



## The effect of causal, contextual and intervening factors on welfare-oriented human resource management in Sepah Bank

Bijhan Nasiri<sup>1</sup> | Hamid Zare<sup>2\*</sup> | Mohammad Reza Jaber Ansari<sup>3</sup>

1. Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran. Email: [nasiribijhan@gmail.com](mailto:nasiribijhan@gmail.com)
2. Corresponding Author, Department of Management, Faculty of Management, University of Tehran College of Farabi, Qom, Iran. Email: [hzarea@ut.ac.ir](mailto:hzarea@ut.ac.ir)
3. Department of Management, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran. Email: [m\\_ansari1353@yahoo.com](mailto:m_ansari1353@yahoo.com)

### ARTICLE INFO

**Article type:**  
Research Article

**Article History:**  
Received 14 April 2023  
Revised 03 June 2023  
Accepted 07 June 2023  
Published online 07 February 2024

**Keywords:**  
*Human resource management, employee welfare, welfare-oriented human resource management, Sepah Bank.*

### ABSTRACT

This research was conducted to investigate the effect of causal, contextual, and intervening factors on the welfare-oriented human resources management of Sepah Bank. The research method was a descriptive-survey. The statistical population of the research was 43,500 Sepah Bank employees, of which 361 were selected by multi-stage cluster sampling. The tool of this research is a researcher-made questionnaire. Data analysis was done using a confirmatory factor analysis test using SmartPLS3 software. The results showed that the causal conditions (motivation of employees; attention to the needs of employees; training; meritocracy; empowerment) were effective on welfare-oriented human resource management in Sepah Bank, but participatory management did not have a significant effect on welfare-oriented human resource management. Also, background conditions (regulations, organizational culture, and organizational structure) had an impact on welfare-oriented human resource management in Sepah Bank. The results also showed that the intervening conditions (salaries, injustice, traditional management styles, lack of attention to expertise, and lack of attention to motivational issues) had an impact on welfare-oriented human resources management in Sepah Bank. It was also found that background conditions (laws and regulations, organizational culture, and organizational structure) had an impact on welfare-oriented human resource management strategies in Sepah Bank. Regarding the intervening conditions, the results showed that salaries, injustice, and lack of attention to motivational issues had a negative and significant effect on welfare-oriented human resource management in Sepah Bank, but traditional management styles, and lack of attention to expertise had no significant effect. The results also showed that welfare-oriented human resource management in Sepah Bank had an impact on strategies. Finally, the current research showed that the strategies had an impact on the results (productivity, profitability, organizational commitment, and organizational excellence).

**Cite this article:** Nasiri ,B.; Zare, H. & Jaber Ansari , M R. (2024). The effect of causal, contextual, and intervening factors on welfare-oriented human resource management in Sepah Bank. *Organizational Culture Management*, 22 (1), 87-104. DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.357750.1008533>



© Bijhan Nasiri, Hamid Zare, Mohammad Reza Jaber Ansari **Publisher:** University of Tehran Press.  
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.357750.1008533>



## تأثیر عوامل علی زمینه‌ای و مداخله‌گر مؤثر بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه

بیژن نصیری<sup>۱</sup> | حمید زارع<sup>۲\*</sup> | محمدرضا جابرائصاری<sup>۳</sup>۱. گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران. رایانامه: [nasiribijhan@gmail.com](mailto:nasiribijhan@gmail.com)۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، ایران. رایانامه: [hzarea@ut.ac.ir](mailto:hzarea@ut.ac.ir)۳. گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران. رایانامه: [m\\_ansari1353@yahoo.com](mailto:m_ansari1353@yahoo.com)

## اطلاعات مقاله

## چکیده

## نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

## تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۲۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۱/۲۶

## کلیدواژه:

بانک سپه،

رفاه کارکنان،

مدیریت منابع انسانی،

مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور.

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر عوامل علی و زمینه‌ای و مداخله‌گر مؤثر بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور بانک سپه صورت گرفت. روش پژوهش توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش ۴۳۵۰۰ نفر از کارکنان بانک سپه بودند که ۳۶۱ نفر به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بود. تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS3 صورت گرفت. نتایج نشان داد شرایط علی (انگیزش کارکنان، توجه به نیازهای کارکنان، آموزش، شایسته‌سالاری، توانمندسازی) بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه تأثیرگذار است. اما مدیریت مشارکتی تأثیر معناداری بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور ندارد. همچنین شرایط زمینه‌ای (مقررات، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی) بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه تأثیرگذار است. نتایج همچنین نشان داد شرایط مداخله‌گر (حقوق و دستمزد، بی‌عدالتی، سبک‌های مدیریت سنتی، عدم توجه به تخصص، عدم توجه به مسائل انگیزشی) بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه تأثیرگذار است. همچنین، مشخص شد شرایط زمینه‌ای (قوانین و مقررات، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی) بر راهبردهای مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه تأثیرگذار است. در مورد شرایط مداخله‌گر هم نتایج نشان داد حقوق و دستمزد، بی‌عدالتی، عدم توجه به مسائل انگیزشی بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه تأثیر منفی و معنادار دارد. اما سبک‌های مدیریت سنتی و عدم توجه به تخصص تأثیر معنادار ندارد. نتایج نیز نشان داد مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه بر راهبردها تأثیرگذار است. در نهایت تحقیق نشان داد راهبردها بر پیامدها (بهره‌وری، سودآوری، تعهد سازمانی، تعالی سازمانی) تأثیرگذار است.

استناد: نصیری، بیژن؛ زارع، حمید و جابرائصاری، محمدرضا (۱۴۰۲). تأثیر عوامل علی و زمینه‌ای و مداخله‌گر مؤثر بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۲ (۱) ۸۷-۱۰۴.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.357750.1008533>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© بیژن نصیری، حمید زارع، محمدرضا جابرائصاری

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.357750.1008533>

## مقدمه

دنیای امروز دنیای سازمان‌هاست و نیروی انسانی با ارزش‌ترین منبع سازمانی محسوب می‌شود. نیروی انسانی یکی از ورودی‌های سیستم سازمانی است. هر چه سازمان بتواند نیروی شایسته‌تری را جذب و از آن نگهداری و استفاده مؤثرتری کند در رسیدن به اهدافش موفق‌تر و نسبت به رقبایش پیش‌تر است. رقابت سازمان‌ها در کسب سود بیشتر و سهم بازار و ... خلاصه نمی‌شود؛ همه این‌ها معلول یک عامل مهم‌تر، یعنی نیروی انسانی شایسته، است و این نکته‌ای است که سازمان‌ها بدان پی برده‌اند و در جذب این نیروها رقابت می‌کنند و سعی می‌کنند آن‌ها را نگه دارند و مانع از ترک خدمتشان شوند. نظام نگهداری منابع انسانی باعث می‌شود در درازمدت گردش نیروی انسانی کم شود و به بهره‌وری سازمان اضافه شود. چه‌بسا در سازمانی با بهترین شیوه‌های استخدامی شایسته‌ترین افراد برگزیده شده و به خدمت آن سازمان درآمده باشند (نظام جذب) و با روش‌های مختلف ارزیابی و آموزش (نظام به‌سازی) موجبات افزایش بینش و مهارت و دانش این کارکنان فراهم شده باشد، لیکن، در طول خدمت از آن‌ها به نحو مطلوب نگهداری نشود یا در سازمان‌های دیگر جاذبه‌های بیشتر و بهتری فراهم باشد که باعث شود آن افراد به‌ویژه افراد خیره به‌راحتی سازمان را ترک کنند و جذب سازمان‌های دیگر شوند و در نتیجه زحمات و تلاش‌ها و هزینه‌های مربوط به استخدام و تربیت و تجهیز نیروی انسانی و سرمایه‌گذاری روی افراد هدر رود (ازوما<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

اگر باور داریم که پیش‌نیاز یک جامعه توسعه‌یافته برخوردار از سازمان‌های توسعه‌یافته است و سازمان‌های توسعه‌یافته نیز قدرت و اقتدار واقعی خود را به واسطه وجود منابع انسانی متعهد و متخصص، به منزله سرمایه‌های استراتژیک، به دست می‌آورند، باید بپذیریم که سازمان‌ها به مثابه نقطه اتکا و چشم امید ملت‌ها در تسهیل و پیشبرد فرایند توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، و فناوری حساسیت و اهمیت فراوان دارند که انتظار می‌رود برای شکل‌دهی و ساخت آینده کشور از توانایی لازم برای درک نیازهای نسل جدید، مهارت‌ها و بینش و شناخت جدید، و دیدگاه‌های انتقادی نو برخوردار باشند (عباس‌پور، ۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی به دلیل تلاطمات محیطی اعم از تغییرات سریع اقتصادی و سیاسی و فناوری، گستردگی و پیچیدگی رقابت، تغییرات قابل توجه در ماهیت و ترکیب نیروی کار با چالش‌های متعددی روبه‌رو است. در این شرایط، مدیریت استراتژیک منابع انسانی بیشتر مورد توجه قرار گرفته و انتظار می‌رود نقش پررنگ‌تری ایفا کند (امیدی، ۱۳۹۶).

یکی از چشم‌اندازهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی تئوری منبع‌محور است که بر کسب مزیت رقابتی از طریق منابع ارزشمند و متفاوت با منابع رقبا مبتنی است. بدین جهت، محققان به منابع انسانی به منزله یک مزیت رقابتی مهم و یک منبع پیچیده و منحصربه‌فرد غیر قابل تقلید توجه کرده‌اند (شولرو جکسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). از مزیت‌های رقابتی منابع انسانی تعهد کارکنان به سازمان است که مانع از تقلید و کسب ارزش‌های رقابتی سازمان می‌شود. اما کسب این مزیت، یعنی تعهد کارکنان، آسان نیست (کاووس، میلر و لی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). زیرا قراردادهای روان‌شناختی یا همان خواسته‌ها و انتظارات متقابل کارکنان و کارفرمایان بر اثر وقوع رقابت‌های شدید، جهانی‌سازی، و بروز بحران‌های اقتصادی و سیاسی و اجتماعی به طور چشم‌گیر در حال تغییر است (هیلترپ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵). بنابراین، ویژگی‌های سنتی اشتغال از بین رفته و تغییر قراردادهای روان‌شناختی معضل مدیریت کارکنانی را پیش آورده است که با خطرات و عدم اطمینان موجود در محیط حرفه‌ای روبه‌رو هستند (بورگینیون و چیاپلو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). و در نتیجه ایجاد انگیزش و تعهد واقعی در آن‌ها، بدون تجدید نظر در سیستم فعلی منابع انسانی، امکان‌پذیر نیست. با هدف ایجاد تعهد در کارکنان، از دهه ۹۰ مطالعات بسیاری انجام شده که یکی از محورهای مهم آن‌ها موضوع رفاه<sup>۶</sup> کارکنان است (سینگ و سینگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). هرچند در سال‌های اخیر بررسی‌هایی در زمینه رفاه ذهنی کارکنان انجام شده است، تا کنون به مدیریت منابع انسانی<sup>۸</sup> با محوریت رفاه توجه نشده است. بنابراین پرداختن به مباحث تخصصی اثرگذار بر آن و طراحی مدل آن در سازمان می‌تواند برای بسیاری از مسائل سازمان‌ها راهگشا باشد.

1. Uzoma
2. Schuler & Jackson
3. Kuvaas, Miller & Lee
4. Hiltrop
5. Bourguignon & Chiapello
6. welfare
7. Singh & Singh
8. human resources management

سیستم‌های مدیریت منابع انسانی به منظور ارتقای مهارت و تعهد و در نهایت عملکرد کارکنان طراحی شده‌اند. این در حالی است که با وجود علاقه‌مندی مداوم به تحقیق در زمینه مدیریت منابع انسانی و بررسی اثر آن بر عملکرد فردی و در نهایت سازمانی هنوز شکاف‌های بزرگی در درک ما از مکانیسم‌های واسطه‌ای وجود دارد که از طریق آن مدیریت منابع انسانی منجر به افزایش عملکرد و پایداری آن می‌شود (کوپر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). به‌رغم عدم توافق در مورد ترکیب «مناسب»<sup>۲</sup> بسته‌های استراتژیک مدیریت منابع انسانی (باکسال و پرسل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱؛ پستهوما<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). به طور گسترده‌ای پذیرفته شده است که اجزای سازنده باید چندگانه و تقویت‌کننده یکدیگر باشند (بارترام<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۴؛ زاخاراتوس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵)؛ بارترام و همکاران، ۲۰۱۴). تحقیقات معاصر منابع انسانی نشان می‌دهد برای مدیریت منابع انسانی اخلاقی و پایدار باید منافع متقابلی هم برای مدیریت هم برای کارکنان ایجاد شود (زاده و همکاران، ۲۰۱۶؛ ون دو وورد<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲). یافته‌های پژوهشی در مورد اینکه مدیریت منابع انسانی و تجسم‌های مختلف آن یعنی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا<sup>۸</sup>، سیستم‌های کاری با مشارکت بالا<sup>۹</sup> یا سیستم‌های کاری با تعهد بالا<sup>۱۰</sup>، تا چه اندازه عملکرد فردی را به قیمت رفاه کارمند ارتقا می‌دهد متفاوت است (گوئست<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۷). مثلاً طبق نتایج تحقیق جنسن<sup>۱۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۳) گزارش سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با تشدید کار همراه است که به نوبه خود منجر به استرس مربوط به کار می‌شود. علاوه بر این، ون دو وورد و همکارانش (۲۰۱۲) دریافتند که مشاغلی که نیاز به درگیری و مشارکت بالا دارند با عملکرد بالا و رفاه پایین کارکنان همراه هستند. برای رفع این خلأ بزرگ در مدیریت منابع انسانی، گوئست (۲۰۱۷) یک رویکرد نظری جدید برای تقویت رفاه کارکنان از طریق مدیریت منابع انسانی ارائه کرد. بنابراین، با توجه به شواهد فزاینده در زمینه مزایای اقتصادی و اخلاقی و بهداشتی رفاه کارکنان در محل کار، در این تحقیق از روش مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور گوئست (۲۰۱۷)، برای بررسی فرایندی که از طریق آن مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد، استفاده شد. گوئست (۲۰۱۷) شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با محوریت رفاه را روشی ایده‌آل برای ارتقای سرمایه‌گذاری در کارکنان<sup>۱۳</sup> (مثلاً آموزش و توسعه و یادگیری)، فراهم آوردن کار جذاب<sup>۱۴</sup> (مثلاً شغل‌هایی با بار کاری مناسب و وضوح نقش و کنترل کارکنان و اشتراک اطلاعات)، فراهم آوردن محیط اجتماعی و فیزیکی مثبت<sup>۱۵</sup> (مثلاً امنیت شغلی و تیم‌ها)، شنیدن صدای کارکنان<sup>۱۶</sup> (مثلاً ارتباطات گسترده دوطرفه بین مدیریت و کارمندان)، و پشتیبانی سازمانی<sup>۱۷</sup> (مثلاً مدیریت مشارکتی و حمایتی) معرفی کرده است.

به‌رغم این مزایای فزاینده، همان‌طور که گوئست (۲۰۱۷) اظهار داشته است، درک علمی از فرایندها و عواملی که از طریق آن شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر رفاه و عملکرد کارمندان تأثیر می‌گذارد توسعه نیافته است. گوئست (۲۰۱۷) استدلال می‌کند که «جست‌وجوی ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد به ازای نگرانی برای رفاه کارکنان دنبال شده است» و بنابراین آنچه که مورد نیاز است یک رویکرد متفاوت به مدیریت منابع انسانی است که به احتمال زیاد رفاه کارکنان را افزایش می‌دهد؛ اما ممکن است یک مسیر جایگزین برای عملکرد بالا باشد. دلایل مهمی وجود دارد که باید به چالش‌های موجود و معاصر در محل کار مانند افزایش استرس شغلی مرتبط با عدم امنیت شغلی و تشدید کار و افزایش علاقه به اقدامات پایدار و

1. Cooper
2. right
3. Boxall & Purcell
4. Posthuma
5. Bartram
6. Zacharatos
7. Van de Voorde
8. highperformance work systems
9. high-involvement work systems
10. high-commitment work systems
11. Guest
12. Jensen
13. promote investment in employees
14. provision of engaging work
15. a positive social and physical environment
16. employee voice
17. organizational support

اخلاقی منابع انسانی توجه نمود (ووگتلین و گرین وود<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). همچنین علاقه‌مندی متخصصان منابع انسانی به روان‌شناسی مثبت<sup>۲</sup> افزایش یافته است. روان‌شناسی مثبت بر سلامتی<sup>۳</sup> و خوشبختی<sup>۴</sup> و شناخت‌های سازنده<sup>۵</sup> کارکنان، مانند تاب‌آوری<sup>۶</sup>، به منزله راهی برای افزایش عملکرد کارکنان تأکید می‌کند (سلیگمن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲؛ یوسف و لوتانز<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵). با وجود این علاقه فزاینده، همان‌طور که گوشت (۲۰۱۷) استدلال می‌کند، درک علمی و عملی از فرایندی که از طریق آن عملکردهای منابع انسانی بر رفاه و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد توسعه نیافته است. علاوه بر این، فرایند و عواملی که مدیریت منابع انسانی باید از طریق آن‌ها اقدام به فراهم آوردن رفاه (بهزیستی) در کارکنان کند، به‌ویژه در سطوح سازمانی (مثلاً سلسله مراتب)، و فرایندهای اجتماعی که ممکن است بر نگرش و رفتار کارمندان و در نهایت عملکرد آن‌ها تأثیر بگذارد هنوز ناشناخته است (باکسال و همکاران، ۲۰۱۱؛ ایوانز و دیویس<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵؛ کهو و رایت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۳). بنابراین، طراحی مدل و تدوین نظریه‌ای در زمینه مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور که فراهم‌کننده دانش نظری جامع در زمینه عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، و راهبردی آن باشد که پیامدهای این سبک از مدیریت منابع انسانی را نیز به تصویر بکشد به منظور اجرایی کردن آن در سازمان به‌ویژه سازمان‌های خدماتی از اهمیت پژوهش برخوردار است. از طرف دیگر مدیریت منابع انسانی در مؤسسات مالی و بانکی به جهت تعداد عظیم نیروی انسانی شاغل در این حوزه و همچنین وجود شرایط ویژه ارتباط با مشتریان و خدمت‌رسانی از اهمیت بالایی برخوردار است. بدین سبب، بسیاری از بانک‌های دولتی و خصوصی در چند دهه اخیر سعی کرده‌اند با اتخاذ استراتژی مناسب مدیریت منابع انسانی اقدام به بهبود شرایط زیرمجموعه مدیریتی خود کنند. وجود برنامه‌های از پیش تنظیم‌شده و سیاست‌های منعطف در برخورد با فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی بانک‌ها و اقدامات مقتضی در زمان مناسب می‌تواند در پیشبرد اهداف سازمان بسیار مؤثر واقع شود (نوبی، ۱۳۹۵). این در حالی است که شرایط حاکم بر منابع انسانی سازمان در گذر زمان استراتژی‌های نوظهور و بدون پیشینه را پدید می‌آورد که نشئت‌گرفته از اقتضات است. وجود معایب فضای ترسیم‌شده فوق باعث تلفیق و هم‌سوسازی استراتژی‌های سازمان و در نتیجه بهره‌برداری اثربخش از منابع انسانی سازمان می‌شود. بانک سپه که اولین بانک ایران شناخته می‌شود و قدمتی بیش از نود و پنج سال دارد نتوانسته است، با توجه به قدمت خود، در عرصه بانکداری جایگاهی ممتاز در زمینه بانکی و پولی کشور داشته باشد. به همین دلیل پژوهشگران بر آن شدند که با توجه به نقش مهم و ارزشمند منابع انسانی در پیشرفت سازمانی به طراحی مدل مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه بپردازند. در همین زمینه، با توجه به افزایش فشارهای سازمانی رقابتی و تغییر سریع در بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی بسیار رقابتی و پیچیده، مانند بانک‌ها، بسیاری از کارکنان با تشدید کار و افزایش فشار برای تحقق اهداف روبه‌رو هستند که این امر ممکن است تأثیر منفی بر سلامتی و رفاه و عملکرد شغلی آن‌ها بگذارد (کوک<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). بنابراین، بانکداری و مدیریت بانکی، به مثابه یک حوزه تجربی، زمینه‌ای ایده‌آل برای کشف شاخص‌های مؤثر بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور ارائه می‌دهد. مؤلفه اساسی صنعت بانکداری موفق مدیریت پایدار و مؤثر کارکنان آن است. با این حال، افزایش رقابت جهانی و استراتژی‌های اتخاذشده توسط بانک‌ها کارکنان را در معرض فشار فزاینده قرار می‌دهد. بنابراین، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، که از رفاه کارکنان حمایت کند، ممکن است مسیری مهم برای برآورده کردن انتظارات عملکرد باشد. بر این اساس، مسئله اساسی پژوهش حاضر آزمون این سؤال است که مدل مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه به چه صورت است؟

1. Voegtlin & Greenwood
2. positive psychology
3. wellbeing
4. happiness
5. constructive cognitions
6. resilience
7. Seligman
8. Youssef & Luthans
9. Evans & Davis
10. Kehoe & Wright
11. Cooke

## پیشینه نظری پژوهش

### مدیریت منابع انسانی

در دنیای پرقابلیت امروز، منابع انسانی مولد مهم‌ترین سرمایه سازمان تلقی می‌شود که می‌تواند موجبات تغییر و تحول در سایر عوامل سازمانی و نتایج اساسی را فراهم آورد. اگر تا دهه‌های گذشته معیار برتری یک کشور حجم نیروی انسانی، سلاح‌های مدرن، ارتش نیرومند، سرزمین وسیع، منابع زیرزمینی گسترده، یا حق و تو در مجامع بین‌المللی بود، از این پس، قدرت یک کشور به کیفیت نیروی انسانی به‌ویژه نگاه‌داشت آن و سطح بهره‌وری بستگی دارد. بهره‌وری منابع انسانی به طور تصادفی ارتقا نمی‌یابد. باید پیش‌نیازهای سازمانی و ساختاری مورد نیاز آن فراهم شود و دائم مورد توجه سازمان قرار گیرد. مدیریت منابع انسانی فرایند جذب و آموزش و به‌کارگیری و نگاه‌داشت نیروی کار مستعد به منظور تحقق هدف‌ها، مأموریت‌ها، و استراتژی‌های سازمان تعریف می‌شود (ورهل<sup>۱</sup> و هنماران، ۲۰۰۲).

رفاه کارکنان در ابعاد معیشتی و شغلی و حرفه‌ای از یک سو ذیل نیازها و مطالبات شهروندی دربرگیرنده بخشی از مسائل عمومی جامعه است و از سوی دیگر از موضوعات قابل توجه در سازمانها است. سیاست‌های رفاهی با تأثیر بر کیفیت زندگی و ایجاد انگیزه در میان کارکنان زندگی فردی و اجتماعی آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (کاردان، ۱۳۹۳). خدمات رفاهی کارکنان عبارت از مجموعه عملیاتی است که باعث حل مشکلات کارکنان می‌شود و نیازهای داخل و خارج سازمانی آن‌ها (اعم از نیازهای مادی و معنوی و روانی) را تا جای ممکن مرتفع می‌سازد و آن‌ها را از نظر جسمانی و روانی سالم نگاه می‌دارد (قارخانی، ۱۳۹۳).

حقوق و مزایا، پاداش و ارتقا، تسهیلات و امکانات رفاهی مناسب از مؤلفه‌های تأمین فرصت رشد و امنیت شغلی کارکنان است که کیفیت و میزان آن مستقیم یا غیرمستقیم بر کیفیت زندگی فردی و حرفه‌ای آن‌ها اثر می‌گذارد. رضایت کارکنان از تسهیلات و خدمات رفاهی یکی از ملاک‌های ارزیابی درونی کیفیت سازمان‌هاست و بر مبنای دو شاخص تعریف می‌شود: ۱. میزان رضایت کارکنان از تسهیلات اعطایی و ۲. وجود سازکاری مدون جهت اختصاص تسهیلات و خدمات به کارکنان برای ارتقای فعالیت‌های علمی آنان. این دو شاخص خود مبتنی بر نوع و میزان درون‌داده‌های رفاهی است که برای کارکنان در نظر گرفته می‌شود (محمدی، ۱۳۹۴).

## پیشینه تجربی پژوهش

### منابع انسانی رفاه‌محور

تحقیقات مدیریت منابع انسانی معاصر نشان می‌دهد برای اینکه مدیریت منابع انسانی هم اخلاقی باشد هم پایدار منافع متقابل باید هم برای مدیریت هم برای کارکنان ایجاد شود (باترام، ۲۰۱۴). یافته‌های تحقیق نشان داد مدیریت منابع انسانی و ویژگی‌های مختلف آن یعنی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، سیستم‌های کاری با مشارکت بالا، یا سیستم‌های کاری با تعهد بالا عملکرد فردی را از نظر هزینه و رفاه کارکنان ارتقا می‌دهند (کوپر و همکاران، ۲۰۱۹). مثلاً جنسن و همکارانش (۲۰۱۳) گزارش کردند سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با تشدید کار مرتبط است که به نوبه خود منجر به استرس مرتبط با کار می‌شود. علاوه بر این، ون دی وورد و همکارانش (۲۰۱۲) دریافتند که شیوه‌های کاری با درگیری بالا با عملکرد مرتبط است؛ اما با رفاه کارکنان ارتباط منفی دارد. با توجه به شواهد فزاینده از مزایای اقتصادی و اخلاقی و سلامتی رفاه کارکنان در محل کار، در این تحقیق از رویکرد مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور گوئست (۲۰۱۷) برای بررسی فرایندی استفاده شد که از طریق آن شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. گوئست (۲۰۱۷) اعلام کرد سه جنبه اصلی رفاه وجود دارد که شامل عملکرد روانی و فیزیکی و اجتماعی می‌شود. گوئست (۲۰۱۷) مجموعه‌ای از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را توسعه داد که احتمالاً رفاه کارکنان را ارتقا می‌دهد. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی رفاه گوئست (۲۰۱۷) شامل سرمایه‌گذاری روی کارکنان (آموزش و توسعه)، ارائه کار جذاب (شغل طراحی شده برای ایجاد استقلال و چالش و ارائه اطلاعات)، یک محیط اجتماعی و

فیزیکی مثبت (امنیت شغلی و تعامل اجتماعی مورد نیاز و اختیاری)، صدا (ارتباطات گسترده دوطرفه)، و حمایت سازمانی (مدیریت مشارکتی و حمایتی) است (گوئست، ۲۰۱۷).

کرمی (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان «مدل‌سازی رابطه بین رهبری تحول‌گرا، رفاه کارکنان، و انگیزش شغلی از دیدگاه کارکنان پتروشیمی کارون» نشان داد که بین رهبری تحول‌گرا و انگیزش شغلی و رفاه کارکنان و ابعاد آن‌ها رابطه معناداری وجود دارد. نتایج آزمون تی گروه‌های مستقل نشان داد که تاثیر انگیزش شغلی بر کارکنان زن بیشتر از کارکنان مرد بود. همچنین، رفاه کارکنان بر رابطه بین رهبری تحول‌گرا و انگیزش شغلی کارکنان پتروشیمی کارون نقش واسطه‌ای دارد.

سرفرازی و همکارانش (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان «سنجش امنیت اجتماعی بر رفاه روان‌شناختی کارکنان و ایجاد امنیت شغلی» نشان دادند افزایش امنیت اجتماعی و شغلی موجب می‌شود افراد به سازمان تعلق خاطر بیشتری داشته باشند و رضایت آن‌ها از شغل خود بیشتر شود و در نتیجه بیشتر مایل خواهند بود در سازمان بمانند و کمتر به ترک خدمت گرایش خواهند داشت. صفری‌شالی و مهدی‌زاده اردکانی (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی میزان احساس برخورداری از رفاه اجتماعی و عوامل مؤثر بر آن پرداختند. روش مورد استفاده در این پژوهش جهت جمع‌آوری اطلاعات روش پیمایش با بهره‌گیری از تکنیک پرسشنامه بود. حجم نمونه پژوهش برابر با ۳۸۵ نفر بود که به روش نمونه‌گیری چندمرحله‌ای (خوشه‌ای و تصادفی) انتخاب شد. متغیرهای مستقل این تحقیق احساس امنیت، رضایت از زندگی، دین‌داری، احساس عدالت، و تقدیرگرایی بود. نتایج توصیفی نشان داد میزان احساس برخورداری از رفاه اجتماعی بیش از سه‌چهارم پاسخگویان در سطح متوسط رو به بالا است. یافته‌های استنباطی نشان داد تأثیر مجموع متغیرهای مستقل، غیر از تقدیرگرایی، بر احساس برخورداری از رفاه اجتماعی مثبت است و مجموع متغیرهای مستقل ۷۵ درصد از تغییرات متغیر احساس برخورداری از رفاه اجتماعی را تبیین می‌کند. بنابراین تحقق رفاه اجتماعی مستلزم برنامه‌ریزی دولتمردان در مقام متولی سیاست اجتماعی در حوزه‌های آموزش، بهداشت، مسکن، اشتغال، معیشت، و کاهش فقر است. البته سازماندهی رفاه نیازمند اقدامات سازمان‌های دولتی و داوطلبانه، بازارهای کار، خانواده، و ... می‌شود.

طالبی (۱۳۹۶)، در بررسی تأثیر پیامدهای رفاه ذهنی بر بهره‌وری کارکنان صندوق حمایت و بازنشستگی آینده‌ساز، ضمن مطالعه پیشینه تحقیق، به تدوین مدل مفهومی و ارائه پیشینه داخلی و خارجی پرداخت. با روش تحقیق توصیفی-پیمایشی، با توجه به توصیف پدیده‌ها و پیمایش در یافتن روابط و تأثیر و تأثر آن، اشاره شده است که از روش مطالعه کتابخانه‌ای به منزله روش جمع‌آوری اطلاعات بهره‌برداری شده است. ضمناً پرسشنامه در جامعه آماری هشتاد نفره توزیع شد و ضمن نظرخواهی از پرسش‌شوندگان آلفای کرونباخ (۰/۷۸۵) بیش از هفت‌دهم محاسبه شد. در ادامه به تهیه آمارهای توصیفی و استنباطی و آزمون‌های رگرسیون و فریدمن اقدام شد. بر اساس تجزیه و تحلیل آماری به ترتیب پیامدهای رفاه ذهنی، سلامت، گردش شغلی، غیبت کمتر، خلاقیت، انگیزش، و قانونمندی بر بهره‌وری کارکنان تأثیر گذارند.

کاملی و همکارانش (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری اصیل بر رفاه کارکنان و رفتارهای انحرافی با میانجیگری سرمایه روان‌شناختی پرداختند. این مطالعه در نمونه‌ای ۱۳۶ نفری از کارکنان شهرداری شهرستان نطنز با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده صورت پذیرفت. روش تحقیق از نوع توصیفی همبستگی و ابزار مورد استفاده پرسشنامه بوده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش الگوسازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار Lisrel8.8 استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که متغیر برون‌زا (رهبری اصیل) توانسته است بر همه متغیرهای درون‌زا (رفتارهای انحرافی، سرمایه روان‌شناختی، رفاه کارکنان) تأثیر معنادار بگذارد. از طرف دیگر سرمایه روان‌شناختی بر رفاه کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ درحالی‌که بر رفتارهای انحرافی تأثیر منفی و معناداری نداشته است.

اسکو و همکارانش (۱۳۹۵) به بررسی تأثیر سبک رهبری بر رفاه کارکنان پرداختند. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۴۰ نفر از کارکنان اداره کل آموزش و پرورش تهران بود که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد ۱۰۳ نفر به عنوان نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های سبک رهبری چندعاملی (MLQ) (باس و

اولیو<sup>۱</sup>، (۲۰۰۵)، کیفیت خدمات رفاهی (سرجی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱)، فرسودگی شغلی (مزلیج و جکسون<sup>۳</sup>، ۱۹۸۱)، تعهد سازمانی (ماودی<sup>۴</sup>، ۱۹۷۹)، و رضایت از زندگی (سرجی، ۲۰۰۱) استفاده شد. آزمون فرضیات با استفاده از مدل معادلات ساختاری به کمک نرم افزار PLS انجام شد. نتایج الگویابی معادلات ساختاری نشان داد مدل پیشنهادی از برازش خوبی برخوردار است و همه ضرایب همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار هستند و هر دو سبک رهبری بر رفاه کارکنان مؤثر است. اما تأثیر سبک رهبری تحول گرا بیشتر است و این سبک منجر به ارتقای کیفیت خدمات رفاهی و در نتیجه رضایت از زندگی کارکنان اداره می شود. اما تأثیر فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی بر رضایت از زندگی کارکنان معنادار نبوده است.

تا کنون پژوهشی که به طراحی مدل مدیریت منابع انسانی رفاه محور پرداخته باشد انجام نگرفته است و این محدودیت به ویژه در کارکنان حوزه بانکداری مشهودتر است. بر این اساس، به بررسی پیشینه پژوهش هایی پرداخته می شود که عوامل مدیریتی مؤثر بر رفاه کارکنان و پیامدهای آن را بررسی کرده اند. در جدول ۱ به برخی از این مطالعات اشاره می شود.

جدول ۱. خلاصه مطالعات صورت گرفته در حیطه موضوع پژوهش

محقق	عنوان	روش	یافته ها
عباسی و همکاران (۱۳۹۹)	نقش میانجی حس رفاه در تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار به اشتراک گذاری دانش کارکنان	توصیفی-پیمایشی	نوع فرهنگ سازمانی اهمیت فراوانی در تسهیم دانش دارد. به عبارتی، فرهنگ سازمانی نوآورانه بر رفتار به اشتراک گذاری دانش ضمنی و صریح کارکنان از طریق حس رفاه کارکنان اثر قابل توجهی دارد.
چناری و نامور (۱۳۹۷)	تأثیر رفاه در انگیزش و افزایش بهره‌وری	توصیفی-همبستگی	رفاه کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر انگیزش کارکنان و بهره‌وری آنان دارد و همچنین رفاه کارکنان به صورت غیر مستقیم و از طریق انگیزش کارکنان بر بهره‌وری کارکنان تأثیر می‌گذارد.
کوپر و همکاران (۲۰۱۹)	روش‌های مدیریت منابع انسانی رفاه محور و عملکرد کارکنان حوزه بانکداری چین: نقش جو اجتماعی و تاب‌آوری	توصیفی-پیمایشی	۱. رابطه مثبتی بین مدیریت منابع انسانی رفاه محور و جو اجتماعی به دست آمد. ۲. جو اجتماعی واسطه رابطه بین مدیریت منابع انسانی رفاه محور و تاب‌آوری کارکنان بود. ۳. رابطه مثبت بین تاب‌آوری و عملکرد کارکنان به دست آمد. ۴. تاب‌آوری کارکنان رابطه بین جو اجتماعی و عملکرد کارمندان را واسطه قرار داد.
سیاستینو و همکاران (۲۰۱۷)	تأثیر استراتژی‌های مدیریت ظرفیت بر رفاه کارکنان	توصیفی-پیمایشی	همه استراتژی‌های مدیریت ظرفیت بر فرسودگی شغلی و مخاطرات شغلی تأثیر معنادار دارد. علاوه بر این، ادراک هر چه بیشتر از مخاطرات شغلی و فرسودگی شغلی منجر به میزان بالایی از رفاه کارکنان می‌شود.

## روش و ابزار تحقیق

در این پژوهش از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان بانک سپه در کل کشور تشکیل داد که در سال ۱۴۰۱ بر اساس آخرین آمار ۴۳۵۰۰ نفر بودند. در این پژوهش به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای تعداد حجم نمونه ۳۸۱ نفر با به کارگیری فرمول کوکران انتخاب شد که در نهایت ۳۶۱ عدد پرسشنامه برگشت و قابل استفاده شد (جدول ۲).

جدول ۲. نمونه آماری پژوهش به تفکیک حوزه

نام حوزه	نام استان	تعداد نمونه مورد نیاز
حوزه ۱ (شمال)	تهران	۱۲۸
حوزه ۲ (مرکز)	اصفهان	۴۰
حوزه ۳ (جنوب)	هرمزگان	۳۷
حوزه ۴ (غرب)	لرستان و همدان	۱۰۳
حوزه ۵ (شرق)	خراسان رضوی	۷۳
<b>تعداد کل</b>		<b>۳۸۱</b>

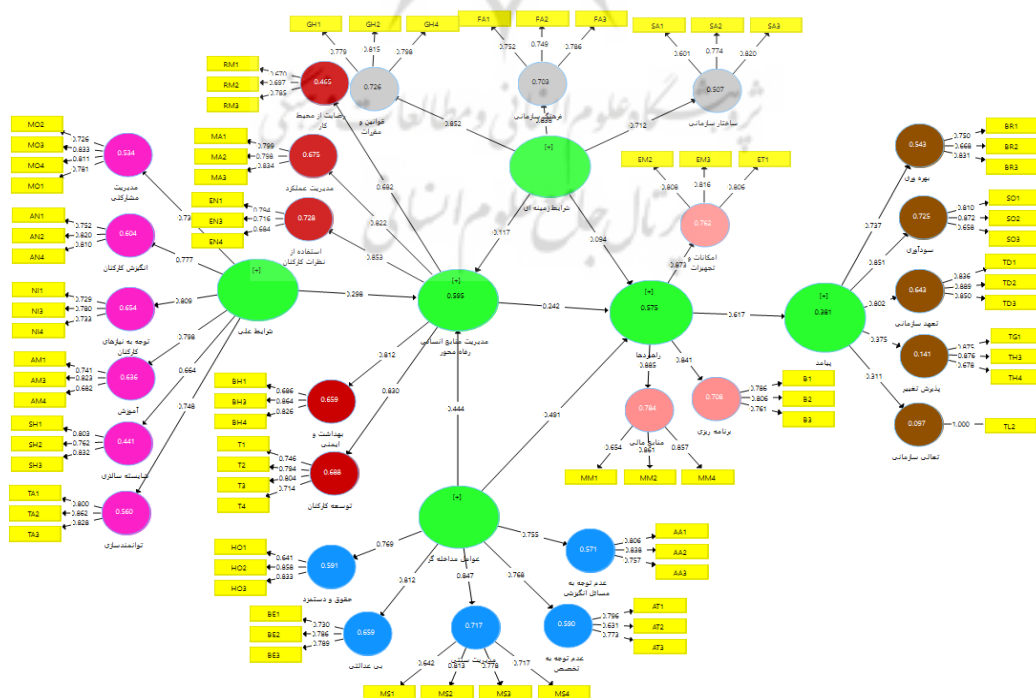
1. Bass & Auliou
2. Serji
3. Meza & Jackson
4. Maudi



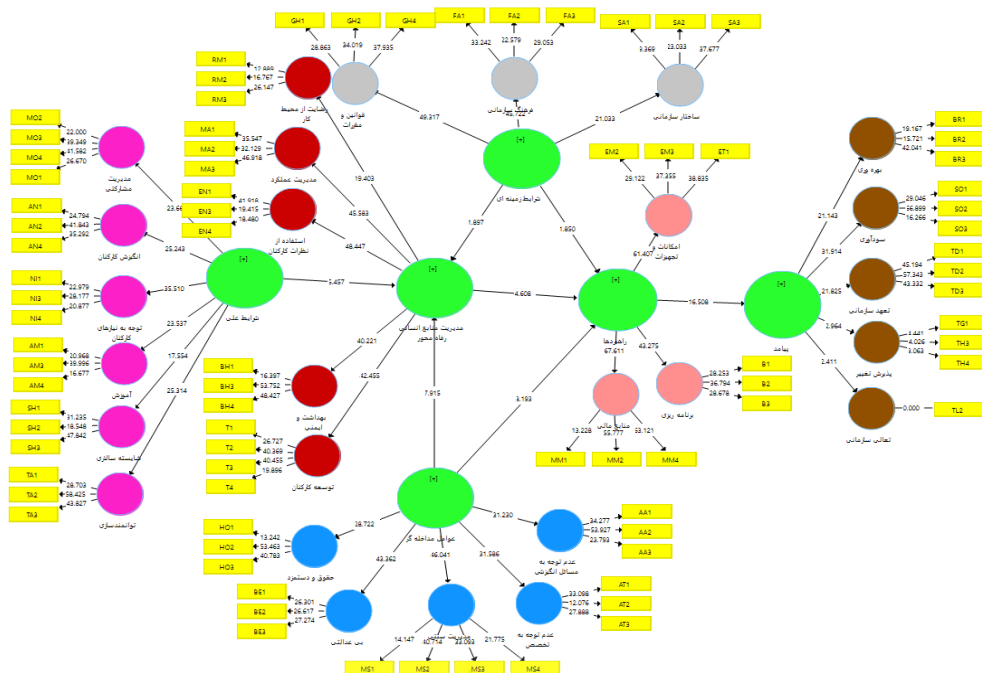
به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد. مبنای ساخت پرسشنامه پژوهش مدل منابع انسانی رفاه‌محور بود. در واقع، ساختار اصلی پرسشنامه همان مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های الگوی مفهومی پژوهش (شرایط علی: مدیریت مشارکتی، انگیزش کارکنان، توجه به نیازهای کارکنان، آموزش، شایسته‌سالاری، توانمندسازی؛ شرایط زمینهای: قوانین و مقررات، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی؛ شرایط مداخله‌گر: حقوق و دستمزد، بی‌عدالتی، سبک‌های مدیریت سنتی، عدم توجه به تخصص، عدم توجه به مسائل انگیزشی؛ شرایط راهبردی: برنامه‌ریزی، منابع مالی، امکانات، تجهیزات؛ مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور: رضایت از محیط کار، بهداشت و ایمنی، مدیریت عملکرد؛ و پیامدها: بهره‌وری، سودآوری، بهبود تعهد سازمانی، پذیرش تغییر، تعالی سازمانی) است. به منظور اطمینان از روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شد. همچنین به منظور اطمینان از پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم با کمک نرم‌افزار Smart PLS2 و نرم‌افزار SPSS23 استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

میانگین هر یک از متغیرهای پژوهش- مدیریت مشارکتی، انگیزش کارکنان، توجه به نیازهای کارکنان، آموزش، شایسته‌سالاری، توانمندسازی، قوانین و مقررات، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، حقوق و دستمزد، بی‌عدالتی، سبک‌های مدیریت سنتی، عدم توجه به تخصص، عدم توجه به مسائل انگیزشی، برنامه‌ریزی، منابع مالی، امکانات و تجهیزات، رضایت از محیط کار، بهداشت و ایمنی، مدیریت عملکرد، استفاده از نظرات کارکنان، توسعه کارکنان، بهره‌وری، سودآوری، بهبود تعهد سازمانی، پذیرش تغییر، تعالی سازمانی- به ترتیب برابر با ۳/۵۳، ۳/۱۹، ۳/۳۵، ۳/۲۷، ۳/۷۷، ۳/۴۵، ۳/۶۰، ۳/۳۰، ۳/۴۴، ۳/۴۲، ۳/۷۲، ۳/۵۵، ۳/۲۷، ۳/۸۶، ۳/۷۵، ۳/۵۷، ۳/۷۷، ۳/۳۳، ۳/۴۹، ۳/۲۸، ۳/۴۹، ۳/۴۴، ۳/۳۳، ۳/۴۱، ۳/۶۷، ۴/۱۱، ۳/۲۳ بود. بالاترین میانگین مربوط به متغیر پذیرش تغییر (۴/۱۱) و پایین‌ترین میانگین مربوط به متغیر انگیزش کارکنان (۳/۱۹) بود. نمودار ۱ خروجی نرم‌افزار Smart-Pls در خصوص مدل اصلاحی اندازه‌گیری مربوط به متغیرهای پژوهش است. همچنین، نمودار ۲ نمرات تی مربوط به بارهای عاملی نمودار ۱ را نشان می‌دهد. جدول ۳ بیانگر مقادیر بار عاملی و مقدار t برای نشانگرهای هر سازه آورده شده است.



نمودار ۱. آزمون مدل اولیه اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش



نمودار ۲. نمرات تی مربوط به آزمون مدل اولیه اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

جدول ۳. مقادیر بارعاملی و تی برای نشانگرهای هر سازه در قالب مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

سطح معناداری	مقدار t	بار عاملی	گویه‌ها
./...	۲۶/۶۷۰	۰/۷۸۱	MO1
./...	۲۲/۰۰۰	۰/۷۲۶	MO2
./...	۳۹/۲۴۹	۰/۸۳۳	MO3
./...	۴۱/۵۸۲	۰/۸۱۱	MO4
./...	۲۴/۷۹۴	۰/۷۵۲	AN1
./...	۴۱/۸۴۳	۰/۸۲۰	AN2
./...	۳۵/۲۹۲	۰/۸۱۰	AN4
./...	۲۲/۹۷۹	۰/۷۳۹	NI1
./...	۲۸/۱۷۷	۰/۷۸۰	NI3
./...	۲۰/۸۷۷	۰/۷۳۳	NI4
./...	۲۰/۹۶۸	۰/۷۴۱	AM1
./...	۳۹/۹۹۶	۰/۸۲۳	AM3
./...	۱۶/۶۷۷	۰/۶۸۲	AM4
./...	۳۱/۲۳۵	۰/۸۰۳	SH1
./...	۱۸/۵۴۸	۰/۷۶۲	SH2
./...	۴۷/۸۴۲	۰/۸۳۲	SH3
./...	۲۸/۷۰۳	۰/۸۰۰	TA1
./...	۵۸/۴۲۵	۰/۸۶۲	TA2
./...	۴۳/۸۲۷	۰/۸۲۸	TA3
./...	۲۸/۸۶۳	۰/۷۷۹	GH1
./...	۳۴/۰۱۹	۰/۸۱۵	GH2
./...	۳۷/۹۳۵	۰/۷۹۸	GH4
./...	۳۳/۲۴۲	۰/۷۵۲	FA1
./...	۲۲/۵۷۹	۰/۷۴۹	FA2
./...	۲۹/۰۵۲	۰/۷۸۶	FA3
./...	۳/۳۶۹	۰/۶۰۱	SA1
./...	۲۳/۰۳۳	۰/۷۷۴	SA2
./...	۳۷/۶۷۷	۰/۸۲۰	SA3

شیرایط علی

شیرایط زمینیادی

ادامهٔ جدول ۳.

سطح معناداری	مقدار t	بار عاملی	گویه‌ها		
./...	۱۳/۲۴۲	۰/۶۴۱	HO1	حقوق و دستمزد	شرایط مداخله‌گر
./...	۵۳/۴۶۳	۰/۸۵۸	HO2		
./...	۴۰/۷۸۳	۰/۸۳۳	HO3		
./...	۲۶/۳۰۱	۰/۷۳۰	BE1	بی‌عدالتی	
./...	۲۶/۶۱۷	۰/۷۸۶	BE2		
./...	۲۷/۲۷۴	۰/۷۸۹	BE3		
./...	۱۴/۱۴۷	۰/۶۴۲	MS1	سبک‌های مدیریت سنتی	
./...	۴۰/۷۱۴	۸۱۳۰	MS2		
./...	۳۳/۰۹۳	۰/۷۷۸	MS3		
./...	۲۱/۷۷۵	۰/۷۱۷	MS4	عدم توجه به تخصص	
./...	۳۳/۰۹۸	۰/۷۹۶	AT1		
./...	۱۲/۰۷۶	۰/۶۳۱	AT2		
./...	۲۷/۸۸۸	۰/۷۷۳	AT3	عدم توجه به مسائل انگیزشی	
./...	۳۴/۲۷۷	۰/۸۰۶	AA1		
./...	۵۳/۹۲۷	۰/۸۳۸	AA2		
./...	۲۳/۷۹۳	۰/۷۵۷	AA3		
./...	۲۸/۲۵۳	۰/۷۸۶	B1	برنامه‌ریزی	شرایط راهبردی
./...	۳۶/۷۹۴	۰/۸۰۶	B2		
./...	۲۸/۶۷۸	۰/۷۶۱	B3		
./...	۱۳/۲۲۸	۰/۶۵۴	MM1	منابع مالی	
./...	۵۵/۷۷۷	۰/۸۶۱	MM2		
./...	۵۳/۱۲۱	۰/۸۵۷	MM4		
./...	۳۸/۸۳۵	۰/۸۰۶	EM1	امکانات و تجهیزات	
./...	۲۹/۱۲۲	۰/۸۰۸	EM2		
./...	۳۷/۳۵۵	۰/۸۱۶	EM3		
./...	۱۲/۸۸۹	۰/۶۷۰	RM1	رضایت از محیط کار	
./...	۱۶/۷۶۷	۰/۶۹۷	RM2		
./...	۲۶/۱۴۷	۰/۷۸۵	RM3		
./...	۲۵/۵۴۷	۰/۶۸۶	BH1	بهداشت و ایمنی	
./...	۳۲/۱۲۹	۰/۸۶۴	BH3		
./...	۴۶/۹۱۸	۰/۸۲۶	BH4		
./...	۳۵/۵۴۷	۰/۷۹۹	MA1	مدیریت عملکرد	
./...	۳۲/۱۲۹	۰/۷۹۸	MA2		
./...	۴۶/۹۱۸	۰/۸۳۴	MA3		
./...	۴۱/۹۱۸	۰/۷۸۴	EN1	استفاده از نظرات کارکنان	
./...	۱۹/۴۱۵	۰/۷۱۶	EN3		
./...	۱۸/۴۸۰	۰/۶۸۴	EN4		
./...	۲۶/۷۲۷	۰/۷۴۶	T1	توسعهٔ کارکنان	
./...	۴۰/۳۶۹	۰/۷۹۴	T2		
./...	۴۰/۴۵۵	۰/۸۰۴	T3		
./...	۱۹/۸۹۶	۰/۷۱۴	T4		
./...	۱۹/۱۶۷	۰/۷۵۰	BR1	بهره‌وری	پیشامدها
./...	۱۵/۷۲۱	۰/۶۶۸	BR2		
./...	۴۲/۰۴۱	۰/۸۳۱	BR3		
./...	۲۹/۰۴۶	۰/۸۱۰	SO1	سودآوری	
./...	۶۶/۸۹۹	۰/۸۷۲	SO2		
./...	۱۶/۲۶۶	۰/۶۵۸	SO3		
./...	۴۵/۱۹۴	۰/۸۳۶	TD1	بهبود تعهد سازمانی	
./...	۵۷/۳۴۳	۰/۸۸۹	TD2		
./...	۴۳/۳۳۲	۰/۸۵۰	TD3		
./...	۴/۴۴۱	۰/۸۷۵	TH1	پذیرش تغییر	
./...	۴/۰۲۶	۰/۸۷۶	TH3		
./...	۳/۰۶۳	۰/۶۷۸	TH4		
./...	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	TL2	تعالی سازمانی	

همان طور که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، همهٔ سوالات (به جز سؤال‌های ۳، ۶، ۹، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۷، ۲۳، ۲۴، ۲۵، ۲۹، ۳۲، ۳۶، ۳۷، ۳۸، ۳۹، ۴۳، ۴۴، ۴۵، ۵۲، ۵۳، ۵۸، ۷۸، ۷۶، ۶۸، ۸۵، ۱۰۱، ۱۰۸، ۱۰۹) به دلیل اینکه بارهای عاملی آن‌ها بالای ۰/۵ بود در مدل آورده شدند و همهٔ گویه‌ها دارای بار عاملی مناسب بر متغیر مکنون مربوط به خود هستند و این بارهای عاملی با توجه به نمرهٔ تی در سطح ۰/۰۱ معنادارند. به عبارت دیگر، مقدار  $t$  متناظر با هر بار عاملی بیشتر از مقدار بحرانی آن (۲/۵۸) در سطح ۰/۰۱ است. در نتیجه، می‌توان گفت این نشانگرها از دقت لازم برای اندازه‌گیری سازه‌های مربوط به خود برخوردارند. بنابراین، وارد تحلیل نهایی شدند.

جدول ۴ تحلیل عاملی مرتبهٔ دوم را نشان می‌دهد. همان طور که در جدول ۴ مشخص است، مقادیر بار عاملی در تحلیل عاملی مرتبهٔ دوم مطلوب است. از طرفی، مقدار  $t$  متناظر با هر بار عاملی بیشتر از مقدار بحرانی آن (۲/۵۸) در سطح ۰/۰۱ و معنادار است. همچنین ضریب تعیین ( $R^2$ ) ارتباط بین واریانس تبیین‌شدهٔ یک متغیر مکنون را با مقدار کل واریانس آن مورد سنجش قرار می‌دهد. مقدار این ضریب بین ۰ تا ۱ است که مقادیر بزرگ‌تر مطلوب‌تر است. مقادیر ۰/۱۹ و ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب ضعیف و متوسط و قابل توجه توصیف شده است (هنسلر و همکاران، ۲۰۰۹). با توجه به جدول ۴، مقادیر  $R^2$  قابل توجه و مطلوب است.

جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبهٔ دوم برای متغیرهای پژوهش

	متغیر	بار عاملی	مقدار $t$	سطح معناداری	$R^2$
شرایط علی	مدیریت مشارکتی	۰/۷۳۴	۲۳/۶۶۲	۰/۰۱	۰/۵۳۴
	انگیزش کارکنان	۰/۷۷۷	۲۵/۲۴۳	۰/۰۱	۰/۶۰۴
	توجه به نیازهای کارکنان	۰/۸۰۹	۳۵/۵۱۰	۰/۰۱	۰/۶۵۴
	آموزش	۰/۷۹۸	۲۳/۵۲۷	۰/۰۱	۰/۶۳۶
	شایسته‌سالاری	۰/۶۶۴	۱۷/۵۵۴	۰/۰۱	۰/۴۴۱
شرایط زمینه‌ای	توانمندسازی	۰/۷۴۸	۲۵/۳۱۴	۰/۰۱	۰/۵۶۰
	قوانین و مقررات	۰/۸۵۲	۴۹/۳۱۷	۰/۰۱	۰/۷۲۶
	فرهنگ سازمانی	۰/۸۳۸	۴۵/۷۲۲	۰/۰۱	۰/۷۰۳
شرایط مداخله‌ای	ساختار سازمانی	۰/۷۱۲	۲۱/۰۲۳	۰/۰۱	۰/۵۰۷
	حقوق و دستمزد	۰/۷۶۹	۲۸/۷۲۲	۰/۰۱	۰/۵۹۱
	بی‌عدالتی	۰/۸۱۲	۴۳/۳۶۲	۰/۰۱	۰/۶۵۹
	سبک‌های مدیریت سنتی	۰/۸۴۷	۴۶/۰۴۱	۰/۰۱	۰/۷۱۷
	عدم توجه به تخصص	۰/۷۶۸	۳۱/۵۸۶	۰/۰۱	۰/۵۹۰
راهبردها	عدم توجه به مسائل انگیزشی	۰/۷۵۵	۳۱/۲۳۰	۰/۰۱	۰/۵۷۱
	برنامه‌ریزی	۰/۸۴۱	۴۳/۲۷۵	۰/۰۱	۰/۷۰۸
	منابع مالی	۰/۷۸۴	۶۷/۶۱۱	۰/۰۱	۰/۷۴۸
مقوله اصلی	امکانات و تجهیزات	۰/۸۷۳	۶۱/۴۰۷	۰/۰۱	۰/۷۶۲
	رضایت از محیط کار	۰/۶۸۲	۱۹/۴۰۳	۰/۰۱	۰/۴۶۵
	بهداشت و ایمنی	۰/۸۱۲	۴۰/۲۲۱	۰/۰۱	۰/۶۵۹
پیشامدها	مدیریت عملکرد	۰/۸۲۲	۴۵/۵۸۳	۰/۰۱	۰/۶۷۵
	توسعهٔ کارکنان	۰/۸۳۰	۴۲/۴۵۵	۰/۰۱	۰/۶۸۸
	استفاده از نظرات کارکنان	۰/۸۵۳	۴۸/۴۴۷	۰/۰۱	۰/۷۲۸
	بهره‌وری	۰/۷۳۷	۲۱/۱۴۳	۰/۰۱	۰/۵۴۳
	سودآوری	۰/۸۵۱	۳۱/۹۱۴	۰/۰۱	۰/۷۲۳
	بهبود تعهد سازمانی	۰/۸۰۲	۲۱/۸۲۵	۰/۰۱	۰/۶۴۳
	پذیرش تغییر	۰/۳۷۵	۲/۹۶۴	۰/۰۱	۰/۱۴۱
تعالی سازمانی	۰/۳۱۱	۲/۴۱۱	۰/۰۱	۰/۰۹۷	



و ۱/۹۶ است (مقدار تی برای هر یک از متغیرها به ترتیب برابر ۴/۱۰۹، ۳/۰۳۴، ۱/۵۱۶) شرایط زمینه‌ای (قوانین و مقررات، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی) بر راهبردها در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأثیر مثبت و معنادار دارد. مقدار به‌دست‌آمده برای هر یک از متغیرها به ترتیب برابر ۰/۲۰۴، ۰/۱۵۸، ۰/۰۷۲ است. در واقع نتایج نشان داد ساختار سازمانی بر راهبردهای مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور تأثیر معناداری ندارد. سطر پنجم تأثیر شرایط مداخله‌گر (حقوق و دستمزد، بی‌عدالتی، سبک‌های مدیریت سنتی، عدم توجه به تخصص، عدم توجه به مسائل انگیزشی) بر راهبردها را آزمون می‌کند. طبق آماره t که در خارج از بازه زمانی ۱/۹۶- و ۱/۹۶ است (مقدار تی برای هر یک از متغیرها به ترتیب برابر ۲/۴۵۹، ۲/۹۴۷، ۰/۵۱۱، ۰/۴۸۷، ۵/۳۹۸) شرایط مداخله‌گر (حقوق و دستمزد، بی‌عدالتی، سبک‌های مدیریت سنتی، عدم توجه به تخصص، عدم توجه به مسائل انگیزشی) بر راهبردها در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأثیر منفی و معناداری دارد. مقدار به‌دست‌آمده برای هر یک از متغیرها به ترتیب برابر ۰/۱۲۶، ۰/۱۴۶، ۰/۰۳۱، ۰/۰۲۶، ۰/۲۸۳- است. در واقع نتایج نشان داد سبک‌های مدیریت سنتی و عدم توجه به تخصص بر راهبردهای مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور تأثیر معناداری ندارد. سطر ششم تأثیر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه بر راهبردها را آزمون می‌کند. طبق آماره t که در خارج از بازه زمانی ۱/۹۶- و ۱/۹۶ است (مقدار تی برای هر یک از متغیرها به ترتیب برابر ۵/۱۰۵) مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه بر راهبردها در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأثیر مثبت و معناداری دارد. مقدار به‌دست‌آمده برای هر یک از متغیرها به ترتیب برابر با ۰/۲۸۱ است. سطر آخر جدول یعنی سطر هفتم تأثیر راهبردها بر پیامدها (بهره‌وری، سودآوری، تعهد سازمانی، تغییر سازمانی، تعالی سازمانی) را آزمون می‌کند. طبق آماره t که در خارج از بازه زمانی ۱/۹۶- و ۱/۹۶ است (مقدار تی برای هر یک از متغیرها به ترتیب برابر ۹/۴۸۳، ۱۲/۵۳۰، ۱۳/۹۷۰، ۲/۹۴۳، ۱/۵۵۲) راهبردها بر پیامدها (بهره‌وری، سودآوری، تعهد سازمانی، تعالی سازمانی) در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأثیر مثبت و معناداری دارد. مقدار به‌دست‌آمده برای هر یک از متغیرها به ترتیب برابر ۰/۴۵۱، ۰/۵۳۰، ۰/۵۷۶، ۰/۱۵۵، ۰/۰۹۳ است. در واقع نتایج نشان داد راهبردهای مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور بر تعالی سازمانی تأثیر معناداری ندارد.

جدول ۵. ضرایب مسیر و آماره t (تأثیر عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر) بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور بانک سپه

شرایط	اثر سازه	به‌سازه (تأثیر مستقیم)	ضریب مسیر	مقدار t	سطح معنی‌داری
علی	مدیریت مشارکتی	مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور	-۰/۲۸	-۰/۵۳۱	-۰/۴۲۳
	انگیزش کارکنان		-۰/۱۷۹	۳/۲۶۴	-۰/۰۰۰
	توجه به نیازهای کارکنان		-۰/۱۹۶	۴/۶۲۳	-۰/۰۰۰
	آموزش		-۰/۳۰۷	۷/۲۳۴	-۰/۰۰۰
	شایسته‌سالاری		-۰/۲۱۷	۴/۹۶۳	-۰/۰۰۰
توانمندسازی	-۰/۱۰۸	۲/۲۸۳	-۰/۰۰۰		
زمینه‌ای	قوانین و مقررات	مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور	-۰/۲۷۵	۶/۳۵۴	-۰/۰۰۰
	فرهنگ سازمانی		-۰/۱۲۴	۲/۵۶۹	-۰/۰۰۰
	ساختار سازمانی		-۰/۲۳۵	۵/۰۶۱	-۰/۰۰۰
مداخله‌گر	حقوق و دستمزد	مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور	-۰/۱۴۳	۲/۶۵۹	-۰/۰۰۰
	بی‌عدالتی		-۰/۳۳۸	۷/۸۵۹	-۰/۰۰۰
	سبک‌های مدیریت سنتی		-۰/۱۵۹	۲/۷۲۹	-۰/۰۰۰
	عدم توجه به تخصص		-۰/۱۶۶	۲/۹۴۷	-۰/۰۰۰
	عدم توجه به مسائل انگیزشی		-۰/۱۷۵	۳/۶۰۹	-۰/۰۰۰
زمینه‌ای	قوانین و مقررات	راهبردها	-۰/۲۰۴	۴/۱۰۹	-۰/۰۰۰
	فرهنگ سازمانی		-۰/۱۵۸	۳/۰۳۴	-۰/۰۰۰
	ساختار سازمانی		-۰/۰۷۲	۱/۵۱۶	-۰/۰۸۹
	حقوق و دستمزد		-۰/۱۲۶	۲/۴۵۹	-۰/۰۰۰
	بی‌عدالتی		-۰/۱۶۶	۲/۹۴۷	-۰/۰۰۰
مداخله‌گر	سبک‌های مدیریت سنتی	راهبردها	-۰/۰۳۱	-۰/۵۱۱	-۰/۴۹۵
	عدم توجه به تخصص		-۰/۰۲۶	-۰/۴۸۷	-۰/۶۳۰
	عدم توجه به مسائل انگیزشی		-۰/۲۸۳	۵/۳۹۸	-۰/۰۰۰
	مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور		-۰/۲۸۱	۵/۱۰۵	-۰/۰۰۰
	بهره‌وری		-۰/۴۵۱	۹/۴۸۳	-۰/۰۰۰
راهبردها	سودآوری	تعهد سازمانی	-۰/۵۳۰	۱۲/۵۳۰	-۰/۰۰۰
	تعهد سازمانی		-۰/۵۷۶	۱۳/۹۷۰	-۰/۰۰۰
	پذیرش تغییر سازمانی		-۰/۱۵۵	۲/۹۴۳	-۰/۰۰۰
	تعالی سازمانی		-۰/۰۹۳	۱/۵۵۲	-۰/۰۸۲

## نتیجه

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر عوامل علی و زمینه‌ای و مداخله‌گر مؤثر بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور بانک سپه صورت گرفت. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد شرایط علی (انگیزش کارکنان، توجه به نیازهای کارکنان، آموزش، شایسته‌سالاری، توانمندسازی) بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه تأثیر مثبت و معناداری دارد. اما مدیریت مشارکتی تأثیر معناداری بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور ندارد. این نتیجه با یافته‌های خوراکیان و همکارانش (۱۳۹۳) و رضایی (۱۳۹۷) همخوانی و مطابقت دارد. بنابراین در تبیین این نتیجه باید گفت زمانی که کارکنان یک سازمان به شغل خود علاقه‌مند باشند و کارشان دارای اهمیت باشد و در انجام دادن کارها آزادی عمل داشته باشند از کار کردن در چنین محیطی احساس لذت و رضایت می‌کنند و در محیط کار خود فراتر از الزامات تعیین‌شده به وسیله سازمان رفتار می‌کنند. در جلسات سازمانی نه تنها حضور بلکه مشارکت فعالانه دارند و تصویر بهتری از سازمان خود ارائه می‌دهند و از بهبودها و تغییرات سازمانی باخبر هستند. سرانجام اینکه این افراد به‌موقع سر کار حاضر می‌شوند و حضورشان در محل کار بالاتر از نرم است. در واقع می‌توان گفت یکی از عواملی که منجر به بهبود رفاه کارکنان در بانک می‌شود توجه داشتن به انگیزه کارکنان در سازمان و راه‌های بهبود آن در سازمان است. همچنین یافته تحقیق حاضر نشان داد شرایط زمینه‌ای (قوانین و مقررات، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی) بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه تأثیر مثبت و معنادار دارد. این نتیجه با یافته‌های عباسی و همکارانش (۱۳۹۹) همخوانی و مطابقت دارد. بنابراین در تبیین این نتیجه باید گفت اگرچه مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور بستری است که با استفاده از فنون شناخته‌شده و ابزارهای عملی برای برآوردن خواسته‌ها و نیازها و انتظارات هر سازمانی کوشش خواهد کرد، رسیدن به این هدفها بدون یک فرهنگ سازمانی قوی ممکن نمی‌شود. در واقع تثبیت پیامدهای حاصل از اجرای مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور اگر با یک نگرش هماهنگ و هم‌سو و فرهنگ سازمانی قوی حمایت نشود امکان‌پذیر نیست. در زمینه ساختار سازمانی هم می‌توان گفت تغییرات ساختاری، تنظیم روابط کار، نظام پیشنهادها، طراحی شغل، ساختار سازمانی، عوامل سازمانی و مدیریتی از جمله عواملی هستند که مربوط به ساختار سازمانی‌اند و بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور تأثیرگذارند. همچنین یافته تحقیق حاضر نشان داد شرایط مداخله‌گر (حقوق و دستمزد، بی‌عدالتی، سبک‌های مدیریت سنتی، عدم توجه به تخصص، عدم توجه به مسائل انگیزشی) بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه تأثیر منفی و معنادار دارد. این نتیجه با یافته‌های هالر و همکارانش (۲۰۰۶) همخوانی و مطابقت دارد. بنابراین در تبیین این نتیجه باید گفت مدیرانی که از سبک مستبدانه در ارتباط با کارکنان خویش استفاده می‌کنند و همه تصمیمات را خود می‌گیرند و کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت نمی‌دهند اعتماد به کارکنان خویش ندارند. کارکنان از مدیران می‌ترسند و به‌ندرت عقاید خود را بیان می‌کنند. طبیعتاً این مدیران به رفاه و آسایش کارکنان اهمیت نمی‌دهند و تلاشی هم در این زمینه نخواهند کرد. همچنین یافته تحقیق حاضر نشان داد شرایط زمینه‌ای (قوانین و مقررات و فرهنگ سازمانی) بر راهبردهای مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه تأثیر مثبت و معنادار دارد. اما ساختار سازمانی بر راهبردهای مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور تأثیر معناداری ندارد. این نتیجه با یافته‌های هالر و همکارانش همخوانی و مطابقت دارد. بنابراین در تبیین این نتیجه باید گفت شادی با ادغام اجتماعی خرد و انسجام اجتماعی فرهنگی یک شخص و رضایت نیز با عوامل اجتماعی کلان، مانند ثروت اقتصادی ملل، توزیع درآمد، وسعت دولت رفاه، و آزادی سیاسی بسیار مرتبط است. همچنین یافته تحقیق حاضر نشان داد شرایط مداخله‌گر (حقوق و دستمزد، بی‌عدالتی، عدم توجه به مسائل انگیزشی) بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه تأثیر منفی و معناداری دارد. اما سبک‌های مدیریت سنتی و عدم توجه به تخصص تأثیر معنی‌داری ندارد. این نتیجه با یافته‌های هالر و همکارانش (۲۰۰۶) همخوانی و مطابقت دارد. بنابراین در تبیین این نتیجه باید گفت وقتی در یک سازمان پرداخت‌ها منصفانه نباشد و شرایط کاری سالم و ایمن نباشد، به گونه‌ای که کارکنان به صورت برابر فرصت رشد و پیشرفت نداشته باشند، نیز قانون‌گرایی در سازمان حاکم نباشد کارکنان از وضعیت رفاهی خود رضایت نخواهد داشت و در نتیجه از فرسودگی شغلی بیشتری برخوردار خواهند بود و محیط کار را کسالت‌آور می‌بینند و از کار کردن در چنین محیطی لذت نمی‌برند. همچنین یافته تحقیق حاضر نشان داد مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه بر راهبردها تأثیر مثبت و معنادار دارد. این نتیجه با یافته‌های هالر و همکارانش (۲۰۰۶) همخوانی و مطابقت دارد. در تبیین این نتیجه باید گفت وقتی مدیران و

تصمیم گیرندگان شرایط و زمینه‌هایی را فراهم کنند که کارکنان علاقه زیادی به شغل خود داشته باشند و از کار کردن در بانک لذت ببرند و در ارتباط با آینده شغلی خود هیچ دغدغه و نگرانی خاصی نداشته باشند و نگران تنزل موقعیت شغلی خویش نباشند و از فعالیت‌های روزمره لذت ببرند طبیعتاً از رفاه بالایی برخوردار خواهند بود. در واقع این رفاه بالا و توجه زیاد به مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور زمینه و شرایط لازم را به وجود می‌آورد که بانک بودجه مشخص و سالیانه‌ای جهت رفاه منابع انسانی در نظر بگیرد و پرداخت‌های نقدی و غیر نقدی و تسهیلات و وام‌های با نرخ پایین و اقساط طولانی را در این بانک فراهم کند. همچنین یافته تحقیق حاضر نشان داد راهبردها بر پیامدها (بهره‌وری، سودآوری، تعهد سازمانی، تعالی سازمانی) تأثیر مثبت و معناداری دارد. این نتیجه با یافته‌های هالر و همکارانش (۲۰۰۶) هم‌خوانی و مطابقت دارد. بنابراین در تبیین این یافته باید گفت توجه به راهبردهای مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور و ارزیابی نقش آن در بهره‌وری و عملکرد طی سال‌های گذشته همواره مورد توجه محققان قرار گرفته است. می‌توان گفت بهبود رفاه کارکنان به احتمال زیاد منجر به افزایش بهره‌وری افراد در بانک می‌شود. از طرفی می‌توان گفت بهره‌وری منابع انسانی صرفاً از طریق رشد میزان امکانات رفاهی و حقوق و مزایا به دست نمی‌آید، بلکه بهره‌ور کردن انسان‌ها در گرو بهبود رضایت و افزایش کیفیت و خدمات رفاهی آن‌هاست. در واقع هنگامی که با کارکنان با احترام برخورد شود و کارکنان امنیت بیشتری احساس کنند و بتوانند اندیشه خود را بیان کنند و در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر بتوانند مشارکت کنند واکنش‌های مطلوب و مناسبی از خویش نشان خواهند داد که نتایج این واکنش‌ها رشد بهره‌وری است.

### پیشنهاد

با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش توصیه می‌شود قوانینی مبنی بر حمایت از مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک به تصویب برسد تا بانک زمینه و شرایط لازم را برای بهبود رفاه کارکنان فراهم کند. همچنین برای افزایش درک کارکنان از توانمندسازی به گونه‌ای رفتار کنند که آنان به این باور برسند که نه تنها در مورد انجام دادن کار، بلکه در زمینه بهتر کردن سازمان نیز مسئولیت دارند. همچنین توصیه می‌شود به منظور جلوگیری از حاکم شدن جو خشک و خسته‌کننده بین کارکنان به سبب رسمیت بالای بانک مورد مطالعه به خصوص به دلیل وجود قوانین متنوع و متعدد اداری پیشنهاد می‌شود با محدود کردن تنوع کاری کارکنان، دادن استقلال در انجام دادن امور، چالشی کردن کار، تلاش برای بالا بردن هویت و اهمیت کاری که به افراد محول می‌شود، و در نهایت دادن بازخورد عملکردی به کارکنان زمینه افزایش رضایت شغلی آن‌ها را فراهم کنند.



## منابع

- خوراکیان، علی‌رضا؛ مهارتی، یعقوب و حشمتی، محمدرسول (۱۳۹۳). بررسی نقش تعدیلگر سلامت و رفاه روانی کارکنان در بروز رفتار خلاقانه و نوآورانه از طریق نظام پیشنهادات. *باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان*، ۴(۱)، ۱ - ۲۸.
- رضایی، شهلا (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر بر شادابی و رفاه ذهنی کارکنان در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش ساختاری تفسیری. *پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد*. دانشگاه ایلام. دانشکده ادبیات و علوم انسانی.
- سرفرازی، مهرزاد؛ حق‌شناس، جمشید و خدیور، محمدرضا (۱۴۰۰). سنجش امنیت اجتماعی بر رفاه روان‌شناختی کارکنان و ایجاد امنیت شغلی. *اولین کنفرانس بین‌المللی جهش علوم مدیریت، اقتصاد، و حسابداری*. ساری.
- طالبی، ح. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر پیامدهای رفاه ذهنی بر بهره‌وری کارکنان صندوق حمایت و بازنشستگی آینده‌ساز. *پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد*. دانشگاه پیام نور استان البرز. مرکز پیام نور کرج.
- عباس‌پور، ع. (۱۳۹۴). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها، کارکردها)*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه (سمت).
- عباسی، حمیده؛ المیر، آمنه؛ تلخایی، اسدالله و صریحی، رسول (۱۳۹۹). نقش میانجی حس رفاه در تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار به‌اشتراک‌گذاری دانش کارکنان. *توسعه سازمانی پلیس*، ۱۷(۲)، ۱۰۷ - ۱۳۳.
- کاردان، ع. م. (۱۳۹۳). *پرورش خلاقیت زمینه‌ساز پیشرفت همه‌جانبه در ریشه‌های توسعه‌نیافتگی و آموزش و پرورش در ایران*. وزارت آموزش و پرورش. پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- کاملی، ع. ر.؛ یزدانی، ح. ر.؛ نیک‌خواه، ر. و هژیرافکن، ح. (۱۳۹۵). تأثیر رهبری اصیل بر رفاه کارکنان و رفتارهای انحرافی با میانجیگری سرمایه روان‌شناختی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۵(۲)، ۱۷۷ - ۲۰۱.
- کرمی، امیر (۱۴۰۱). مدل‌سازی رابطه بین رهبری تحول‌گرا، رفاه کارکنان، و انگیزش شغلی از دیدگاه کارکنان پتروشیمی کارون. *دومین کنفرانس ملی آینده‌نگری در روان‌شناسی و علوم تربیتی*. شیراز.
- نویسی، داود (۱۳۹۵). تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی بانک سپه شهر تهران. *پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد*. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی. دانشکده مدیریت و حسابداری.
- Abbaspour, A. (2014). *Advanced human resource management (approaches, processes, functions)*. Tehran: Organization for the study and compilation of humanities books of the university (Samt). (in Persian)
- Bartram, T., Karimi, L., Stanton, P., & Leggat, S. (2014). Social identification: Linking high performance work systems, psychological empowerment and quality of patient care. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 2401-2419.
- Bourguignon, A. & Chiapello, E. (2005). The role of criticism in the dynamics of performance evaluation systems. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(6), 665-700.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. 3<sup>rd</sup> ed. Basingstoke. England: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P., Ang, S. H., & Bartram, T. (2011). Studying HR strategy in context: Mapping a HR system for casual workers in a cinema chain. *Journal of Management Studies*, 48, 1504-1532.
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2016). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. *International Journal of Human Resource Management*, 1-22. Advance online publication.
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85-97.
- Dohaviyan, A.R. Mahrati, Y., & Heshmati, M.R. (2013). Examining the role of modifying the health and mental well-being of employees in the emergence of creative and innovative behavior through the suggestion system. *Young and Elite Researchers Club*, 4(1), 1-28. (in Persian)
- Evans, W. R. & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31, 758-775.
- Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27, 22-38.
- Haller, M. & Hadler, M. (2006). How social relations and structures can produce happiness and unhappiness: An international comparative analysis. *Social indicators research*, 75(2), 169-216.
- Hiltrop, J. M. (1995). The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990s. *European management journal*, 13(3), 286-294.

- Jensen, J., Patel, P., & Messersmith, J. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, work overload, and turnover intentions. *Journal of management*, 39, 1699–1724.
- Kameli, A. R., Yazdani, H. R., Nikkhah, R., and Hajbrafken, H. (2015). The effect of authentic leadership on employee well-being and deviant behaviors mediated by psychological capital. *Studies in Organizational Behavior*, 5(2), 201-177. (in Persian)
- Kardan, A.M. (2014). Nurturing creativity as a foundation for all-round progress, in the roots of underdevelopment and education in Iran, Ministry of Education, Research Institute of Education. (in Persian)
- Karni, A. (1401). Modeling the relationship between transformational leadership, employee well-being and job motivation from the perspective of Karon Petrochemical employees, the second national conference on futurism in psychology and educational sciences. Shiraz. (in Persian)
- Kehoe, R. R. & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39, 366–391.
- Kuvaas, B. (2003). Employee ownership and affective organizational commitment: employees' perceptions of fairness and their preference for company shares over cash. *Scandinavian Journal of Management*, 19(2), 193-212.
- Miller, D. & Lee, J. (2001). The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance. *Journal of management*, 27(2), 163-189.
- Navaei, D. (2015). The impact of strategic human resource management on the organizational performance of Sepeh Shahr Bank, Tehran. Master's thesis. Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Faculty of Management and Accounting. (in Persian)
- Omid, S. (2016). Strategic development of human resources. third international management conference. (in Persian)
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39, 1184–1220.
- Rezaei, Sh. (2017). Identifying factors affecting the vitality and mental well-being of employees in government organizations using the interpretative structural method. Master's thesis. Ilam University. Faculty of Literature and Humanities. (in Persian)
- Sarfarazi, M., Haqshanas, J., & Khadivar, M.R. (1400). Measuring social security on the psychological well-being of employees and creating job security. the first international conference on the leap of management, economics and accounting sciences. Sari. (in Persian)
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (2008). *Strategic human resource management*. John Wiley & Sons.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy, In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 1–9). Oxford, England: Oxford University Press.
- Seyed-Javadin, S. R. (2017). Designing the competence model of academic managers based on the document of the Islamic University. (in Persian)
- Singh, S. K. & Singh, A. P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*.
- Talebi, H. (2016). Investigating the impact of mental well-being outcomes on the productivity of the employees of the Future Support and Retirement Fund. Master's Thesis. Payam Noor University. Alborz Province. Payam Noor Center, Karaj. (in Persian)
- Valizade, D., Ogbonnaya, C., Tregaskis, O., & Forde, C. (2016). A mutual gains perspective on workplace partnership: Employee outcomes and the mediating role of the employment relations climate. *Human Resource Management Journal*, 26, 351–368.
- Van de Voorde, K., Paauwe, J., & van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14, 391–407.
- Verheul, I., Risseuw, P.A., & Barteles, G. (2002). Gender differences in strategy and human resource management: the case of the Dutch real estate brokerage. *International Small Business Journal*, 20(3): 439-481.
- Voegtlin, C. & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26, 181–197.
- Wan Hamida, W.H., Mat Samana, M.Z., & Saudb, M.S. (2012). Exploring Factors Influencing the Transfer of Training Using a Grounded Theory Study: Issues and Research Agenda. *Procardia - Social and Behavioral Sciences*, 56 (18), 662–672.
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2005). Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multilevel theory building for sustained performance, In W. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 303–343). Oxford, England: Elsevier.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90, 77–93.