کمتری به ساختارهای رسمی سازمانی دارد.

بررسی مسیر چهارم که اثر مؤلفه سازمانی بر مؤلفه شغلی را تحلیل می کند، نشان می دهد که این اثر در نسل های اول (۰.۱۶۹) و دوم (۰.۲۱۷) ضعیف بوده، اما در نسل سوم (۰.۵۰۶) و چهارم (۰.۵۱۶) به میزان قابل توجهی افزایش یافته است.

این تغییر حاکی از آن است که برای نسل های جدید، کیفیت محیط سازمانی نقش کلیدی تری در رضایت و تجربه شغلی ایفا می کند.

در مسیر پنجم که ارتباط بین مؤلفه شغلی و مؤلفه اجتماعی بررسی شده است، در نسل اول (۰.۴۸) و نسل دوم (۰.۶۴۹) این ارتباط قوی بود، ولی در نسل سوم (۰.۵۱۳) کمی کاهش یافت و در نسل چهارم (۰.۰۳۳) تقریباً از بین رفت. این نتیجه نشان می دهد که در نسل چهارم، موفقیت یا رضایت شغلی دیگر تأثیر معناداری بر روابط اجتماعی ندارد و ممکن است عوامل دیگری نقش مهم تری ایفا کنند.

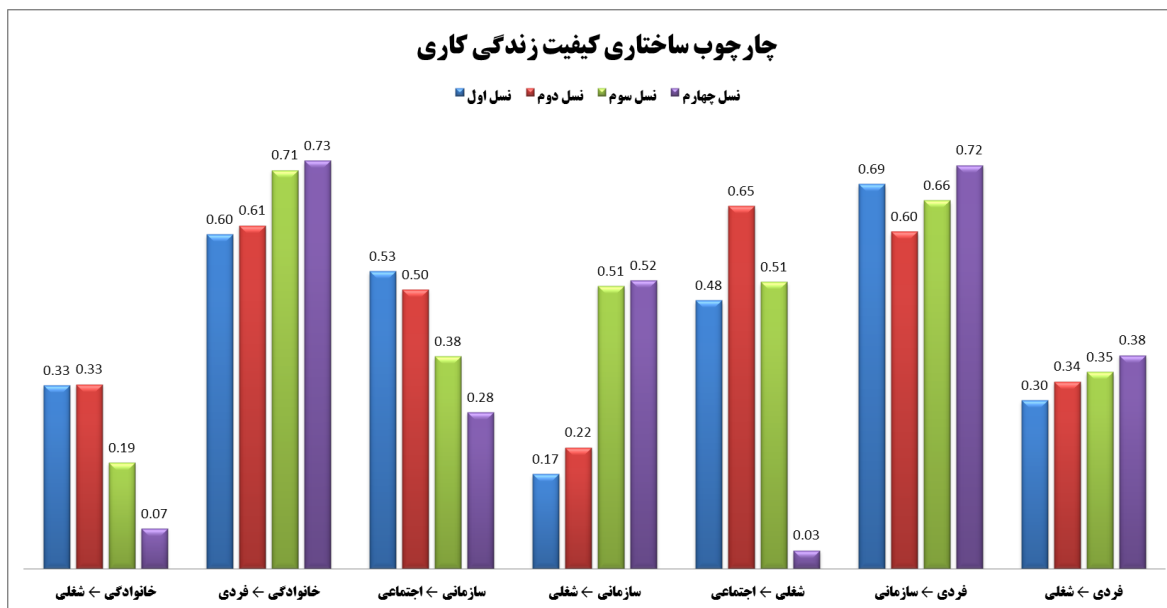
جدول ۸. ضرایب مسیرها بر اساس نسل های کاری

نسل چهارم	نسل سوم	نسل دوم	نسل اول	چارچوب ساختاری کیفیت زندگی کاری
۰.۰۷۲	۰.۱۹	۰.۳۳	۰.۳۲۸	خانوادگی ← شغلی
۰.۷۳	۰.۷۱۳	۰.۶۱۴	۰.۵۹۸	خانوادگی ← فردی
۰.۲۸	۰.۳۸	۰.۴۹۹	۰.۵۳۲	سازمانی ← اجتماعی
۰.۵۱۶	۰.۵۰۶	۰.۲۱۷	۰.۱۶۹	سازمانی ← شغلی
۰.۰۳۳	۰.۵۱۳	۰.۶۴۹	۰.۴۸	شغلی ← اجتماعی
۰.۷۲۲	۰.۶۵۹	۰.۶۰۳	۰.۶۸۸	فردی ← سازمانی
۰.۳۸۲	۰.۳۵۲	۰.۳۳۵	۰.۳۰۱	فردی ← شغلی

مسیر ششم به بررسی اثر مؤلفه فردی بر مؤلفه سازمانی می پردازد. ضرایب این مسیر در تمامی نسل ها قوی و پایدار بوده اند: ۰.۶۸۸ در نسل اول، ۰.۶۰۳ در نسل دوم، ۰.۶۵۹ در نسل سوم، و ۰.۷۲۲ در نسل چهارم. این نتایج حاکی از آن است که ویژگی های فردی در تمام نسل ها نقش مهمی در ادراک و تعامل کارکنان با محیط های سازمانی دارند و حتی در نسل چهارم این تأثیر بیشتر شده است.

در مسیر هفتم، اثر مؤلفه فردی بر مؤلفه شغلی بررسی شد. این اثر در نسل اول (۰.۳۰۱)، نسل دوم (۰.۳۳۵)، نسل سوم (۰.۳۵۲)، و نسل چهارم (۰.۳۸۲) مشاهده می شود. روند افزایشی این ضرایب نشان می دهد که در نسل های جدیدتر، اهمیت ویژگی های فردی در تعیین کیفیت تجربه شغلی افزایش یافته است و خودکارآمدی، مهارت های فردی و انگیزه های درونی نقش پررنگ تری یافته اند.

به طور کلی تحلیل جدول ۸ نشان می دهد که در مدل کیفیت زندگی کاری، اهمیت مؤلفه های فردی برای نسل های جدید به طور پیوسته در حال افزایش است، در حالی که تأثیر مؤلفه های خانوادگی و اجتماعی نسبت به گذشته کم رنگ تر شده است. همچنین نقش سازمان در شکل دهی تجربه های شغلی برای نسل های سوم و چهارم بسیار مهم تر از نسل های پیشین شده و این امر لزوم بازنگری در سیاست های منابع انسانی با رویکرد نسلی را نشان می دهد.



شکل ۳. چارچوب ساختاری الگوی کیفیت زندگی کاری در نسل های مختلف

۵- نتیجه گیری

یافته های به دست آمده از تحلیل ساختاری چارچوب کیفیت زندگی کاری کارکنان بانک مسکن بر مبنای نسل های مختلف نشان دهنده تفاوت های معنادار در روابط بین مؤلفه های خانوادگی، فردی، شغلی، اجتماعی و سازمانی است. این تفاوت ها نشان می دهد که به منظور طراحی و اجرای سیاست های بهبود کیفیت زندگی کاری، توجه به نیازها و انتظارات نسل های مختلف امری ضروری و اجتناب ناپذیر است.

در بررسی اثر مؤلفه خانوادگی بر مؤلفه شغلی مشاهده شد که این ارتباط برای نسل های اول و دوم قوی تر بوده و در نسل های سوم و چهارم به طور قابل توجهی کاهش یافته است. این کاهش بیانگر آن است که نسل های جدید تمایل کمتری به تأثیرگذاری شرایط خانوادگی بر عملکرد شغلی خود دارند و تفکیک بیشتری بین زندگی شخصی و کاری قائل می شوند. بنابراین، سیاست های کیفیت زندگی کاری برای نسل های سوم و چهارم باید بر تسهیل استقلال شغلی و حفظ مرزهای زندگی شخصی تمرکز یابد، در حالی که برای نسل های قدیمی تر حمایت های خانوادگی همچنان اهمیت خود را حفظ کرده است.

از سوی دیگر، ارتباط بین مؤلفه خانوادگی و مؤلفه فردی در تمامی نسل ها قوی و حتی روندی افزایشی داشته است. این یافته نشان می دهد که محیط خانوادگی همچنان نقش مهمی در شکل دهی ویژگی های فردی کارکنان ایفا می کند، اگرچه این اثر به طور مستقیم بر تجربه شغلی در نسل های جدید کاهش یافته است. این امر بیانگر این نکته است که برنامه های توسعه فردی و ارتقای مهارت های روانی اجتماعی باید به گونه ای طراحی شوند که به ریشه های خانوادگی افراد توجه داشته باشند و از ظرفیت های خانوادگی برای رشد فردی بهره بگیرند.

تحلیل مسیر اثر مؤلفه سازمانی بر مؤلفه اجتماعی نشان داد که این اثر در نسل های جدید کاهش یافته است. در گذشته، سازمان نقش پررنگی در ایجاد و تقویت شبکه های اجتماعی شغلی ایفا می کرد، اما امروزه کارکنان نسل های سوم و چهارم بیش از پیش به شکل مستقل یا از طریق بسترهای بیرون از سازمان (مانند شبکه های اجتماعی مجازی) ارتباطات اجتماعی خود را توسعه می دهند. این تغییر ایجاب می کند که سازمان ها با ایجاد فضاهای غیررسمی و انعطاف پذیر برای تعاملات اجتماعی، پاسخگوی نیازهای نسل های جدید باشند.

در مقابل، اثر مؤلفه سازمانی بر مؤلفه شغلی در نسل های سوم و چهارم افزایش یافته است. این یافته نشان می دهد که کیفیت محیط سازمانی و سیاست های منابع انسانی برای نسل های جدید اهمیت بیشتری یافته و مستقیماً بر رضایت شغلی و

عملکرد آن‌ها اثرگذار است. در نتیجه، بانک مسکن باید تمرکز بیشتری بر بهبود فضای کاری، سیاست‌های عدالت سازمانی، فرصت‌های پیشرفت شغلی و نظام‌های پاداش و انگیزش داشته باشد تا بتواند انتظارات نسل‌های سوم و چهارم را برآورده کند. بررسی مسیر اثر مؤلفه شغلی بر مؤلفه اجتماعی حاکی از آن است که در نسل‌های اول تا سوم این ارتباط قوی بوده، اما در نسل چهارم تقریباً از بین رفته است. این یافته نشان‌دهنده تغییر نگرش نسل چهارم به کار به عنوان بخشی مستقل از زندگی اجتماعی است. برای این نسل، کار کمتر به عنوان یک ابزار اجتماعی‌سازی و بیشتر به عنوان ابزاری برای تحقق اهداف فردی و حرفه‌ای تلقی می‌شود. بنابراین، سیاست‌های بانک مسکن در حوزه کیفیت زندگی کاری باید به کارکنان نسل چهارم اجازه دهد که مرزهای روشنی بین کار و زندگی اجتماعی خود ترسیم کنند.

اثر مؤلفه فردی بر مؤلفه سازمانی در تمامی نسل‌ها قوی بوده و در نسل چهارم به اوج خود رسیده است. این نتیجه بیانگر آن است که ویژگی‌های فردی، از جمله خودکارآمدی، انگیزش درونی، مهارت‌های ارتباطی و توانایی‌های شناختی، نقش تعیین‌کننده‌ای در نحوه تعامل کارکنان با سازمان ایفا می‌کنند. بنابراین، بانک مسکن باید برنامه‌های توسعه فردی، آموزش مهارت‌های نرم، و ارتقاء قابلیت‌های روانشناختی را به عنوان بخشی اساسی از چارچوب کیفیت زندگی کاری خود در نظر بگیرد.

همچنین مسیر اثر مؤلفه فردی بر مؤلفه شغلی در نسل‌های مختلف روند افزایشی داشته است. این روند نشان‌دهنده افزایش اهمیت ویژگی‌های فردی در تعیین کیفیت تجربه شغلی است. کارکنان نسل‌های جدید بیش از پیش بر توانمندی‌های فردی خود برای موفقیت شغلی اتکا دارند. از این رو، استراتژی‌های بهبود کیفیت زندگی کاری باید توجه ویژه‌ای به توسعه قابلیت‌های فردی، تسهیل یادگیری مستمر، و حمایت از خودرهبری کارکنان داشته باشند.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که چارچوب بهبود کیفیت زندگی کاری در بانک مسکن باید نسلی‌سازی شود و با درک دقیق از تفاوت‌های بین نسلی، اقدامات متناسبی طراحی و اجرا گردد. برای نسل‌های اول و دوم، حمایت از توازن کار-خانواده، ایجاد امنیت شغلی و تقویت نقش اجتماعی سازمان اهمیت بیشتری دارد. در مقابل، برای نسل‌های سوم و چهارم، تأکید بر استقلال شغلی، فرصت‌های توسعه فردی، عدالت سازمانی، و احترام به مرزهای کار و زندگی اجتماعی اهمیت بیشتری دارد.

نتیجه دیگر این است که کیفیت زندگی کاری دیگر نمی‌تواند صرفاً بر محور تسهیلات مادی یا ساختارهای رسمی متمرکز باشد، بلکه باید به گونه‌ای پویا و تطبیقی، پاسخگوی انگیزش‌های فردی، نیازهای اجتماعی، و انتظارات حرفه‌ای کارکنان از نسل‌های مختلف باشد. مدل‌های سنتی حمایت سازمانی نیاز به بازنگری دارند تا با ویژگی‌های نسل‌های جدید سازگار شوند؛ نسلی که ارزش‌هایی مانند خودمختاری، یادگیری مستمر، معناجویی در کار، و تنوع تجارب شغلی را در اولویت قرار می‌دهد.

به طور خاص، بر مبنای این تحلیل می‌توان پیشنهاد کرد که بانک مسکن در طراحی چارچوب کیفیت زندگی کاری، سیاست‌های خود را بر سه محور کلیدی متمرکز سازد: نخست، توجه به تفاوت‌های بین نسلی و ایجاد بسته‌های حمایتی متناسب با هر نسل؛ دوم، توسعه ظرفیت‌های فردی کارکنان از طریق آموزش‌های مهارتی، خودرهبری و ارتقاء توانمندی‌های شناختی؛ و سوم، ایجاد محیط‌های کاری انعطاف‌پذیر، عادلانه و انگیزشی که بتواند همزمان پاسخگوی نیاز به استقلال فردی و احساس تعلق سازمانی باشد.

در نهایت، تحلیل ساختاری انجام شده در این پژوهش بیانگر این واقعیت است که کیفیت زندگی کاری یک مفهوم ایستا و یکسان برای همه کارکنان نیست، بلکه پدیده‌ای پویا و وابسته به ویژگی‌های نسلی، فرهنگی و فردی است. به همین دلیل، چارچوب بهبود کیفیت زندگی کاری در بانک مسکن باید دارای انعطاف لازم باشد تا به طور مستمر با تغییرات اجتماعی، فناورانه و نسلی همسو شود و بتواند رضایت، تعهد و بهره‌وری کارکنان را در بلندمدت حفظ نماید.

منابع

- 1- Ahmadi, M , Beheshtikhah, F, Amiri, A & Souri, R.(2014). Studying the relationship between quality of work life of employees and their productivity (case study: employees of Iran University of Medical Sciences), 8th International Conference on Interdisciplinary Research in Management, Accounting and Economics in Iran, Tehran [In Persian].
- 2- Akhirudin, A., Setiawan, B. M., Wening, N., & Sujoko, S. (2024). Systematic Literature Review: The Effect of Quality of Work-Life Balance and Corporate Culture on Employee Engagement. Jurnal Indonesia Sosial Sains, 5(02), 141-149.
- 3- Anitha, K. An Overview on Quality of Work Life Balance and Organizational Performance of Employees Working in Tirupur Garment Industry. S. No. Paper Title Author Name Page No., 112.
- 4- Arif, S., & Ilyas, M. (2013). Quality of work-life model for teachers of private universities in Pakistan. Quality Assurance in Education, 21(3), 282-298.
- 5- Aryateja, K. B., Susita, D., & Sebayang, K. D. A. (2021). The influence of work-life balance and work environment on employee commitment. The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW), 3(2), 152-168.
- 6- Azadarmakki, T; Ghafari, G. (2004). Generational Sociology in Iran, Jihad-e-Daneshgahi Humanities and Social Sciences Research Institute, Tehran
- 7- Azad-e-Maki, T. (2007) The Process of Generational Change: A Meta-Analytical Study in Iran, Bi-Quarterly Journal of Youth and Generational Relations, First Year, Issue 1, Spring and Summer [In Persian].
- 8- Bora, B. (2017). Quality of work life: A literature review in the academic sector. ACADEMICIA: An International Multidisciplinary Research Journal, 7(11), 44-57.
- 9- Chit-Saz-e-Ghomi, M. (2007). Recognizing the Concepts of Generation and Generational Gap, Bi-Quarterly Journal of Youth and Generational Relations, First Year, Issue 1, Spring and Summer [In Persian].
- 10- Dlamini, B. I., Zogli, L. K. J., Lawa, E., & Ngcobo, N. C. (2022). The Role of Quality of Work-Life Factors in Enhancing Organizational Commitment with Reference to the Pulp and Paper Industry. Innovations in Science and Technology, 30.
- 11- Fanggidae, T. S., Djani, W., & MNB, N. (2020). Analysis of the effect of quality of work life and organizational culture on employee engagement AT PT Jasa Raharja (Company) East Nusa Tenggara branch. International Journal of Economics, Business and Management Research, 4(02), 15-33.
- 12- Grari, Y., & Bessouh, N. (2025). Quality of Work Life and satisfaction of university teachers. South Florida Journal of Development, 6(1), e4915-e4915.
- 13- Moradian, M, Salavati, A, Ahmadi, K. (2019). Designing a Human Resources Management Model Based on Generational Differences (Case Study: One of Kermanshah Medical Sciences Universities). Health Management (Health System), 11(2 (36)), 33-44. [In Persian]. <https://sid.ir/paper/952061/fa>
- 14- Nopriani, A., Suwarni, S., & Nengsih, M. K. (2021). The Influence of Work Life Quality and Organizational Culture on Employee Engagement in PT. Wahyu Septyan Bengkulu. Journal of Indonesian Management, 1(3), 252-259.
- 15- Rizqulloh, A. D. B., Kuncoro, W. A., Hidayati, R., & Lataruva, E. (2024). Improving Employee Performance Quality Through Training and Work Life Balance: Literature Review. Research Horizon, 4(6), 317-326.

- 16- Setiawan, B. M., & Wening, N. (2024). Systematic Literature Review: The Effect of Quality of Work-Life Balance and Corporate Culture on Employee Engagement. *Journal of Indonesian Social Science/Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 5(2).
- 17- Shehnaz, A ; Taghvaei, M , Heyrani, S. (2014). Studying the effect of quality of work life on organizational citizenship behavior and organizational commitment (case study: elementary school teachers in Ahmadabad district of Mashhad), 6th International Congress on Interdisciplinary Research in Islamic Humanities, Jurisprudence, Law and Psychology [In Persian].
- 18- Stefana, E., Marciano, F., Rossi, D. et al. Composite Indicators to Measure Quality of Working Life in Europe: A Systematic Review. *Soc Indic Res* 157, 1047–1078 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11205-021-02688-6>
- 19- Storman, M., Storman, D., & Maciag, J. (2022). Quality of work-life among young medical doctors in Poland. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 28(3), 1611-1617. <https://doi.org/10.1080/10803548.2021.1917201>
- 20- Suppramaniam, S., AbdulRahim, F., & Arumugam, T. (2010). Quality of work life: a look at the factors affecting. In *International Conference on Business and Economic Research* (Icber 2010).
- 21- Susilarningsih, F. S., Komariah, M., Mediawati, A. S., & Lumbantobing, V. B. (2021). Quality of work-life among lecturers during online learning in COVID-19 pandemic period: A scoping review. *Malaysian Journal of Medicine and Health Sciences*, 17(4), 163-166.
- 22- Tafarshi, A. (2019). Predicting Job Satisfaction Based on Quality of Work Life and Quality of Life (Case Study). *Journal of Excellence in Counseling and Psychotherapy*, 8(29), 28-38. [In Persian].
- 23- Vaziri, A , Chahardoli, A. (2014). The effect of quality of work life on motivation, job satisfaction and organizational commitment of employees, a case study of Atin Part Company (with emphasis on the contextual-structural requirements of Iranian automotive service companies), 10th International Conference on Humanities, Social Sciences and Lifestyle [In Persian].

Designing a framework to improve the quality of work life of Maskan Bank employees based on the needs and expectations of different generations using structural analysis

Abstract

The aim of this research was to design a framework to improve the quality of work life of Maskan Bank employees based on the needs and expectations of different generations. This research was conducted using a mixed method. In the qualitative part, the components of work life quality were identified by analyzing the content of semi-structured interviews with 11 human resources experts. The interview data were coded using the deductive content analysis method and key themes were extracted. In order to increase the validity of the findings, participant review, continuous comparison of data, and agreement test between coders were used, and the kappa coefficient was calculated. In the quantitative part, interpretive structural modeling (ISM) was used. A questionnaire was designed to determine the relationships of the components and was completed by the experts. After collecting the data, the structural relationship matrix (SSIM), the initial reach matrix (RM), and the final reach matrix (FRM) were calculated and the components were ranked. The statistical population of the research was the human resources experts of Maskan Bank, and the statistical sample included the same 11 people and a number of senior human resources managers. The data collection tool was an interview and a specialized questionnaire. Qualitative data analysis was performed by content coding and quantitative data analysis was performed by the ISM method. The results of the study showed that five dimensions, individual, family, organizational, social, and occupational, can be identified as the main dimensions of the quality of work life of Maskan Bank employees. The designed framework has the necessary strength and efficiency to improve the quality of work life by considering generational characteristics.

Keywords: Quality of work life, individual factors, family factors, occupational factors, organizational factors, Maskan Bank.