



## A Model of Human Resources Heritage in Bank Melli of Iran

**Afshin Soltani \*** 

\*Corresponding Author, PhD Candidate, Department of Human Resource Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: soltani.afshin@yahoo.com

**Hamza Khastar** 

Assistant Prof., Department of Human Resource Management and Business Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: khastar@khu.ac.ir

**Saeed Jafarinia** 

Associate Prof., Department of Human Resource Management and Business Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: shamsj58@khu.ac.ir

**Roohallah Noori** 

Assistant Prof., Department of Human Resource Management and Business Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: r.noori@khu.ac.ir

### Abstract

#### Objective

The present research aims to develop a conceptual model of the heritage of human resources in the banking industry, as the components representing this heritage have not been clearly identified.

#### Methods

The research follows a fundamental-applied approach based on the purpose and adopts a mixed method for data collection. In the qualitative phase, 20 senior managers from the National Bank of Iran headquarters participated, selected through purposive sampling and theoretical saturation principles. The quantitative phase involved a sample of 207 employees and managers working in the National Bank of Iran. Data were collected through semi-structured interviews and questionnaires. The validity of the qualitative instrument was ensured through experts' opinions, test-retest reliability, and intra-subject agreement. Face, content, and construct validity techniques were employed to confirm the validity of the quantitative questionnaire. Content analysis was used for data analysis in the qualitative part, while one-sample t-test was used in the quantitative part. The qualitative aspect addressed and identified the components and indicators of the heritage of human resources, while the quantitative aspect assessed and determined the status of these components in the National Bank of Iran.

## Results

The heritage of human resources in the banking industry comprises various components, including management and organizational structure, knowledge management, behavioral and attitudinal characteristics of employees, communication patterns, recruitment, employee retention, teamwork and participation, compensation and benefits system, voluntary behaviors, organizational culture, organizational characteristics, performance development, and employee motivation and job satisfaction.

## Conclusion

This research demonstrates that the heritage of human resources in organizations encompasses diverse structures that managers can rely on to establish such frameworks within their organizations.

**Keywords:** Human resources, Corporate heritage, Organizational resource heritage, Management and structure.

**Citation:** Soltani, Afshin; Khastar, Hamza; Jafarinia, Saeed & Noori, Roohallah (2023). A Model of Human Resources Heritage in Bank Melli of Iran. *Journal of Public Administration*, 15(2), 364- 391. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2023, Vol. 15, No.2, pp. 364- 391

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIPA.2023.358680.3325>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: March 03, 2023

Received in revised form: May 15, 2023

Accepted: May 17, 2023

Published online: July 05, 2023



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## ارائه مدل میراث منابع انسانی: مطالعه‌ای آمیخته در بانک ملی ایران

### افشین سلطانی

\* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران، رایانامه: soltani.afshin@yahoo.com

### حمزه خواستار

استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و مدیریت کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران، رایانامه: khastar@khu.ac.ir

### سعید جعفری نیا

دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی و مدیریت کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران، رایانامه: shamsj58@khu.ac.ir

### روح‌اله نوری

استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و مدیریت کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران، رایانامه: r.noori@khu.ac.ir

## چکیده

**هدف:** از آنجا که مشخص نیست در صنعت بانکداری چه مؤلفه‌هایی بیانگر میراث منابع انسانی است، پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مفهومی میراث منابع انسانی اجرا شده است.

**روش:** پژوهش برحسب هدف، بنیادی - کاربردی و برحسب نوع داده، آمیخته است. مشارکت‌کنندگان بخش کیفی، ۲۰ نفر از مدیران ارشد ستاد بانک ملی ایران بودند که با تکنیک نمونه‌گیری هدفمند و با رعایت اصل اشباع نظری انتخاب شدند. نمونه آماری بخش کمی نیز، ۲۰۷ نفر از کارکنان و مدیران شاغل در بانک ملی ایران بودند. برای گردآوری داده‌ها از ابزارهای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه استفاده شد. تأیید روایی ابزار بخش کیفی با استفاده از نظرهای متخصصان و همچنین، محاسبه پایایی بازآزمون و توافق درون‌موضوعی انجام شد. روایی پرسش‌نامه کمی نیز با استفاده از تکنیک روایی ظاهری، محتوایی و سازه تأیید شد. تکنیک تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، تحلیل محتوا و در بخش کمی، آزمون تی تک‌نمونه‌ای بود. در بخش کیفی، به این سؤال پرداخته شد که مؤلفه‌ها و شاخص‌های میراث منابع انسانی کدام‌اند؟ همچنین، در بخش کمی به ارزیابی و تعیین وضعیت این مؤلفه‌ها در بانک ملی ایران پرداخته شد.

**یافته‌ها:** میراث منابع انسانی عبارت است از: مدیریت و ساختار سازمانی، مدیریت دانش، ویژگی‌های رفتاری و نگرشی کارکنان، شکل‌گیری ارتباطات، استخدام، حفظ و نگهداری کارکنان، کار تیمی و مشارکت، سیستم حقوق و مزایا، رفتارهای داوطلبانه، فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های سازمان، توسعه و ارزیابی عملکرد و انگیزش و رضایت شغلی کارکنان.

**نتیجه‌گیری:** این پژوهش نشان می‌دهد که میراث منابع انسانی در سازمان، دربردارنده ساختارهای مختلفی است که مدیران می‌توانند با تکیه بر آن‌ها، این سازه را در سازمان ایجاد کنند.

**کلیدواژه‌ها:** منابع انسانی، میراث شرکتی، میراث منابع سازمانی، مدیریت و ساختار.

**استناد:** سلطانی، افشین؛ خواستار، حمزه؛ جعفری نیا، سعید و نوری، روح‌اله (۱۴۰۲). ارائه مدل میراث منابع انسانی: مطالعه‌ای آمیخته در بانک ملی ایران. مدیریت دولتی، ۱۵(۲)، ۳۶۴-۳۹۱.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۲

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۲/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۲۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۴/۱۴

doi: <https://doi.org/10.22059/JIPA.2023.358680.3325>

مدیریت دولتی، ۱۴۰۲، دوره ۱۵، شماره ۲، صص. ۳۶۴-۳۹۱

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

## مقدمه

امروزه منابع انسانی به عنوان عاملی ارزشمند در کسب مزیت رقابتی هر سازمان اهمیت دارد؛ به گونه‌ای که اگر یک سازمان بخواهد از رقابت عقب نماند، باید از منابع انسانی متخصص، آگاه و توانمند برخوردار باشد. از آنجا که شرایط کاری و اتفاق‌ها و رویدادهایی که هر شخص در طول حیات سازمانی و اجتماعی با آن‌ها مواجه می‌شوند متفاوت است، احساسات، نگرش‌ها و واکنش‌هایی که به این رویدادها و اتفاق‌ها نشان می‌دهند با یکدیگر تفاوت دارد و به تبع آن، وضعیت منابع انسانی در هر سازمان با سازمان دیگر متفاوت است. خطمشی‌ها و دستورالعمل‌های مدیران و رفتارهای کارکنان نیز طی سال‌های حیات سازمان بر ویژگی‌ها و صفات کارکنان در سازمان تأثیر می‌گذارد و رفته‌رفته جزئی از خصوصیات بارز سازمان و شعار کارکنان آن می‌شود. پاسخ به این سؤال که چگونه می‌توان از گذشته یک شرکت به نفع آن در حال و آینده استفاده کرد، موضوعی راهبردی در مدیریت منابع انسانی کنونی است (ریندل و استراندویک<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). اینکه رویدادهای رخ داده در سازمان چه تأثیرهایی دارند و چه تصویری از سازمان در ذهن همگان ایجاد می‌کنند، می‌تواند به ایجاد هویت برای سازمان منجر شود. هویت سازمانی<sup>۲</sup> چیزی تعریف می‌شود که اعضای سازمان آن را ویژگی‌ای پایدار و متمایز برای سازمان می‌دانند (بایرز و لیونگ کویست<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). در این میان هویت سازمانی نمادی از چیزی است که از گذشتگان برای سازمان باقی مانده است.

پژوهشگران نشان داده‌اند که بخش بزرگی از فرهنگ سازمان، به صورت تجمعی و در مسیر تاریخی - زمانی به میراث سازمان تبدیل می‌شود و اهمیت و ارزش آن در طول سال‌ها افزایش می‌یابد. میراث را می‌توان در تمامی عناصر سازمانی همچون تجربه، ارزش‌ها، مدل‌ها، دانش، اخلاق، اصول، گرایش‌ها، فناوری و غیره سازمان مشاهده کرد (الاشیری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). با وجود این، برخی از پژوهشگران به تمایز بین سه مفهوم (فرهنگ، تاریخ و میراث) پرداخته‌اند و تأکید می‌کنند که میراث سازمانی به عنوان یک مفهوم، گسترده‌تر و جامع‌تر از «تاریخ» برای سازمان است. این تمایز با این واقعیت توضیح داده شده است که همه سازمان‌ها به نوعی تاریخ و پیشینه دارند؛ اما فقط تعداد محدودی از آن‌ها دارای میراث سازمانی معنادار و آغشته به ارزش‌ها هستند. علی‌رغم اهمیت میراث به عنوان هویت یک سازمان، در تحقیقات پیشین به اندازه کافی به این امر پرداخته نشده است (أرده، گلیزر و بالمر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). در این بین رویکردهای مبتنی بر تاریخ در تحقیقات کسب و کار از اهمیت زیادی برخوردارند (سادابی و جاسکلویز<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰)، همچنین در تحقیقات سازمانی با عنوان مطالعات میراث شرکتی عنوان شده است.

در حوزه برندسازی، میراث شرکتی شامل «تمام ویژگی‌ها و جنبه‌های یک سازمان است که گذشته، حال و آینده آن را به شیوه‌ای معنادار و مرتبط پیوند می‌دهد» (بالمر و بارگاسن<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴). این مفهوم شامل هر جنبه‌ای از گذشته سازمان

1. Rindell & Strandvik
2. Organizational identity
3. Boers & Ljungkvist
4. Al-Ashiri
5. Urde, Greyser and Balmer
6. Suddaby & Jaskiewicz
7. Balmer & Burghausen

است که ذی‌نفعان خارجی یا داخلی را در زمان حال و آینده شامل می‌شود. طی دو دهه اخیر، میراث به موضوعی تبدیل شده که دنیای بازاریابی از آن استقبال کرده است؛ اما در رابطه با میراث در زمینه کارکنان چارچوب منسجمی وجود ندارد. میراث منابع انسانی بر جنبه‌هایی از میراث شرکتی تأکید دارد که با استفاده از رفتارهای کارکنان سازمان شکل می‌گیرد و کارکنان عنصر اصلی ایجاد آن هستند. کارکنان تا حد زیادی نشان‌دهنده هویت سازمان هستند و رفتار آن‌ها می‌تواند فرهنگ درونی و جو سازمان را نشان دهد (موگادیش<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

طی سال‌های اخیر، پژوهشگران سازمانی با تمرکز بیشتری به شناسایی عوامل مؤثر بر ادراک و رفتار کارکنان برای تحقق بهتر اهداف سازمان‌ها پرداخته‌اند که از جمله آن‌ها، بررسی هویت در سازمان است. هویت سازمانی با بسیاری از رفتارها، نگرش‌ها و متغیرهای زمینه‌ای کاری در ارتباط است و در تنظیم هنجارهای رفتاری اعضای سازمان، نقش محوری ایفا می‌کند. این مفهوم از جمله نگرش‌های کارکنان است که پس از دهه ۱۹۸۰ به خط مقدم مطالعات سازمانی انتقال یافته و درک مدیران را از رفتار کارکنان و سازمان افزایش داده است (قاسم‌زاده، ملکی و بروکی میلان، ۱۳۹۳).

تا به امروز، به میراث زمینه‌های سازمانی کمتر توجه شده و بیشتر بر مدیریت زمینه‌های بازاریابی و گردشگری و بخش در حال ظهور برنده‌های سازمانی در مرکز توجه بوده است. هویت‌های میراث سازمانی وابسته است به آن خصوصیت‌های سازمانی و ویژگی‌هایی که از لحاظ ظاهری تغییرناپذیرند و به‌طور معناداری هویت سازمانی را تعریف می‌کنند (بالمر، ۲۰۱۱). همچنین هویت سازمانی شامل آن دسته از ویژگی‌هایی است که اعضای سازمان به‌عنوان ویژگی‌های اصلی سازمان در نظر می‌گیرند و از طریق هویت‌یابی، به‌عنوان ویژگی‌های خود جذب می‌کنند (رحیم‌نیا و نیکخواه، ۱۳۹۰). اما نکته‌ای که در این میان حائز اهمیت است و ضرورت این پژوهش را نشان می‌دهد، این است که در زمینه میراث منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی، تاکنون پژوهشی صورت نگرفته و ادبیات پژوهش در این زمینه تکامل نداشته است. بر همین اساس، این پژوهش می‌تواند به گسترش ادبیات پژوهش در این زمینه کمک شایان توجهی کند. در این بین، بانک‌ها به‌عنوان نهادهای خدماتی که کارکنان در کیفیت خدمات آن نقش مهمی دارند، به کارکنانی نیاز دارند که بتوانند میراث سازمانی را به‌گونه‌ای خلق کنند که به هویت مثبت در سازمان بینجامد. کارکنان بانک ملی نیز به‌دلایل تاریخی و به‌خاطر نقش پُررنگ این بانک به‌عنوان بازوی اجرایی و اقتصادی دولت‌ها طی حدود یک قرن اخیر و عملکرد برخی مدیران شایسته این سازمان طی دوران حیات آن، از نوعی هویت و غرور سازمانی برخوردارند. در مقابل، بعضی از مشکلات نظیر سرعت کُند در ارائه خدمت به مشتریان و بوروکراسی زیاد طی سالیان متمادی در این بانک، باعث شد که طی دهه اخیر، عده‌ای از مشتریان این بانک، به سمت بانک‌های دیگری جذب شوند که خدمات‌رسانی سریع‌تر و بوروکراسی کمتری دارند. یکی از مهم‌ترین دلایل نهادینه‌شدن این بوروکراسی شدید، رفتار مدیران و بعضی بازرسان در طول زمان با کارکنانی بوده است که با درک اهمیت ارائه خدمات جدید به مشتریان، فراتر از ضوابط و دستورالعمل‌های موجود به مشتریان بانک خدمات‌رسانی کرده‌اند و در مقابل سرزنش و توبیخ شده‌اند. در همین راستا، طی

سال‌های اخیر، مدیران این بانک با درک اهمیت موضوع، به اصلاح برخی خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌ها برای افزایش سرعت و کیفیت ارائه خدمات بانکی به مشتریان اقدام کرده‌اند؛ برای مثال می‌توان به تصمیم هیئت‌مدیره این بانک، مبنی بر خروج از نظام پرداخت حقوق و مزایای (جبران خدمات) بانکی و پیوستن به نظام خدمات کشوری نام برد که تأثیر عمیقی بر کارکنان و رفتار آن‌ها گذاشته است.

وضعیت منابع انسانی در سازمان‌ها در طول زمان، دستخوش تغییرات و تحولات زیادی شده است و میراثی از منابع انسانی با دامنه وسیعی از رفتار و عملکرد، از طیف مثبت تا منفی را در برمی‌گیرد؛ به طوری که وضعیت کنونی منابع انسانی و رفتار آن‌ها در سازمان‌ها، ماحصل این میراث و مجموعه بازخوردهایی است که از نحوه تجربه و عملکرد، نوع نگرش و چگونگی احساسات کارکنان سازمان در طول زمان و حیات سازمان از گذشته تا به حال شکل گرفته است. از این رو تعامل پیوسته‌ای بین اقدامات و رویدادهای سازمانی با عملکرد، انگیزش و ادراک کارکنان وجود دارد و به صورت مداوم بازآفرینی بین این سویه‌ها اتفاق می‌افتد. حاصل این تعامل، در طی زمان ایجاد باورها، تجربیات و نگرش‌های فردی و جمعی در خصوص پدیده‌های سازمانی است که می‌توان به آن میراث منابع انسانی اطلاق کرد. تاکنون پژوهشگران زیادی تلاش کرده‌اند که از طریق عناوین مختلفی نظیر فرهنگ سازمانی، هویت سازمانی، تصویر سازمانی و مفاهیم دیگر، نظیر حافظه سازمانی و یادگیری سازمانی، به توضیح علل رفتارها و نگرش‌های نیروی انسانی در سازمان بپردازند. در عمده این رویکردها، زمان حال شرکت و کارکنان ملاک تحلیل بوده و به زمینه‌های ایجاد وضعیت کنونی پرداخته شده است؛ این در حالی است که مطالعه و شناخت تاریخچه و تبارشناسی پدیده‌های سازمانی، می‌تواند به دانش ما درباره نحوه خلق و بازآفرینی رفتارهای افراد گروه‌ها و سازمان کمک کند. مجموعه این رفتارها، رویدادها و بازخوردها و عملکردهای ناشی از احساسات کارکنان در محیط کار را می‌توان تحت عنوان میراث منابع انسانی در سازمان‌ها بررسی کرد. در پژوهش حاضر به بررسی ابعاد و فرایندهای خلق میراث منابع انسانی در بانک ملی پرداخته شده است. همچنین، نحوه شکل‌گیری میراث منابع انسانی و عواملی که بر شکل‌گیری این میراث نقش دارند، شناسایی شده است. در این پژوهش با احصا و ثبت واکنش‌ها، احساسات و تأثیرپذیری کارکنان بانک ملی از تصمیم‌ها، سیاست‌گذاری‌ها و وقایع و رخداد‌های این سازمان، در حوزه صف و ستاد که مستقیم و گاه غیرمستقیم بر عملکرد کارکنان در حوزه فعالیت تأثیرگذار است، ابعاد و شاخص‌های تشکیل‌دهنده میراث منابع انسانی در بانک ملی شناسایی شده و در نهایت مدلی مفهومی از میراث منابع انسانی ارائه شده است.

### ادبیات، پیشینه و نقد پژوهش

مفهوم «میراث منابع انسانی» با مفاهیمی نظیر یادگیری سازمانی، حافظه سازمانی، هویت سازمانی، هویت شرکتی، میراث سازمانی و... ارتباط معنایی و مفهومی دارد. در معنای اصلی خود، میراث به شدت با بُعد فرهنگی جامعه مرتبط است و به عنوان شیوه‌های زندگی که در جامعه توسعه یافته و از نسلی به نسل دیگر منتقل شده تعریف می‌شود؛ مانند آداب و رسوم، اعمال، مکان‌ها، اشیاء، بیان هنری و ارزش‌ها. نوستالژی و میراث هر دو به عنوان مفاهیمی اساسی شناخته می‌شوند:

میراث نشان‌دهنده احساس اشتیاق برای گذشته است، در حالی که نوستالژی گذشته‌ای را نشان می‌دهد که سازمان به ارث برده است (بالمر و بورگاوزن، ۲۰۱۹). از آنجایی که استراتژی‌های میراث شرکتی را می‌توان بر اساس نوستالژی بنا کرد، مرزهای بین این دو مفهوم اغلب مبهم است. میراث شرکتی و میراث سازمانی، هر دو سازه‌های بنیادی حوزه میراث زمینه‌های نهادی هستند. هر دو مفهوم را می‌توان از مفاهیم هویت شرکتی و هویت سازمانی و همچنین، از مفاهیم مختلف مربوط به گذشته، نظیر تاریخ و حافظه تفکیک کرد. دلیل این امر آن است که هر دو نه تنها به گذشته و حال توجه دارند، بلکه به‌طور هم‌زمان بر آینده نیز تمرکز می‌کنند. همه‌زمانه بودن یکی از دستورهای تعیین‌کننده میراث در این زمینه است. تاریخ و میراث زمینه‌های بازاریابی و سازمانی، در حالی که نمایانگر حوزه‌های مرتبط هستند، از نظر دسته‌بندی مفهومی، به‌عنوان پدیده‌های تجربی و زمینه‌های پژوهش علمی متمایزند. از نظر مفهومی و تجربی، می‌توان گفت که همه سازمان‌ها «سابقه» دارند؛ اما فقط تعداد کمی از آن‌ها از ویژگی میراث شرکتی معنادار و ارزشمند برخوردارند. این می‌تواند به‌عنوان گذشته‌ای اختصاصی و ارزشمند در حال حاضر و برای آینده در برابر ذی‌نفعان داخلی و خارجی قلمداد شود. به این ترتیب، تفاوت مفهومی و ماهوی بین گذشته در حال حاضر که به‌عنوان تاریخ یا میراث بیان می‌شود (یا به‌عنوان روشی برای ارجاع به گذشته سازمانی / شرکتی مانند حافظه سازمانی / شرکتی) وجود دارد (بارگاسن و بالمر، ۲۰۱۴). از آنجایی که ادراکات فرهنگی می‌تواند در طول زمان تغییر کند، یک ویژگی میراث شرکتی که زمانی در زمینه فرهنگی مبدأ قابل قبولی بود، می‌تواند امروز به یک فعالیت منفی تبدیل شود (برای مثال استفاده از برده‌داری در تولید). علاوه بر این، مدیران در این تغییرات با چالش حفظ برند مواجهند.

طی سال‌های اخیر، پژوهشگران سازمانی با تمرکز بیشتری به شناسایی عوامل مؤثر بر ادراک و رفتار کارکنان برای تحقق بهتر اهداف سازمان‌ها پرداخته‌اند که از جمله آن‌ها، بررسی هویت در سازمان است. هویت سازمانی با بسیاری از رفتارها، نگرش‌ها و متغیرهای زمینه‌ای کاری در ارتباط است و نقشی محوری در تنظیم هنجارهای رفتاری اعضای سازمان ایفا می‌کند. این مفهوم از جمله نگرش‌های کارکنان است که پس از دهه ۱۹۸۰ به خط مقدم مطالعات سازمانی انتقال یافته و درک مدیران را از رفتار کارکنان و سازمان افزایش داده است (قاسم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳). تا به امروز، به میراث زمینه‌های سازمانی کمتر توجه شده و بیشتر بر مدیریت زمینه‌های بازاریابی و گردشگری و بخش در حال ظهور برندهای سازمانی در مرکز توجه بوده است. هویت‌های میراث سازمانی وابسته است به آن خصوصیت‌های سازمانی و ویژگی‌هایی که از لحاظ ظاهری تغییرناپذیرند و به‌طور معناداری هویت سازمانی را تعریف می‌کنند (بالمر، ۲۰۱۱). همچنین هویت سازمانی شامل آن دسته از ویژگی‌هایی است که اعضای سازمان به‌عنوان ویژگی‌های اصلی سازمان در نظر می‌گیرند و از طریق هویت‌یابی، به‌عنوان ویژگی‌های خود جذب می‌کنند (رحیم‌نیا و نیکخواه، ۱۳۹۰). به‌زعم بالمر و بارگاسن (۲۰۱۴) هویت میراث شرکتی به‌طور طبیعی در دامنه وسیع هویت تجاری قرار دارد و به همین دلیل هویت‌های شرکتی زیربنای برندهای تجاری هستند (با همان منطق که برای برندهای میراث شرکتی نیز اعمال می‌شود)، درعین‌حال دیدگاه مبتنی بر هویت شرکتی که زیربنای بازاریابی شرکتی است، هویت شرکت را به مباحث شناسایی سازمانی پیوند می‌دهد. درنهایت، فهرست دیدگاه گذشته شرکت شامل مفهوم حافظه شرکتی است که از میراث شرکتی ترسیم می‌شود

و با آن نیز پیوند دارد (که یک پل مفهومی برای ادبیات حافظه سازمانی است). در این میان، میراث برند می‌تواند یک سیگنال بصری باشد که توسط مشاغل به کار گرفته می‌شود. میراث برند به بازنمایی برندی از گذشته اشاره دارد که چارچوب‌های زمانی گذشته، حال و آینده را با هم ادغام می‌کند (پکوت، والت فلورانس و دی‌بارنیر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). از آنجایی که این یک دارایی شرکتی است، کسب‌وکارها اغلب به‌طور صریح میراث برند را با تأکید بر ارجاعات تاریخی به برند در ارتباطات مختلف بازاریابی و مدیریت ترویج می‌کنند (سامور، چن و بالمر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). هنگام انتشار میراث برند، کسب‌وکارها اغلب از داستان‌های تاریخیچه برند در فعالیتهای بازاریابی خود برای متقاعد کردن مصرف‌کنندگان برای خرید نام تجاری خود استفاده می‌کنند.

یکی از مهم‌ترین علل موفقیت شرکتها در محیط رقابتی این است که چگونه آنها می‌توانند مزایای رقابتی را به‌صورت مستمر و دائمی ایجاد کنند، توسعه دهند و مورد بهره‌برداری قرار دهند، لذا ایجاب می‌نماید شرکتها در مسیر ایجاد و جذب منابع تقلیدناپذیر، بدون جایگزین و بارزش تلاش نمایند. به‌زعم بارنی (۱۹۹۵) در صورتی که سازمان بتواند به‌واسطه شایستگی‌های خود، مزیت رقابتی پایداری خلق نماید که برای مشتریان ارزشمند بوده و همواره برتر از رقبا باشد، عملکردی شایسته از خود بر جای گذاشته و رقابت‌پذیری را به ارمغان آورده است. دیدگاه‌های رفتاری و مدیریتی، ابعادی فراموش شده از پدیده میراث را نشان می‌دهد. تا به امروز، میراث هنوز به‌عنوان مفهوم متمایز در زمینه‌های رفتار سازمانی و مدیریت برجسته نشده است. به همین دلیل، نیاز به شناسایی و توضیح ماهیت این پدیده وجود دارد. اهمیت میراث برای اعضای سازمانی از مفهوم گسترده میراث شرکتی، دانش بازاریابی شرکتی موجود در قلمرو را برای دانشمندان حوزه رفتار سازمانی باز می‌کند. بدین ترتیب مفاهیم موجود هویت سازمانی و شناسایی سازمانی می‌تواند در زمینه میراث شرکتی (میراث سازمانی / هویت میراث سازمانی) و شناسایی میراث سازمانی بسط و تطبیق داده شود (بالمر و بارگوسن، ۲۰۱۵). در تحقیقات میراث شرکتی، بالمر (۲۰۱۱) پدیده‌ها را به‌عنوان عدم تغییر نسبی مورد بحث قرار می‌دهد. تغییرناپذیری نسبی با مکان‌ها مرتبط است و به تفاوت‌های بین مکان‌های تازه‌تأسیس و نوپا، بسته به گستردگی تاریخیچه آنها توجه می‌کند. بالمر و بارگوسن (۲۰۱۵) سازمان‌های میراث شرکتی را دارای ویژگی‌های هویتی پایدار می‌دانند و توضیح می‌دهند که هویت‌های میراث شرکتی ظاهراً یکسان باقی می‌مانند، حتی اگر معانی متناسب به آنها در طول زمان تغییر کنند. بنابراین، هر دو تغییر و تداوم در هویت‌های میراث شرکتی، به‌عنوان تغییرناپذیری نسبی وجود دارند (بالمر، ۲۰۱۱). بالمر و بارگوسن (۲۰۱۵) یک چارچوب نظری برای مدیریت هویت میراث شرکتی معرفی کرده‌اند که نشان‌دهنده درک مدیریت مشترک در شرکت‌های میراث محور است. آنها استدلال می‌کنند که مدیران ارشد نیاز به اتخاذ یک ذهنیت مدیریتی ویژه برای درک سازمان خود، به‌عنوان نهاد میراث دارند. آگاهی فردی از میراث شرکتی مدیران، به‌عنوان «ویژگی‌های درک‌شده و یادآوری‌شده سازمان توسط اعضای سازمان» معرفی می‌شود. بالمر و بارگوسن (۲۰۱۵) بیان می‌کنند که آگاهی از میراث شرکتی در بین مدیران، عامل کلیدی مدیریت هویت میراث شرکتی و جهت‌گیری در سازمان‌های میراث شرکتی است. چارچوب پیشنهادی مدیریت هویت میراث شرکتی به روشن شدن

1. Pecot, Valette-Florence & De Barnier  
2. Sammour, Chen & Balmer



فعالیت‌های مرتبط با مدیریت هویت میراث شرکتی در شرکت‌های میراث‌محور کمک می‌کند. بالمر و بارگوسن (۲۰۱۵) سه بُعد آگاهی مدیریتی را به بحث گذاشته‌اند: آگاهی از موقعیت یا نحوه قرارگیری شرکت‌ها از نظر زمانی، مکانی و اجتماعی فرهنگی در ذهن مدیران. آگاهی از سرپرستی، احساس مسئولیت و توانایی مدیران را برای اقدام به مدیریت میراث هویتی شرکت‌های‌شان جلب می‌کند. آگاهی از میراث، به حس میراث‌مدیران مربوط می‌شود. با این حال، همه این ابعاد آگاهی مدیریتی، چه میراث شرکتی محور باشد و چه نباشد، نیازمند درک چگونگی ساخت ذهنیت مدیران فردی در طول زمان است؛ یعنی میراث، تصویر مدیران در خصوص شرکت‌های‌شان است (ریندل و همکاران، ۲۰۱۵). در رابطه با مفاهیم مرتبط به میراث شرکتی نیز، عزتیان کلوردوست و کوچکی چنانی (۱۳۹۹) در پژوهش خود بیان کردند که حافظه سازمانی با فراهم ساختن امکان تصرف، گردآوری، سازمان‌دهی، انتشار و استفاده مجدد از دانش ایجاد شده توسط کارکنان، این دانش را توسعه می‌دهد و تقویت می‌کند.

طی سالیان اخیر، پژوهشگران سازمانی با شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر نگرش، ادراک و رفتار کارکنان در سازمان از جمله هویت سازمانی، میراث شرکتی و... به افزایش درک مدیران از رفتار کارکنان و سازمان و توسعه دانش در این حوزه کمک کرده‌اند تا آنجا که رفتار کارکنان، یکی از جنبه‌های اساسی و عاملی تعیین‌کننده در هویت شرکتی است و مدیریت هویت شرکتی تأثیر مثبتی بر مدیریت منابع انسانی دارد. از سوی دیگر، مدیریت منابع انسانی می‌تواند با استفاده از مدیریت شفاف و روشن هویت شرکتی، ارزش‌های کارکنان در طرح‌های هویت شرکتی را در کانون توجه قرار دهد. اگرچه ارزش‌های کارکنان و شناسایی و تعیین هویتشان با این ارزش‌ها در هسته اصلی هویت شرکت‌هاست؛ اما معمولاً مدیریت هنگام اجرای یک برنامه هویتی، این ارزش‌ها را در نظر نمی‌گیرد تاریخچه شرکت‌ها می‌تواند نقش مهمی در ایجاد هویت سازمانی و بازاریابی ایفا کند (بارگوسن و بالمر، ۲۰۱۴). میراث شرکت به‌عنوان یک دارایی و میراث برند شرکت با توجه به ارزش‌های اصلی و نمادهایی ساخته می‌شود که در طول تاریخ خود از این برند پیروی کرده‌اند. همه برندها تاریخچه‌ای دارند، برخی از برندها میراثی دارند و تعداد کمی از آن‌ها میراث خود را به دارایی ارزشمند تبدیل کرده‌اند. میراث سازمان و ایجاد یک استراتژی تجاری که میراث شرکتی را پشتیبانی می‌کند، راه خوبی برای به‌دست آوردن تمایز از رقباست (آلفان، ۲۰۱۸).

به‌منظور شناخت ابعاد و ویژگی‌های میراث منابع انسانی، ابتدا نیاز است که وقایع، رویدادها و رخدادهای حاصل از اقدام‌ها، رفتارها، خط‌مشی‌ها و سیاست‌گذاری‌ها در محیط کار و احصا و واکنش‌های مترتب بر آن از سوی کارکنان همه ثبت شود. با بهره‌برداری از نظریه‌های موجود نظیر تئوری ثبت وقایع، تئوری وضع واقعیت و نظریه‌های دیرینه‌شناسی و تبارشناسی می‌توان به نحو بهتری به درک و شناخت مفهوم میراث منابع انسانی و در نهایت ارائه مدل مفهومی از آن رسید. از آنجایی که همواره، مبنای عملکرد انسان‌ها ادراک و نگرش آن‌هاست، مطالعه شخصیت سرمایه انسانی که عامل اصلی شکل‌گیری نوع نگرش آن‌هاست، بسیار اهمیت دارد. سبک هویتی فرد یکی از متغیرهایی است که بر معنای زندگی تأثیر دارد و می‌تواند نقش مهمی را در مثبت‌نگری فرد به زندگی داشته باشد؛ زیرا مثبت‌نگری بر ایجاد و

شکل‌گیری سرمایه اجتماعی تأثیرگذار است. سبک هویت بر شکل‌گیری میراث منابع انسانی تأثیرگذار است. علی‌رغم اهمیت این موضوع در مباحث رفتار سازمانی و عملکرد سازمان و بهره‌وری منابع انسانی، خلأ نظری در ارائه چارچوب‌های سنجش این میراث ارزشمند در سازمان وجود دارد و می‌توان گفت این پژوهش، از جمله نخستین تحقیقاتی است که به ارائه این چارچوب پرداخته است.

## روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه در این پژوهش به طراحی مدل میراث منابع انسانی پرداخته می‌شود و ابعاد و شاخص‌های مرتبط با این الگو استخراج می‌شود، این پژوهش در بخش کیفی یک پژوهش اکتشافی به‌شمار می‌رود. از طرفی با توجه به اینکه پس از استخراج الگوی میراث منابع انسانی، به تشریح ابعاد و شاخص‌های این الگو پرداخته می‌شود، پژوهش از نوع توصیفی محسوب می‌شود و در نهایت، به‌علت اینکه پس از سنجش وضع موجود میراث منابع انسانی در بانک ملی، به ارائه راه‌کارهایی جهت بهبود وضعیت میراث منابع انسانی پرداخته می‌شود، می‌توان پژوهش را کاربردی دانست.

در بخش اول پژوهش، یعنی طراحی الگوی میراث منابع انسانی در بانک ملی، از فنون کیفی گردآوری داده شامل مصاحبه و فن دلفی استفاده شده است. بخش دوم پژوهش نیز جزء تحقیقات کمی به حساب می‌آید؛ زیرا در مرحله اعتباریابی الگو، با نظرسنجی از کارکنان از طریق پرسش‌نامه، به جمع‌آوری داده‌ها اقدام شده است.

راهنمای نمونه‌گیری نظری، پرسش‌ها و مقایسه‌هایی هستند که در خلال تجزیه و تحلیل مفاد مصاحبه‌ها با افراد بروز می‌یابند و موجب می‌شوند که مقوله‌های مناسب، خصوصیات و ابعاد آن‌ها کشف شوند. کدگذاری داده‌ها نیز هم‌زمان با گردآوری آن‌ها صورت پذیرفت؛ به این صورت که پس از هر مصاحبه، کدگذاری (آزاد و محوری) انجام و مفاهیم اولیه مشخص شد و این فرایند تا زمان اشباع نظری ادامه پیدا کرد. مشارکت‌کنندگان این پژوهش در بخش کیفی، مدیران ارشد اداره‌های مرکزی بانک ملی ایران بودند. در این راستا ۲۰ نفر با استفاده از اصل اشباع، به‌عنوان مصاحبه‌شونده در نظر گرفته شد. همچنین جامعه آماری پژوهش در بخش کمی، تمامی کارکنان و مدیران شاغل اداره‌ها و شعب بانک ملی ایران بود که با تکیه بر فرمول کوکران، ۲۰۷ نفر برای نمونه انتخاب شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در بخش مصاحبه‌های میدانی، از فیش‌برداری و ضبط صوت استفاده شد. همچنین برای جمع‌آوری اطلاعات آماری، از پرسش‌نامه محقق‌ساخته بهره‌برده شد که شامل ۳۳۰ گویه بود. در بخش کیفی، برای حصول اطمینان از روایی ابزار پژوهش و به‌منظور اطمینان خاطر از دقت بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظر اساتید این حوزه و متخصصان دانشگاهی که در این زمینه خبره و مطلع بودند، استفاده شد. همچنین برای بررسی پایایی در این بخش، از پایایی بین دو کدگذار استفاده شد که این ضریب ۷۹ درصد به‌دست آمد و می‌توان گفت مصاحبه‌ها پایایی مطلوبی داشتند. در بخش کمی نیز، برای بررسی روایی از روایی ظاهری، محتوایی و سازه استفاده شد. پایایی نیز با کمک ضریب آلفای کرونباخ و پایایی اشتراکی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. روایی و پایایی ابزار پژوهش در بخش کمی به‌صورت زیر است.

جدول ۱. اطلاعات پرسش‌نامه و محاسبه روایی و پایایی ابزار

موضوع	آلفای کرونباخ	پایایی اشتراکی	AVE	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
مدیریت و ساختار سازمانی	۰/۷۸۹	۰/۷۱۲	۰/۵۱۲	۰/۴۱۷											
مدیریت دانش	۰/۷۳۳	۰/۷۵۹	۰/۵۲۱	۰/۴۳۳	۰/۵۰۲										
ویژگی‌های رفتاری و نگرشی کارکنان	۰/۸۱۲	۰/۷۸۴	۰/۵۵۵	۰/۲۷۹	۰/۵۱۲	۰/۲۵۴									
شکل‌گیری ارتباطات	۰/۸۴۱	۰/۷۳۰	۰/۵۷۹	۰/۳۱۲	۰/۴۳۳	۰/۳۵۴	۰/۳۱۵								
استخدام و نگهداری کارکنان	۰/۸۳۱	۰/۷۰۵	۰/۵۶۷	۰/۳۷۷	۰/۳۹۸	۰/۳۶۶	۰/۳۱۷	۰/۳۸۵							
کار تیمی و مشارکت کارکنان	۰/۷۷۵	۰/۷۷۸	۰/۵۰۹	۰/۴۹۸	۰/۴۹۷	۰/۷۸۴	۰/۳۴۵	۰/۴۱۸	۰/۳۵۵						
سیستم حقوق و مزایا و پاداش	۰/۷۰۵	۰/۸۴۱	۰/۵۱۶	۰/۳۰۹	۰/۳۳۳	۰/۴۱۵	۰/۴۹۸	۰/۴۵۶	۰/۳۶۸	۰/۳۱۵					
رفتارهای دوطرفه	۰/۸۴۹	۰/۸۱۹	۰/۵۷۷	۰/۴۱۱	۰/۴۵۵	۰/۴۲۶	۰/۴۵۶	۰/۴۱۷	۰/۳۱۴	۰/۳۵۵	۰/۳۱۷				
فرهنگ سازمانی	۰/۸۷۹	۰/۸۲۵	۰/۵۶۶	۰/۵۱۲	۰/۴۱۷	۰/۴۵۷	۰/۴۷۱	۰/۴۶۶	۰/۳۶۶	۰/۳۶۷	۰/۳۳۳	۰/۲۹۸			
ویژگی‌های سازمان	۰/۹۱۲	۰/۸۰۶	۰/۵۷۱	۰/۵۳۳	۰/۳۹۹	۰/۴۴۴	۰/۳۶۶	۰/۴۲۸	۰/۲۵۷	۰/۲۵۸	۰/۳۵۸	۰/۳۴۷	۰/۳۱۲		
توسعه و ارزیابی عملکرد	۰/۸۷۴	۰/۸۸۸	۰/۵۸۱	۰/۴۸۸	۰/۴۴۵	۰/۴۳۷	۰/۳۸۴	۰/۳۶۶	۰/۴۱۸	۰/۳۵۴	۰/۳۰۹	۰/۳۵۸	۰/۳۵۷	۰/۳۰۵	
انگیزش و رضایت شغلی کارکنان	۰/۸۶۶	۰/۷۹۸	۰/۵۶۶	۰/۴۱۲	۰/۳۱۷	۰/۴۸۱	۰/۳۱۵	۰/۳۹۷	۰/۴۹۸	۰/۳۸۸	۰/۳۳۷	۰/۳۶۸	۰/۳۵۹	۰/۴۱۹	۰/۳۰۸

با توجه به جدول ۱ می‌توان گفت که پایایی ابعاد تأیید می‌شود؛ زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ است و همچنین  $AVE > 0/5$  است. روایی هم‌گرا هم به تأیید رسیده است؛ زیرا  $CR > 0/7$ ؛  $CR > AVE$ ؛  $AVE > 0/5$  است.

از سوی دیگر، در بررسی نرمال بودن داده‌های بخش کمی، آزمون کلموگروف اسمیرنوف نشان داد که تمامی مؤلفه‌های مدل از توزیع نرمال پیروی می‌کنند. در خصوص روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، از مصاحبه و کدگذاری نظری (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) استفاده شد. در بخش کمی با توجه به سؤال‌های پژوهش، از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی که داده‌های آن از پرسش‌نامه به دست آمد، از درصد، فراوانی، جداول، اشکال و نمودار استفاده شد. همچنین به منظور توصیف متغیرهای پژوهش، از میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی بهره گرفته شد.

شایان ذکر است که عملیات مربوط به آمار توصیفی با استفاده از نسخه ۲۱ نرم‌افزار اسپاس انجام شد. در بخش استنباطی برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش، آزمون‌هایی نظیر آزمون تی تک نمونه‌ای به اجرا درآمد و این آزمون نیز در نرم‌افزار ۷۲۱ اسپاس انجام شد.

### یافته‌های بخش کیفی

در فرایند کدگذاری مصاحبه‌ها، ۳۳۰ کد اولیه استخراج شد. با توجه به اینکه پس از هر مصاحبه و انجام فرایند کدگذاری کدهای اولیه استخراج شدند، در فرایند کدگذاری بعدی، کدهای تکراری حذف شدند و به فرایند کدگذاری وارد نشدند؛ مگر کدهایی که از نظر اهمیت تأکید زیادی روی آن‌ها وجود داشت. بر همین اساس، پالایش کدهای اولیه و تبدیل آن‌ها به کدهای ثانویه در طی مراحل کدگذاری و استخراج شاخص‌ها صورت گرفت. در ادامه برای احصای مفاهیم، کدهای ثانویه مورد بررسی قرار گرفت و کدهای ثانویه‌ای که قرابت معنایی و مفهومی داشتند، کنار هم قرار شدند و به خلق مفاهیم جدید پرداخته شد.

در آخرین مرحله از فرایند تحلیل مضمون و به منظور ارائه پاسخ به سؤال‌های پژوهش، دسته‌بندی کدها با توجه به مفاهیم استخراج شده از کدهای ثانویه به شرح جدول ۲ انجام شد. در این چارچوب، شمای نهایی کدها در قالب مقوله اصلی، مقوله فرعی، مفهوم، کد ثانویه و نشانگر کد اولیه ترسیم شد و در گام بعدی، الگوی طراحی مدل آمیخته میراث منابع انسانی در بانک ملی، مبتنی بر نتایج تحلیل داده‌ها در بخش کیفی پژوهش تنظیم شد. نتایج دسته‌بندی نهایی کدها و به عبارت دیگر، مؤلفه‌ها، مقوله‌ها و شاخص‌های میراث منابع انسانی استخراج شده از مصاحبه‌های پژوهش در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

جدول ۲. دسته‌بندی نهایی کدها در بخش کیفی پژوهش

مؤلفه	مقوله	شاخص
مدیریت و ساختار سازمانی	اقدامات مدیران عالی	سنجش عملکرد همکاران، سرانه اسنادی، اهمیت به سلسله‌مراتب، انتخاب افراد مناسب، آزادی بیان در اظهار نظرها
	ابزارها و حمایت‌ها	ثبات در استفاده از ابزارها، تشویق‌ها و حمایت‌های مدیران، افزایش حقوق افراد، بها دادن به رفتارهای داوطلبانه، محدودیت ابزارهای عملکردی
	آگاهی مدیران	برخورداری از قدرت و نفوذ، تحصیلات آکادمیک مدیران، تجربه مدیران، ایجاد قوانین و ساختارهای منعطف و بهینه، سطح آگاهی و توانمندی مدیر
	ثبات مدیریت	مدیریت اقتضایی، مدیریت استعداد، تغییرات مدیران، اصلاح سیستم و تغییر چارچوب و ساختار
	ایجاد تغییر و تحول	چابک‌سازی، سازمان‌دهی و مهندسی مجدد، روش نوین در غلبه بر چالش‌ها، سد حمایتی در مقابل عدم اطمینان‌های موجود، برنامه‌ریزی و سیستمی کردن امور جهت عملکرد بهتر
	مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی	توزیع منابع انسانی و نیرو، داشتن آینده واضح و آشکار، بروز ماهیت توانمندی و ایجاد مطلوبیت شخصی، انگیزش و ارتباط آن با رضایت شغلی، ارتقا بر اساس تخصص و توانایی
	سیاست‌ها و رویه‌های سازمان	حاکم شدن روابط بر ضوابط، نقض قوانین و مقررات، بخش ارزیابی تخصصی فردی و گروهی، نظم و انضباط منسجم، فضای احترام‌آمیز حاکم بر ارتباطات
	ترغیب همکاری و یادگیری گروهی	انتقال و جابه‌جایی فراخور، ایجاد شرایط شغلی مناسب، نبود بستر مناسب شغلی و گرفتن نیرو، بررسی شرایط استخدام قبل از فراخوان
مدیریت دانش	استراتژی کسب‌وکار	مدیران هدایتگر به سوی مشاغل سازگار با توانمندی، تطبیق توانمندی با پُست‌های سازمانی، مطابقت انتظارات با سابقه کاری و تخصصی، پُست دادن بر اساس تجربیات و سابقه خدمت
	دانش تجربی	ایجاد خلاقیت سازمانی، انتقال دانش در اداره مسیر شغلی کارکنان، فرایندهای ثبت دانش تجربی
	خلق و تسهیم دانش	ترغیب همکاری و یادگیری گروهی، دادن فرصت مشارکت، ایجاد طوفان فکری، یادگیری گروهی و فردی
	تفسیر اطلاعات	دانش راهبردی و خلق و تسهیم دانش، کسب، توزیع، تفسیر و ذخیره اطلاعات، تأثیر مثبت شفافیت داده‌ها بر تفسیر اطلاعات
ویژگی‌های رفتاری و نگرشی کارکنان	ذخیره اطلاعات	ثبات مرادده‌های همکاری و شغلی، درک مدیریت مشترک اطلاعات، نگهداری و امانت‌داری در داده‌ها، رازداری و امانت‌داری
	انعطاف‌پذیری	ایجاد روابط عاطفی منعطف، ارتباط آگاهانه با شخصیت‌های متفاوت، تمرکز بر ارزش‌های هسته‌ای، خوش‌بین به آینده، باز نگه‌داشتن ذهن، پذیرش اجتناب‌ناپذیری تغییرات
	مشتری‌مداری	حفظ مشتری بدون هراس از رقبا، جذب و حفظ مشتری با ارتباطات درست، داشتن ظرفیت انتقادپذیری و مردم‌داری، آموزش مستمر نحوه مشتری‌مداری

مؤلفه	مقوله	شاخص
شکل‌گیری ارتباطات	علاقه به شغل	تأثیر متقابل شخصیت و شغل، ارزش و بها دادن به زمان در حین انجام کار، داشتن درآمد مکفی، داشتن استعداد و توانایی انجام شغل، ارتباط قلبی و تجربی با پُست در نظر گرفته شده، پیمودن مسیر پیشرفت شغلی
	خطرپذیری	تشخیص خطرهای احتمالی، تحلیل خطرها، اولویت‌بندی خطرها، پذیرش کمترین خطر
	شجاعت	مسئولیت‌پذیری و عدم هراس از تجربیات جدید، تغییر موقعیت شغلی در صورت عدم برقراری ارتباط، نداشتن بیماری ترس از تغییر، داشتن اعتمادبه‌نفس و باور خود
	آینده‌گرایی	برنامه‌ریزی حرفه‌ای با در نظر گرفتن آینده شغلی، مهارت انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری در جهت آینده، عملکرد بهینه در جهت پیشرفت با اصول توجه به آینده، مدیریت نگرش با چشم‌انداز توجه به آینده
	تعهد و تعلق سازمانی	احساس همکاری و دوستی، تقویت روحیه هم‌بستگی، سازگاری و تمایل به هم‌بستگی، ارتباطات بهینه فردی یا گروهی
	نیت شخصی و تمایل به ارتقا	ارتقای سازمان و رده شغلی، ارتقای کاری و حرفه‌ای و فکری افراد، ارتقا در سطح افقی، ارتقا و خواست شخصی فرد
	سازمان‌های رسمی برگزاری نشست‌ها در جهت شناخت	نهادهای محلی و ضوابط و مقررات رسمی، تأثیر قوانین منعطفانه بر رشد و پیشرفت، الگوسازی و الگوبرداری جامعه، نهادها و مدیران محلی استان‌ها
	دستورالعمل‌ها و فرایندها تغییر در روش‌های زندگی اجتماعی	علاقه و تخصص کارکنان، هدایت و تطبیق با توانمندی‌ها، تمایل به بهبود و ارتقا، شرایط بهینه و پیشرفت
	اراده و خواست شخصی کارمند در ایجاد ارتباطات با کارکنان	بهبود روابط غیررسمی و دوستانه، طرح مطالبات کارمندان در فضای غیررسمی، احساس رضایت کارکنان، برطرف کردن کاستی‌ها و نقایص
	تشکیل اتاق فکر	جمع‌آوری نظرهای عمومی و تشکیل اتاق فکر، تأثیر نقطه نظر رسانه‌ها بر اتاق فکر، تأثیر نقطه نظر نخبگان بر اتاق فکر، تأثیر شرایط جاری در حکومت بر اتاق فکر
استخدام و حفظ و نگهداری کارکنان	نقش شبکه‌های اجتماعی مجازی در ارتباطات کارکنان	تأثیر مثبت شبکه‌های اجتماعی در ارتباطات کارمندان، نقش شبکه‌های اجتماعی در ارتباطات سریع، نقش مثبت شبکه‌های اجتماعی بر کارمندی، اتلاف وقت در شبکه‌های اجتماعی، تأثیر شبکه‌های اجتماعی در کارگروهی و تیم ورک
	قابلیت تخصصی	تحصیلات تخصصی خاص، تجارب و توانایی‌های تخصصی، گذراندن دوره‌های بازآموزی نوین، بازآموزی و تمدید تجارب تخصصی
	شیوه‌های گزینش	گزینش‌های روزنامه‌ای، فراخوان‌های ملی، درخواست مدیریت جهت نیروی جدید، کمبود نیرو و نیاز به متخصص خاص
	ضوابط و مقررات در حفظ و نگهداری کارکنان	بازخورد مثبت سازمانی، بازخورد سازمانی شایسته، اعتماد سازمانی، اختصاص بودجه جداگانه
	یادگیری سازمانی و انتقال تجربه	حفظ دانش شخصی و انتقال تجربیات شخصی، تحصیل در رشته‌های مرتبط، تأثیر تحصیلات در انگیزش افراد سازمان، توانایی و تحصیلات افراد در لایه‌های مختلف
	رفتار منعطف و مهارت مدیران در حفظ و نگهداری کارکنان	حفظ و نگهداری همکاران، تأثیر انعطاف‌پذیری رفتاری مدیران، مدیریت قوی افراد و توجه مدیران به کارکنان، دل‌بستگی، دل‌سوزی و رضایت شغلی نیروها
	چرخش کار بین افراد هم تراز	خصوصیت اخلاقی مشترکی بین افراد، ارتباطات گروهی افراد و با توجه به حیطة وظایف، کار مشترک در یک راستا، میزان تلاش و کیفیت انجام کارها

مؤلفه	مقوله	شاخص
کار تیمی و مشارکت کارکنان	ارتقا در سطح افقی	تمایز عملکرد خوب و عملکرد بد، ارتقای شغلی برحسب توانمندی، بستر مناسب برای ارتقای شغلی، نیاز به تخصص و ارتقای همکاران
	تنوع در شرح وظایف محوله	نشان دادن قابلیت‌ها، سختی کار، بها دادن به سخت‌کوشی و پیگیری کارمندان، نشان دادن قابلیت‌های فردی
	مسائل مادی در حفظ و نگهداری کارکنان	انگیزه روحی مرتبط با پاداش مالی، بالا رفتن انگیزه کارکنان به جهت دیده شدن، وابستگی معنوی کارکنان به سازمان به جهت پاداش، احساس تعلق و هم خانواده بودن
	سازگاری	انجام کار تیمی و هم‌افزایی بین واحدها، اطاعت فردی، گروهی و بین بخشی در سازمان از طریق کارگروه‌ها، برگزاری نشست‌ها در جهت شناخت دستورالعمل‌ها و فرایندها
	انطباق پذیری	عضویت گروهی، کار تیمی و مشارکت با توجه به هدف مطلوب، کار تیمی در کارگروه پروژه‌های در دست اقدام
	مشارکت	شباهت، سازگاری و ارتباط خوب کارمندان ستادی، انطباق‌پذیری و هم‌بستگی و کار تیمی، تغییر جایگاه به واسطه ارتباطات
	هدف مشترک در انجام وظیفه سازمانی	کارایی و اثربخشی، مسئولیت‌های صفی و توجه به اعضای سازمان، گروه‌های کاری مشخص، برگزاری جلسات بین سازمانی در واحدهای مختلف
	هدف مشترک کارکنان	همکاری با تیم مقابل در راستای اهداف، چشم‌انداز واحد سازمانی و کارکنان، هدف مشترک در انجام وظیفه سازمانی
	ارتباط مطلوب بین کارکنان	خواست شخصی کارمند در ایجاد ارتباطات، تأثیر شبکه‌های اجتماعی، ارتباطات مطلوب و هدفمند، ارتباط با نقاط ضعف و وقایع مهم در درون و برون سازمان
	کاهش هم‌بستگی سازمانی از نسل‌های قبل به نسل کنونی	کاهش انتقال اطلاعات، هم‌افزایی با اشتراک اطلاعات جدید و قدیم، تسهیم و اشتراک اطلاعات قدیمی با نسل نو، استفاده از تجارب گذشته جهت کسب تجربه
سیستم حقوق و مزایا و پاداش	چیدمان و به‌کارگیری نامناسب کارکنان	عدم رعایت ضوابط و مقررات اداری بین افراد و گروه‌ها، نبود تناسب درست بین افراد و بخش‌های مختلف، عدم تطابق جایگاه و تخصص افراد، نادیده گرفتن علائق و تخصص افراد
	نقش مراجع بالادستی خارج از بانک در کاهش حقوق کارکنان	تأمین مالی و غیرمالی دولتی جهت تشویق کارکنان، مورد قدردانی قرار گرفتن توسط مدیران ارشد، اختصاص پاداش‌های مادی و معنوی توسط مراجع بالادستی، برگزاری همایش‌های کشوری جهت قدردانی از کارمندان
	تناسب سیستم ارزیابی عملکرد با پاداش‌های تخصیصی	سیستم ارزیابی عملکرد افراد، ارزیابی اخلاقی و ارزیابی تخصصی، سیستم پاداش و تنبیه کار، تناسب حقوق و پاداش‌ها با نوع فعالیت کارکنان
	سنجش‌های دوره‌ای تناسب حقوق و پاداش‌ها با نوع فعالیت کارکنان	سنجش‌های دوره‌ای با زمان‌بندی مناسب، بررسی ریسک کار و تخصیص مناسب حقوق، بررسی ریسک و سختی کار با تخصیص پاداش، افزایش انگیزه کارکنان با مشاغل ریسک‌پذیر با پاداش مالی
	شایسته‌سالاری	سیاست‌ها و رویه‌های شایسته‌سالاری، ارزیابی عملکرد برحسب شایسته‌سالاری، ایجاد انگیزه و ضد انگیزه در شایسته‌سالاری، کاهش سلسله مراتب سنتی دیوان‌سالاری

مؤلفه	مقوله	شاخص
رفتارهای داوطلبانه	رفتار تشویقی و حمایتی مدیران در بروز رفتارهای داوطلبانه	دیکتاتور نبودن در محل کار، تخصیص حقوق به موقع، عدم داشتن چارچوب سخت، ایجاد فرصت رشد، شنونده خوب بودن به جای گزافه‌گویی
	روحیات فردی و اخلاق شخصی در رفتارهای داوطلبانه	نیت شخصی و تمایل به ارتقا، تغییر در روش‌های زندگی اجتماعی، اراده و خواست شخصی کارمند در ایجاد ارتباطات با کارکنان، نقش شبکه‌های اجتماعی مجازی در رفتار داوطلبانه
	توقع سازمان از رفتارهای داوطلبانه کارکنان	تشویق رفتار داوطلبانه، ایجاد مسیر شغلی مناسب برای افراد داوطلب غیر رسمی بودن سازمان، انعطاف سازمانی و ایجاد موقعیت فعالیت داوطلبانه
	خصوصیات مثبت همکاران در ترغیب فرد به رفتار داوطلبانه	خصوصیات مثبت اخلاقی در علاقه به شغل، کاوش فردی و شجاعت، انعطاف‌پذیری، مشتری‌مداری، قابلیت عاطفی و علاقه به شغل
	بررسی‌های دوره‌ای بخشی	برگزاری نشست‌ها در جهت شناخت دستورالعمل‌ها و فرایندها، پل‌ها و اقا‌های فکر نحوه ایجاد رفتار داوطلبانه، انجام پژوهش‌های آماری خاص رفتار داوطلبانه، گرفتن بازخورد دوره‌ای جهت ارزیابی
	سیستم پاداش و تنبیه کارا	رفتار تشویقی و حمایتی مدیران در بروز رفتارهای داوطلبانه، ایجاد سازمان منعطف به رفتارهای داوطلبانه، تخصیص پاداش‌های مالی جهت رفتار داوطلبانه مثبت، قدردانی و تخصیص شغل مناسب به افراد داوطلب
فرهنگ سازمانی	اختیار عمل	کاربزمای فردی، فرهنگ تبادل نظر، فرهنگ ارتقای شغلی کارکنان در جهت رضایت شغلی، اثر ساختار و فرهنگ فردی و شخصی هر عضو در سازمان، اثر فرهنگ سازمانی بر مشارکت و همکاری، فرهنگ ایجاد انگیزه و نیرو در کارکنان، فرهنگ و روابط شخصی
	کاهش سلسله‌مراتب سنتی دیوان‌سالاری	حمایت مدیران از فرهنگ حاکم، نوع فرهنگ و احساس امنیت، شرایط حاکم بر جامعه، ارتباطات بیرون از اداره، نوع فرهنگ محیط
	توزیع قدرت	فرهنگ روابط در سطح همکاری در سازمان، نوع و فرهنگ پاداش دهی، فرهنگ دستوردهی یا همکاری، نوع فرهنگ و اشتراک و تصمیم‌گیری گروهی
	کمیابی	فرهنگ و ساختار درون سازمانی، تأثیر فرهنگ بر ارتباطات روزمره، رابطه با فرهنگ حاکم بر اداره با توجه به ساختارها، تأثیر فرهنگ سازمانی بر کار گروهی
ویژگی‌های سازمان	تاریخچه سازمان	قدیم یا جدید بودن، بانک خصوصی نظام بانکی بعد انقلاب، اتوماسیون پشت باجه، اتوماسیون جلو باجه اتصال مشتری به حساب بانکی
	ریسک‌پذیری	شتاب‌افزاینده و تغییر اساسی در ساختار، تحول سازمانی بر اساس ریسک‌پذیری و اطمینان، درصد بازده صاحبان سهام، نگرش افراد نسبت به ریسک، ریسک‌پذیران مدیران عامل، مجموع دارایی‌ها و موقعیت‌های ریسکی، مشخصات فردی و ریسک‌پذیری
	مدل استخدام مؤسس و بنیان‌گذار شرکت	تشکیل ستاد اشتغال، استخدام با مشارکت، مصاحبه استخدامی، آزمون استخدامی، معرفی نخبگان، استخدام بر اساس صلاحیت
	سیستم‌های به روز	بانکداری دیجیتال، بانک‌های مجازی یا نتو بانک‌ها، دسترسی به سیستم آنالیز پیشرفته، دسترسی به تکنولوژی امنیتی مدرن، خدمات مالی و فناوری بلاکچین
	عدم تغییر نسبی	قابلیت استخدام بر اساس تخصص، تجربه عملکرد شخصی، شیوه‌های گزینش بر اساس سیستم‌های به‌روز، عدم تغییر نسبی کارمند گزینی



مؤلفه	مقوله	شاخص
توسعه و ارزیابی عملکرد	هویت پایدار	سیستم‌های مکانیزه و تدوین دستورالعمل، تدوین دستورالعمل و دادن امکانات لازم، تجدید نظر در ساختار سازمانی، ویژگی‌های درک شده از سازمان
	ویژگی‌های درک شده از سازمان	عملکرد قوی سرمایه انسانی، روابط روانی و عاطفی حاکم، فراهم کردن امکانات رفاهی، تشویق متناسب با توانمندی، راهبردها سازمانی
	آموزش	آموزش رفتارهای داوطلبانه، آموزش نحوه مشارکت و هم‌بستگی، آموزش جهت ارتقا و شرح وظایف مطلوب شغلی، گذراندن دوره‌های آموزشی دسترسی به محتوای الکترونیکی، دوره‌های آموزشی بازپروری
	خلاقیت و نوآوری بهبود و بالندگی	نوآوری و خلاقیت کارکنان، انتقال تجارب و انتقال دانش ایده‌های جدید، ایجاد انرژی فراتر از توانمندی، شخصیت متعالی و پرورش یافته خلاق
	ارزیابی عملکرد با دو رویکرد مادی و غیرمادی	وجود سیستم اثربخش ارزیابی عملکرد، ارزیابی جهت تحقق شایسته‌سالاری، ارزیابی برای سیستم ارتقاء ارزیابی انجام امور اداری - اجرایی
	وجود سیستم دقیق و کارا برای ارزیابی مطلوب عملکرد کارکنان	روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی، روش مدیریت بر مبنای هدف، روش ثبت وقایع حساس، روش ارزیابی ۳۶۰ درجه
	ارزیابی عملکرد در صف براساس عوامل تخصصی و اخلاقی	ارزیابی برای انتصاب نیروی انسانی، ارزیابی توسعه فردی، ارزیابی نقاط قوت و قابل بهبود کارکنان، ارزیابی جهت تدوین برنامه آموزشی، ارزیابی جهت ارائه بازخورد انگیزشی، ارزیابی جهت شناسایی برای جانشین پروری
	تأثیر روابط غیررسمی (خارج از سازمان) در ارتقای شغلی	روابط غیررسمی بر اساس خواست‌ها و نیازها، تأثیر مثبت روابط غیررسمی بر تحریک درونی، افزایش همکاری و تعامل در روابط غیررسمی، افزایش تلاش به علت حس مالکیت در روابط غیررسمی
	نهادها و مدیران محلی استانها در ارتقای شغلی کارکنان	تأثیر قوانین مصوب در استانها برای ارتقای شغلی، سیاست‌های اجرایی مدیران محلی، تصویب دستورهای جدید برای بهبودی و ارتقای کارکنان، اجرای عوامل انگیزشی مدیران محلی جهت ارتقای شغلی
	انگیزش و رضایت شغلی کارکنان	ارتقای پست سازمانی
ایجاد تغییرات در امتیاز مشاغل مختلف		تغییر امتیاز و هماهنگی کارکردی و فرایندی، انعطاف‌پذیری بالا و سهولت اعمال تغییر، پوشش‌دهی تنوع و پیچیدگی نظام جبران خدمات، کاهش زمان اعمال تغییرات قوانین و رویه‌ها
توانایی و تخصص		متخصص در امور اداری، آگاهی تجاری و حساسیت فرهنگی، تسلط بر فناوری، تحلیلی و داده محور بودن
مهارت‌های مدیران در ارتباطات		دانش و تخصص مدیریت منابع انسانی، طراحی و اجرای استراتژی منابع انسانی، مدیریت اولویت‌ها، کنترل موقعیت ارتباطی
پاداش‌های مالی		پاداش‌های مالی مکمل، پاداش‌های مالی حاصل از کار و تجربه، پاداش‌های مالی خود اداره شونده، تخصیص پاداش مالی بر حسب افزایش تخصص
مراجعه بالادستی خارج از بانک	تخصیص آزادی مشروع جهت حفظ کرامت انسانی، تخصیص بهره مندی از امنیت اجتماعی و قضایی، تصویب قوانین برای ارتقای نسبی سطح درآمد سالانه، کارمندان سالاری و توسعه کارآمدی، تعامل سازنده و مؤثر در جهت افزایش عزت کارکنان، ارتقای نظام انتخاب، ارزشیابی	

آنچه از کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت، تعریف میراث منابع انسانی با مؤلفه‌ها و شاخص‌های ذیل بوده است:

۱. مدیریت و ساختار سازمانی شامل اقدامات مدیران عالی، ابزارها و حمایت‌ها، آگاهی، مدیران، ثبات مدیریت، ایجاد تغییر و تحول، مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی، سیاست‌ها و رویه‌های سازمان، ترغیب همکاری و یادگیری گروهی و استراتژی کسب‌وکار است.
۲. مدیریت دانش شامل دانش تجربی، خلق و تسهیم دانش، تفسیر اطلاعات، ذخیره اطلاعات و انعطاف‌پذیری است.
۳. ویژگی‌های رفتاری و نگرشی کارکنان شامل مشتری‌مداری، علاقه به شغل، خطرپذیری، شجاعت، آینده‌گرایی، تعهد و تعلق سازمانی و نیت شخصی و تمایل به ارتقا است.
۴. شکل‌گیری ارتباطات شامل سازمان‌های رسمی، برگزاری نشست‌ها در جهت شناخت، دستورالعمل‌ها و فرایندها، تغییر در روش‌های زندگی اجتماعی، اراده و خواست شخصی کارمند در ایجاد ارتباطات با کارکنان، تشکیل اتاق فکر، نقش شبکه‌های اجتماعی مجازی در ارتباطات کارکنان و قابلیت تخصصی است.
۵. استخدام و حفظ و نگهداری کارکنان شامل شیوه‌های گزینش، ضوابط و مقررات در حفظ و نگهداری کارکنان، یادگیری سازمانی و انتقال تجربه، رفتار منعطف و مهارت مدیران در حفظ و نگهداری کارکنان، چرخش کار بین افراد هم تراز، ارتقا در سطح افقی، تنوع در شرح وظایف محوله، مسائل مادی و پاداش‌های مالی در حفظ و نگهداری کارکنان و سازگاری است.
۶. کار تیمی و مشارکت کارکنان شامل انطباق‌پذیری، مشارکت، هدف مشترک در انجام وظیفه سازمانی، هدف مشترک کارکنان، ارتباط مطلوب بین کارکنان، کاهش هم‌بستگی سازمانی از نسل‌های قبل به نسل کنونی، چیدمان و به‌کارگیری نامناسب کارکنان و نقش مراجع بالادستی خارج از بانک در کاهش پاداش‌ها و حقوق کارکنان است.
۷. سیستم حقوق و مزایا و پاداش شامل تناسب سیستم ارزیابی عملکرد با پاداش‌های تخصیصی، سنجش‌های دوره‌ای، تناسب حقوق و پاداش‌ها با نوع فعالیت کارکنان از لحاظ ریسک کار، شایسته‌سالاری و رفتار تشویقی و حمایتی مدیران در بروز رفتارهای داوطلبانه است.
۸. رفتارهای داوطلبانه شامل روحیات فردی و اخلاق شخصی در رفتارهای داوطلبانه، توقع سازمان از رفتارهای داوطلبانه کارکنان، خصوصیات مثبت اخلاقی همکاران در ترغیب فرد به رفتار داوطلبانه، بررسی‌های دوره‌ای بخشی، سیستم پاداش و تنبیه کارا و اختیار عمل است.
۹. فرهنگ سازمانی شامل کاهش سلسله‌مراتب سنتی دیوان‌سالاری، توزیع قدرت، کمیابی و تاریخچه سازمان است.
۱۰. ویژگی‌های سازمان شامل ریسک‌پذیری، مدل استخدام مؤسس و بنیان‌گذار شرکت، سیستم‌های به‌روز، عدم تغییر نسبی، هویت پایدار، ویژگی‌های درک شده از سازمان و آموزش است.

۱۱. توسعه و ارزیابی عملکرد شامل خلاقیت و نوآوری، بهبود و بالندگی، ارزیابی عملکرد با دو رویکرد مادی و غیرمادی، وجود سیستم دقیق و کارا برای ارزیابی مطلوب عملکرد کارکنان، ارزیابی عملکرد در صف براساس عوامل تخصصی و اخلاقی، تأثیر روابط غیررسمی (خارج از سازمان) در ارتقای شغلی، نهادها و مدیران محلی استانها در ارتقای شغلی کارکنان و ارتقای پُست سازمانی است.
۱۲. انگیزش و رضایت شغلی کارکنان شامل ایجاد تغییرات در امتیاز مشاغل مختلف، توانایی و تخصص، مهارت‌های مدیران در ارتباطات، پاداش‌های مالی و مراجع بالادستی خارج از بانک است.

### یافته‌های بخش کمی

در ادامه و در بخش بعدی به تجزیه و تحلیل‌های کمی پرداخته شده است. در ابتدای بخش کمی، متغیرهای مدل توصیف می‌شود. بر اساس نتایج این بخش، تمامی متغیرهای مدل، دارای میانگین بالای ۳ بودند. همچنین بررسی آزمون کلموگروف اسمیرنوف نشان داد که داده‌ها از توزیع نرمالی پیروی می‌کنند. در جدول ۳، نتایج بررسی وضعیت مؤلفه‌ها ارائه شده است.

جدول ۳. آزمون تی تک نمونه‌ای به منظور بررسی وضعیت موجود

ارزش آزمون = ۳				مؤلفه	
فاصله اطمینان ۹۵٪ از اختلاف		میانگین	Sig.		مقدار تی
حد بالا	حد پایین				
۳/۳۷۲	۳/۱۸۲	۳/۲۷۷	۰/۰۰۰	۶۹/۹۵۵	مدیریت و ساختار سازمانی
۲/۹۵۹	۲/۷۳۰	۲/۸۴۴	۰/۰۰۰	۴۸/۸۱۴	اقدامات مدیران عالی
۳/۳۱۲	۳/۰۸۰	۳/۱۹۶	۰/۰۰۰	۵۴/۱۹۴	ابزارها و حمایت‌ها
۳/۶۱۷	۳/۴۳۴	۳/۵۲۶	۰/۰۰۰	۷۶/۲۹۶	آگاهی مدیران
۳/۶۰۶	۳/۴۱۸	۳/۵۱۲	۰/۰۰۰	۷۳/۶۰۱	ثبات مدیریت
۳/۳۷۳	۳/۱۴۳	۳/۲۵۸	۰/۰۰۰	۵۵/۸۲۷	ایجاد تغییر و تحول
۳/۲۶۷	۳/۰۰۷	۳/۱۳۷	۰/۰۰۰	۴۷/۵۴۹	مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی
۳/۵۲۲	۳/۳۳۲	۳/۴۲۷	۰/۰۰۰	۷۰/۸۵۰	سیاست‌ها و رویه‌های سازمان
۳/۷۱۹	۳/۵۳۹	۳/۶۲۹	۰/۰۰۰	۷۹/۷۲۹	ترغیب همکاری و یادگیری گروهی
۳/۴۷۵	۳/۲۵۲	۳/۳۶۴	۰/۰۰۰	۵۹/۴۰۴	استراتژی کسب و کار
۳/۳۹۴	۳/۱۹۲	۳/۲۹۳	۰/۰۰۰	۵۹/۴۰۴	مدیریت دانش
۳/۲۲۷	۲/۹۶۹	۳/۰۹۸	۰/۰۰۰	۴۷/۳۲۲	دانش تجربی
۳/۲۲۲	۲/۹۴۹	۳/۰۸۶	۰/۰۰۰	۴۴/۵۹۵	خلق و تسهیم دانش
۳/۴۴۰	۳/۲۳۰	۳/۳۳۵	۰/۰۰۰	۶۲/۷۷۹	تفسیر اطلاعات
۳/۷۱۰	۳/۵۲۲	۳/۶۱۶	۰/۰۰۰	۷۵/۶۸۱	ذخیره اطلاعات

ارزش آزمون = ۳				مؤلفه	
فاصله اطمینان ۹۵٪ از اختلاف		میانگین	Sig.		مقدار تی
حد پایین	حد بالا				
۳/۴۰۲	۳/۲۰۳	۳/۳۰۲	۰/۰۰۰	۶۵/۴۹۳	ویژگی‌های رفتاری و نگرشی کارکنان
۳/۵۲۱	۳/۳۲۱	۳/۴۲۱	۰/۰۰۰	۶۷/۵۶۲	انعطاف‌پذیری
۳/۳۲۹	۳/۰۸۴	۳/۲۰۷	۰/۰۰۰	۵۱/۵۹۰	مشتری‌مداری
۳/۲۶۱	۳/۰۲۶	۳/۱۴۳	۰/۰۰۰	۵۲/۷۶۰	علاقه به شغل
۳/۷۰۱	۳/۵۱۴	۳/۶۰۷	۰/۰۰۰	۷۶/۱۶۱	خطرپذیری
۳/۵۶۴	۳/۳۷۳	۳/۴۶۹	۰/۰۰۰	۷۱/۷۴۵	شجاعت
۳/۴۸۱	۳/۲۵۶	۳/۳۶۸	۰/۰۰۰	۵۸/۸۴۴	آینده‌گرایی
۳/۰۸۰	۲/۸۲۶	۲/۹۵۳	۰/۰۰۰	۴۵/۸۰۴	تعهد و تعلق سازمانی
۳/۴۸۴	۳/۲۹۷	۳/۳۹۱	۰/۰۰۰	۷۱/۶۳۳	شکل‌گیری ارتباطات
۳/۷۰۱	۳/۵۱۴	۳/۶۰۷	۰/۰۰۰	۷۶/۱۶۱	نیت شخصی و تمایل به ارتقا
۳/۵۶۴	۳/۳۷۳	۳/۴۶۹	۰/۰۰۰	۷۱/۷۴۵	سازمان‌های رسمی، برگزاری نشست‌ها در جهت شناخت
۳/۴۸۱	۳/۲۵۶	۳/۳۶۸	۰/۰۰۰	۵۸/۸۴۴	دستورالعمل‌ها و فرایندها، تغییر در روش‌های زندگی اجتماعی
۳/۱۷۲	۲/۹۰۸	۳/۰۴۰	۰/۰۰۰	۴۵/۳۶۳	اراده و خواست شخصی کارمند در ایجاد ارتباطات با کارکنان
۳/۳۰۳	۳/۰۸۱	۳/۱۹۲	۰/۰۰۰	۵۶/۴۵۹	تشکیل اتاق فکر
۳/۷۰۱	۳/۵۲۸	۳/۶۱۴	۰/۰۰۰	۸۲/۰۶۷	نقش شبکه‌های اجتماعی مجازی در ارتباطات کارکنان
۳/۴۸۱	۳/۲۹۶	۳/۳۸۸	۰/۰۰۰	۷۲/۲۷۸	استخدام و حفظ و نگهداری کارکنان
۳/۴۷۵	۳/۲۵۲	۳/۳۶۴	۰/۰۰۰	۵۹/۴۰۴	قابلیت تخصصی
۳/۱۳۴	۲/۸۶۸	۳/۰۰۱	۰/۰۰۰	۴۴/۴۷۴	شیوه‌های گزینش
۳/۲۶۱	۳/۰۲۹	۳/۱۴۵	۰/۰۰۰	۵۳/۴۰۰	ضوابط و مقررات در حفظ و نگهداری کارکنان
۳/۷۱۴	۳/۵۲۶	۳/۶۲۰	۰/۰۰۰	۷۵/۸۹۹	یادگیری سازمانی و انتقال تجربه
۳/۴۴۲	۳/۲۴۲	۳/۳۴۲	۰/۰۰۰	۶۵/۹۸۲	رفتار منعطف و مهارت مدیران در حفظ و نگهداری کارکنان
۳/۷۰۱	۳/۵۱۴	۳/۶۰۷	۰/۰۰۰	۷۶/۱۶۱	چرخش کار بین افراد هم تراز
۳/۷۵۸	۳/۵۸۵	۳/۶۷۱	۰/۰۰۰	۸۴/۱۵۶	ارتقا در سطح افقی
۳/۳۲۶	۳/۱۰۲	۳/۲۱۴	۰/۰۰۰	۵۶/۷۰۳	تنوع در شرح وظایف محوله
۳/۶۲۸	۳/۴۴۵	۳/۵۳۶	۰/۰۰۰	۷۶/۰۳۷	مسائل مادی و پاداش‌های مالی در حفظ و نگهداری کارکنان
۳/۵۶۸	۳/۳۹۱	۳/۴۸۰	۰/۰۰۰	۷۷/۴۳۲	کار تیمی و مشارکت کارکنان
۳/۳۳۶	۳/۱۱۲	۳/۲۲۴	۰/۰۰۰	۵۶/۸۱۵	سازگاری
۳/۷۴۶	۳/۵۶۵	۳/۶۵۵	۰/۰۰۰	۷۹/۶۲۸	انطباق‌پذیری
۳/۷۷۴	۳/۵۹۸	۳/۶۸۶	۰/۰۰۰	۸۲/۹۷۷	مشارکت
۳/۵۰۰	۳/۲۷۸	۳/۳۸۹	۰/۰۰۰	۶۰/۲۱۴	هدف مشترک در انجام وظیفه سازمانی
۳/۴۵۵	۳/۲۵۰	۳/۳۵۳	۰/۰۰۰	۶۴/۴۸۸	هدف مشترک کارکنان

ارزش آزمون = ۳				مؤلفه	
فاصله اطمینان ۹۵٪ از اختلاف		میانگین	Sig.		مقدار تی
حد بالا	حد پایین				
۳/۶۲۸	۳/۴۴۵	۳/۵۳۶	۰/۰۰۰	۷۶/۰۳۷	ارتباط مطلوب بین کارکنان
۳/۸۰۴	۳/۶۳۰	۳/۷۱۷	۰/۰۰۰	۸۴/۲۱۲	کاهش همبستگی سازمانی از نسل‌های قبل به نسل کنونی
۳/۳۹۶	۳/۱۶۷	۳/۲۸۱	۰/۰۰۰	۵۶/۵۳۲	چیدمان و به‌کارگیری نامناسب کارکنان
۳/۲۸۱	۳/۰۹۵	۳/۱۸۸	۰/۰۰۰	۶۷/۶۹۷	سیستم حقوق و مزایا و پاداش
۳/۰۲۰	۲/۷۷۹	۲/۹۰۰	۰/۰۰۰	۴۷/۵۲۸	نقش مراجع بالادستی خارج از بانک در کاهش پاداش‌ها و حقوق کارکنان
۳/۲۰۴	۲/۹۸۰	۳/۰۹۲	۰/۰۰۰	۵۴/۳۲۳	تناسب سیستم ارزیابی عملکرد با پاداش‌های تخصیصی
۳/۳۳۴	۳/۱۱۰	۳/۲۲۲	۰/۰۰۰	۵۶/۶۶۱	سنجش‌های دوره‌ای تناسب حقوق و پاداش‌ها با نوع فعالیت کارکنان از لحاظ ریسک کار
۳/۶۳۳	۳/۴۴۹	۳/۵۴۱	۰/۰۰۰	۷۶/۰۱۹	شایسته‌سالاری
۳/۴۱۴	۳/۲۳۶	۳/۳۲۵	۰/۰۰۰	۷۳/۴۲۵	رفتارهای داوطلبانه
۳/۷۷۷	۳/۶۰۵	۳/۶۹۱	۰/۰۰۰	۸۴/۸۴۵	رفتار تشویقی و حمایتی مدیران در بروز رفتارهای داوطلبانه
۳/۳۲۵	۳/۱۲۱	۳/۲۲۳	۰/۰۰۰	۶۲/۱۹۱	روحیات فردی و اخلاق شخصی در رفتارهای داوطلبانه
۳/۲۴۹	۳/۰۱۹	۳/۱۳۴	۰/۰۰۰	۵۳/۸۲۱	توقع سازمان از رفتارهای داوطلبانه کارکنان
۲/۹۵۷	۲/۷۲۱	۲/۸۳۹	۰/۰۰۰	۴۷/۴۴۴	خصوصیات مثبت اخلاقی همکاران در ترغیب فرد به رفتار داوطلبانه
۳/۴۹۹	۳/۲۹۱	۳/۳۹۵	۰/۰۰۰	۶۴/۲۹۲	بررسی‌های دوره‌ای بخشی
۳/۶۲۸	۳/۴۴۵	۳/۵۳۶	۰/۰۰۰	۷۶/۰۳۷	سیستم پاداش و تنبیه کارا
۳/۵۵۹	۳/۳۸۱	۳/۴۷۰	۰/۰۰۰	۷۶/۷۰۰	فرهنگ سازمانی
۳/۵۴۲	۳/۳۵۸	۳/۴۵۰	۰/۰۰۰	۷۳/۷۶۶	اختیار عمل
۳/۶۷۱	۳/۴۸۴	۳/۵۷۸	۰/۰۰۰	۷۵/۵۵۵	کاهش سلسله‌مراتب سنتی دیوان‌سالاری
۳/۴۱۰	۳/۲۰۳	۳/۳۰۷	۰/۰۰۰	۶۲/۸۵۵	توزیع قدرت
۳/۵۵۰	۳/۳۶۵	۳/۴۵۸	۰/۰۰۰	۷۳/۹۶۸	کمیابی
۳/۵۵۵	۳/۳۷۷	۳/۴۶۶	۰/۰۰۰	۷۶/۹۲۳	ویژگی‌های سازمان
۳/۸۰۴	۳/۶۳۰	۳/۷۱۷	۰/۰۰۰	۸۴/۲۱۲	تاریخچه سازمان
۳/۴۶۳	۳/۲۵۰	۳/۳۵۷	۰/۰۰۰	۶۲/۱۹۹	ریسک‌پذیری
۳/۴۸۲	۳/۲۹۴	۳/۳۸۸	۰/۰۰۰	۷۱/۲۰۴	مدل استخدام مؤسس و بنیان‌گذار شرکت
۳/۶۹۰	۳/۵۰۴	۳/۵۹۷	۰/۰۰۰	۷۶/۱۴۶	سیستم‌های به‌روز
۳/۷۵۸	۳/۵۸۵	۳/۶۷۱	۰/۰۰۰	۸۴/۱۵۶	عدم تغییر نسبی
۳/۲۵۵	۳/۰۱۳	۳/۱۳۴	۰/۰۰۰	۵۱/۱۶۹	هویت پایدار
۳/۵۷۵	۳/۳۹۵	۳/۴۸۵	۰/۰۰۰	۷۵/۹۵۰	ویژگی‌های درک شده از سازمان
۳/۵۶۳	۳/۳۸۳	۳/۴۷۳	۰/۰۰۰	۷۶/۱۶۰	توسعه و ارزیابی عملکرد

ارزش آزمون = ۳					مؤلفه
فاصله اطمینان ۹۵٪ از اختلاف		میانگین	Sig.	مقدار تی	
حد بالا	حد پایین				
۳/۶۲۹	۳/۴۴۳	۳/۵۳۶	۰/۰۰۰	۷۴/۹۵۲	آموزش
۳/۳۰۸	۳/۰۶۲	۳/۱۸۵	۰/۰۰۰	۵۱/۰۶۶	خلاصیت و نوآوری، بهبود و بالندگی
۳/۵۹۰	۳/۳۹۱	۳/۴۹۰	۰/۰۰۰	۶۹/۰۴۲	ارزیابی عملکرد با دو رویکرد مادی و غیرمادی
۳/۶۱۸	۳/۴۲۸	۳/۵۲۳	۰/۰۰۰	۷۳/۰۵۲	وجود سیستم دقیق و کارا برای ارزیابی مطلوب عملکرد کارکنان
۳/۶۳۷	۳/۴۵۴	۳/۵۴۶	۰/۰۰۰	۷۶/۳۲۵	ارزیابی عملکرد در صف براساس عوامل تخصصی و اخلاقی
۳/۶۶۱	۳/۴۷۶	۳/۵۶۸	۰/۰۰۰	۷۵/۷۷۹	تأثیر روابط غیررسمی (خارج از سازمان) در ارتقای شغلی
۳/۳۴۶	۳/۰۱۷	۳/۱۳۲	۰/۰۰۰	۵۳/۸۹۵	نهادهای و مدیران محلی استانها در ارتقای شغلی کارکنان
۳/۲۷۰	۳/۰۸۳	۳/۱۷۷	۰/۰۰۰	۶۷/۰۹۹	انگیزش و رضایت شغلی کارکنان
۲/۹۴۸	۲/۷۱۴	۲/۸۳۱	۰/۰۰۰	۴۷/۸۳۸	ارتقای پست سازمانی
۳/۴۳۳	۳/۲۱۰	۳/۳۲۱	۰/۰۰۰	۵۸/۸۶۲	ایجاد تغییرات در امتیاز مشاغل مختلف
۳/۶۱۴	۳/۴۲۲	۳/۵۱۸	۰/۰۰۰	۷۲/۰۶۸	توانایی و تخصص
۳/۴۸۴	۳/۲۸۱	۳/۳۸۳	۰/۰۰۰	۶۵/۷۲۳	مهارت‌های مدیران در ارتباطات
۳/۰۲۳	۲/۷۹۳	۲/۹۰۸	۰/۰۰۰	۴۹/۷۶۴	پاداش‌های مالی
۳/۲۲۶	۳/۰۲۸	۳/۱۲۷	۰/۰۰۰	۶۲/۲۲۴	مراجعه بالادستی خارج از بانک

بر اساس نتایج آزمون تی تک نمونه، با توجه به اینکه مؤلفه‌های اقدامات مدیران عالی، تعهد و تعلق سازمانی، نقش مراجع بالادستی خارج از بانک در کاهش پاداش‌ها و حقوق کارکنان، خصوصیات مثبت اخلاقی همکاران در ترغیب فرد به رفتار داوطلبانه، ارتقای پست سازمانی و پاداش‌های مالی میانگین کمتر از ۳ کسب کردند، می‌توان گفت در وضعیت مطلوبی قرار ندارند و باید تقویت شوند.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مفهومی میراث منابع انسانی صورت گرفت. در این راستا در ابتدا با تکیه بر مرور ادبیات، به ارائه مدل اولیه پرداخته شد. سپس با بهره‌مندی از خبرگان و نظرسنجی از آن‌ها، شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدل استخراج شد و مدل پژوهش شکل گرفت. در ادامه با استفاده از روش‌های کمی، به بررسی برازش مدل و همچنین روایی و پایایی ابزار پژوهش پرداخته شد. همچنین وضعیت مؤلفه‌های مدل در سازمان مدنظر بررسی شد. بر اساس یافته‌ها، میراث منابع انسانی در بانک ملی ایران، ۱۲ بُعد به شرح زیر را شامل می‌شود:

**مدیریت و ساختار سازمانی:** ساختار سازمانی شیوه‌ای را تعیین می‌کند که در آن نقش‌ها، قدرت، اختیار و مسئولیت‌ها، تعیین و مدیریت می‌شود و نحوه انتقال اطلاعات بین سطوح مختلف، سلسله‌مراتب آن سازمان را نشان می‌دهد. ساختار

سازمانی به‌میزان شایان توجهی به اهداف و استراتژی آن در دستیابی به این اهداف بستگی دارد. ایجاد ساختار سازمانی مناسب، یکی از عناصر تشکیل‌دهنده سازمان‌دهی و مدیریت سازمان‌هاست. انتخاب نوع ساختار باید بر اساس عوامل مختلفی مانند نوع فعالیت، محیط و خط‌مشی‌های کلی سازمان صورت پذیرد. ساختارهای مختلف سازمانی هر یک واجد خصوصیات و مزایا و محدودیت‌هایی هستند که در طراحی ساختار سازمانی مناسب باید در کانون توجه قرار گیرند. از آنجایی که منابع انسانی مجری‌های فرایندهای سازمانی هستند، ساختار سازمان بر فعالیت آن‌ها نقش بسزایی دارد. حکاک و کولیوند (۱۴۰۰)، قاسم‌آبادی، زراعتی و صادقی (۱۴۰۰)، کیخانزاده، صفاریان همدانی و ضامنی (۱۳۹۷)، بالمر و بارگوسن (۲۰۱۵)، ریندل (۲۰۱۳) در پژوهش خود بر مدیریت سازمانی تأکید کردند. همچنین عفری (۱۳۹۹)، بالمر و بارگوسن (۲۰۱۵)، کیخانزاده و همکاران (۱۳۹۷)، آلاکو<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، هادسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، حکاک و کولیوند (۱۴۰۰)، قاسم‌آبادی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود بر ساختار سازمانی تأکید کردند.

**مدیریت دانش:** مدیریت دانش، رسیدن به اهداف سازمان با استفاده بهینه از دانش یا توانایی سازمان در استفاده از سرمایه معنوی (تجربه و دانش فردی نزد هر فرد) و دانش دسته‌جمعی به‌منظور دستیابی به اهداف خود از طریق فرایندی شامل تولید دانش، تسهیم دانش و استفاده از آن به کمک فناوری است. بر اساس رویکرد «زنجیره ارزش پورتر»، مدیریت دانش به‌عنوان پشتیبان واحدهای مولد ارزش در سازمان شناخته می‌شود. با «نگرش فرایندی» به سازمان، مدیریت دانش متناسب با مأموریت سازمان را می‌توان فرایند اصلی سازمان محسوب کرد که در نهایت به ارتقای بهره‌وری سازمانی منجر می‌شود. این ارتقا از طریق کارکنان اتفاق می‌افتد. در واقع مدیریت دانش، فرایند انتقال دانش در میان کارکنان است. در این راستا حکاک و کولیوند (۱۴۰۰)، قاسم‌آبادی و همکاران (۱۴۰۰)، تکه‌ئی، تیموری و نیک‌پور (۱۴۰۰)، آلاکو (۲۰۱۴) در پژوهش خود بر مدیریت دانش تأکید کردند.

**ویژگی‌های رفتاری و نگرشی کارکنان:** برای درک رفتار فرد در سازمان و پیش‌بینی رفتار آن، شناخت نگرش کارکنان بسیار مهم است. مدیران از آن جهت به نوع نگرش کارکنان توجه می‌کنند که نگرش بر رفتار فرد اثر می‌گذارد. نگرش‌های شغلی اهمیت زیادی دارند؛ زیرا مستقیم یا غیرمستقیم روی رفتار کاری تأثیر می‌گذارند. ایجاد و حفظ روابط سالم و دوستانه بین همکاران و مدیران، کلید موفقیت و پیشرفت در هر سازمانی است. در این فرایند، هیچ چیز بیشتر از نگرش مثبت، دخیل نیست. در این راستا بیات، شاه‌حسینی، امیری و یزدان‌پناه (۱۴۰۰)، قاسم‌آبادی و همکاران (۱۴۰۰)، عفری (۱۳۹۹)، کیخانزاده و همکاران (۱۳۹۷)، برتون و بکمن<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) در پژوهش‌های خود بر ویژگی رفتاری کارکنان تأکید کردند.

**شکل‌گیری ارتباطات:** مقوله ارتباطات بین سازمانی از دیر باز و در قالب‌های متفاوت مطرح بوده و در حال حاضر به‌واسطه رقابت روزافزون از یک سو و پیشرفت و گسترش چشمگیر فناوری‌های نوین در زمینه‌های تولید و بازاریابی، اطلاعات از سویی دیگر بیش از پیش برجسته شده است. امروزه کارکردهای مختلف سازمان‌ها به‌گونه‌ای با یکدیگر پیوند

1. Alakoç  
2. Hudson  
3. Burton & Beckman

خورده‌اند که تداوم حیات آن‌ها را به صورت جدی تحت تأثیر قرار گرفته است؛ به طوری که سازمان‌ها در برقراری ارتباطات از اشکال گوناگون نظیر سرمایه‌گذاری مشترک، شبکه، کنسرسیوم، اتحاد، اتحادیه بازرگانی و هیئت مدیره مشترک استفاده می‌کنند. در این خصوص شکل‌گیری صحیح ارتباطات بین سازمانی، مزیت‌های فراوان و شکل‌گیری نادرست آن‌ها، معایب چشمگیری به دنبال دارد. ارتباطات سازمانی به کارمندان کمک می‌کند که از وظایف خود و نحوه انجام آن‌ها به صورت کامل، آگاه شوند و بدون وجود ابهام مسئولیت‌های خود را به سرانجام برسانند. همین امر باعث افزایش انگیزه در رفتار کارمندان می‌شود.

**استخدام و حفظ و نگهداری کارکنان:** کارکنان با ارزش‌ترین دارایی هر کسب‌وکاری هستند و به منزله ستون فقرات آن شناخته می‌شوند، بنابراین حفظ کارکنان با تجربه و قدیمی بسیار مهم است. مدیریت میزان جابه‌جایی کارکنان یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود؛ زیرا اضافه‌شدن یک کارمند جدید یا جایگزینی آن، هزینه‌های بسیاری را برای سازمان ایجاد می‌کند. حفظ کارکنان به توانایی یک شرکت در نگهداری کارکنانش اشاره دارد. تلاش‌ها برای حفظ کارکنان مستلزم برنامه‌ریزی استراتژیک و سرمایه‌گذاری در ابزارهایی برای (در درجه اول) شناخت کارکنان و اهمیت آن‌ها و در درجه دوم رشد آن‌هاست تا آن‌ها انگیزه‌های مناسبی برای ماندن در سازمان داشته باشند.

**کار تیمی و مشارکت کارکنان:** در این راستا بیات و همکاران (۱۴۰۰)، موسوی محب و همکاران (۱۳۹۸)، قاسم آبادی و همکاران (۱۴۰۰)، عفری (۱۳۹۹) در پژوهش خود بر کار تیمی تأکید کرده‌اند. مشارکت یکی دیگر از اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی است که ممکن است کارکنان را برای درگیری مثبت و مشارکت در مدیریت دانش و فعالیت‌های یادگیری، جذب کند. افرادی که مهارت‌ها، تخصص‌ها و مسئولیت‌های گسترده‌تری دارند، باید استقلال و آزادی عمل بیشتری برای انجام کارشان داشته باشند. دادن آزادی عمل و مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند درگیری، آگاهی و تعهد کارکنان را افزایش دهد. همکاری متقابل برای دستیابی به عملکرد مؤثر کارکنانی که به شغل خویش علاقه و تعهد دارند و به شکلی مثبت با سازمان همکاری می‌کنند. درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی که آنان را برمی‌انگیزد تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند؛ سهمی در چیزی یافتن و از آن سودبردن یا در گروهی شرکت جستن و نهایتاً با آن همکاری داشتن.

**سیستم حقوق و مزایا و پاداش:** سیستم حقوق و مزایا و پاداش، خود عواملی همچون حقوق و دستمزد - ارزشیابی مشاغل - پاداش - مزایا را شامل می‌شود. به صورت خلاصه در بازار بسیار رقابتی امروز، نیاز سازمان‌ها به حفظ نیروی انسانی متخصص، بیش از پیش آشکار شده است و ارائه پاداش راهبردی در جهت وصول به این مسئله بسیار مهم است. سازمان‌ها بر این باورند که نیروی انسانی به عنوان منبع اصلی ایجاد ارزش در سازمان و به عنوان مزیت رقابتی مطرح است. در چنین موقعیتی، حفظ نیروی انسانی و ایجاد انگیزه در جهت افزایش روزافزون بهره‌وری در کار با استفاده از سازوکارهای مختلف، از جمله پاداش از اهم وظایف هر سازمان است.

**رفتارهای داوطلبانه:** محیط کار عرصه رفتارهایی است که برای افراد، سازمان‌ها و جامعه، پیامدهای مهمی دارد. برخی از این رفتارها یاری‌رسان یا مدنی هستند که مطلوبیت اجتماعی دارند. این رفتارها، نوعی رفتار ارزشمند و مفید است که



افراد به صورت دل‌خواه و داوطلبانه از خود بروز می‌دهند و برخی دیگر از رفتارها، به‌عنوان رفتارهای نامناسب یا انحرافی مطرح می‌شوند که برای سازمان‌ها مضر است. این رفتارها هم بر عملکرد سازمان و هم بر روابط شخصی تأثیر می‌گذارند. سازمان‌ها، بدون تمایل داوطلبانه افراد به همکاری، قادر نیستند که اثربخشی خرد جمعی را در سازمان توسعه دهند. تفاوت همکاری داوطلبانه و اجباری اهمیت زیادی دارد. در حالت اجباری، شخص وظایف خود را در راستای مقررات و قوانین و استانداردهای قابل قبول یک سازمان و فقط در حد رعایت الزامات انجام می‌دهد؛ ولی در همکاری داوطلبانه، مقوله‌ای ورای وظیفه مطرح است و افراد کوشش‌ها، انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان ابراز می‌کنند. در این حالت، افراد معمولاً از منافع شخصی خود می‌گذرند و مسئولیت‌پذیری در راستای منافع دیگران را در اولویت قرار می‌دهند.

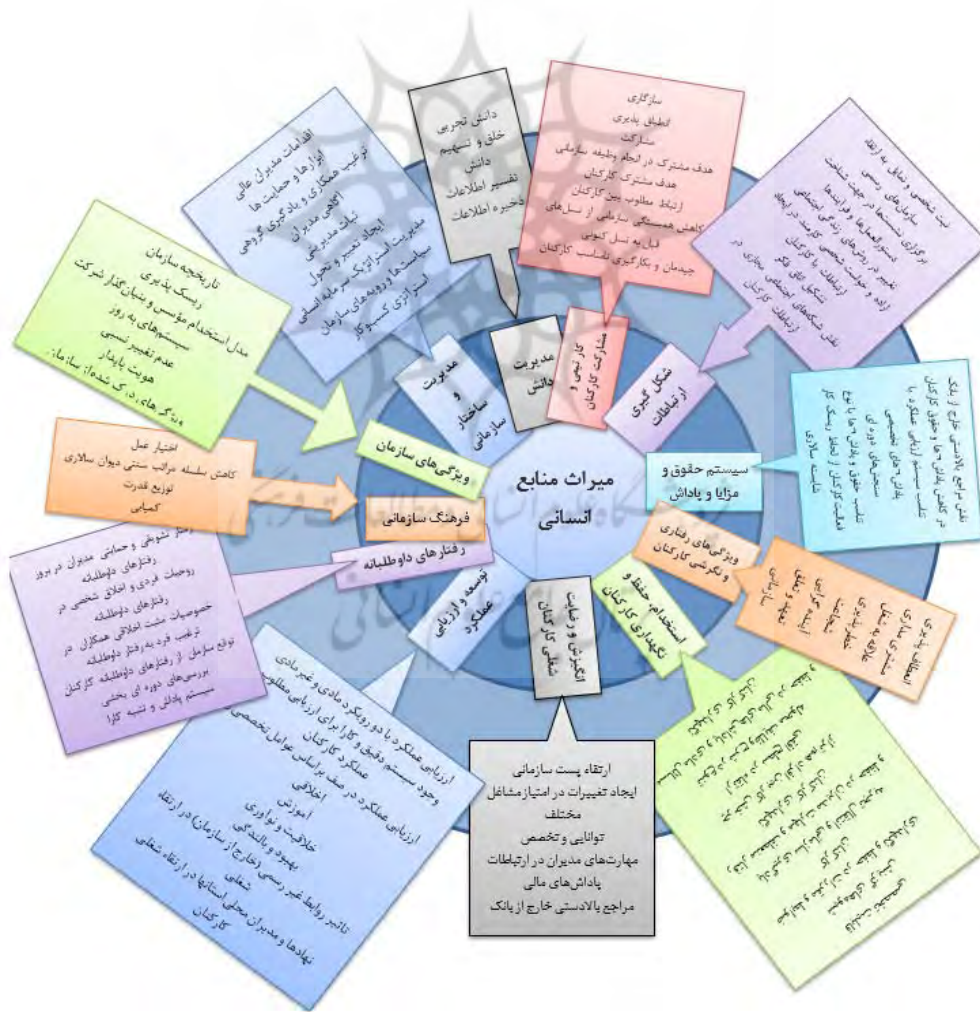
**فرهنگ سازمانی:** موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف، به ساختار و فرهنگ سازمان و راهبردهای مدیریت آن بستگی دارد. ساختار سازمانی شامل تقسیم، گروه‌بندی و هماهنگی کارها و برقراری ارتباط بین مشاغل سازمان است. فرهنگ سازمانی همانند روحی است که به کالبد سازمان (ساختار سازمانی) دمیده شده و راهنما و شکل‌دهنده رفتار و نگرش کارکنان سازمان است. در نهایت، راهبرد سازمان، همانند خونی است که در کالبد سازمان جریان دارد و موجب توسعه ساختار و فرهنگ سازمانی برای دستیابی به اهداف تعیین شده می‌شود. فرهنگ سازمانی مفروضات، اعتقادات، ارزش‌ها، هنجارها و نمادهای مشترک کارکنان سازمان است که نگرش‌ها، باورها، اندیشه‌ها، احساسات، عادت‌ها، رفتارها و نحوه پوشش و انجام کارهای آن‌ها را تعیین می‌کند. در این راستا قاسم آبادی و همکاران (۱۴۰۰)، بالمر (۲۰۱۱)، بارون، هنان و برتون<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، و بالمر و بارگوسن (۲۰۱۵) در پژوهش خود بر فرهنگ سازمانی تأکید کرده‌اند.

**ویژگی‌های سازمان:** عواملی همچون تاریخچه سازمان، ریسک‌پذیری، مدل استخدام مؤسس و بنیان‌گذار شرکت، سیستم‌های به‌روز، عدم تغییر نسبی، هویت پایدار و ویژگی‌های درک‌شده از سازمان که به‌عنوان ویژگی‌های سازمان شناخته می‌شوند، بخش مهمی از میراث منابع انسانی را در سازمان تشکیل می‌دهند؛ زیرا این عوامل در واقع مشخص‌کننده رویکرد سازمان هستند و زیربنا و فرهنگ سازمان را تشکیل می‌دهند که منابع انسانی در این بستر شکل می‌گیرد. ویژگی‌هایی همچون هویت پایدار سازمان، می‌تواند بر شکل‌گیری هویت شغلی کارکنان و در نهایت شکل‌گیری میراث آن‌ها تأثیرگذار باشد.

**توسعه و ارزیابی عملکرد:** توسعه و ارزیابی عملکرد، حوزه‌ای از منابع انسانی است که می‌تواند بیشترین سهم را در بهبود عملکرد سازمان داشته باشد. هدف از استراتژی‌های مدیریت عملکرد، افزایش اثربخشی سازمان، افزایش بهره‌وری کارکنان و گروه‌ها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی و افزایش تعهد و انگیزه در کارکنان است. استراتژی‌های مدیریت عملکرد، به مسائلی همچون چگونگی مدیریت سازمان برای رسیدن به اهداف تعیین‌شده می‌پردازد. مدیریت عملکرد را می‌توان روشی استراتژیک و یکپارچه، برای فراهم آوردن موفقیتی پایدار برای سازمان‌ها، از راه بهبود عملکرد کارکنان تعریف کرد. مدیریت عملکرد از این جهت استراتژیک است که به مسائل گسترده فراروی سازمان می‌پردازد؛

اینکه آیا در محیط خود به‌گونه‌ای اثربخش فعالیت می‌کند و اینکه جهت کلی حرکت سازمان به‌سمت دستیابی به اهداف سازمانی است یا خیر؟ استراتژی‌های مدیریت عملکرد، اهداف عمده زیر را دنبال می‌کنند.

- **انگیزش و رضایت شغلی کارکنان:** انگیزه و اشتیاق برای انجام کار و دستیابی به اهداف، به‌ویژه در سازمان‌های ایرانی، از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده سطح کم‌وکیف عملکرد کارکنان است. انگیزه‌ها، چرایی رفتار هستند. اگر انگیزه کارکنان برای انجام کاری پایین باشد، عملکرد آن‌ها درست مشابه وقتی که فاقد استعداد یا دانش و مهارت کافی باشند، لطمه خواهد خورد. انسان نیازهای متنوع و متفاوتی دارد. برخی از این نیازها اقتصادی و برخی اجتماعی هستند. کارکنان به حقوق و مزایای کافی، ایمنی و امنیت، عضویت در گروه، احترام، رشد و شکوفایی، احساس مشارکت، احساس هویت، احساس انصاف، و... نیاز دارند و فراهم کردن ترکیب متوازنی از این نیازها، می‌تواند بر انگیزه کارکنان در مسیر تحقق اهداف و اجرای برنامه‌ها بیفزاید.



شکل ۱. مدل مفهومی میراث منابع انسانی

## مدل میراث منابع انسانی

بررسی‌ها نشان داد تمامی ابعاد مدل در وضعیت مطلوبی قرار دارند؛ اما از میان مؤلفه‌های ابعاد، مؤلفه‌های اقدامات مدیران عالی، تعهد و تعلق سازمانی، نقش مراجع بالادستی خارج از بانک در کاهش پاداش‌ها و حقوق کارکنان، خصوصیات مثبت اخلاقی همکاران در ترغیب فرد به رفتار داوطلبانه، ارتقای پست سازمانی و پاداش‌های مالی میانگین کمتر از ۳ کسب کردند، در نتیجه در وضعیت مطلوبی قرار نداشته و به تقویت نیاز دارند. دلیل اینکه این عوامل در وضعیت مطلوبی قرار ندارند، ناآشنایی سازمان و مدیران با مفهوم، مزیت و اهمیت میراث سازمانی است. مدیران عالی سازمان، نقش مهمی در ایجاد میراث سازمانی دارند. شاخص پاداش و حقوق نیز در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. این امر نشان‌دهنده این است که مدیران بانک ملی بر مقوله حقوق و پاداش کارکنان توجه ویژه‌ای نکرده‌اند.

با توجه به یافته‌ها و نتایج پژوهش می‌توان پیشنهادهای کاربردی زیر را ارائه داد:

بانک ملی، در فرایند ارتقای کارکنان، طی فرایند ارزیابی عملکرد تخصصی کارکنان، براساس توانمندی‌های هر شخص فرایند ارتقای شغلی را انجام دهد.

در راستای خلق و مدیریت دانش در سازمان، پیشنهاد می‌شود مدیران به‌صورت دوره‌ای جلسات طوفان فکری را برای کارکنان برگزار کنند و با طرح یک مسئله از کارکنان بخواهند، پیشنهادها و راه‌حل‌های خود را ارائه دهند. این فرایند علاوه بر ایجاد همکاری و مشارکت در کارکنان، به تقویت دانش تخصصی نیز منجر می‌شود.

یکی از راه‌کارهای مهم جهت ایجاد انعطاف‌پذیری در کارکنان، ایجاد اهداف جدید است. پیشنهاد می‌شود مدیران بانک ملی با طراحی اهداف جدید و شفاف برای هر سمت سازمانی، آن‌ها را وادار کنند تا جهت دستیابی به اهداف جدید، راه‌حل‌ها و فرایندهای جدید ابداع کنند.

بانک ملی می‌تواند برای کارکنانی که فعالیت‌های مثبت و عملکرد بالایی دارند، پاداش‌های مالی ویژه در نظر بگیرد تا رفتار مثبت آن‌ها به‌عنوان یک فرهنگ در سازمان نهادینه‌سازی شود.

این پژوهش همانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی مواجه بود. مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر، نبود منابع و ادبیات کافی در زمینه میراث منابع انسانی است. همچنین این پژوهش تنها با نظر خبرگان بانکی صورت گرفته و نتایج آن را نمی‌توان به سایر صنایع و نهادها تعمیم داد.

## منابع

- بیات، الناز؛ شاه‌حسینی، محمد علی؛ امیری، مجتبی؛ یزدان پناه، احمدعلی (۱۴۰۰). طراحی مدل هویت سازمانی با تأکید بر نقش برند کارفرما با استفاده از نظریه داده‌بنیاد (مورد مطالعه شرکت سایپا). مدیریت بهره‌وری، ۱۵(۱)، ۵۵-۷۶.
- تکه‌ئی، عبدالقادر؛ تیموری، غلام‌محمد؛ نیک‌پور، حمیدرضا (۱۴۰۰). شناسایی ابعاد یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: بانک‌ها). پنجمین کنفرانس بین‌المللی تحولات مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران.
- حکاک، محمد؛ کولیوند، حسن (۱۴۰۰). مؤلفه‌های شکل‌گیری و تحکیم هویت سازمانی دانشجویان دانشگاه‌های افسری آجا (مورد مطالعه: دانشگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء(ص)). فصلنامه آموزش علوم دریایی، ۸(۳)، ۴۵-۶۲.

- رحیم نیا، فریبرز؛ نیکخواه فرخانی، زهرا (۱۳۹۰). تأثیر جو اخلاقی سازمان بر هویت سازمانی و تمایل به ترک خدمت فروشندگان. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۴(۴)، ۸۴-۹۴.
- عزتیان کلوردوست، امین؛ کوچکی چنایی، عماد (۱۳۹۹). حافظه سازمانی، ششمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت. عفری، علی (۱۳۹۹). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: کارکنان شاغل در اداره کل امور مالیاتی خوزستان). مجله اقتصادی (دوماهنامه بررسی مسائل و سیاست‌های اقتصادی). ۲۰ (۱ و ۲)، ۹۳-۱۱۱.
- قاسم‌آبادی، ایمان؛ زراعتی، محسن؛ صادقی، امیر (۱۴۰۰). الگوی بهبود فرهنگ یادگیری سازمانی کارکنان دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۴(۲)، ۱۰۵-۱۳۲.
- قاسم‌زاده، ابوالفضل؛ ملکی، شیوا؛ بروکی میلان، شعبان (۱۳۹۳). نقش میانجی هویت سازمانی در رابطه بین اخلاق حرفه‌ای با رفتار شهروندی سازمانی و رفتار انحرافی کار، مجله ایرانی اخلاق و تاریخ پزشکی، ۷(۴)، ۶۷-۶۸.
- کیخاژاد، مهین؛ صفاریان همدانی، سعید؛ ضامنی، فرشیده (۱۳۹۷). ارائه مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاه فرهنگیان استان مازندران. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۲(۲)، ۱۷۳-۱۸۶.

## References

- Afri, A. (2019). Understanding the organizational culture based on Denison's model (case study: employees working in the General Department of Tax Affairs of Khuzestan). *Economic magazine*, 20 (1 and 2), 93-111. (in Persian)
- Alakoç, B.Z. (2014). Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations. *International Journal of Education and Social Science*, 2(1), 85-94.
- Al-Ashiri, H.A. (2012). The Impact of Organizational Culture on the Job Performance of Government Entities Staff in the Kingdom of Bahrain. *Proceedings of the Second Conference of Institutes of Public Administration and Administrative Development in the Countries of the Cooperation Council for the Arab States of the Gulf*, 26-28 October, Riyadh, Saudi Arabia Pp. 1133- 1175.
- Alfthan, P. (2018). *Corporate heritage awareness in the strategies of Finnish companies: Manager's view*. Department of Marketing, Hanken School of Economics, pp: 12-16
- Balmer, J.M.T. & Burghausen, M. (2014). Introducing organisational heritage linking corporate heritage organisational identity and organisational memory. *Journal of Brand Management*, 22, 385-411.
- Balmer, J.M.T. & Burghausen, M. (2019). Marketing, the past and corporate heritage. *Marketing Theory*, 19(2), 217-227.
- Balmer, J.M.T. (2011). Corporate heritage identities corporate heritage brands and the multiple heritage identities of the British Monarchy. *Article in European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1380-1398.

- Baron, J.N., Hannan, M. & Burton, M.D. (1999). Building the Iron Cage: Determinants of Managerial Intensity in the Early Years of Organizations. *American Sociological Review*, 64(4), 527–547. <https://doi.org/10.2307/2657254>
- Bayat, E., Shah Hosseini, M. A., Amiri, M., & Yazdanpanah, A. A. (2021). Designing an Organizational Identity Model with a Focus on the Role of Employer Brand Based on Grounded Theory: The Case of Saipa Corporation. *The Journal of Productivity Management*, 15(1), 55-76. doi: 10.30495/qjopm.2021.1864377.2400 (in Persian)
- Boers, B. & Ljungkvist, T.L. (2018). A founder's heritage: the development of organizational identity. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 31(1). DOI:10.1080/08276331.2018.1466849
- Burton, M.D., Beckman, C.M. (2007). Leaving a legacy: position imprints and successor turnover in young firms. *American Sociological Review*, 72(2), 239- 266.
- Cooper, H., Merrilees, B. & Miller, D. (2021). The corporate heritage brand paradox: managing the tension between continuity and change in luxury brands. *Australasian Marketing Journal*, 29(4), 320-328.
- Ezzatian Kalordost, A. & Kochaki Chenani, E. (2019). Organizational memory, *6th National Humanities and Management Studies Conference*. (in Persian)
- Ghasem Abadi, I., Zeraati, M. & Sadeghi, A. (2021). A Model for Improving Organizational Learning Culture of the staff of Shahid Sattari. *Aeronautical University of Science and Technology*, 4(2), 105-132. (in Persian)
- Ghasemzadeh A, Maleki S, Brooki Milan S. Mediating role of organizational identification in the relationship between professional ethics, organizational citizenship behavior, and job deviation behavior. *IJMEHM* 2014; 7 (4) :66-79. (in Persian)
- Hakak, M., Koolivand, H. (2021). Components of Formation and Consolidation of Organizational Identity of Students of Islamic Republic of Iran Army (IRIA) Universities (Case Study: Khatam Al-Anbia Air Defense Academy). *Journal of Teaching in Marine Sciences*, 8(3), 45-62. (in Persian)
- Hudson, B. T. (2011). Brand heritage and the renaissance of Cunard. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1538–1559.
- Keykhanzhad, M., Saffarian Hamadani, S. & Zameni, F. (2018). Presenting the model of organizational culture in Farhangian University of Mazandaran province. *Educational Leadership & administration*, 12(2), 173-186. (in Persian)
- Mogadish, Z. (2013). *Attitudes of the university educated elite in Algeria towards the Maghreb Union and ways to activate it - Field Study (2011-2012)*, Master Thesis, University of Algiers 03, Algeria.
- Pecot, F., Valette-Florence, P. & De Barnier, V. (2019). Brand heritage as a temporal perception: Conceptualisation, measure and consequences. *Journal of Marketing Management*, 35(17–18), 1624–1643.

- Pizzi, G. & Scarpi, D. (2019). The year of establishment effect on brand heritage and attitudes. *Journal of Consumer Marketing*, 36(6), 827–834.
- Rahimnia, F., Nikkhah Farkhani, Z. (2012). The effects of ethical climate on organizational identity and turnover Intentions among salespeople. *Ethics in Science and Technology*, 6 (4), 84-94. (in Persian)
- Rindell, A. & Strandvik, T. (2021). To be or not to be corporate heritage oriented? A study of managers' corporate heritage mindsets. *European Management Journal*, 41(2), 282-291.
- Sammour, A. A., Chen, W., & Balmer, J. M. T. (2020). Corporate heritage brand traits and corporate heritage brand identity: The case study of John Lewis. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 23(3), 447–470.
- Song, H. & Kim, J.H. (2022). Developing a brand heritage model for time-honoured brands: extending signalling theory. *Current Issues in Tourism*, 25(10), 1570-1587.
- Suddaby, R., & Jaskiewicz, P. (2020). Managing traditions: A critical capability for family business success. *Family Business Review*, 33(3), 234–243.
- Tekeei, A.Gh., Timuri, Gh.M., Nikpour, H. (2021). Identifying dimensions of organizational learning (case study: banks). The *5th International Conference on Developments in Management, Economics and Accounting*, Tehran. (in Persian)
- Urde, M., Greyser, S. A. & Balmer, J. M. T. (2015). Introducing Organizational Heritage: Linking Corporate Heritage, Organizational Identity and Organizational Memory, *Journal of Brand Management*, 22(5), 385–411.