



Original Article (Mixed)

## Providing a model of the quality of working life with a strategic approach of human resources in the administrative system

Vahid Mohammadi<sup>1</sup> , Musa Rezvani Chaman Zamin<sup>2</sup> , Badri Abbasi<sup>3</sup> , Morteza Hazraty<sup>4</sup> , Mehran Nasirzad<sup>5</sup>

1- PhD student, Department of Management, Astara Branch, Islamic Azad University, Astara, Iran

2- Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Astara Branch, Astara, Iran

3- Associate Professor, Department of Management, Bandar Anzali Branch, Islamic Azad University, Bandar Anzali, Iran

4- Assistant Professor, Department of Public Administration, Bandar Anzali Branch, Islamic Azad University, Bandar Anzali, Iran

5- Assistant Professor, Department of Management, Astara Branch, Islamic Azad University, Astara, Iran

**Receive:**

26 November 2023

**Revise:**

06 February 2024

**Accept:**

04 March 2024

**Abstract**

The purpose of this research is to provide a model of the quality of working life with a strategic approach of human resources in the administrative system of Bank Mellat. The research method is applicable in terms of purpose, mixed (qualitative-quantitative) in terms of implementation, and descriptive-survey in terms of nature and method. The statistical population included 20 academic and banking experts in the qualitative section, and 378 employees and experts of Mellat Bank across the country, who were selected as a sample in the quantitative section, and simple stratified sampling was used. Data collection was done by semi-structured interviews in the qualitative part, and by questionnaire in the quantitative part. MAXQDA coding and software were used in qualitative part data analysis, and SPSS and AMOS software were used in quantitative part. The results of the t-test showed that all 5 main components, 20 sub-components, and 118 sub-components identified have an impact on the quality of work life with the strategic approach of human resources in the administrative system of Bank Mellat. The results obtained from the model fit indices also showed that the research model is a good model in terms of fit with the experimental data. The results of the t test in this evaluation showed that the most effective component on the pattern of quality of working life with a strategic approach to human resources in the administrative system of Bank Mellat is the component "Working relationships between colleagues" with a statistical value ( $t = 31.045$ ), and the least effective component is also the component "decision support systems in managers' decision-making" with a statistical value ( $t = 13.102$ ).

**Keywords:**

quality of working life, strategic human resources, support systems, administrative system

**Please cite this article as (APA):** Mohammadi, V., Rezvani Chaman Zamin, M., Abbasi, B., Hazraty, M., & Nasirzad, M. (2024). Providing a model of the quality of working life with a strategic approach of human resources in the administrative system. *Management and Educational Perspective*, 6(1), 259-291.

<b>Publisher:</b> Iranian Business Management Association	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2024.427119.1284">https://doi.org/10.22034/jmep.2024.427119.1284</a>	
<b>Corresponding Author:</b> Musa Rezvani Chaman Zamin		
<b>Email:</b> mo.rezvani@iau.ac.ir	<b>Creative Commons:</b> CC BY 4.0	

## Extended abstract

### Introduction

Human resources is considered as one of the most basic strategies of any organization. Undoubtedly, the success of organizations and work environments depends on the efficient use of human resources based on behavioral science (Rasouli et al, 2022). In organizations, due to the existence of human forces, each of which has its own behavioral and personality complexities, the work of human resource management and organizational behavior management is crucial and somewhat difficult. Also, due to the small issues that exist in the social life of people both in the organization and in the family, obstacles and challenges may arise that reduce the productivity and motivation of the organization's employees and prevent the organization to reach its goals, or at least will cause a delay in achieving those goals and also prevent employees from enjoying their work life or even their personal life (Kotobi et al, 2021). Undoubtedly, work is not just a tool or a simple means of making a living; it is a multi-factor process in which employees are the center of gravity and its driving force (Shabani Beshli, 2021). The socially responsible behavior of organizations, which also affects their economic income, is to provide a safe and high-quality work environment for employees (Ebrahimbay Salami et al, 2022). The quality of work life can be considered an integral part of the overall quality of life (Jin & Lee, 2021). The quality of working life is an important approach in maintaining human values, which has been neglected due to the great attention to technological progress and economic growth (Mousazadeh et al, 2021).

### Theoretical Framework

#### Quality of working life

Ahmad (2013) defines the quality of working life "as a goal and a process". The goal is to create more effective and satisfying jobs and environments for people at all levels of the organization, and the process of realizing this goal is active participation. The term "quality of working life" means differently for different people. Some refer to it as a welfare program, while others, especially employees, refer to it as a subtle incentive for employees or simply another productivity tool (Abebe & Assemie, 2023).

#### Quality of working life with a strategic approach

Strategic human resource development can be considered as a proactive and system-wide intervention that is linked to strategic planning and culture change. In the traditional view, education and development were viewed as reactive and partial interventions in response to specific issues. Human resource development will be strategic only when it is linked with the overall strategy of the organization. Strategic management allows the organization to act in a creative and unique way and not to act passively to shape its future. This management style makes the organization take initiative and control the future. The strategic development of human resources deals with issues such as creating a dynamic organization and providing training and learning opportunities for employees in order to improve organizational, group and individual performance (Mataji Nimuri & Niazian, 2021).

Abebe & Assemie (2023) investigated the quality of working life and organizational commitment of employees in Ethiopian universities. The results showed that service compensation, reward, and balance between work and life were statistically significant and positively related to the organizational commitment of university employees. In addition, the quality of work life has a statistically significant and positive relationship with the organizational commitment of higher education teachers.

Akinwale et al., (2023) investigated the path of brain drain and quality of work life among university professors in Nigeria: Uninterrupted University Union (ASUU) strike. The results



showed that there is poor service status among Nigerian lecturers, compensation system is poor, funding of academic research is poor, and lack of autonomy is troublesome for the quality of working life experienced in Nigerian tertiary institutions today.

### Research methodology

The research method is applicable in terms of purpose, mixed (qualitative-quantitative) in terms of implementation, and descriptive-survey in terms of nature and method. The statistical population included 20 academic and banking experts in the qualitative section, and 378 employees and experts of Mellat Bank across the country, who were selected as a sample in the quantitative section, and simple stratified sampling was used. Data collection was done by semi-structured interviews in the qualitative part, and by questionnaire in the quantitative part.

### Research findings

MAXQDA coding and software were used in qualitative part data analysis, and SPSS and AMOS software were used in quantitative part. The results of the t-test showed that all 5 main components, 20 sub-components, and 118 sub-components identified have an impact on the quality of work life with the strategic approach of human resources in the administrative system of Bank Mellat. The results obtained from the model fit indices also showed that the research model is a good model in terms of fit with the experimental data. The results of the t test in this evaluation showed that the most effective component on the pattern of quality of working life with a strategic approach to human resources in the administrative system of Bank Mellat is the component "Working relationships between colleagues" with a statistical value ( $t = 31.045$ ), and the least effective component is also the component "decision support systems in managers' decision-making" with a statistical value ( $t = 13.102$ ).

### Conclusion

The present study was conducted with the aim of providing a model of the quality of working life with a strategic approach of human resources in the administrative system of Bank Mellat. The results of this research are aligned with the results of Abebe & Assemie (2023), Akinwale et al., (2023), Di et al, (2023), Akter et al, (2023), Ashourzadeh et al, (2022), Algazlan et al, (2022), Eliyana & Anwar (2022), Rasouli et al, (2022), Ebrahimbay Salami et al, (2022), Safari & Ghasemian Asl (2022), Negahdari & Anuri (2022), Golshahi & Jafarpor Hamedani (2022), Heydarifard et al, (2022), Ramezannia et al, (2021), Latifi & Khalili (2021), Rahnama et al, (2021), Diana et al, (2022), Arief et al, (2021), Asadi Khanouki & Hajizadeh (2021), Mousazadeh et al, (2021), and Abrahams et al, (2021). Abebe & Assemie (2023) showed that service compensation, reward, and balance between work and life were statistically significant and positively related to the organizational commitment of university employees. In addition, the quality of working life has a statistically significant and positive relationship with the organizational commitment of higher education teachers.

According to the results of this research, the following suggestions are presented:

- Managers pay more attention to the well-being and comfort of Bank Mellat personnel and their families;
- Continuous and planned holding of family and sports events to increase the motivation of Bank Mellat employees;
- Improving the working conditions of the employees by observing the administrative hierarchy in the bank, managing the needs of the employees, not neglecting the cooperation between the different departments of the bank.

علمی پژوهشی (آمیخته)

## ارائه الگوی کیفیت زندگی کاری با رویکرد استراتژیک منابع انسانی در نظام اداری

وحید محمدی<sup>۱</sup> ID، موسی رضوانی چمن زمین<sup>۲</sup> ID، بدری عباسی<sup>۳</sup> ID، مرتضی حضرتی<sup>۴</sup> ID،  
مهران نصیرزاد<sup>۵</sup> ID

- ۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران
- ۲- استادیار، گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران
- ۳- دانشیار، گروه مدیریت، واحد بندر انزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر انزلی، ایران
- ۴- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بندرانزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر انزلی، ایران
- ۵- استادیار، گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران

### چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی کیفیت زندگی کاری با رویکرد استراتژیک منابع انسانی در نظام اداری بانک ملت می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، آمیخته (کیفی-کمی) و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و بانکداری و به روش نمونه‌گیری گلوله برفی و در بخش کمی شامل ۳۷۸ نفر از کارکنان و کارشناسان بانک ملت در سراسر کشور عنوان نمونه انتخاب شدند و از نمونه‌گیری طبقه‌ای ساده استفاده شد. گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه صورت گرفت. در تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کیفی از کدگذاری و نرم افزار MAXQDA و در بخش کمی از نرم افزار SPSS و AMOS استفاده شد. نتایج آزمون تی نشان داد که تمام ۵ مؤلفه اصلی، ۲۰ مؤلفه فرعی و ۱۱۸ زیرمؤلفه شناسایی شده بر کیفیت زندگی کاری با رویکرد استراتژیک منابع انسانی در نظام اداری بانک ملت تاثیرگذار است. نتایج بدست آمده از شاخص‌های برازش مدل نیز نشان داد که مدل تحقیق از لحاظ تناسب با داده‌های تجربی مدل مطلوبی می‌باشد. نتایج آزمون تی نشان داد که بیش‌ترین مؤلفه مؤثر بر الگوی کیفیت زندگی کاری با رویکرد استراتژیک منابع انسانی در نظام اداری بانک ملت مؤلفه "روابط کاری بین همکاران" با مقداره آماره (۱۳۱.۰۴۵) بوده و کم‌ترین مؤلفه مؤثر نیز مؤلفه "سیستم‌های پشتیبان تصمیم در تصمیم‌گیری مدیران" با مقداره آماره (۱۱۳.۱۰۲) در این ارزیابی می‌باشد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۰۵



تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۱/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۴

### کلید واژه‌ها:

کیفیت زندگی کاری،  
استراتژیک منابع انسانی،  
سیستم‌های پشتیبان،  
نظام اداری

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): محمدی، وحید، رضوانی چمن زمین، موسی، عباسی، بدری، حضرتی، مرتضی، نصیرزاد، مهران. (۱۴۰۳). ارائه الگوی کیفیت زندگی کاری با رویکرد استراتژیک منابع انسانی در نظام اداری. فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش. ۱۶(۱). ۲۵۹-۲۹۱.

	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2024.427119.1284">https://doi.org/10.22034/jmep.2024.427119.1284</a>	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	Creative Commons: CC BY 4.0	نویسنده مسئول: موسی رضوانی چمن زمین
		ایمیل: mo.rezvani@iau.ac.ir

## مقدمه

سازمان‌ها، تحقق اهدافی را بر عهده دارند که از حیطة ظرفیت و توان فردی خارج و اجرای آن تشکل جمعی و تلاش گروهی را می‌طلبد. بدین اساس، سازمان را متشکل از دو بدنه اصلی، یعنی نیمه انسانی سازمان و نیمه مادی سازمان می‌دانند. به رغم اهمیت بدنه مادی سازمان و نقش آن در تحقق اهداف سازمانی، اگر به هر دلیل عوامل انسانی درون هر سازمان انگیزه و رغبت لازم برای کار و فعالیت و تشریک مساعی برای رسیدن به اهداف را نداشته باشند، سازمان پویایی اصلی خود را از دست می‌دهد. بنابراین، استفاده صحیح از سرمایه انسانی مستلزم توجه به شرایط روحی، روانی و پیچیدگی‌های وجودی انسان‌ها و ایجاد بسترهای مناسب برای شکوفایی استعداد آنهاست (Naghiloo et al, 2022). منابع انسانی، از اساسی‌ترین استراتژیک هر سازمانی محسوب می‌شود. بی‌گمان، موفقیت سازمان‌ها و محیط‌های کاری به استفاده کارآمد از منابع انسانی بر پایه علوم رفتاری وابسته است (Rasouli et al, 2022). در سازمان‌ها به دلیل وجود نیروهای انسانی که هر یک پیچیدگی‌های رفتاری و شخصیتی خاص خود را دارند، کار مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی حساس و تا حدی سخت می‌نماید. همچنین، به دلیل مسائل کوچکی که در زندگی اجتماعی افراد چه در سازمان و چه در خانواده وجود دارد، ممکن است موانع و چالش‌هایی ایجاد شود که باعث کاهش بهره‌وری و انگیزش کارکنان سازمان شده و سازمان را از رسیدن به اهداف خود باز دارد یا حداقل در دستیابی به آن اهداف تأخیر ایجاد کرده و نیز مانع لذت بردن کارکنان از زندگی کاری یا حتی زندگی شخصی خود شود (Kotobi et al, 2021). بی‌تردید، کار تنها یک ابزار یا وسیله‌ای ساده برای امرار معاش نیست، بلکه فرایندی چند عاملی است که کارکنان به عنوان مرکز ثقل و محرک آن قرار گرفته‌اند (Shabani Beshli, 2021). رفتار اجتماعی مسئولانه سازمان‌ها که بر درآمد اقتصادی آنها هم تأثیر می‌گذارد، فراهم کردن محیط کاری ایمن، توأم با کیفیت بالا برای کارکنان است (Ebrahimbay Salami et al, 2022). کیفیت زندگی کاری را می‌توان بخشی جدایی‌ناپذیر از کیفیت کلی زندگی در نظر گرفت (Jin & Lee, 2021). کیفیت زندگی کاری، رویکردی مهم در حفظ ارزش‌های انسانی بوده که به علت توجه زیاد به پیشرفت فناوری و رشد اقتصادی نادیده انگاشته شده است (Mousazadeh et al, 2021). به دلیل عدم شناخت مدیران از کیفیت زندگی کاری، این مقوله تناسب و اندازه‌های واقعی خود را در سازمان‌ها از دست داده است (Dorostkar & Rezaiy, 2021). یکی از آفت‌های مدیریت، بی‌توجهی به کیفیت زندگی کاری کارکنان است، زیرا این بی‌توجهی، اثربخشی و کارایی سازمان را کاهش داده و آسیب‌های فراوانی را به آن تحمیل می‌کند (Nikkar & Shirazi, 2022). در صورت پایین بودن کیفیت زندگی کاری، کارکنان شغل خود را صرفاً ابزاری برای رفع نیازهای اقتصادی‌شان می‌دانند، اغلب وفاداری کمی به سازمان دارند و برای جبران کمبودهای خود به ناچار فعالیت‌های دیگری را در کنار شغل اصلی خود انجام می‌دهند (Ebrahimbay Salami et al, 2022). علاوه بر این، منجر به ضعف روحیه، کاهش حس همکاری و مسئولیت‌پذیری، افزایش دردهای جسمانی، احساس اضطراب و افسردگی و در نهایت عملکرد شغلی پایین می‌شود (Salahat & Al-Hamdan, 2022). اینکه چگونه می‌توان کیفیت زندگی کاری کارکنان را بهبود بخشید، چه عواملی روی آن تأثیرگذارند، بسترها و عوامل مداخله‌کننده آن کدامند، مسائل و سؤال‌هایی است که نظام بانکی را با چالش پاسخگویی مواجه ساخته است. بهبود کیفیت محیط و شرایط کاری کارکنان، مستلزم دیدگاه استراتژیک مدیریت منابع انسانی بانک ملت نسبت به موضوع کیفیت زندگی کاری است. زیرا سیستم‌های مدیریت منابع

انسانی استراتژیک، نقش مهمی در کمک به شرکت‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی و ارتقای رفاه کارکنان ایفا می‌کند (Apascaritei & Elvira, 2022). بانکداری اساساً یک مبادله فرد به فرد است. در صنعت خدماتی مانند بانکداری، کیفیت منابع انسانی اهمیت حیاتی دارد، مشتریان بانک معمولاً با بانکی تجارت می‌کنند که کارکنان آن به خوبی آگاه و خوش برخورد هستند. برای این کار بهترین پرسنل انتخاب، با انگیزه و آموزش دیده می‌شوند تا عملکرد بازاریابی را به شیوه‌ای بهتر انجام دهند. بهبود کارایی و ارتقای خدمات شخصی سازی شده از سوی کارکنان مورد نیاز است تا آن‌ها خدماتی خوشایند، قانع کننده و رضایت بخش به مشتریان ارائه دهند. موفقیت بانک در گرو هماهنگی، همسویی و همکاری متصدیان بانک است. از این رو رضایت شغلی کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا تنها یک کارمند راضی و شاد قادر به دستیابی به چنین هم افزایی در بانک خواهد بود. تغییر نیازهای کارکنان، فرهنگ، ارزش‌ها، آرمان‌ها و محیط کاری آن‌ها، زیرسیستم‌های جدیدی از مدیریت منابع انسانی را به وجود می‌آورد. یکی از این سیستم‌های فرعی جدید، کیفیت زندگی کاری است (Mol, 2023). بررسی‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که مهم‌ترین آسیب‌های نظام بانکی، نادیده انگاشتن قلمرو حرفه‌ای و کیفیت زندگی کاری است (Shabani Beshli, 2021). با توجه به سیاست‌های اتخاذ شده اخیر بانک ملت نسبت به افزایش سطح کیفیت زندگی کاری و به تبع آن، افزایش بهره‌وری در این حوزه، سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که الگوی کیفیت زندگی کاری با رویکرد استراتژیک منابع انسانی در نظام اداری بانک ملت چگونه است؟

## ادبیات نظری

### کیفیت زندگی کاری

امروزه، وجود شرایط کاری مطلوب یکی از ضرورت‌های انجام فعالیت افراد در سازمان‌ها محسوب می‌شود. اینگونه وضعیت که از آن به عنوان کیفیت زندگی کاری تعبیر می‌شود، موجب پیدایش انگیزه و تقویت روحیه افراد شده و آن‌ها را به سمت عملکرد بهتر سوق می‌دهد. کیفیت زندگی کاری کارکنان، به ادراک و برداشت افراد نسبت به چگونگی شرایط کار در سازمان و برآورده ساختن نیازهای کاری و شخصی آن‌ها اشاره دارد. کیفیت زندگی کاری، مفهومی چندبعدی است که یکی از عناصر کلیدی فرهنگ تعالی سازمانی به شمار می‌رود و موجب همسویی میان کارکنان و سازمان می‌شود. در یک تعریف کلی می‌توان کیفیت زندگی کاری را به معنای تصورات ذهنی، ادراکات و برداشت‌های کارکنان سازمان از مطلوبیت فیزیکی و روانی محیط کار خود دانست (Nikkar & Shirazi, 2022). در سطح جهانی، کیفیت زندگی کاری برای کارکنان در همه جا مهم است، محیط کاری جذابی را نشان می‌دهد و بر بهبود توانایی، دانش و مهارت‌های پرسنل متمرکز است (Akinwale et al. 2023). کیفیت زندگی در محل کار به یک الزام برای سازمان‌ها تبدیل شده است تا منابع انسانی مستعد و کارآمد را جذب و حفظ کنند و اطمینان حاصل نمایند که این منابع انسانی وظایف خود را به طور مؤثر و با تمام وجود انجام می‌دهند. (Ahmad, 2013)، کیفیت زندگی کاری را "به عنوان یک هدف و فرآیند" تعریف می‌کند. هدف، ایجاد مشاغل و محیط‌های مؤثرتر و رضایت‌بخش‌تر برای افراد در تمام سطوح سازمان است و فرآیند تحقق این هدف با مشارکت فعال است. برای افراد مختلف، اصطلاح «کیفیت زندگی کاری» معنای متفاوتی دارد. برخی از آن به عنوان یک برنامه رفاهی یاد می‌کنند، در حالی که برخی دیگر، به ویژه برای

کارمندان، از آن به عنوان یک انگیزه ظریف برای کارکنان یا به سادگی یک وسیله بهره وری دیگر یاد می کنند ( Abebe & Assemie, 2023). به طور کلی، کیفیت زندگی کاری به رضایت یک کارمند از زندگی کاری اشاره دارد. بر کیفیت رابطه بین کارگر و محیط کار تأکید دارد (Abdullah et al, 2021).

### کیفیت زندگی کاری با رویکرد استراتژیک

توسعه منابع انسانی استراتژیک را می توان به عنوان مداخله فعالانه و سیستم گسترده در نظر گرفت که با برنامه ریزی استراتژیک و تغییر فرهنگ مرتبط می شود. در دیدگاه سنتی به آموزش و توسعه به عنوان مداخلات واکنشی و جزیی در پاسخ به مسائل خاص نگریسته می شد. توسعه منابع انسانی، تنها زمانی استراتژیک خواهد بود که با استراتژی کلی سازمان پیوند بخورد. مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوع آور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و آینده را تحت کنترل خود در آورد. توسعه استراتژیک منابع انسانی، به مسائلی چون ایجاد یک سازمان پویا و فراهم آوردن فرصت های آموزش و یادگیری کارکنان به منظور بهبود عملکرد سازمانی، گروهی و فردی می پردازد ( Mataji & Nimuri & Niazian, 2021). سازمان و در رأس آن مدیریت باید بکوشد راهبردهای مدیریت منابع انسانی را با راهبردهای کسب و کار به گونه ای تلفیق کند که موجبات ایجاد مزیت رقابتی حاصل از این منابع را در مقابل رقبای فراهم آورد. راهبرد منابع انسانی هم در عرصه نظری و هم در عرصه کاربردی دانشی جوان است که پیدایش اولین تئوری و الگوهای مربوط به تدوین آن به کمتر از دو دهه پیش باز می گردد. نظریه پردازان علم مدیریت، با شناخت انسان با کارکرد عنصری پیچیده در سازمان، عامل انسانی را مهمترین عنصر برای حفظ موجودیت و بقای سازمان معرفی می کنند و توجه روزافزونی به منابع انسانی نه تنها در نقش های سنتی بلکه در نقش مدرن آن حتی در عصر فناوری اطلاعات معطوف داشته اند. مدیریت منابع انسانی رویکردی کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن راهبردهای منابع انسانی با راهبرد تجاری شرکت است. مدیریت راهبردی منابع انسانی به مسائل بلندمدت و مرتبط با محیط داخلی و خارجی سازمان مربوط می شود و خروجی آن سیاست هایی برای حوزه های منابع انسانی است. تلفیق اندیشه مدیریت راهبردی با مدیریت منابع انسانی، باعث می شود به منابع انسانی، منابع راهبردی نگریسته شود و بنابراین، ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل گیری راهبردهای عمده سازمان اجتناب ناپذیر می سازد. مدیریت راهبردی منابع انسانی، به عنوان رویکردی متمایز به مدیریت کارکنان که به دنبال دستیابی به مزیت رقابتی از طریق آرایش و به کارگیری نیروهای کاری متعهد و متخصص است از طرف فعالیتهای سازمانی معطوف به مدیریت منابع انسانی جهت اطمینان از آنکه نیروی به کار گرفته شده به دنبال دستیابی به اهداف سازمانی است (Ajalli et al, 2022). از آنجا که رابطه مستقیمی میان رویه های مدیریت منابع انسانی و کیفیت زندگی کاری وجود دارد، حیات مجدد بخشیدن به کارکنان از طریق ارتقای کیفیت زندگی کاری آنها کلید موفقیت سازمان محسوب می شود (Nikkar & Shirazi, 2022). بهبود کیفیت محیط و شرایط کاری کارکنان مستلزم اهتمام مدیریت سازمان به تدوین سیاست های حمایت گرایانه از منابع انسانی است. بر این اساس، استفاده مطلوب از منابع انسانی متکی به تدوین استراتژی های منابع انسانی و اقداماتی است که برای صیانت جسم، روح و حفظ کرامت

انسانی کارکنان انجام می‌گیرد. اقداماتی که شامل امکانات رفاهی، درمانی، امنیت، طراحی توسعه و پیشرفت شغلی، آموزش و بهسازی و مواردی از این قبیل می‌باشد، در مجموع به عنوان کیفیت زندگی کاری در نظر گرفته می‌شود (Safari & Ghasemian Asl, 2022).

### پیشینه پژوهش

(Abebe & Assemie, 2023) به بررسی کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی کارکنان در دانشگاه‌های اتیوپی پرداختند. نتایج نشان داد که جبران خدمت، پاداش و تعادل بین کار و زندگی از نظر آماری معنادار بوده و به طور مثبت با تعهد سازمانی کارکنان دانشگاهی مرتبط است. علاوه بر این، کیفیت زندگی کاری با تعهد سازمانی معلمان آموزش عالی رابطه آماری معنادار و مثبتی دارد.

(Akinwale et al. 2023) به بررسی مسیر فرار مغزها و کیفیت زندگی کاری در میان اساتید دانشگاه نیجریه: اعتصاب بی‌وقفه اتحادیه دانشگاه‌ها (ASUU) پرداختند. نتایج نشان داد که وضعیت خدمات دهی ضعیفی در میان مدرسان نیجریه وجود دارد، سیستم جبران خسارت ضعیف، بودجه ضعیف تحقیقات دانشگاهی و عدم استقلال برای کیفیت زندگی کاری تجربه شده در مؤسسات عالی نیجریه امروزی آزاردهنده است.

(Di et al, 2023) به بررسی کیفیت زندگی کاری معلمان مهد کودک در چین: یک مطالعه تجربی ملی پرداختند. نتایج روان‌سنجی نشان داد که QWLSKT مقیاسی قابل اعتماد و مؤثر در شش بعد است: وضعیت سلامت، روابط بین فردی، شرایط کاری، رشد حرفه‌ای، مشارکت در تصمیم‌گیری و زندگی فراغت.

(Akter et al, 2023) به بررسی تأثیر توانمندسازی و فناوری اطلاعات و ارتباطات بر کیفیت زندگی کاری: اثر میانجی جو اعتماد پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که جو اعتماد تا حدی در رابطه بین توانمندسازی کارکنان و کیفیت زندگی کاری و پشتیبانی فناوری اطلاعات و ارتباطات و کیفیت زندگی کاری نقش واسطه‌ای می‌کند. این مطالعه همچنین نشان داد که توانمندسازی کارکنان، حمایت از فناوری اطلاعات و ارتباطات و جو اعتماد اثرات قوی بر کیفیت زندگی کاری کارکنان دارند.

(Ashourzadeh et al, 2022) به بررسی طراحی مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی با رویکرد ارزش محور در نظام آموزشی عالی در دانشگاه آزاد استان گیلان پرداختند. نتایج نشان داد که مؤلفه و شاخص‌های شناسایی شده بر ارزیابی عملکرد منابع انسانی با رویکرد ارزش محور در نظام آموزش عالی تأثیرگذار است. نتایج بدست آمده از معادلات ساختاری نیز نشان داد که مدل تحقیق از لحاظ تناسب با داده‌ها مدل مطلوبی می‌باشد.

(Algazlan et al, 2022) به بررسی ارتباط بین قصد ترک کار و کیفیت زندگی کاری داروسازان سعودی پرداختند. نتایج نشان داد که رابطه منفی و معناداری بین قصد ترک کار و کیفیت زندگی کاری داروسازان وجود دارد.

(Eliyana & Anwar, 2022) به بررسی ایجاد مسیر برای کیفیت زندگی کاری: مطالعه‌ای بر عملکرد پرستاران پرداختند. نتایج نشان داد که اگرچه کیفیت زندگی کاری به طور قابل توجهی بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و توانمندسازی روانشناختی پرستاران تأثیر معناداری داشته ولی تأثیر آن بر عملکرد شغلی ناچیز است.

(Rasouli et al, 2022) به بررسی تأثیر کیفیت زندگی کاری بر خودکارآمدی معلمان آموزش و پرورش شهرستان



میاندرود پرداختند. نتایج نشان داد کیفیت زندگی کاری بر خودکارآمدی معلمان آموزش و پرورش شهرستان میاندرود تأثیر مثبت دارد. همچنین از بین ابعاد کیفیت زندگی کاری، پرداخت منصفانه و کافی، محیط کار ایمن و بهداشتی، تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم، وابستگی اجتماعی زندگی کاری، یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان و توسعه قابلیت‌های انسانی بر خودکارآمدی معلمان تأثیر مثبت دارند.

(Ebrahimbay Salami et al, 2022) به بررسی بررسی تأثیر کیفیت زندگی کاری در رفتار سازمانی کارکنان هتل مطالعه موردی کارکنان هتل پنج ستاره همای تهران پرداختند. نتایج نشان داد که ثبات شغلی، توجه به فرآیند نوآوری‌ها، به روز بودن، احساس امنیت و آرامش، به ترتیب در زیرمجموعه کیفیت زندگی کاری بیشترین اثرگذاری را در رفتار سازمانی کارکنان هتل دارند.

(Safari & Ghasemian Asl, 2022) ارائه الگوی حمایت سازمانی و اجتماعی ادراک شده و کیفیت زندگی کاری با نقش تعدیلگر توانمندسازی روانشناختی پرداختند. نتایج نشان داد که بین حمایت‌های سازمانی ادراک شده و حمایت‌های اجتماعی ادراک شده با کیفیت زندگی کاری از طریق توانمندسازی روانشناختی آزمودنی‌ها ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

(Negahdari & Anuri, 2022) به بررسی چابکی سازمانی، کیفیت زندگی کاری و مدیریت الکترونیک ارتباط با مشتریان پرداختند. نتایج نشان داد که کیفیت زندگی کاری بر چابکی سازمانی تأثیر گذار بوده و نقش واسطه‌ای مدیریت الکترونیک روابط مشتریان مورد تأیید واقع شد.

(Golshahi & Jafarpor Hamedani, 2022) به بررسی تبیین مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری مؤثر بر بهبود عملکرد خلبانان شکاری (مورد مطالعه: یکی از پایگاه‌های هوایی) پرداختند. نتایج پژوهش منتج به تبیین مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری خلبانان شکاری گردید که در سه حوزه کلی، نظام جبران خدمات شایسته محور، محیط کاری تسهیل گر و تعادل زندگی - کار دسته بندی گردید.

### روش‌شناسی تحقیق

روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی می‌باشد و از حیث ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. به دلیل اینکه روش پژوهش آمیخته است، باید روش‌شناسی به تفکیک بخش کیفی و کمی ارائه شود. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و بانکداری بودند که این افراد اشراف و تسلط خاصی بر موضوع داشتند و دارای سابقه بیش از ۱۰ سال بودند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی به صورت گلوله برفی انجام شد که براساس اصل کفایت نظری، تا سرحد اشباع، اطلاعات مورد نیاز مصاحبه‌ها ادامه پیدا کرد. برای پاسخگویی به سؤال اصلی تحقیق، با مرور ادبیات نظری، سؤالات مصاحبه نیمه ساختاریافته در مورد کیفیت زندگی کاری با رویکرد استراتژیک منابع انسانی طراحی شدند. جامعه آماری بخش کمی پژوهش، تمامی کارکنان و کارشناسان بانک ملت در سراسر کشور بودند که به دلیل گستردگی و پراکندگی افراد جامعه تحقیق، از نمونه‌گیری طبقه‌ای ساده استفاده شد. برای تهیه نمونه بخش کمی و با استفاده از فرمول کوکران، از جامعه ۲۱۲۹۰ نفری، نمونه ۳۷۸ نفری انتخاب شد و پرسشنامه آنلاین از طریق شبکه‌های اجتماعی و پیامک در اختیار افراد قرار گرفت. به منظور بررسی مدل مفهومی و گردآوری داده نیاز به پرسشنامه بود که

براساس نظرخواهی از خبرگان طراحی شد. برای بررسی سنجش پایایی پرسشنامه، بررسی پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ پرداخته شد. ضرایب آلفای محاسبه شده برای همه متغیرها از مقدار مبنای ۰/۷۰ بالاتر بوده و در نتیجه ابزار سنجش از پایایی مناسب برخوردار است. داده‌های گردآوری شده از طریق پرسشنامه با استفاده از روش‌های آمار استنباطی و تحلیل عامل تاییدی و معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزارهای SPSS و AMOS تحلیل شدند. در بخش کیفی کدگذاری مصاحبه‌ها به روش باز و محوری با در نرم افزار MAXQDA صورت گرفت. با نظر خبرگان مدل مفهومی پژوهش، طراحی و سؤالات پژوهش تدوین گردید.

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش ابتدا تمامی داده‌ها به صورت باز و محوری کدگذاری شدند؛ سپس گروه بندی آنها انجام می‌شود. از آنجایی که هدف نظریه داده بنیاد تولید نظریه است، نه توصیف صرف پدیده برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی، براساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری، مرحله اصلی نظریه پردازی است. به این ترتیب که؛ طبقه محوری را به شکل نظام مند به دیگر طبقه‌ها ربط می‌دهد و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه می‌کند و طبقه‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند. در گروه بندی کدها، کدهای محوری مستخرج از مصاحبه‌ها گروه بندی شده و سپس گروه‌های ایجاد شده با یکدیگر مقایسه شدند تا گروه‌های اصلی و ابعاد هر یک شناسایی و استخراج گردد که در جدول (۱) به آن اشاره شده است. براساس نتایج این جدول حول محور اصلی پژوهش که بهبود کیفیت زندگی کاری با رویکرد استراتژیک منابع انسانی بانک ملت می‌باشد ۵ استراتژی در قالب مؤلفه‌های اصلی، ۲۰ مؤلفه فرعی و ۱۱۸ زیرمؤلفه شناسایی شده است که نتایج خروجی نرم افزار مکس کیودا در شکل (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱. عوامل شناسایی شده براساس کدگذاری مصاحبه‌ها

محور	مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	زیرمؤلفه‌ها	کد مصاحبه شوندگان
استراتژیک منابع انسانی بهبود کیفیت زندگی کاری با رویکرد استراتژیک بانک ملت	استراتژی تدوین کارراهه و مسیر کارراهه (مسیر شغلی)	فردی	۱. تقویت حس استقلال	P4/P5/p7/p9/p11/p13//p14/p18/p19/p20/p1
			۲. توسعه شایستگی‌ها و صلاحیت‌های فردی	P17/p18/p2 P5/p5/p6/p9/p10
			۳. پرورش روحیه خلاق بر مبنای استعداد هر فرد	P2/ P7/ P18p9
			۴. تقویت حس خدمت رسانی به مشتریان	P18/ P4
			۵. تنظیم فعالیت‌های کاری با ارزش‌های شخصی	P7/p19 P4/p10
			۶. ارتقا کیفیت زندگی و ایجاد توازن بین زندگی و کار،	P8/p13/p16/p16

مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	زیرمؤلفه ها	کد مصاحبه شوندگان	محور
سازمانی	سازمانی	کارکنان		
		۷. قانون گرایی در سازمان	P19/ P5/p7	
		۸. شفافیت شغلی	P13/p3 P10/	
		۹. مشاوره شغلی از طریق ابزارهای موجود در بانک نظیر وب سایت	P9/p10	
		۱۰. ترسیم مسیر شغلی	P7/ P8/p9/P10/p6/p11/p17/ p19 P5/ P17 P8/p19/p19/p17 P7/P11/P17/P18 P20	
		۱۱. سیستم اطلاعات شغلی	P5/ P6/p8/p16/p19/p3 P17	
		۱۲. برنامه ریزی نیروی انسانی	P13	
		۱۳. سنجش دوره‌های مهارت‌های شغلی کارمندان	p3/P19 P13/p16	
		۱۴. آموزش کارکنان	P13	
		۱۵. ارزیابی عملکرد کارکنان به صورت عادلانه	P1/p19/p2	
فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی	۱۶. فراهم آوردن دسترسی برای همه کارکنان به مزایا و خدمات	P19/p14	
		۱۷. ترویج اخلاق حرفه‌ای	P17 P11	
		۱۸. افزایش توجه به معنویات کاری	P20/ P6/ P5/p8	
روشنی مدیریتی علمی	روشنی مدیریتی علمی	۱۹. تقویت ایمان به کار در بین کارکنان	P5/p5	
		۲۰. تنظیم شرح وظایف و مسئولیت‌های کارمندان به بهترین وجه	P9	
		۲۱. قرار دادن ابزار و وسایل لازم در دسترس کارکنان، به طوری که از تعداد حرکات غیر ضروری کاسته شود.	P3/ P3p5/p6/p9/p7/p10	
		۲۲. تقویت احساس مسئولیت در کار	P7	
		۲۳. فراهم آوردن شرایط موفقیت شغلی	P10	
		۲۴. تقویت نگرش مثبت در کار	P19 P13/p18/p19 P19	
روشنی انگیزشی	روشنی انگیزشی			

محرور	مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	زیرمؤلفه ها	کد مصاحبه شوندگان
			۲۵. داشتن استقلال در انجام وظایف شغلی	P6 P9 P14/p15 /P16
			۲۶. فراهم بودن فرصت پیشرفت برای همه به دور از تبعیض	P15/p15
			۲۷. وجود معیار منصفانه در پرداخت مزایا پاداش ها	P4 P6/p15
			۲۸. تحسین به خاطر انجام کار	P9/ P16
			۲۹. شناور ساختن ساعت های کار به دلخواه کارکنان	P8
			۳۰. توجه به رعایت اصول ارگونومی بانک جهت جلوگیری از بروز آسیب های اسکلتی - عضلانی کارکنان	P14/ P19
			۳۱. استفاده از تجهیزات ارگونومیک نظیر نگهدارنده مانیتور جهت جلوگیری از آسیب به سر و گردن،	P12/ P5
			۳۲. استفاده از تجهیزات ارگونومیک نظیر پشتی طبی جهت کاهش فشار به کمر و ستون فقرات	p14 /P4
			۳۳. استفاده از تجهیزات ارگونومیک نظیر زیرپایی جهت تنظیم زاویه قرارگیری پاها و کمک به فرم نشستن صحیح، از آویزان شدن پا	P13
			۳۴. استفاده از تجهیزات ارگونومیک نظیر مچی موس برای کارکنان بانک جهت حفظ زاویه صحیح قرارگیری مچ دست	P8/p14/p14
			۳۵. استفاده از تجهیزات ارگونومیک نظیر صندلی استاندارد جهت جلوگیری از	P8/p17
		<b>روش مبتنی بر ویژگی های ارگونومی</b>		

موضوع	مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	زیرمؤلفه ها	کد مصاحبه شوندگان	
استراتژی امنیت شغلی	تمرکز بر شغل		ایجاد عوارض و آسیب نشستن طولانی مدت و همچنین افزایش سلامت و کارایی		
			۳۶. استفاده از مانیتورهای استاندارد و ابزار مناسب کار کارکنان بانک	P8/p15/p15/p3	
			۳۷. استفاده از سیستم روشنایی مناسب	P3/p4/p4/p7/p8	
			۳۸. استفاده از سیستم گرمایشی و سرمایشی مناسب	p3/ P9/p12	
			۳۹. آزادی عمل به کارکنان در انجام امور قسمت خود	P5/p8	
			۴۰. اهمیت دادن به هر شغل بدون مقایسه با مشاغل دیگر بانک	P4/p6/p10/p15	
	جابه جایی کمتر در شغل			۴۱. مشخص شدن کارکنان نخبه و مفید بانک	P19/p6
				۴۲. جلوگیری از عملکرد منفی کارکنان و بهبود نحوه عملکرد آنان	P19
				۴۳. استاندارد کردن کارها و مشخص بودن وظایف کارکنان	P19/P6/p7/p7 /P5/p7/p7
				۴۴. تعیین نیازهای آموزشی و غیر آموزشی کارکنان	P6/p12
				۴۵. مشخص شدن افراد ضعیف و نوع ضعف آنان	P7/p19/p19
				۴۶. توجه به اصول تناسب فرد- شغل در بانک جهت افزایش ثبات شغلی	/P6/p9 P1/ P16/P6/p7/p15/p16
احساس			۴۷. تعادل در چرخش شغلی	P6/p10 P5/p6	
			۴۸. جلوگیری از جابه جایی افراد خبره و متخصص	P1/ P7/p8/p14/p14	
			۴۹. زیبایی و آراستگی محل کار	P4/p4/p8	

محور	مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	زیرمؤلفه ها	کد مصاحبه شوندگان
استراتژی رضایت شغلی	آرامش در کار		۵۰. استفاده از رنگهای دلپذیر در محیط کار	p4/ P6
			۵۱. عدم تنش و نزاع بین کارکنان	p4
			۵۲. عدم تبعیض سازمانی	P8
			۵۳. عدم نگرانی ناشی از دست دادن شغل	P14/p19/p4
	پیشرفت و توسعه کاری		۵۴. فرصت ارتقا تحصیلی برای کارکنان	P8/p14
			۵۵. تقویت حس شایستگی شغلی	P8
			۵۶. استفاده از تخصص و مهارت‌های کارکنان در بخش‌های مختلف	P14/p7/ P10/p13/p16/p14
			۵۷. توجه به مسائل رفاهی و آسایشی پرسنل و خانواده‌هایشان	P10
			۵۸. برگزاری گلگشت‌های خانوادگی	P10/P13
			۵۹. برگزاری مسابقات و المپیادهای ورزشی	P10/P10/ /P4/p8/p9/p13/p16/p19/ P19 P19
افزایش انگیزه کارکنان		۶۰. برگزاری گلگشت‌های ورزشی	P14/p17	
		۶۱. رعایت سلسله مراتب اداری در بانک	P10	
		۶۲. مدیریت نیازهای کارکنان	P10	
		۶۳. عدم اهمال در همکاری بین بخش‌های مختلف بانک	P4/P4/p4/p18	
		۶۴. عدم تعلل در انجام وظایف شغلی	P9	
		۶۵. مرخصی استحقاقی اجباری	P8/p17 P17	
		۶۶. مرخصی و گزینه‌های کار انعطاف پذیر	P4/p11/p17 /p19	
		۶۷. کنترل جابه جایی کارکنان غیر بومی	P12	
بهبود شرایط کاری		۶۸. حقوق پایه	P17 /P6	
		حقوق و		

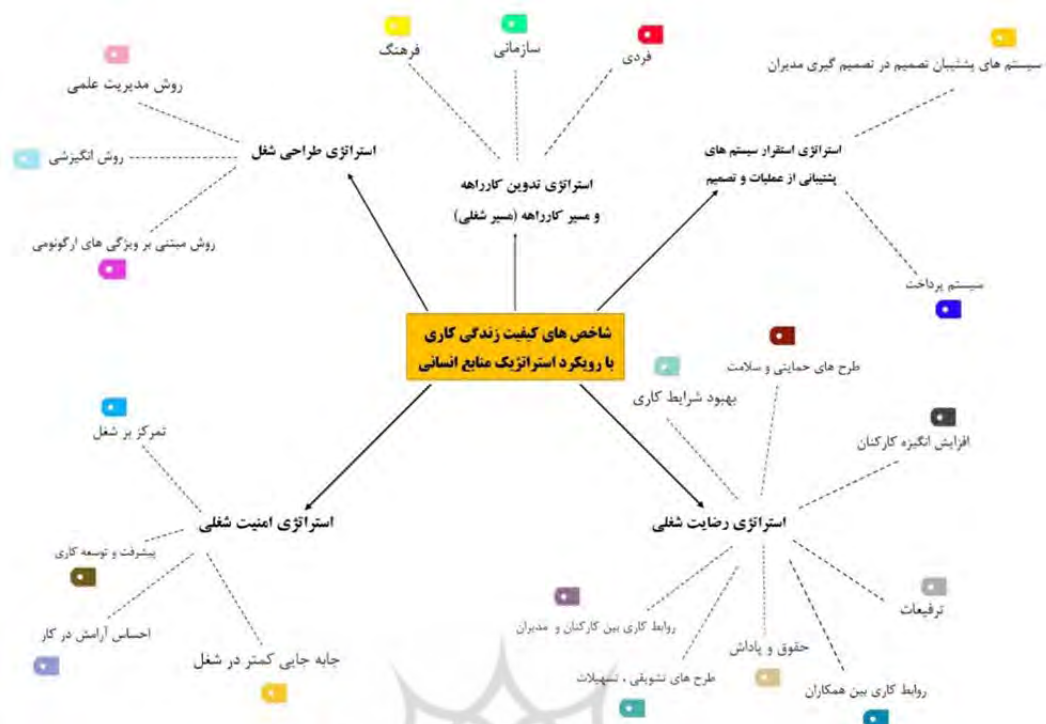
موضوع	مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	زیرمؤلفه ها	کد مصاحبه شوندگان
پاداش			۶۹. حق جذب	P13/p17 / P19 P13/p19/p20/ P13/p19
			۷۰. حق معیشت	P6/ P19
			۷۱. حق مسکن	P18
			۷۲. حق ایاب و ذهاب	P13
			۷۳. حق مسئولیت	P4/p4/p13/p16 P2/
			۷۴. حق عائله مندی و حق اولاد	P17/p18/ P9/p9/P4 /P6/p13/p18/p19
			۷۵. اضافه کار	P19/p10/p19 P9
			۷۶. سختی شرایط کار	P4/p8/p16
			۷۷. حق مواجهه با مشتریان	P9/ P13
			۷۸. فوق العاده بدی آب و هوا	P5/p18/p18/p18
ترفیعات			۷۹. پیاده سازی طرح رتبه بندی کارکنان	P18
			۸۰. رعایت میزان توقف در شغل	P12/p16/p16/p16/p16 /P5/p10/p10/
			۸۱. حداقل سابقه برای رتبه یا شغل بالاتر	P4/p4/p19/ P4/p10/ P9 P9/ P4/p5/p6/p19 P5/p9
			۸۲. موافقت و تأیید مدیران مافوق	P8
			۸۳. استعلام از نهادهای نظارتی مانند حراست و بازرسی	P4/p7 P4
			۸۴. تحصیلات مرتبط با شغل	P17
			۸۵. شرکت در کمیسیون‌های مربوطه برای احراز شغل مانند مشاغل کارشناس بازرسی حسابرس یا مشاغل مدیریتی	P11/p18 /P18/p19/p18
			۸۶. ارائه پروژه تعیین شده	P13
			۸۷. اعتماد متقابل	P13
			روابط کاری بین همکاران	
۸۹. تعاون و همکاری	P1/p18 /P9 /p13/p2/ P9/p16			
۹۰. احساس مسئولیت	P2/p3			
روابط کاری بین کارکنان و مدیران			۹۱. روابط دوستانه و صمیمانه	P12
			۹۲. تشکیل کارگروه‌های تخصصی	P15
			۹۳. مشارکت کارکنان در تصمیمات بانک	P9

مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	زیرمؤلفه ها	کد مصاحبه شوندگان	محور			
طرح‌های تشویقی، تسهیلات		۹۴. متانت و احترام	P6				
		۹۵. نظارت و کنترل متعادل	P4/p5				
		۹۶. پرداخت پاداش در طرح‌ها و برنامه‌های عملیاتی	p4/p9				
		۹۷. تسهیلات مسکن	P4/p5/p8//P5/p3				
		۹۸. تسهیلات ضروری	P6/p17				
		۹۹. تسهیلات دانشجویی	P13/p14				
		۱۰۰. تسهیلات سفر	P14/p16/p4				
		۱۰۱. عضویت در صندوق‌های سرمایه گذاری	P4				
		طرح‌های حمایتی و سلامت			۱۰۲. استفاده از برنامه‌های یاری رسان برای پرسنل خاص	P19/ P19	
					۱۰۳. حمایت از بیماران خاص، معلولین، دیابتی‌ها، سالمندان	P6 /p8/p13/p13/p14 P4/p11/p12	
۱۰۴. طرح‌های مسئولیت اجتماعی با زیر مؤلفه‌های حمایت از کارکنان در دام اعتیاد	P6/p6/p8/p14 P17						
۱۰۵. حمایت از خانواده همکاران زندانی	P11/p16/p16						
۱۰۶. پرداخت کمک هزینه کلیه	P8/p6						
۱۰۷. برنامه‌های حمایتی برای مراقبت از فرزندان کارکنان	P10						
۱۰۸. تقدیر از خانواده شهدا، ایثارگران و جانبازان	P8/p9/p9/p10/p13/p14/p17/p4/ P14/p14/p14/p17/p3 P4/P8						
۱۰۹. کمک هزینه ازدواج	P13 P16/p5/p8/p15/p12						
۱۱۰. کمک هزینه فوت افراد تحت تکفل	P16 P16						
۱۱۱. چاپ کتاب از فرزندان ممتاز همکاران	P17/p17						



مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	زیرمؤلفه ها	کد مصاحبه شوندگان	محور
استراتژی استقرار سیستم های پشتیبانی از عملیات و تصمیم	سیستم پرداخت	۱۱۲. تکریم خانواده کارکنان در جشن ها و مناسبت ها	P8/p5	
		۱۱۳. کمک هزینه تحصیلی و جایزه تحصیلی ویژه فرزندان	P6/p12	
		۱۱۴. ایجاد پرونده الکترونیک سلامت جسمی-روحي * پایش سلامت (چکاپ سالیانه و غربالگری	P13/p14/p14/p15	
	۱۱۵. چابک سازی سامانه ها و ایجاد اپلیکیشن های ویژه کارکنان	P12		
	۱۱۶. سیستم جامع نرم افزاری مدیریت حقوق، دستمزد و فیش های حقوقی	P8/p16/p2/p5 P16		
سیستم های پشتیبان تصمیم گیری مدیران	۱۱۷. نظام پیشنهادات مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک بانک	P6/p12/p5 P19		
	۱۱۸. سامانه ارتباط مستقیم با مدیر عامل	P6/p10/p13P6 P15/p14/p14/p19		

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل (۱) مؤلفه‌های اصلی و فرعی کیفیت زندگی کاری با رویکرد استراتژیک منابع انسانی (خروجی نرم افزار MAXQDA)

در بخش کمی ابتدا با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها پرداخته می‌شود. با توجه به نتایج جدول (۲) سطوح معناداری که همگی آنها بالای ۰/۰۵ هستند، مشخص می‌گردد که توزیع داده‌های متغیر جو سازمانی و مولفه‌های آن نرمال می‌باشد.

جدول ۲. نتایج آزمون کلموگراف اسمیرنوف متغیرهای تحقیق

متغیرهای مدل	تعداد نمونه	آماری Z	سطح معنی داری
استراتژی تدوین کارراهه و مسیر شغلی	۳۷۸	۰/۲۲	۰/۶۳
استراتژی طرح شغل	۳۷۸	۰/۳۱	۰/۵۹
استراتژی امنیت شغلی	۳۷۸	۰/۰۵۸	۰/۳۵
استراتژی رضایت شغلی	۳۷۸	۰/۰۵۱	۰/۴۳
استراتژی استقرار سیستم‌های پشتیبانی از عملیات و تصمیم	۳۷۸	۰/۰۶۲	۰/۲۵

به منظور شناسایی عوامل و دسته بندی آنها از روش آماری تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. در ابتدا به منظور بررسی کفایت حجم نمونه برداری از آزمون کفایت نمونه برداری کیزر-می-یر-الکین استفاده شد که میزان این آزمون ۰/۸۱۷ بدست آمد که نشان گر مناسب بودن حجم نمونه برای تحلیل عاملی است. سپس برای اینکه مشخص شود همبستگی بین

مواد آزمون در جامعه برابر صفر نیست، از آزمون کرویت بارتلست استفاده شد که نتایج این آزمون در سطح ۹۵ درصد اطمینان معنی دار شد. نتایج آزمون بارتلست نشان داد که سؤالات پرسشنامه برای تشکیل عوامل همبستگی کافی را دارد و بنابراین مجاز به استفاده از تحلیل عاملی در تحقیق حاضر می‌باشیم. نتایج این آزمون در جدول (۳) نشان داده شده است. از آنجا که شاخص KMO نزدیک به ۱ است بنابراین تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی است. همچنین با توجه به نتایج آزمون بارتلست (سطح معناداری کمتر از ۰.۰۵) تحلیل عامل اکتشافی برای شناسایی ساختار مناسب است.

جدول ۳. نتایج آزمون kmo و بارتلست

نتیجه گیری	sig	مقدار بارتلست	مقدار kmo	مقدار
تأیید	۰.۰۰۰	۱۲۰.۴۷	۰.۸۱۷	

بر اساس یافته‌های بدست آمده در جدول (۴) تمام مقادیر اعداد معناداری بیشتر از ۱/۹۶ و در سطح ۰.۰۰۱ معنی دار قابل قبول می‌باشند لذا می‌توان بیان نمود که ۱۱۸ مؤلفه شناسایی شده در پژوهش حاضر بر کیفیت زندگی کاری با رویکرد استراتژیک منابع انسانی در نظام اداری بانک ملت مؤثر می‌باشند.

جدول ۴. مقدار آماره تی مؤلفه‌های فرعی مؤثر بر کیفیت زندگی کاری با رویکرد استراتژیک منابع انسانی

One-Sample Test						گویه ها
Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
1.2879	1.1195	1.20370	.000	377	28.110	تقویت حس استقلال
1.3914	1.2171	1.30423	.000	377	29.423	توسعه شایستگی‌ها و صلاحیت‌های فردی
1.3361	1.1295	1.23280	.000	377	23.460	پرورش روحیه خلاق بر مبنای استعداد هر فرد
1.1908	1.0156	1.10317	.000	377	24.756	تقویت حس خدمت رسانی به مشتریان
1.0511	.8325	.94180	.000	377	16.935	تنظیم فعالیت‌های کاری با ارزش‌های شخصی
1.2062	1.0160	1.11111	.000	377	22.974	ارتقا کیفیت زندگی و ایجاد توازن بین زندگی و کار، کارکنان
.8621	.6405	.75132	.000	377	13.331	قانون‌گرایی در سازمان
1.0022	.7756	.88889	.000	377	15.423	شفافیت شغلی
.5651	.2921	.42857	.000	377	6.174	مشاوره شغلی از طریق ابزارهای موجود در بانک نظیر وب سایت
.8968	.6217	.75926	.000	377	10.856	توسعه مسیر شغلی
.9337	.7223	.82804	.000	377	15.403	سیستم اطلاعات شغلی

.9690	.7400	.85450	.000	377	14.678	برنامه ریزی نیروی انسانی
1.0238	.8227	.92328	.000	377	18.052	سنجش دوره‌ای مهارت‌های شغلی کارمندان
1.2530	1.0750	1.16402	.000	377	25.722	آموزش کارکنان
.9000	.6291	.76455	.000	377	11.100	ارزیابی عملکرد کارکنان به صورت عادلانه
.9860	.7071	.84656	.000	377	11.934	فراهم آوردن دسترسی برای همه کارکنان به مزایا و خدمات
1.1282	.8930	1.01058	.000	377	16.894	ترویج اخلاق حرفه‌ای
.7395	.5092	.62434	.000	377	10.662	افزایش توجه به معنویات کاری
.6355	.3698	.50265	.000	377	7.440	تقویت ایمان به کار در بین کارکنان
1.0194	.7848	.90212	.000	377	15.119	تنظیم شرح وظایف و مسئولیت‌های کارمندان به بهترین وجه
.8780	.6141	.74603	.000	377	11.118	قرار دادن ابزار و وسایل لازم در دسترس کارکنان، به طوری که از تعداد حرکات غیر ضروری کاسته شود.
1.0578	.8417	.94974	.000	377	17.289	تقویت احساس مسئولیت در کار
.9971	.7489	.87302	.000	377	13.829	فراهم آوردن شرایط موفقیت شغلی
1.0412	.8053	.92328	.000	377	15.392	تقویت نگرش مثبت در کار
.7366	.4592	.59788	.000	377	8.477	داشتن استقلال در انجام وظایف شغلی
.8597	.5689	.71429	.000	377	9.660	فراهم بودن فرصت پیشرفت برای همه به دور از تبعیض
1.1180	.8555	.98677	.000	377	14.783	وجود معیار منصفانه در پرداخت مزایا پاداش‌ها
.9732	.7199	.84656	.000	377	13.145	تحسین به خاطر انجام کار
.5714	.2910	.43122	.000	377	6.047	شناور ساختن ساعت‌های کار به دلخواه کارکنان
1.0332	.7869	.91005	.000	377	14.531	توجه به رعایت اصول ارگونومی بانک جهت جلوگیری از بروز آسیب‌های اسکلتی - عضلانی کارکنان
1.0034	.7373	.87037	.000	377	12.861	استفاده از تجهیزات ارگونومیک نظیر نگهدارنده مانیتور جهت جلوگیری از آسیب به سر و گردن،
.9571	.6990	.82804	.000	377	12.617	استفاده از تجهیزات ارگونومیک نظیر پشتی طبی جهت کاهش فشار به کمر و ستون فقرات
.9536	.6919	.82275	.000	377	12.363	استفاده از تجهیزات ارگونومیک نظیر زیرپایی جهت تنظیم زاویه قرارگیری پاها و کمک به فرم نشستن صحیح، از آویزان شدن پا

1.0407	.7847	.91270	.000	377	14.018	استفاده از از تجهیزات ارگونومیک نظیر مچی موس برای کارکنان بانک جهت حفظ زاویه صحیح قرارگیری مچ دست
1.1956	.9526	1.07407	.000	377	17.385	استفاده از تجهیزات ارگونومیک نظیر صندلی استاندارد جهت جلوگیری از ایجاد عوارض و آسیب نشستن طولانی مدت و همچنین افزایش سلامت و کارایی
1.1978	.9504	1.07407	.000	377	17.074	استفاده از مانیتورهای استاندارد و ابزار مناسب کار کارکنان بانک
1.2837	1.0973	1.19048	.000	377	25.111	استفاده از سیستم روشنایی مناسب
.9201	.6830	.80159	.000	377	13.294	استفاده از سیستم گرمایشی و سرمایشی مناسب
1.1123	.8718	.99206	.000	377	16.222	آزادی عمل به کارکنان در انجام امور قسمت خود
1.0422	.8202	.93122	.000	377	16.494	اهمیت دادن به هر شغل بدون مقایسه با مشاغل دیگر بانک
.8862	.6535	.76984	.000	377	13.010	مشخص شدن کارکنان نخبه و مفید بانک
.9226	.7017	.81217	.000	377	14.458	جلوگیری از عملکرد منفی کارکنان و بهبود نحوه عملکرد آنان
1.0203	.8263	.92328	.000	377	18.717	استاندارد کردن کارها و مشخص بودن وظایف کارکنان
1.0287	.8390	.93386	.000	377	19.367	تعیین نیازهای آموزشی و غیر آموزشی کارکنان
.8073	.5578	.68254	.000	377	10.755	مشخص شدن افراد ضعیف و نوع ضعف آنان
.9656	.7222	.84392	.000	377	13.636	توجه به اصول تناسب فرد-شغل در بانک جهت افزایش ثبات شغلی
.8844	.6289	.75661	.000	377	11.645	تعداد در چرخش شغلی
.8407	.5879	.71429	.000	377	11.109	جلوگیری از جابه جایی افراد خبره و متخصص
1.2907	1.0902	1.19048	.000	377	23.354	زیبایی و آراستگی محل کار
1.2263	1.0065	1.11640	.000	377	19.981	استفاده از رنگهای دلپذیر در محیط کار
1.4373	1.2558	1.34656	.000	377	29.174	عدم تنش و نزاع بین کارکنان
1.3565	1.1303	1.24339	.000	377	21.614	عدم تبعیض سازمانی
1.3710	1.1952	1.28307	.000	377	28.705	عدم تگرانی ناشی از دست دادن شغل
1.2043	1.0285	1.11640	.000	377	24.969	فرصت ارتقا تحصیلی برای کارکنان
1.1757	.9512	1.06349	.000	377	18.628	تقویت حس شایستگی شغلی
1.1227	.9197	1.02116	.000	377	19.780	استفاده از تخصص و مهارت‌های کارکنان در بخش‌های مختلف

1.4761	1.2646	1.37037	.000	377	25.482	توجه به مسائل رفاهی و آسایشی پرسنل و خانواده‌هایشان
.6848	.4104	.54762	.000	377	7.849	برگزاری گلگشت‌های خانوادگی
.8854	.6278	.75661	.000	377	11.549	برگزاری مسابقات و المپیادهای ورزشی
.7807	.5421	.66138	.000	377	10.900	برگزاری گلگشت‌های ورزشی
1.1198	.9066	1.01323	.000	377	18.687	رعایت سلسله مراتب اداری در بانک
1.2529	1.0487	1.15079	.000	377	22.157	مدیریت نیازهای کارکنان
1.0782	.8901	.98413	.000	377	20.579	عدم اهمال در همکاری بین بخش‌های مختلف بانک
1.1951	1.0218	1.10847	.000	377	25.162	عدم تعلل در انجام وظایف شغلی
.8680	.6452	.75661	.000	377	13.352	مرخصی استحقاقی اجباری
1.0152	.8208	.91799	.000	377	18.564	مرخصی و گزینه‌های کار انعطاف پذیر
.8981	.6733	.78571	.000	377	13.745	کنترل جابه جایی کارکنان غیر بومی
1.1854	.9310	1.05820	.000	377	16.353	حقوق پایه
1.2233	.9672	1.09524	.000	377	16.815	حق جذب
1.2339	.9884	1.11111	.000	377	17.799	حق معیشت
1.1469	.8795	1.01323	.000	377	14.901	حق مسکن
1.1645	.8990	1.03175	.000	377	15.281	حق ایاب و ذهاب
1.1622	.9065	1.03439	.000	377	15.908	حق مسئولیت
1.1532	.8998	1.02646	.000	377	15.929	حق عائله مندی و حق اولاد
1.2986	1.0611	1.17989	.000	377	19.537	اضافه کار
1.2479	1.0007	1.12434	.000	377	17.885	سختی شرایط کار
1.1587	.8995	1.02910	.000	377	15.619	حق مواجهه با مشتریان
1.1337	.8822	1.00794	.000	377	15.759	فوق العاده بدی آب و هوا
1.0394	.7755	.90741	.000	377	13.522	پیاده سازی طرح رتبه بندی کارکنان
.9431	.6865	.81481	.000	377	12.484	رعایت میزان توقف در شغل
.9272	.6706	.79894	.000	377	12.244	حداقل سابقه برای رتبه یا شغل بالاتر
.7031	.4345	.56878	.000	377	8.328	موافقت و تأیید مدیران مافوق
.7046	.4435	.57407	.000	377	8.645	استعلام از نهادهای نظارتی مانند حراست و بازرسی
.7302	.4762	.60317	.000	377	9.339	تحصیلات مرتبط با شغل
.9147	.7202	.81746	.000	377	16.533	شرکت در کمیسیون‌های مربوطه برای احراز شغل مانند مشاغل کارشناس بازرسی حسابرس یا مشاغل مدیریتی
.6537	.4203	.53704	.000	377	9.049	ارائه پروژه تعیین شده
1.2230	1.0468	1.13492	.000	377	25.328	اعتماد متقابل
1.4001	1.2348	1.31746	.000	377	31.335	روحیه همکاری
1.3098	1.1399	1.22487	.000	377	28.357	تعاون و همکاری

1.3806	1.2014	1.29101	.000	377	28.327	احساس مسئولیت
1.3390	1.1637	1.25132	.000	377	28.074	روابط دوستانه و صمیمانه
1.0732	.8634	.96825	.000	377	18.149	تشکیل کارگروه‌های تخصصی
1.1204	.8796	1.00000	.000	377	16.336	مشارکت کارکنان در تصمیمات بانک
.9599	.7279	.84392	.000	377	14.308	متانت و احترام
1.3969	1.2169	1.30688	.000	377	28.560	نظارت و کنترل متعادل
1.0259	.8524	.93915	.000	377	21.279	پرداخت پاداش در طرح‌ها و برنامه‌های عملیاتی
1.3411	1.1457	1.24339	.000	377	25.032	تسهیلات مسکن
1.3206	1.0868	1.20370	.000	377	20.254	تسهیلات ضروری
1.3402	1.1096	1.22487	.000	377	20.891	تسهیلات دانشجویی
1.0104	.7621	.88624	.000	377	14.036	تسهیلات سفر
1.0769	.8226	.94974	.000	377	14.685	عضویت در صندوق‌های سرمایه‌گذاری
1.0001	.7882	.89418	.000	377	16.594	استفاده از برنامه‌های یاری رسان برای پرسنل خاص
1.0438	.8292	.93651	.000	377	17.159	حمایت از بیماران خاص، معلولین، دیابتی‌ها، سالمندان
1.2479	1.0325	1.14021	.000	377	20.816	طرح‌های مسئولیت اجتماعی با زیر مؤلفه‌های حمایت از کارکنان در دام اعتیاد
1.1244	.9074	1.01587	.000	377	18.410	حمایت از خانواده همکاران زندانی
1.1077	.8870	.99735	.000	377	17.768	پرداخت کمک هزینه کلیه
1.2431	1.0162	1.12963	.000	377	19.573	برنامه‌های حمایتی برای مراقبت از فرزندان کارکنان
1.0486	.8403	.94444	.000	377	17.830	تقدیر از خانواده شهدا، ایثارگران و جانبازان
1.1364	.9059	1.02116	.000	377	17.418	کمک هزینه ازدواج
1.1612	.9341	1.04762	.000	377	18.143	کمک هزینه فوت افراد تحت تکفل
.6857	.4466	.56614	.000	377	9.311	چاپ کتاب از فرزندان ممتاز همکاران
1.0174	.7816	.89947	.000	377	15.003	تکریم خانواده کارکنان در جشن‌ها و مناسبت‌ها
1.0301	.8006	.91534	.000	377	15.686	کمک هزینه تحصیلی و جایزه تحصیلی ویژه فرزندان
1.4817	1.2908	1.38624	.000	377	28.565	ایجاد پرونده الکترونیک سلامت جسمی-روحي* پایش سلامت(چکاپ سالیانه و غربالگری
1.3660	1.1366	1.25132	.000	377	21.447	چابک سازی سامانه‌ها و ایجاد اپلیکیشن‌های ویژه کارکنان
1.3697	1.1806	1.27513	.000	377	26.523	سیستم جامع نرم افزاری مدیریت حقوق، دستمزد و فیش‌های حقوقی

.9433	.7075	.82540	.000	377	13.764	نظام پیشنهادات مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک بانک
.8303	.5719	.70106	.000	377	10.670	سامانه ارتباط مستقیم با مدیر عامل

بر اساس یافته‌های بدست آمده از دیدگاه پاسخگویان می‌توان بیان نمود که ۲۰ مؤلفه فرعی بر الگوی کیفیت زندگی کاری با رویکرد استراتژیک منابع انسانی در نظام اداری بانک ملت تأثیر دارند. نتایج آزمون تی در جدول (۵) نشان می‌دهد که بیشترین مؤلفه مؤثر بر الگوی کیفیت زندگی کاری با رویکرد استراتژیک منابع انسانی در نظام اداری بانک ملت مؤلفه " روابط کاری بین همکاران " با مقدار آماره (t=۳۱.۰۴۵) بوده و کمترین مؤلفه مؤثر نیز مؤلفه " سیستم‌های پشتیبان تصمیم در تصمیم‌گیری مدیران " با مقدار آماره (t=۱۳.۱۰۲) در این ارزیابی می‌باشد. همچنین نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که تمام ۲۰ مؤلفه فرعی شناسایی شده بر کیفیت زندگی کاری با رویکرد استراتژیک منابع انسانی در نظام اداری بانک ملت مؤثر می‌باشند (sig=۰.۰۰۱).

جدول ۵. مقدار آماره تی مؤلفه‌های فرعی مؤثر بر کیفیت زندگی کاری با رویکرد استراتژیک منابع انسانی در نظام اداری بانک

One-Sample Test						مؤلفه‌های فرعی
Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
1.2340	1.0803	1.15714	.000	377	29.597	فردی
.9299	.7646	.84728	.000	377	20.156	سازمانی
.8253	.5997	.71252	.000	377	12.423	فرهنگ سازمانی
.9360	.7121	.82407	.000	377	14.472	روش مدیریت علمی
.9004	.6802	.79034	.000	377	14.115	روش انگیزشی
1.0460	.8394	.94268	.000	377	17.941	روش مبتنی بر ویژگی‌های ارگونومی
.9710	.7816	.87632	.000	377	18.193	تمرکز بر شغل
.9053	.7128	.80908	.000	377	16.528	جابه‌جایی کمتر در شغل
1.3226	1.1494	1.23598	.000	377	28.069	احساس آرامش در کار
1.1521	.9819	1.06702	.000	377	24.652	پیشرفت و توسعه کاری

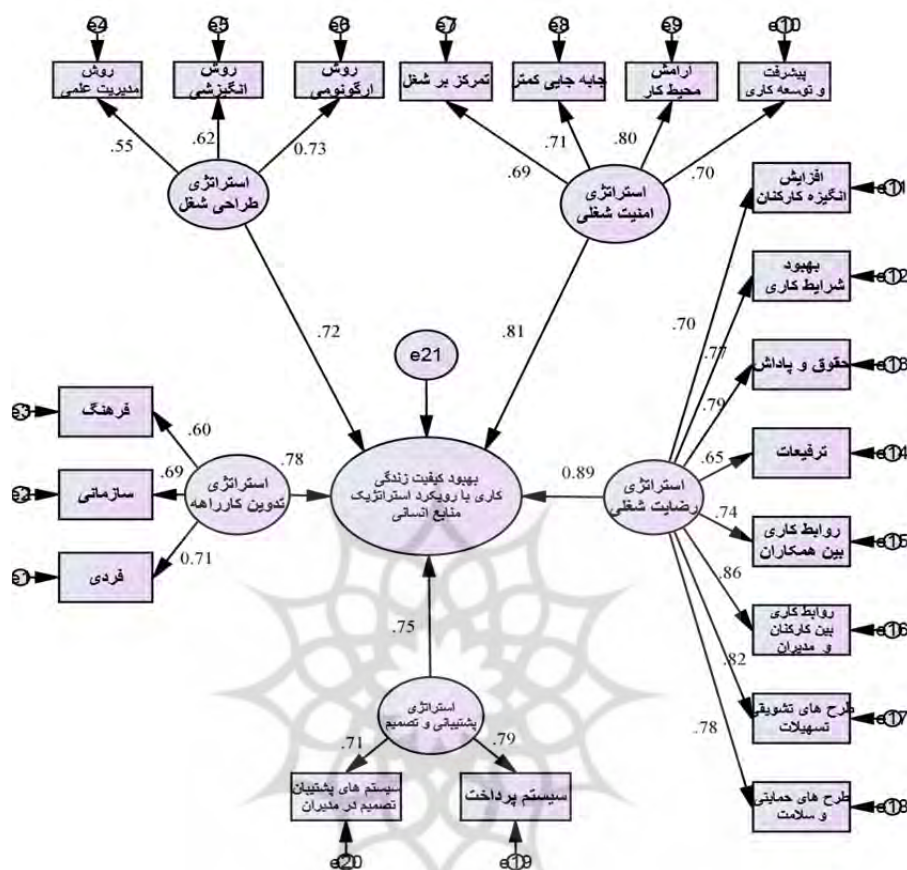


.9389	.7291	.83399	.000	377	15.632	افزایش انگیزه کارکنان
1.0422	.8769	.95956	.000	377	22.838	بهبود شرایط کاری
1.1821	.9473	1.06469	.000	377	17.836	حقوق و پاداش
.7956	.6098	.70271	.000	377	14.868	ترفیعات
1.3207	1.1634	1.24206	.000	377	31.045	روابط کاری بین همکاران
1.1599	.9883	1.07407	.000	377	24.621	روابط کاری بین کارکنان و مدیران
1.1733	.9757	1.07451	.000	377	21.377	طرح‌های تشویقی، تسهیلات
1.0852	.8986	.99186	.000	377	20.904	طرح‌های حمایتی و سلامت
1.3623	1.1642	1.26323	.000	377	25.079	سیستم پرداخت
.8778	.6487	.76323	.000	377	13.102	سیستم‌های پشتیبان تصمیم در تصمیم‌گیری مدیران

### آزمون مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد و اعداد معناداری

به این تخمین، مدل در حالت تخمین استاندارد گفته می‌شود. حالت تخمین استاندارد ضرایب همگن شده هستند، یعنی مقیاس آنها یکی شده است و امکان مقایسه بین آنها وجود دارد. در حالتی که این مقدار بین متغیرهای مکنون و آشکار مربوط به آن در نظر گرفته شود، برابر با همان ضرایب همبستگی یا بارهای عاملی هستند (در انجام تحلیل عاملی تاییدی)، و اگر بین دو متغیر مکنون در نظر گرفته شوند، همان ضرایب مسیر یا بناهای استاندارد شده‌ی رگرسیونی هستند. بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد میزان تأثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه‌ها را در توضیح و تبیین واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد. در حالت برآورد استاندارد امکان مقایسه بین متغیرهای مشاهده شده‌ی تبیین کننده متغیرهای پنهان وجود دارد. نتایج تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای نشان داد که مدل اندازه‌گیری متغیرها مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. نتایج مدل اندازه‌گیری حاکی از وجود روابط همبستگی مثبت و معناداری بین متغیرها در مدل است. با توجه شکل (۲-۴) می‌توان بارهای عاملی هر یک از سؤالات تحقیق را مشاهده نمود. قدار ضریب تعیین عددی بین صفر و یک است، که هر چه به سمت یک نزدیک شود، مقدار تبیین واریانس بیشتر می‌گردد. تخمین ضرایب  $t$  گفته می‌شود. مدل در حالت ضرایب  $t$  یا حالت معناداری مقادیر آماره  $t$  را نشان می‌دهد که برای قضاوت در مورد معناداری روابط بکار می‌روند. به اینصورت که اگر مقادیر آماره  $t$  بین ۱.۹۶ و

۱.۹۶-قرار داشته باشند، ضرایب معنادار نیستند و منجر به رد فرضیات یا سؤالات تحقیق می‌شوند و در حالی که خارج از این محدود باشند، معنادار هستند.



شکل ۲. مدل ساختاری بهبود کیفیت زندگی کاری با رویکرد استراتژیک منابع انسانی در حالت تخمین استاندارد

همانگونه که جدول (۶) و شکل (۲) نشان می‌دهد، نتایج حاکی از این است که همه استراتژیهای مؤثر بر بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان بانک ملت شناسایی شده از مقدار T و بار عاملی قابل قبول و مثبتی برخوردارند. لذا تمام استراتژیهای مطرح شده در کیفیت زندگی کاری کارکنان بانک تأثیر گذار است. در ادامه جدول شاخص‌های نیکویی برازش مدل ارائه شده است که براساس آن‌ها می‌توان گفت آیا مدل از برازش قابل قبولی برخوردار می‌باشد یا خیر؟ قبل از اینکه مقادیر شاخصهای برازش مدل ارائه شود ابتدا این شاخصهای معرفی و مقادیر قابل قبول برای هر شاخص بیان می‌شود.

جدول (۶) شاخص‌های برازش مدل عوامل مؤثر بر بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان بانک ملت با رویکرد استراتژیک منابع انسانی

تفسیر	مقادیر شاخص‌ها	شاخص‌های برازش
-	۱۱۴/۳۵	کای اسکوآر (کای دو)
-	۷۵	درجه آزادی
مطلوب	۱.۵۲۴	نسبت کای اسکوآر به درجه آزادی ( $X^2/DF$ )
مطلوب	۰.۹۳۱	شاخص برازش افزایشی (IFI)
مطلوب	۰.۰۶۳	ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA)
مطلوب	۰.۹۱۲	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
مطلوب	۰.۹۰۹	شاخص برازش هنجار شده (NFI)

بر اساس نتایج جدول (۶) شاخص‌های برازش مدل از مقدار قابل قبول و مطلوب برخوردار بوده و مدل تحقیق تأیید می‌شود. مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) با مقدار ۰.۰۶۳ و CFI با مقدار ۰.۹۱۲ هستند. بر اساس نتایج بدست آمده در پژوهش حاضر کیفیت زندگی کاری کارکنان در نظام اداری بانک ملت در قالب ۵ استراتژی که شامل استراتژی تدوین کارراهه و مسیر شغلی، استراتژی طراحی شغل، استراتژی امنیت شغلی، استراتژی رضایت شغلی و استراتژی استقرار سیستم‌های پشتیبانی عملیات و تصمیم می‌باشند قابل طبقه بندی است. هریک از استراتژی‌های مطرح شده به طور کامل مورد بررسی قرار گرفت که بر همین اساس زیرمؤلفه های هریک در قالب شکل (۳) که مدل استخراج شده از یافته‌های تحقیق می‌باشد، ترسیم گردیده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



و عادلانه میان کارکنان به منظور ارتقا و تشویق و دادن مزایای ویژه است، چنانچه می‌بایست در امتیازها و تشویق‌های شغلی میان کارکنان قضاوتی مبنی بر عدالت اعمال شود. مؤلفه بعدی مؤلفه فردی از استراتژی تدوین مسیر کارراه و مسیر شغلی با مقدار آماره  $t=29.597$  می‌باشد. در این مؤلفه تاکید بر توسعه فردی کارکنان بانک در زمینه‌های تقویت حس استقلال، توسعه شایستگی‌ها و صلاحیت‌های فردی، پرورش روحیه خلاق بر مبنای استعداد هر فرد شده است. تدوین کارراه و ترسیم مسیر شغلی متضمن هماهنگ‌سازی و تطابق سه عنصر است: فرد، سازمان و فرهنگ محیط گسترده‌تر. به همین ترتیب مدیریت در صورتی می‌تواند این هماهنگی را ایجاد کند که چرخه زندگی افراد، نیازهای سازمانی و جامعه و هنجارها و ارزشهای فرهنگ عمومی و فراگیر را در نظر داشته باشد. مؤلفه احساس آرامش در کار با مقدار آماره  $t=28.069$  از استراتژی امنیت شغلی نیز در اولویت سوم قرار دارد. از دیدگاه پاسخگویان فضای آرام کاری به دور از تنش و تبعیض و نیز فضا سازی مناسب از جمله عوامل محیطی هستند که سبب ایجاد انگیزه و روحیه برای کارکنان می‌شود و نهایت کیفیت زندگی کاری آنها بهبود می‌بخشد. سایر مؤلفه‌های شناسایی شده تاثیر گذار به ترتیب اولویت عبارتند از: سیستم پرداخت با مقدار آماره  $t=25.079$ ، پیشرفت و توسعه کاری با مقدار آماره  $t=24.652$ ، روابط بین کاری کارکنان و مدیران با  $t=24.621$ ، بهبود شرایط کاری با مقدار آماره  $t=22.838$ ، طرح‌های تشویقی و تسهیلات با مقدار آماره  $t=21.377$ ، طرح‌های حمایتی و سلامت با مقدار آماره  $t=20.904$ ، سازمانی با مقدار آماره  $t=20.156$ ، تمرکز بر شغل با مقدار آماره  $t=18.193$ ، حقوق و پاداش با مقدار آماره  $t=17.836$ ، روش‌های مبتنی بر ارگونومی با مقدار آماره  $t=17.941$ ، جابه جایی کمتر در شغل با مقدار آماره  $t=16.528$ ، افزایش انگیزه کارکنان با مقدار آماره  $t=15.632$ ، ترفیحات با مقدار آماره  $t=14.868$ ، روش مدیریت علمی با مقدار آماره  $t=14.472$ ، روش انگیزشی  $t=14.115$  و در آخر سیستم‌های پشتیبان تصمیم در تصمیم گیری مدیران با مقدار آماره  $t=13.102$  می‌باشد. همچنین نتایج آزمون تی نشان داد که تمام ۱۱۸ زیرمؤلفه شناسایی شده بر کیفیت زندگی کاری با رویکرد استراتژیک منابع انسانی نظام بانکداری بانک ملت مؤثر می‌باشند ( $sig=0.001$ ). نتایج این سؤال از تحقیق نشان می‌دهد که تمامی مؤلفه‌های شناسایی شده در بهبود کیفیت زندگی کاری نظام بانکداری بانک ملت می‌تواند کاربرد داشته باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که استراتژی‌های کیفیت زندگی کاری کارکنان بانک ملت باید تمامی ابعاد بهداشت فیزیکی (جسمی) و روانی (ذهنی) کارکنان در محیط کار را در نظر بگیرد. کیفیت زندگی کاری با رویکرد استراتژیک منابع انسانی نمایانگر نوعی فرهنگ سازمانی یا شیوه مدیریت است که کارکنان بر اساس آن احساس حاکمیت، خودگردانی، مسئولیت و عزت نفس می‌کنند. زیرمؤلفه‌های شناسایی شده نظیر: ارزیابی عملکرد کارکنان به صورت عادلانه، فراهم آوردن دسترسی برای همه کارکنان به مزایا و خدمات، ارتقا کیفیت زندگی و ایجاد توازن بین زندگی و کار، تقویت حس خدمت رسانی به مشتریان، ترویج اخلاق حرفه‌ای، تقویت احساس مسئولیت در کار و.. نشان دادند که از دیدگاه پاسخگویان کیفیت زندگی کاری در بانک ملت تأثیر مهمی بر رفتار کارکنان از قبیل شناخت کار راه سازمانی، رضایت شغلی، امنیت شغلی، طرح شغل و.. خواهد داشت. همچنین مؤلفه‌های شناسایی شده نشان داد که کیفیت زندگی کاری در نظام اداری بانک ملت فرآیندی است که به وسیله آن همه اعضاء بانک از طریق مجاری ارتباطی باز و متناسبی که برای این مقصود ایجاد شده، در تصمیم‌هایی که به ویژه بر شغل‌شان و بر محیط کارشان به طور کلی اثر می‌گذارد، به نحوی دخالت می‌کنند و در نتیجه مشارکت و خشنودی آنها از کار بیشتر می‌شود و فشار عصبی ناشی از کار برایشان کاهش می‌یابد. نتایج این

پژوهش با نتایج پژوهش (Akteer et al, ) (Di et al, 2023) (Akinwale et al. 2023) (Abebe & Assemie, 2023) (2023) (Rasouli et al, 2022) (Eliyana & Anwar, 2022) (Algazlan et al, 2022) (Ashourzadeh et al, 2022) (Negahdari & Anuri, 2022) (Safari & Ghasemian Asl, 2022) (Ebrahimbay Salami et al, 2022) (Latifi & )، (Ramezannia et al, 2021)، (Heydarifard et al, 2022)، (Golshahi & Jafarpor Hamedani, 2022) (Asadi Khanouki & ) (Arief et al, 2021) (Diana et al, 2022)، (Rahnama et al, 2021)، (Khalili, 2021) (Hajizadeh, 2021)، (Mousazadeh et al, 2021) (Abrahams et al, 2021) همسو می‌باشد. نتایج این پژوهش نشان داد که کارکنان باید از وظایف و مسوولیت های خود در پیشبرد برنامه‌های بانک آگاه باشند تا بتوانند در جایگاه خود به گونه‌ای مؤثر عمل کنند. موضوع کیفیت زندگی کاری با توجه خاص به رویکرد منابع انسانی باید در گردهمایی‌ها و جلساتی که از سوی مدیران ارشد بانک‌ها برگزار می‌گردد مطرح شود تا برای بهبود آن تدابیر جدی اتخاذ گردد. از این رو، به نظر می‌رسد که یک بازنگری کلی برای بررسی استراتژی‌های فعلی بانک ملت در خصوص نحوه جذب کارکنان، آموزش‌های کاربردی کارکنان، ارائه شرح وظایف روشن و شفاف، شایسته‌سالاری در انتصابات، رعایت عدل و انصاف در تشویق و مزایای تشویقی، سیاست‌های انگیزشی و پرورش خلاقیت و نوآوری کارکنان، ایجاد نظام مشارکتی سیستماتیک و توسعه نظام پیشنهادهای کارکنان، اجرای طرح‌های سلامت و سایر شاخص‌های شناسایی شده در تحقیق حاضر لازم و ضروری باشد. (Abebe & Assemie, 2023) نشان داد که جبران خدمت، پاداش و تعادل بین کار و زندگی از نظر آماری معنادار بوده و به طور مثبت با تعهد سازمانی کارکنان دانشگاهی مرتبط است. علاوه بر این، کیفیت زندگی کاری با تعهد سازمانی معلمان آموزش عالی رابطه آماری معنادار و مثبتی دارد. (Rasouli et al, 2022) نشان داد کیفیت زندگی کاری بر خودکارآمدی معلمان آموزش و پرورش شهرستان میاندروود تأثیر مثبت دارد. همچنین از بین ابعاد کیفیت زندگی کاری، پرداخت منصفانه و کافی، محیط کار ایمن و بهداشتی، تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم، وابستگی اجتماعی زندگی کاری، یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان و توسعه قابلیت‌های انسانی بر خودکارآمدی معلمان تأثیر مثبت دارند.

با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- توجه بیشتر مدیران به مسائل رفاهی و آسایشی پرسنل بانک ملت و خانواده‌هایشان؛
- برگزاری مستمر و برنامه ریزی شده گلگشت‌های خانوادگی و ورزشی جهت افزایش انگیزه کارکنان بانک ملت؛
- بهبود شرایط کاری کارکنان با رعایت سلسله مراتب اداری در بانک، مدیریت نیازهای کارکنان، عدم اهمال در همکاری بین بخش‌های مختلف بانک؛
- توجه بیشتر مدیران به مسائل حقوق و پاداش کارکنان به خصوص در امر سختی شرایط کار، حق مسکن و حق مسئولیت؛
- ایجاد متولی مشخص برای رسیدگی به مشکلات کارکنان؛ وجود واحد و جایگاه مشخصی برای رسیدگی به دغدغه‌های کارکنان، موجب جلوگیری از گفت و شنود تنش‌زا در محیط کار و نیز شایعات و... می‌شود. از طرفی، با توجه به لزوم ایجاد آرامش فکری و روانی کارکنان، بهتر است در همین بخش واحدهای مشاوره‌ای

- تشکیل کردند تا کارکنان بتوانند برای حل مشکلات روحی و روانی و همچنین تصمیم گیری‌هایی که شاید نیاز به مشاوره داشته باشد؛ از راهنمایی‌های این بخش استفاده کنند؛
- مدیران و روسای شعبات بانک ملت از این موضوع به درستی آگاه شوند که تبعیض بین کارکنان سطح کیفیت زندگی کارکنانشان را به شدت کاهش می‌دهد لذا تا جایی که بتوانند می‌بایست اقداماتی نمایند تا جوی سالم در محل کار ایجاد شود؛
  - تعیین اهداف و برنامه مدون بانک و اعلام آن به کارکنان و سپس نظارت و کنترل بر نحوه اجرای صحیح و پیشبرد برنامه‌ها با دقت توسط مسوولان متولی، به طوری که هر یک از مسولان در صف و ستاد و همچنین کارکنان شعب و ادارات از این برنامه آگاه و از نقش و جایگاه مؤثر خود در این اهداف مطلع باشند؛
  - ارزش نهادن و اهمیت بخشیدن به تجربه کارکنان و استفاده از توانمندی نیروهای مجرب جهت جلوگیری از جابه جایی‌های نامتناسب و متعدد و افزایش فرصت بهره گیری از تجربه اندوخته افراد مجرب و باتجربه حاصل نمی‌شود؛
  - ایجاد فضای مناسب کاری؛ از آنجا که فضا و تسهیلات کاری مناسب برانگیزه و شوق و علاقه مندی در کار تأثیر دارد پیشنهاد می‌شود به عوامل محیطی نظیر مقدر نور و روشنایی، دما، سر و صدا و نیز استفاده از اصول ارگونومی در بانک‌ها توجه ویژه گردد.

## Reference

- Abdullah, N., & Zakaria, N., & Zahoor, N. (2021). Developments in Quality of Work-Life Research and Directions for Future Research. <https://doi.org/10.1177/21582440211059177>.
- Abebe, A., & Assemie, A. (2023). Quality of work life and organizational commitment of the academic staff in Ethiopian universities. *Heliyon*, 9, e15139. DOI:10.1016/j.heliyon.2023.e15139
- Abrahams, C., & Alley, H., & Downing, C. (2021). Experiences of newly employed professional nurses regarding their quality of work life at a private hospital in Gauteng. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 15, 100362. DOI:10.1016/j.ijans.2021.100362.
- Akinwale, O.E. & George, O.J. (2023). Personnel brain-drain syndrome and quality healthcare delivery among public healthcare workforce in Nigeria. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, Vol. 41, No. 1, 18-39. doi: 10.1108/AGJSR-04-2022-0022.
- Akter, K., & Tang, S.M., & Adnan, Z. (2023). Impact of empowerment and ICT on quality of work life: The mediating effect of trust climate, *Cogent Business & Management*, 10:1, 2176412, DOI: 10.1080/23311975.2023.2176412
- Algazlan, N., & Al-jedai, A., & Alamri, A., & Alshehri, A.M., & Aldaiji, L., & Almogbel, Y. (2022). Association between intention to leave work and quality of work-life of Saudi pharmacists. *Saudi Pharmaceutical Journal*, 30 (2), 103-107. DOI:10.1016/j.jsps.2021.12.022
- Ajalli, M., & Mozaffari, M. M., & Tolouei, H. (2022). Impact review SHRM on Innovation performance by mediating role of Innovation capability. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(51), 245-264. doi: 10.22034/smsj.2022.157946. (in Persian)
- Apascaritei, P., Elvira, M. (2022). Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research. *Human Resource Management Review*, 32, 100878. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100878>
- Arief, N. R., & Purwana, D., & Saptono, A. (2021). Effect of Quality Work of Life (QWL) and Work-Life Balance on Job Satisfaction through Employee Engagement as Intervening Variables. *The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)*, 3(01), 259-269. <https://www.growingscholar.org/journal/index.php/TIJOSSW/article/view/120>

- Ashourzadeh, M., Rezvani Chaman Zamin, M., Rezaei Kelidbari, H., & Abbasi, B. (2023). Designing a human resource performance evaluation model with a value-based approach in the higher education system. *Management and Educational Perspective*, 5(3), 305-328. doi: 10.22034/jmep.2023.420263.1251. (in Persian)
- Asadi Khanouki, A., & Hajizadeh, F. (2020). The relationship between psychological capital and the quality of work life and the mediating role of job satisfaction in Jiroft education staff, National Conference on Curriculum Studies in the Third Millennium, Kerman, <https://civilica.com/doc/1317831>. (in Persian)
- Ebrahimbay Salami, G., & Shafieiyan, M., & Shaban Zadeh Belalmi, T. (2022). The Effect of Quality of Work Life on the Organizational Behavior of Hotel Staff (Case study: Tehran Homa 5-Star Hotel's Staff). *Journal of Tourism and Development*, 11(1), 191-209. doi: 10.22034/jtd.2022.314495.2505. (in Persian)
- Dorostkar, F., & Rezaei, F. (2021). The relationship between organizational optimism and quality of work life with respect to the mediating role of social responsibility. 9 (13):1-7. URL: <http://jnip.ir/article-1-510-fa.html>. (in Persian)
- Di, H., Li, H., Wang, Y. (2023). Kindergarten Teachers' Quality of Work Life in China: A National Empirical Study. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2023, 20, 4596. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054596>
- Diana, & Eliyana, A., & Mukhtadi, & Anwar, A. (2022). Creating the path for quality of work life: A study on nurse performance. *Heliyon*, 8, e08685. DOI:10.1016/j.heliyon.2021.e08685
- Heydarifard, R., & Rostami, N., & Shirkhani, N. (2022). Explaining the relationship between organizational virtue and the quality of work life with teachers' job enthusiasm (case study: elementary school teachers in Shahr Kamiyaran), <https://civilica.com/doc/1670668>. (in Persian)
- Golshahi, B., & Jafarpor Hamedani, H. (2022). Identify the Quality of Work Life Components effective on improving performance of fighter pilots (Case study: One of the Air Force bases). *Military Science and Tactics*, 18(60), 31-58. doi: 10.22034/qjms.2022.540060.1595. (in Persian)
- Jin, J. H., & Lee, E. J. (2020). Factors Affecting Quality of Work Life in a Sample of Cancer Survivor Female Nurses. *Medicina*, 56(12), 721. DOI: 10.3390/medicina56120721
- Kotobi, F., & Naghiloo, Z., & Namvar, M. (2021). Quality of Work Life and its Role in the Organizational Indifference of Sport Teachers. *Educational and Scholastic studies*, 10(2), 245-260. DOI: 20.1001.1.2423494.1400.10.2.10.7. (in Persian)
- Latifi, Z., & Khalili, M. (2021). The Effectiveness of Career Counseling with a Narrative Therapy Approach on Career Adaptability, Procrastination, and Quality of Wok Life. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 8(1), 197-212. doi: 10.22055/jiops.2021.38492.1241. (in Persian)
- Le, T.H.A., & Nguyen, T.M.T., & Trinh, T.A., & Nguyen, T.H.P. (2021). Factors Affecting Quality of Working Life: A Study on Front-line Employees in Vietnamese Aviation Sector. *Transportation Research Procedia*, 56, 118-126. DOI:10.1016/j.trpro.2021.09.014
- Mataji Nimuri, F., & Niazian, M. (2021). The effect of strategic human resource management on organizational performance. *Scientific Journal of New Management and Accounting Research Approaches*, 5(17), 16-30. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/810>. (in Persian)
- Mol, R. (2023). Quality of Work Life of Bank Employees: An Analysis with Special Reference to Co-Operative Banks in Ernakulam District, Kerala. *IJIRT*, Vol. 9, Issue 8, 1-4.
- Mousazadeh, B., & Mousavi, S.N., & Vahdati, H., & Nazarpouri, A.H. (2021). Designing and explanation a model of Quality of Work Life of offshore Oil Industry Employees with mixed research (Case study: West Oil & Gas Production Company). *Strategic studies in the oil and energy industry*; 12 (48):144-161.URL: <http://iieshrm.ir/article-1-1178-fa.html>. (in Persian)
- Naghiloo, Z., & Kotobi, F., & Namvar, M. (2022). The Effect of Quality of Work Life on the Career Plateau of Sport Teachers. *Educational and Scholastic studies*, 11(1), 101-119. DOI: 20.1001.1.2423494.1401.11.1.4.6. (in Persian)
- Negahdari, A., & Anuri A. (2022). Organizational agility, quality of work life and electronic management of communication with customers. *Scientific Journal of New Research Approaches in*





- Management and Accounting, 6(21), 644-667. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1469>. (in Persian)
- Nikkar, A., & Shirazi, A. (2022). Investigating the impact of transformational leadership on employees' quality of work life mediated by managers perceived emotional intelligence. *Transformation Management Journal*, 14(1), 147-188. doi: 10.22067/tmj.2022.75713.1283. (in Persian)
- Safari, O., & Ghasemian Asl, H. (2022). Presenting the model of perceived organizational and social support and the quality of work life with the role of psychological empowerment moderator. *Transcendental Education Quarterly*, Volume 2, Number 2, 95-100. 10.30495/ee.2022.1952637.1070. (in Persian)
- Rasouli, M., & Rasouli, M., & Bazari, R. (2022). Investigating the effect of the quality of work life on the self-efficacy of education teachers in Miandrod city. *Quarterly Journal of Applied Researches in Management and Human Sciences*, 3(7), 142-134. (in Persian)
- Ramezannia, F., & Chenari, A., & Habibi, S. (2022). Providing Model of Organizational Innovative Culture based on Transformational Leadership Style with Mediated of Professional Ethics and Quality of Work Life in Islamic Azad University of Mazandaran Region. *Sociology of Education*, 7(2), 345-355. doi: 10.22034/ijes.2021.699717. (in Persian)
- Rahnama, N., & BakhtiyarPour, S., & Bavi, S., & Jayervand, H., & Dashtbozorgi, Z. (2021). Presenting a causal model of Quality of Work Life based on Job Stress and Emotional Intelligence by Fatigue in single Nurses. 10 (4):49-62. URL: <http://jne.ir/article-1-1245-fa.html>. (in Persian.)
- Salahat, M., & Al-Hamdan, Z. (2022). Quality of nursing work life, job satisfaction, and intent to leave among Jordanian nurses: A descriptive study. *Heliyon*, 8, e09838. DOI:10.1016/j.heliyon.2022.e09838
- Shabani Beshli, B. (2021). The relationship between addiction to virtual social networks and the anxiety and quality of work life of education teachers in Northern Swadkoh city. *Quarterly Journal of Applied Researches in Management and Human Sciences*, 2(3). 39-49.. (in Persian)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی