



Original Article (Quantified)

Modeling human capital strategies with an emphasis on organizational structure change

Shahriyar Emamdoust Haredasht¹ , Musa Rezvani Chaman Zamin² , Morteza Hazrati³

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

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

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

Receive:

09 November 2024

Revise:

30 December 2024

Accept:

20 January 2025

Keywords:

Human capital strategies, training and development strategy, reward and compensation strategy, employee relations strategy

Abstract

The present study aims to model human capital strategies in Sepah Bank of Iran with an emphasis on organizational structure change. This research is an applicable research in terms of its purpose, and quantitative in terms of its method. The statistical population of the research includes 325 senior managers, middle managers, and professors of management at the Azad University of Gilan Province, selected by means of available random sampling. The data collection tool is a questionnaire derived from the qualitative method. Data analysis is through SPSS, Lisrel, and PLS software. The results showed that in the training and development subsystem, attention should be paid to educational needs, educational effectiveness, and career advancement path; in the reward and compensation subsystem, attention should be paid to the strategy and policy of pay and welfare plans, innovative methods of reward and compensation, and rewards in line with organizational goals; and in the employee relations subsystem, attention should be paid to the employee relations strategy, employee interaction and participation, and the desired design of structural change. The quantitative results showed that the most important component in the training and development subsystem is competence with a standard coefficient of 0.82; in the reward and compensation subsystem, innovative reward and compensation strategies with a standard coefficient of 0.94; and in the employee relations subsystem, employee relations strategy with a standard coefficient of 0.84.

Please cite this article as (APA): Emamdoust Haredasht, S. , Rezvani Chaman Zamin, M. and Hazrati, M. (2025). Modeling human capital strategies with an emphasis on organizational structure change. *Management and Educational Perspective*, 6(4), 269-290.

Publisher: Research Center of Resources Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Musa Rezvani Chaman Zamin

<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.493160.1453>



Email: mo.rezvani@iau.ac.ir

Creative Commons: CC BY 4.0



Extended abstract

Introduction

The human capital of any organization is made up of the employees who work in it, and the success of the organization also depends on them (Armstrong & Taylor, 2023). Human capital represents the value of the accumulated knowledge and skills of employees, which are important for the success and survival of the company and indicate the company's ability to acquire new information, skills and technology (Ognjanović, et al, 2023). Human capital is an important factor in the competitive advantage of the company to win the competition; therefore proper human capital management is needed for the organization to improve its performance (Rachmawati, et al, 2021). A good human capital strategy affects business development (Syah, et al, 2021). Human capital strategy is a comprehensive plan on how the company will achieve its vision and mission through human resources (Rachmawati et al, 2020). Change in any organization is inevitable for growth, continuity and profit in today's competitive world environment; but adapting to change is difficult (Saqlain, et al, 2021). Among the important reasons why a change in strategy is necessary or even necessitates a change in organizational structure, are that structure usually describes how policies are structured, and structure usually describes how resources are shared, and the progress of an organization depends on obeying all elements that consciously exist in synergy to achieve the expected goals. Therefore, a deep understanding of organizational theory and strategy is needed so that the organization can develop more optimally, and strategy design is a process of a set of activities aimed at creating the vision and mission of the organization (2021, Munawar). Given that if the problems are not resolved, this challenge will become the biggest threat to achieving the organization's highest goals, all these reasons prompted the researcher to understand the need to design a model of human capital strategies with an emphasis on changing the organizational structure, and to be able to provide an answer to the main research question on the topic: what will the design of modeling of human capital strategies in Sepah Bank of Iran with an emphasis on changing the organizational structure be like?

Theoretical Framework

Human Capital Strategy: Human capital strategy is a comprehensive plan on how a company will achieve its vision and mission through human resources (Rachmawati et al, 2020).

Training and Development Strategy: Training is the systematic and formal change of behavior through planned training, learning, development, and experience. Training not only enhances employees' abilities, but also enhances their thinking and creativity capacity, enabling them to make more beneficial choices in a timely and constructive manner. Furthermore, it allows workers to interact effectively with customers and respond to their concerns quickly. By substituting efficient and effective work-related behaviors for conventional hiring practices, this training enhances self-efficacy and leads to better performance at work. Training is an intentional intervention aimed at improving variables affecting individual task performance. Human capital development may be described as actions aimed at increasing knowledge, strengthening skills, creating values, and promoting behaviors needed to maximize the potential of an organization's employees. Human capital development of an organization or school entails creating opportunities for learning, training, and development in order to enhance individual, team, and corporate performance (Barinua & Akpan, 2022).

Reward Strategy: Reward strategy determines how reward management innovations and developments should support the business strategy, how they should be integrated, the priority that should be given to the initiatives, and the pace at which they should be implemented.



Reward strategy is ultimately a way of thinking that you can apply to any reward issue that arises in your organization to see how you can create value from it (Michael Rose, 2022).

Employee Relations Strategy: Employee Relations includes all those areas of human resource management practice that involve relationships with employees, whether directly or through collective bargaining agreements; the areas where trade unions are recognized (AYLOTT, 2022).

Mwangi et al, (2024) examined the impact of reward policy on strategy implementation in Kenya Electricity and Lighting Company. The research findings showed that reward policy and strategy implementation have a positive and significant coefficient. And all components of organizational policy (reward policy, factionalism, gatekeeping policy and territorialism) had a statistically significant effect on strategy implementation in the Kenyan Electricity and Lighting Company.

Salimian & Ashrafi (2023) analyzed the relationship between the types of rewards paid by managers and labor productivity. The results showed that at the equilibrium point, the managers' strategy will be to distribute continuous and equal rewards to employees with higher productivity, and employees will choose the strategy of making more effort to increase productivity (and therefore receiving rewards). Finally, it is suggested that in order to create more motivation and effort from employees and consequently increase their productivity, the distribution of rewards among employees with higher productivity should be continuous and equal.

Research Methodology

This research is an applicable research in terms of its purpose, and quantitative in terms of its method. The statistical population of the research includes 325 senior managers, middle managers, and professors of management at the Azad University of Gilan Province, selected by means of available random sampling. The data collection tool is a questionnaire derived from the qualitative method.

Research findings

Data analysis and analysis is through SPSS, Lisrel and PLS software. The results showed that in the training and development subsystem, attention should be paid to educational needs, educational effectiveness and career advancement path, in the reward and compensation subsystem, to the strategy and policy of payment and welfare plans, innovative methods of reward and compensation and rewards in line with organizational goals, and in the employee relations subsystem, to the employee relations strategy, employee interaction and participation, and the desired design of structural change. The quantitative results showed that the most important component in the training and development subsystem is competence with a standard coefficient of 0.82, in the reward and compensation subsystem, innovative reward and compensation strategies with a standard coefficient of 0.94, and in the employee relations subsystem, employee relations strategy with a standard coefficient of 0.84.

Conclusion

The present study aimed to model human capital strategies in Sepah Bank of Iran with an emphasis on organizational structure change. The results of this study are consistent with the results of Mwangi et al, (2024) Salimian & Ashrafi (2023) Zafar et al, 2023

Moradian et al, (2022), Singh et al, (2021), Al- Sufyani et al, (2021), Almutairi & Alsawalhah (2020), Shafaq Jahromi & Iranian (2019), Siddiqui & Sahar (2019), Yusefi et al, (2017).

Singh et al, (2021) showed that training and communicating change as human resource methods have important effects on implementing change. Employee resistance to change fully mediated the relationship between training and effective change implementation and partially mediated the relationship between communication and effective change implementation. Communication had a greater impact than training on employee resistance to change. This finding confirms the importance of communication but also suggests that training can enhance effective change communication and may affect performance if it is not directed towards controlling resistance.

According to the results of the study, the following suggestion is made:

In the training and development subsystem, pay special attention to employee competence because organizations need competent employees to overcome challenges and environmental changes. Employees who are competent perform assigned tasks easily because they basically have good skills to perform assigned tasks effectively, efficiently and competitively.



علمی پژوهشی (کمی)

مدلسازی استراتژی‌های سرمایه انسانی با تأکید بر تغییر ساختار سازمانی

شهریار امام دوست هره دشت^۱، موسی رضوانی چمن زمین^۲، مرتضی حضرتی^۳

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران

۲- استادیار، گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران

۳- استادیار، گروه مدیریت، واحد بندر انزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر انزلی، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف مدلسازی استراتژی‌های سرمایه انسانی در بانک سپه ایران با تأکید بر تغییر ساختار سازمانی می‌باشد. این پژوهش از لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر نوع روش، کمی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۳۲۵ نفر از مدیران عالی، مدیران میانی و اساتید رشته مدیریت دانشگاه آزاد استان گیلان می‌باشند که به روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه برگرفته از روش کیفی می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق نرم افزار spss و Lisrel و PLS می‌باشد. نتایج نشان داد، در زیرسیستم آموزش و توسعه بایستی به نیازهای آموزشی، اثر بخشی آموزشی و مسیر پیشرفت شغلی، در زیر سیستم پاداش و جبران خدمت به استراتژی و خط مشی طرح‌های پرداخت و رفاه، روش‌های نوآورانه پاداش و جبران خدمت و پاداش‌های در راستای اهداف سازمانی و در زیر سیستم روابط کارکنان به استراتژی روابط کارکنان، تعامل و مشارکت کارکنان و طراحی مطلوب تغییر ساختار توجه نمود، نتایج کمی نشان داد، مهم‌ترین مؤلفه‌ی در زیر سیستم آموزش و توسعه، شایستگی با ضریب استاندارد ۰.۸۲، در زیر سیستم پاداش و جبران خدمت، استراتژی‌های نوآورانه پاداش و جبران خدمت با ضریب استاندارد ۰.۹۴ و در زیر سیستم روابط کارکنان، استراتژی روابط کارکنان با ضریب استاندارد ۰.۸۴ می‌باشند.

تاریخ دریافت: ۱۹ آبان ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۰ دی ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۰۱ بهمن ۱۴۰۳

کلید واژه‌ها:

استراتژی‌های سرمایه انسانی،
استراتژی آموزش و توسعه،
استراتژی پاداش و جبران
خدمت،
استراتژی روابط کارکنان

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): امام دوست هره دشت، شهریار، رضوانی چمن زمین، موسی و حضرتی، مرتضی. (۱۴۰۳). مدلسازی استراتژی‌های سرمایه انسانی با تأکید بر تغییر ساختار سازمانی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۶(۴). ۲۶۹-۲۹۰.

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.493160.1453>

نویسنده مسئول: موسی رضوانی چمن زمین



Creative Commons: CC BY 4.0

ایمیل: mo.rezvani@iau.ac.ir

مقدمه

سرمایه انسانی هر سازمان را کارکنانی تشکیل می‌دهند که در آن کار می‌کنند و موفقیت سازمان نیز به همان‌ها بستگی دارد (Armstrong & Taylor, 2023). سرمایه انسانی بیانگر ارزش دانش و مهارت‌های انباشته شده کارکنان است که برای موفقیت و بقای شرکت مهم است و نشان‌دهنده توانایی شرکت برای کسب اطلاعات، مهارت‌ها و فناوری جدید است (Ognjanović, et al, 2023). سرمایه انسانی یکی از عوامل مهم در مزیت رقابتی شرکت برای برنده شدن در رقابت است، بنابراین مدیریت سرمایه انسانی خوب مورد نیاز است تا سازمان بتواند عملکرد خود را بهبود ببخشد (Rachmawati, et al, 2021). یک استراتژی خوب در زمینه سرمایه انسانی بر توسعه کسب و کار تأثیر می‌گذارد (Syah, et al, 2021). استراتژی سرمایه انسانی برنامه ریزی جامع در مورد چگونگی دستیابی شرکت به چشم انداز و مأموریت خود از طریق منابع انسانی است (Rachmawati et al, 2020). تغییر در هر سازمانی برای رشد، تداوم و سود در محیط رقابتی دنیای کنونی اجتناب‌ناپذیر است؛ اما سازگاری با تغییر دشوار است (Saqlain, et al, 2021). از دلایل مهمی که چرا تغییر در استراتژی ضروری است یا حتی تغییر در ساختار سازمانی را ضروری می‌کند، عبارتند از اینکه ساختار معمولاً نحوه ساختاردهی سیاست‌ها را توصیف می‌کند و ساختار معمولاً نحوه اشتراک منابع را توصیف می‌کند و پیشرفت یک سازمان در گرو اطاعت از همه عناصری است که آگاهانه در هم‌افزایی برای دستیابی به اهداف مورد انتظار وجود دارند. بنابراین، درک عمیق از تئوری و استراتژی سازمانی مورد نیاز است تا سازمان بتواند بهینه‌تر توسعه یابد و طراحی استراتژی، فرآیندی از مجموعه‌ای از فعالیت‌ها با هدف ایجاد چشم انداز و مأموریت سازمان است (Munawar, 2021). با عنایت به اتمام ابر پروژه ادغام بانک‌های نیروهای مسلح در بدنه بانک سپه و تغییر شخصیت حقوقی این بانک‌ها از خصوصی به دولتی که در راستای ساماندهی و اصلاح نظام پولی و بانکی و براساس سیاست‌های کلان اقتصادی صورت پذیرفت، باعث شد بانک سپه به عنوان بانک ادغام‌پذیر دچار تغییرات زیادی در شاکله و ساختار سازمانی خود شود؛ به طوری که به یک باره شاهد افزایش حدود بیش از ۳۵ هزار نیروی انسانی جدید و ۴ هزار شعبه، حجم انبوهی از منابع و داده‌های مالی شد. قابل پیش‌بینی بود که ساختار قبلی سازمان، پاسخگوی این حجم از تغییرات علی‌الخصوص در حوزه مدیریت سرمایه انسانی نباشد. شاید در نگاه اول کوتاهترین راه برای سامان دادن این موضوع، بحث تعدیل نیروی انسانی باشد. ولی در اسناد بالادستی ادغام، تعدیل نیروی انسانی کاملاً منتفی بود و نایستی احدی از کارکنان به اجبار از سازمان کنار گذاشته می‌شدند. بعد دیگر این چالش، ترکیب ناهمگون این نیروها چه به لحاظ سن خدمتی، پست‌های سازمانی، فرهنگ و رفتار شغلی نهادینه شده در بانک‌های ادغامی، اصطکاک ناشی از برخورد کارکنان، نوع رابطه استخدامی، پوشش بیمه‌ای، حقوق و مزایا و برنامه پرداختی‌های غیرمستمر، آموزش‌های بدو و ضمن خدمت، نحوه ارتقای شغلی، نحوه چیدمان کارکنان صف و ستاد، تغییر نوع سازمان از خصوصیتی به دولتی، الزام به کاهش تعداد شعبه‌ها و رسیدن به یک سطح استاندارد بود. با توجه به اینکه در صورت مرتفع نشدن مشکلات فوق، این چالش به بزرگترین تهدید برای نیل به اهداف عالیه سازمان تبدیل می‌گردید، همه این دلایل محقق را بر آن داشت تا با درک لزوم طراحی مدل استراتژی‌های سرمایه انسانی با تأکید بر تغییر ساختار سازمانی، بتواند پاسخی برای سؤال اصلی پژوهش بر این مضمون که طراحی مدلسازی استراتژی‌های سرمایه انسانی در بانک سپه ایران با تأکید بر تغییر ساختار سازمانی چگونه خواهد بود؟ مشخص سازد.

ادبیات نظری

استراتژی سرمایه انسانی: استراتژی سرمایه انسانی برنامه ریزی جامع در مورد چگونگی دستیابی شرکت به چشم انداز و مأموریت خود از طریق منابع انسانی است (Rachmawati et al, 2020).

استراتژی آموزش و توسعه: آموزش تغییر منظم و رسمی رفتار از طریق آموزش، یادگیری، توسعه و تجربه برنامه ریزی شده می باشد. آموزش نه تنها توانایی های کارمندان را افزایش می دهد، بلکه ظرفیت تفکر و خلاقیت آنها را نیز تقویت می کند و آنها را قادر می سازد تا انتخاب های سودمندتری را به موقع و به روشی سازنده تر انجام دهند. علاوه بر این، به کارگران اجازه می دهد تا به طور مؤثر با مشتریان تعامل داشته باشند و به نگرانی های آنها به سرعت واکنش نشان دهند. این آموزش با جایگزینی رفتارهای کارآمد و مؤثر مرتبط با کار، برای رویه های استخدای مرسوم، خود کارآمدی را تقویت می کند و منجر به عملکرد بهتر در کار می شود. آموزش یک مداخله عمدی با هدف بهبود متغیرهای مؤثر بر عملکرد تکلیف فردی است. توسعه سرمایه انسانی ممکن است به عنوان اقداماتی با هدف افزایش دانش، تقویت مهارت ها، ایجاد ارزش ها و ارتقای رفتارهای مورد نیاز برای به حداکثر رساندن پتانسیل کارکنان سازمان توصیف شود. توسعه سرمایه انسانی یک سازمان یا مدرسه مستلزم ایجاد فرصت هایی برای یادگیری، آموزش و توسعه به منظور تقویت عملکرد فردی، تیمی و شرکتی است (Barinua & Akpan, 2022). توسعه سرمایه انسانی فرآیند بهبود عملکرد کارکنان از طریق شیوه های توسعه ای و انگیزشی است. این یک محرک کلیدی برای رشد و بهره وری سازمان است. این روشی برای توانمندسازی کارکنان با سرمایه گذاری در شیوه های توسعه سرمایه انسانی است که به حداکثر پتانسیل و رضایت کارکنان توجه دارد، توسعه سرمایه انسانی طرحی عملی برای ارتقای سطح عملکرد و برتری کارکنان در شغل فعلی و همچنین برای مسئولیت های آتی است. توسعه سرمایه انسانی مؤثر یک نیاز اصلی برای تجهیز کارکنان برای کسب ایده ها، شایستگی های جدید و انطباق با یک بازار پویا و ایجاد مزیت رقابتی مؤثر به منظور موفقیت در اهداف بلندمدت است (Joseph & Meenakshi, 2024).

استراتژی پاداش: استراتژی پاداش تعیین می کند که نوآوری ها و پیشرفت های مدیریت پاداش در چه جهتی باید از استراتژی کسب و کار حمایت کنند، چگونه باید یکپارچه شوند، اولویتی که باید به ابتکارات داده شود و سرعتی که آنها باید اجرا شوند. استراتژی پاداش در نهایت روشی از تفکر است که می تواند آن را برای هر موضوع پاداشی که در سازمانتان ایجاد می شود به کار ببرید تا ببینید چگونه می توانید از آن ارزش خلق کنید (Michael Rose, 2022). استراتژی پاداش بیانیه ای از قصد است که تعریف می کند که سازمان می خواهد در آینده چه کاری انجام دهد تا سیاست ها، شیوه ها و فرآیندهای پاداش را توسعه دهد و اجرا کند که بیشتر به اهداف تجاری خود دست یابد و نیازهای ذینفعان را برآورده کند. هدف این است که حسی از هدف و جهت و مبنایی برای توسعه سیاست ها، شیوه ها و فرآیندهای پاداش ایجاد کند. این استراتژی مبتنی بر درک نیازهای سازمان و کارکنان آن و چگونگی ارضای آنها است (Michael Armstrong, 2020).

استراتژی روابط کارکنان: روابط کارکنان شامل تمام آن حوزه هایی از عملکرد مدیریت منابع انسانی است که شامل روابط با کارکنان، چه به طور مستقیم و چه از طریق قراردادهای جمعی است. جایی که اتحادیه های کارگری به رسمیت شناخته می شوند (AYLOTT, 2022). (Michael Armstrong, 2020) روابط کارکنان را اینگونه تعریف می کند: روابط

کارمند مربوط به مدیریت کلی روابط استخدامی، به ویژه شرایط و ضوابط استخدام، مسائل مربوط به استخدام، بیان کارکنان و ارتباط با کارکنان است (MILIANI et al, 2022)

پیشینه پژوهش

(Mwangi et al, 2024) به بررسی تأثیر سیاست پاداش بر اجرای استراتژی در شرکت برق و روشنایی کنیا پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که سیاست پاداش و اجرای استراتژی دارای ضریب مثبت و معنی‌داری است. و همه مؤلفه‌های سیاست سازمانی (سیاست پاداش، جناح‌گرایی، سیاست دروازه‌بانی و سرزمین‌گرایی) تأثیر آماری معناداری بر اجرای استراتژی در شرکت برق و روشنایی کنیا داشتند.

(Salimian & Ashrafi, 2023) به تحلیل رابطه بین انواع پاداش پرداختی مدیران با بهره‌وری نیروی کار پرداختند. نتایج نشان داد که در نقطه تعادل، استراتژی مدیران توزیع پاداش مستمر و یکسان به کارکنان با بهره‌وری بالاتر خواهد بود و کارکنان نیز استراتژی تلاش بیشتر جهت افزایش بهره‌وری (و لذا دریافت پاداش) را انتخاب خواهند کرد. نهایتاً پیشنهاد می‌گردد جهت ایجاد انگیزه و تلاش بیشتر کارکنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری آنان، توزیع پاداش بین کارکنان با بهره‌وری بالاتر و به صورت مستمر و یکسان باشد.

(Zafar et al, 2023) به بررسی تأثیر مدیریت استعداد و توسعه شغلی بر اثربخشی سازمانی با در نظر گرفتن مشارکت کارکنان به عنوان میانجی در بخش بانکی پاکستان پرداختند. یافته‌ها نشان داد که مدیریت استعداد به طور قابل توجهی بر تعامل کارکنان و اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد. به طور مشابه، توسعه شغلی تأثیر قابل توجهی بر مشارکت کارکنان و اثربخشی سازمانی دارد. علاوه بر این، مشارکت کارکنان نقش واسطه‌ای مهمی در رابطه بین شیوه‌های توسعه کارکنان و اثربخشی سازمان ایفا می‌کند. این نتایج مفاهیم عملی را برای مدیریت بانک ارائه می‌کند و اهمیت اولویت‌بندی شیوه‌های توسعه کارکنان و ارائه فرصت‌های توسعه به کارکنان را برجسته می‌کند. با انجام این کار، سازمان‌ها می‌توانند مزیت رقابتی ایجاد کنند و عملکرد کلی سازمانی خود را ارتقا دهند.

(Moradian et al, 2022) در مقاله‌ای به طراحی مدل روابط کارکنان با همکاران مبتنی بر رویکرد هرمنوتیک پرداختند. نتایج کلی تحقیق و مدل بدست آمده شامل: یادگیری، بهبود رفتار، تشریک مساعی، همدلی، کاهش تعارض و خشونت، رضایت، تشکیل تیم و گروه، افزایش قدرت و افزایش رفتارهای انحرافی بود.

(Singh et al, 2021) به بررسی ادغام در بانک‌های بخش دولتی هند: آیا اقدامات منابع انسانی می‌تواند اجرای مؤثر تغییرات را تضمین کند؟ پرداخته است، هدف از انجام این تحقیق، بررسی پیوند اجرای تغییر مؤثر (CIE) با شیوه‌های انتخاب منابع انسانی (HR) و مقاومت کارکنان در برابر تغییر (RTC) در میان ادغام‌های مداوم در بانک‌های بخش دولتی هند (PSBs) بود. همچنین قصد داشتند نقش مقاومت کارکنان در برابر تغییر (RTC) را به عنوان میانجی در این سازوکار، بررسی کنند. نتایج پژوهش نشان داد، آموزش و برقراری ارتباط با تغییر به عنوان روش‌های منابع انسانی، تأثیرات مهمی در اجرای تغییر دارند. مقاومت کارکنان در برابر تغییر، به طور کامل در رابطه آموزش و اجرای تغییر مؤثر، نقش میانجی گری ایفا نمود و تا حدی در ارتباط با ارتباطات و اجرای تغییر مؤثر، نقش میانجی گری ایفا نمود. ارتباطات تأثیر بیشتری نسبت به آموزش در مقاومت کارکنان در برابر تغییر داشت. این یافته اهمیت ارتباطات را تأیید می‌کند اما

همچنین حاکی از آن است که آموزش می‌تواند ارتباط مؤثر تغییر را تقویت کند و اگر به سمت کنترل مقاومت نباشد ممکن است بر روی عملکرد تأثیر بگذارد.

(Al- Sufyani et al, 2021) به بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر مشارکت کارکنان در بانک‌های خصوصی شهر تعز پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که واقعیت اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی شهر تعز بالا بوده و میزان مشارکت کارکنان نیز بالا بود. همچنین نتایج از لحاظ آماری نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (به طور همزمان) بر مشارکت کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد. علاوه بر این، دو بعد استخدام و گزینش ($255/0 = \beta$) و مدیریت محیط کار ($606/0 = \beta$) تأثیر معنی‌داری بر مشارکت کارکنان داشتند، در حالی که سایر ابعاد تأثیری نداشتند. همچنین، نتایج نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی ۳۷.۸ درصد از واریانس در تعامل کارکنان را توضیح می‌دهد. به این معنا که هرچه عملکرد منابع انسانی در بانک‌های خصوصی در شهر تعز بهبود یابد، مشارکت کارکنان بیشتر می‌شود. در نهایت به مدیران بانک‌های خصوصی شهر تعز پیشنهاد نمودند تا به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان راهبردهای نوین و مسیری مؤثر برای توسعه، بهبود کیفیت و افزایش مشارکت کارکنان توجه بیشتری داشته باشند. (Almutairi & Alsawalhah, 2020)، به بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی. (مطالعه کاربردی در مورد کارکنان بانک‌های اسلامی اردن) پرداختند. هدف از تحقیق بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی (استخدام، آموزش، پاداش و مدیریت عملکرد) بر تعهد سازمانی، بر روی کارکنان بانک‌های اسلامی اردن بود. مشخص شد که استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌های اسلامی اردن نیز بالا بود و در سطح ($05/0 \leq \alpha$) استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی (استخدام، آموزش، پاداش و مدیریت عملکرد) بر تعهد سازمانی (احترام به ارزش‌ها و اخلاقیات، تمایل به تعهد به کار، رفتار خلاق در کار) تأثیر معنی‌داری داشت و محققان توصیه نمودند: توسعه استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به گونه‌ای انجام شود که با محیط بیرونی سازمان سازگار باشد.

(Shafaq Jahromi & Iranian, 2019) به بررسی چگونگی تأثیر آموزش و توسعه منابع انسانی برهم افزایی در هلدینگ‌ها پرداختند، یافته‌های تحقیق حاکی از آن بود که آموزش و توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت برهم افزایی در هلدینگ‌ها می‌گذارد.

(Siddiqui & Sahar, 2019) در مطالعه‌ای به تأثیر آموزش و توسعه و ارتباطات بر مشارکت کارکنان در بخش بانکداری کراچی پاکستان پرداخت، نتایج حاکی از تأثیر مثبت آموزش و توسعه و ارتباطات داخلی بر تعامل بود و یافته‌های این مطالعه دارای پیامدهای عملی برای مدیران و کارکنانی است که می‌توانند از طریق فرآیندهای ارتباطی استراتژیک و تاکتیکی و برآورده کردن نیازهای آموزشی کارکنان، سطوح مشارکت در بخش بانکی را افزایش دهند.

(Yusefi et al, 2017) به بررسی ارتباط بین ساختار و استراتژی سازمانی (مطالعه موردی بیمارستان‌های آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی شیراز) پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد، استراتژی‌های تعهدی، بازدهی و مشارکتی منابع انسانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه دارند؛ و همچنین استراتژی رهبری هزینه به عنوان متغیر تعدیلگر رابطه استراتژی مشارکتی منابع انسانی را با بهره‌وری نیروی انسانی تعدیل می‌کند.

روش پژوهش

برای انجام این پژوهش از استراتژی تحقیق مطالعه موردی و فلسفه تحقیق پراگماتیسم استفاده گردید، همچنین این پژوهش از نوع کاربردی می باشد. از تکنیک معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی، تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی مرتبه اول و دوم با استفاده از نرم افزارهای اس پی اس اس نسخه ۲۷، لیزرل نسخه ۱۰ و اسمارت پی آل اس نسخه ۳ انجام شده است. در بخش کمی این پژوهش، برای انتخاب نمونه با استفاده از نمونه گیری تصادفی در دسترس، شانس برابر برای انتخاب همه اعضای جامعه پژوهش شامل مدیران عالی، مدیران میانی و اساتید رشته مدیریت دانشگاه آزاد استان گیلان، برای برازش مدل، انتخاب شده اند. موضوع مهم بعدی اندازه یا حجم لازم برای نمونه است بهارادواج (۲۰۲۳)، برای محاسبه حجم نمونه براساس تعداد متغیرهای مشاهده پذیر حداقل نسبت ۵:۱ را پیشنهاد می کند. طبق این اصل با توجه به اینکه ۶۵ متغیر داریم حداقل حجم نمونه ۳۲۵ نفر $(۳۲۵ = ۵ * ۶۵)$ انتخاب گردید. ابزار گردآوری داده ها در این پژوهش شامل سه پرسشنامه محقق ساخته برای سه زیر سیستم آموزش و توسعه مشتمل بر ۲۵ گویه، پاداش و جبران خدمت مشتمل بر ۱۵ گویه و روابط کارکنان مشتمل بر ۲۵ گویه برگرفته از روش کیفی می باشد. روایی این پرسشنامه به دو روش صوری و تحلیل عاملی و پایایی آن به روش آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاکی از روایی و پایایی مناسب پرسشنامه می باشد.

یافته های پژوهش

در این تحقیق با توجه به مقوله های استخراج شده از مفاهیم پژوهش، مولفه ها و شاخص های سه زیر سیستم آموزش و توسعه، پاداش و جبران و خدمت و روابط کارکنان به صورت جداول (۱)، (۲) و (۳) شناسایی شدند و نتایج تحلیل عاملی تاییدی در نرم افزار لیزرل در اشکال (۱) الی (۶)، به تصویر کشیده شده است. همچنین شکل شماره (۷) تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری سه زیر سیستم آموزش و توسعه، پاداش و جبران خدمت و روابط کارکنان را در حالت معناداری در نرم افزار اسمارت پی آل اس نشان می دهد.

جدول ۱. مولفه ها و شاخص های زیر سیستم آموزش و توسعه

ردیف	شاخص ها	مولفه ها
1	مقررات دولتی	تعیین نیازهای آموزشی
2	نیازسنجی سازمانی	
3	نیازسنجی فردی	
4	چشم انداز بانک	
5	اهداف بانک	
6	خلأ موجود مهارتی	
7	زمان برگزاری آموزش	
8	برگزاری کلاس های کارگاهی و عملی	
9	گروه بندی کارکنان	

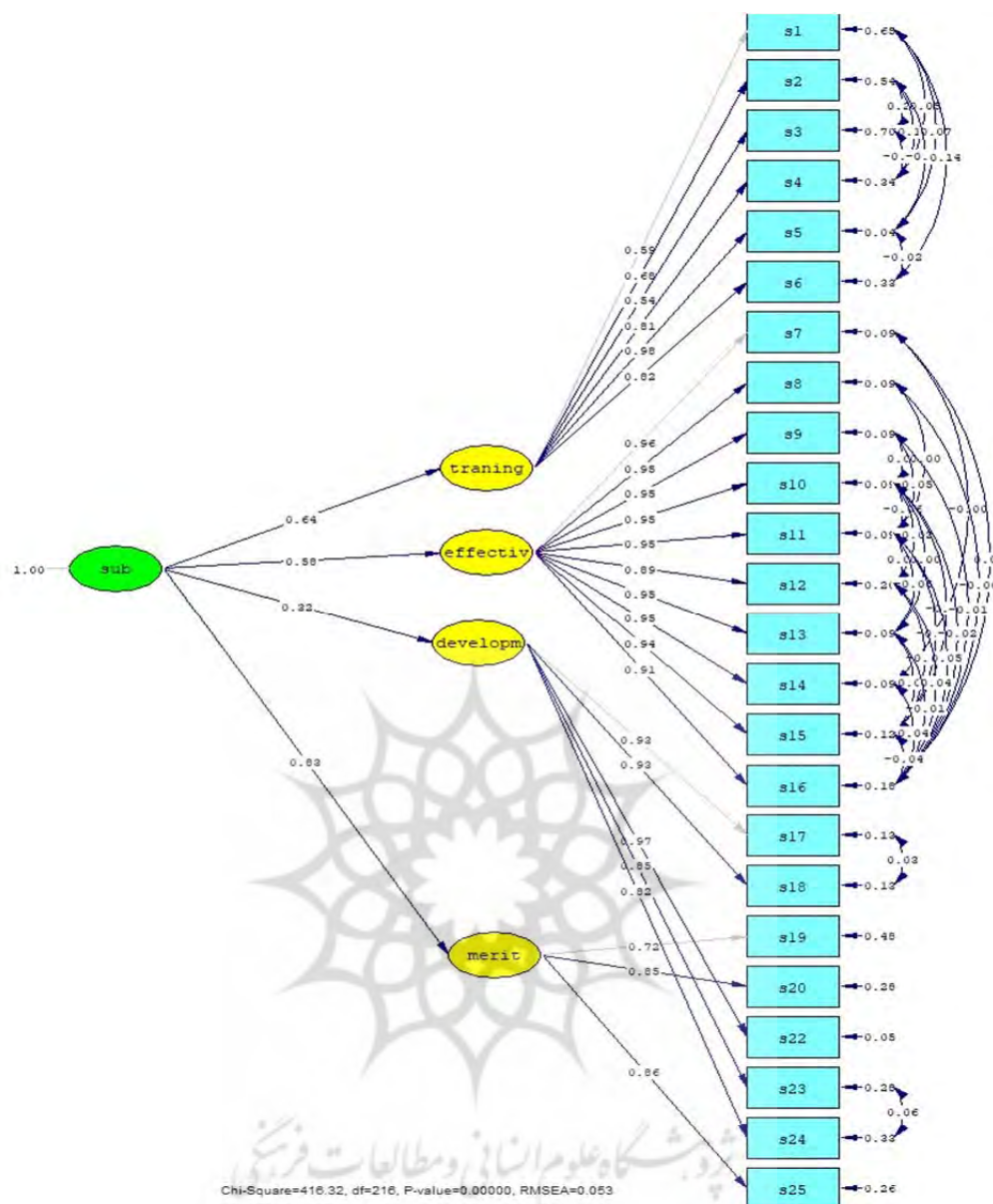
اثربخشی آموزشی	اولویت بندی آموزش ها	10
	داشتن برنامه و روش اثربخش آموزشی	11
	تخصیص پاداش به دوره های سپری شده	12
	محتوای آموزشی	۱۳
	مدرسان دوره	۱۴
	محیط یادگیری	۱۵
	فرصت سازی عملیاتی	16
روند پیشرفت شغلی	مهیا سازی روند پیشرفت شغلی	17
	رویکرد جامع و انعطاف پذیر	۱۸
	استراتژی جایابی (استراتژی تطبیق شاغل با شغل)	۱۹
	انتقال کارکنان بلا تصدی به سایر سازمان ها	۲۰
شایستگی	شایسته سالاری	۲۱
	پیاده سازی مدیریت استعداد	۲۲
	تغییرات ساختاری در سازمان	۲۳

جدول ۲. مولفه ها و شاخص های زیر سیستم پاداش و جبران خدمت

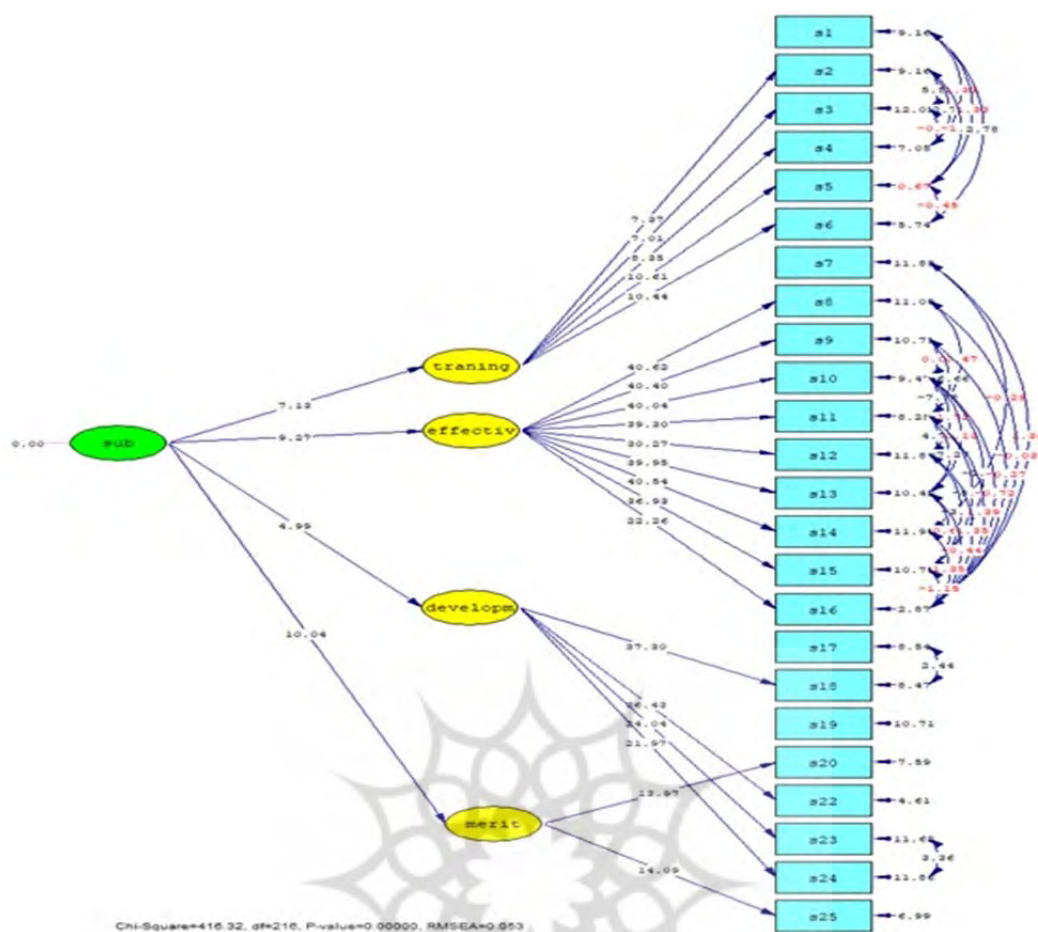
مولفه ها	شاخص ها	ردیف
چارچوب طرح های پرداخت و رفاه	تخصیص بموقع پاداش ها	1
	اختیارات تفویض شده مدیرعامل و هیئت مدیره	2
	قانون خدمات کشوری	3
	تلفیق استراتژی های پرداخت برتر بانک های ادغامی	4
	رویکرد عملکرد گرای مدیران	5
استراتژی های نوآورانه پاداش و جبران خدمت	تخصیص امکانات رفاهی بانک	6
	تخصیص مجموعه بسته های انگیزشی به کارکنان	7
	استفاده از برند بانک در انعقاد قرارداد با سازمان ها و شرکت های فعال	8
	سهامدار کردن کارکنان در شرکت های زیر مجموعه	9
	ساده سازی اعطای تسهیلات کارمندی	10
پاداش هدفمند سازمانی	همپوشانی داشتن اهداف (سازمان و کارمند)	11
	رعایت عدالت محوری	12
	بخش بندی فعالیت های بانکی	۱۳
	توجه به عملکرد گرای	۱۴
	طراحی مدل (بومی-سازمانی) پاداش	۱۵

جدول ۳. مولفه‌ها و شاخص‌های زیر سیستم روابط کارکنان		
ردیف	شاخص‌ها	مولفه‌ها
1	تعامل با کارکنان	استراتژی روابط کارکنان
2	تناسب فرد با شغل	
3	تسهیل خروج آگاهانه کارکنان	
4	امتیاز شغلی	
5	منشور رفتاری و اخلاقی	
6	استراتژی آوای کارکنان	
7	مشاوره تخصصی	
8	آموزش مناسب	
9	عمل‌گرایی مدیران	تعامل و مشارکت کارکنان
10	داشتن هدف مشترک	
11	داشتن منشور اخلاقی	
12	توجه به عوامل شغلی، سازمانی و محیطی	
۱۳	تلفیق کارکنان	
۱۴	اطلاع‌رسانی شفاف	
۱۵	وجود ساختار مناسب	
16	تلاش صادقانه مدیران عالی	
17	به رسمیت شناختن ساختار غیررسمی کارکنان	
۱۸	اولویت دادن به معاش کارکنان	
۱۹	استفاده از نظرات و تجربیات خبرگان واحدهای ادغامی	
۲۰	توجه به شرایط فعلی سازمان	طراحی مطلوب ساختار سازمانی
۲۱	هماهنگی استراتژیک	
۲۲	شناخت ساختاری مدیران	
۲۳	توجه به کارسنجی و روش‌سنجی	
۲۴	الگوبرداری از سازمان‌های موفق	
۲۵	توجه به شرایط مدرن آتی	

در ادامه شکل شماره (۱) و (۲) تحلیل عاملی مرتبه دوم برای زیر سیستم آموزش و توسعه می‌باشد:



شکل ۱. تحلیل عاملی مرتبه دوم برای زیر سیستم آموزش و توسعه



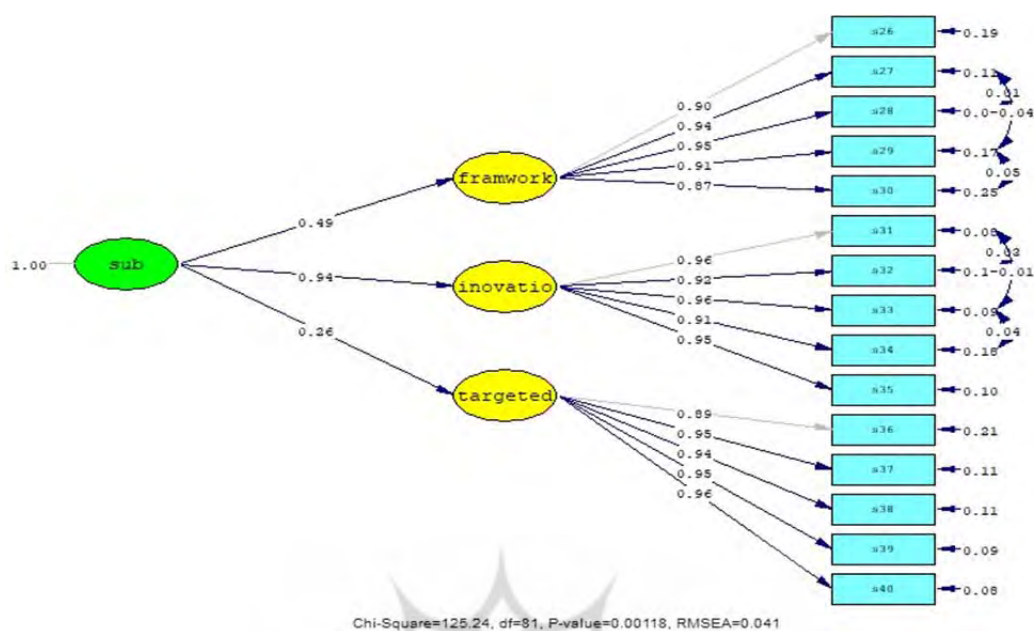
شکل ۲. تحلیل عاملی مرتبه دوم برای زیر سیستم آموزش و توسعه

نتایج ضریب معناداری سازه‌ها در تحلیل عاملی مرتبه دوم همگی بیش از ۱.۹۶ هستند و بیانگر معناداری ضرایب و پارامترهای زیر سیستم آموزش و توسعه است

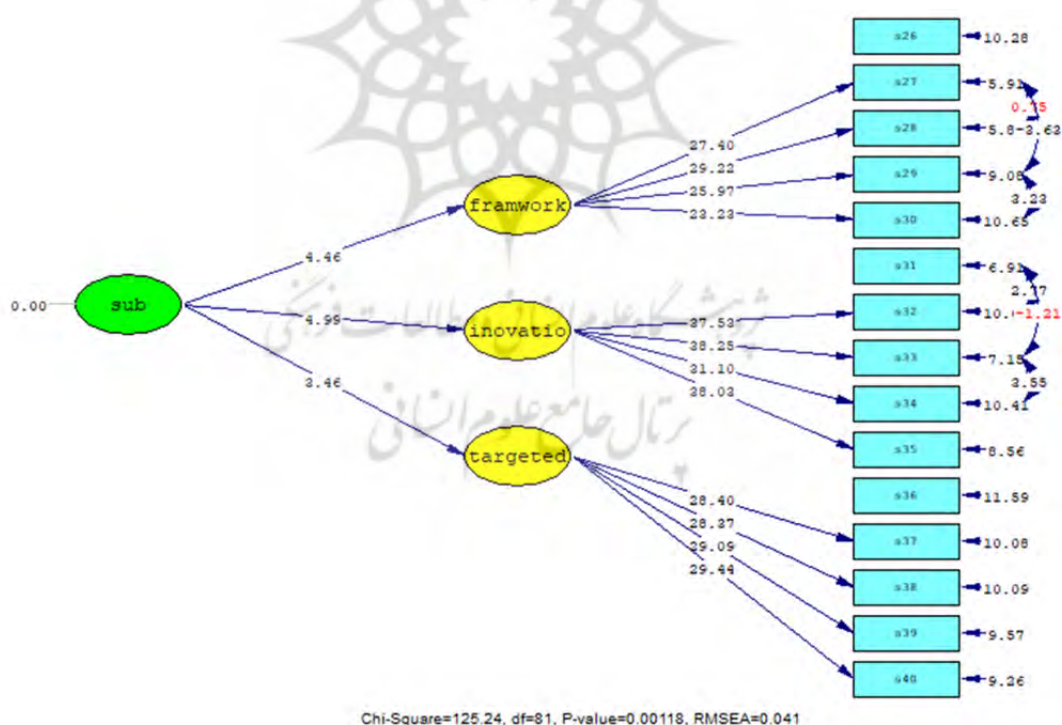
خروجی تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم مولفه‌ها و شاخص‌های مربوطه در زیر سیستم آموزش و توسعه بیانگر این نکته است که در زیر سیستم آموزش و توسعه، ترتیب اهمیت و اولویت بندی سازه‌ها به شرح ذیل می‌باشد:

۱. شایستگی (merit) با ضریب استاندارد ۰.۸۲
۲. نیازسنجی آموزشی (Training Needs Assessment) با ضریب استاندارد ۰.۶۴
۳. اثربخشی آموزشی (Effectiveness) با ضریب استاندارد ۰.۵۸
۴. روند پیشرفت شغلی (Career development) با ضریب استاندارد ۰.۳۲

شکل (۳) و (۴) تحلیل عاملی مرتبه دوم برای زیر سیستم پاداش و جبران خدمت می باشد:



شکل ۳. تحلیل عاملی مرتبه دوم برای زیر سیستم پاداش و جبران خدمت

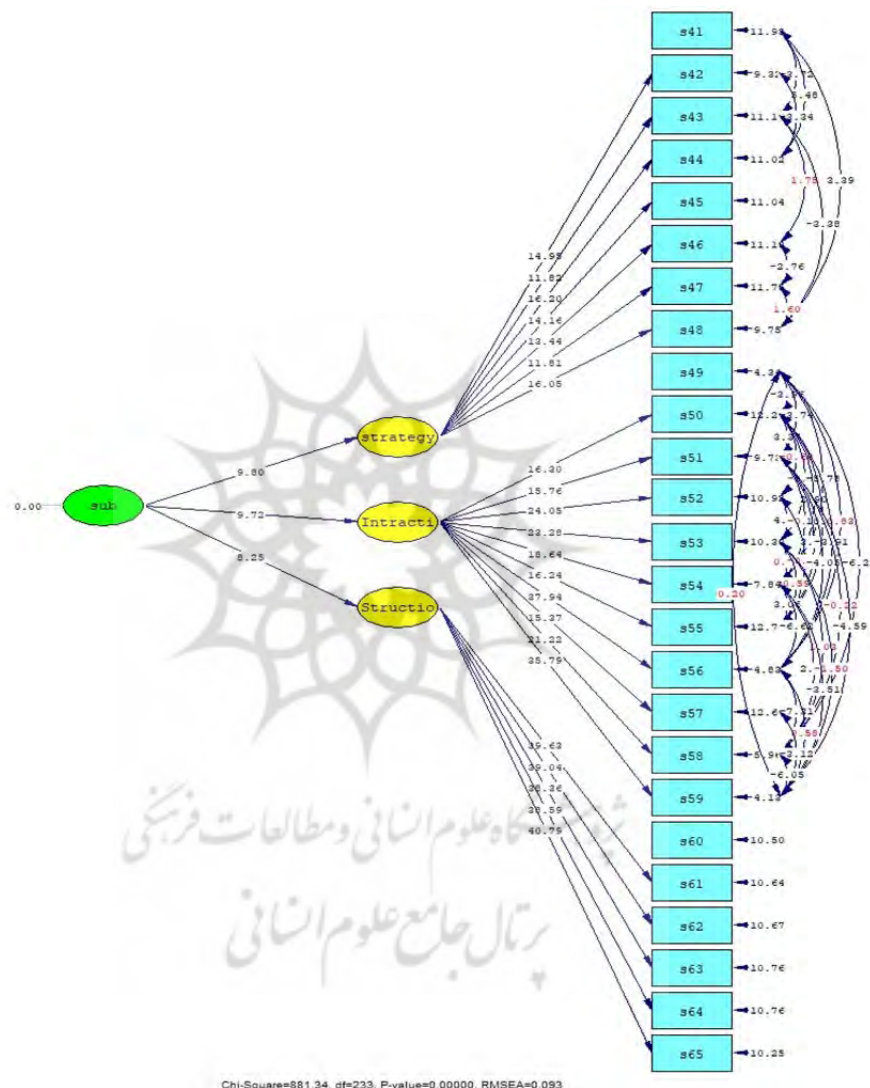


شکل ۴. تحلیل عاملی مرتبه دوم برای زیر سیستم پاداش و جبران خدمت

نتایج ضریب معناداری سازه‌ها در تحلیل عاملی مرتبه دوم همگی بیش از ۱.۹۶ هستند و بیانگر معناداری ضرایب و پارامترهای زیر سیستم پاداش و جبران خدمت است.

خروجی تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم مولفه‌ها و شاخص‌های مربوطه در زیر سیستم پاداش و جبران خدمت بیانگر این نکته است که در زیر سیستم پاداش و جبران خدمت، ترتیب اهمیت و اولویت بندی سازه‌ها به شرح ذیل می‌باشد:

۱. استراتژی‌های نوآورانه پاداش و جبران خدمت (Innovative reward strategies) با ضریب استاندارد ۰.۹۴
۲. چارچوب طرح‌های پرداخت و رفاه (Framework of payment and welfare plans) با ضریب استاندارد ۰.۴۹
۳. پاداش هدفمندسازماني (Organizational targeted reward) با ضریب استاندارد ۰.۲۶

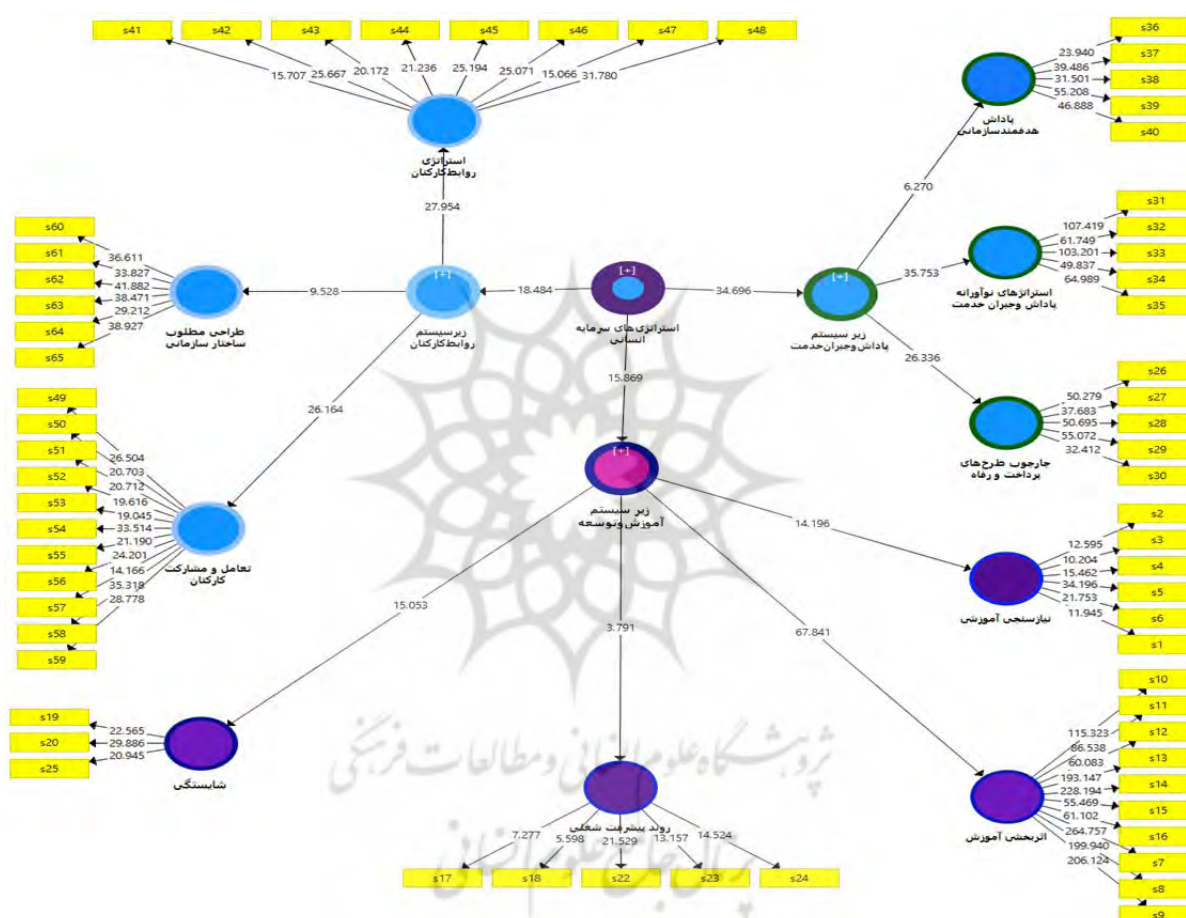


شکل شماره ۵. تحلیل عاملی مرتبه دوم برای زیر سیستم روابط کارکنان

نتایج ضریب معناداری سازه‌ها در تحلیل عاملی مرتبه دوم همگی بیش از ۱.۹۶ هستند و بیانگر معناداری ضرایب و پارامترهای زیر سیستم روابط کارکنان است. خروجی تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم مولفه‌ها و شاخص‌های مربوطه در زیر سیستم روابط کارکنان بیانگر این نکته است که در زیر سیستم روابط کارکنان، ترتیب اهمیت و اولویت بندی سازه‌ها به شرح ذیل می‌باشد:

۱. استراتژی روابط کارکنان (Employee relations strategy) با ضریب استاندارد ۰.۸۴
۲. تعامل و مشارکت کارکنان (Interaction and participation of employees) با ضریب استاندارد ۰.۶۵
۳. طراحی مطلوب ساختار سازمانی (Desirable design of organizational structure) با ضریب استاندارد ۰.۵۴

شکل شماره (۶) تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری سه زیر سیستم آموزش و توسعه، پاداش و جبران خدمت و روابط کارکنان را در حالت معناداری نشان می دهد.



شکل شماره ۶. تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری سه زیر سیستم آموزش و توسعه، پاداش و جبران خدمت و روابط کارکنان

طبق این مدل، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار است و مقدار آماره t از ۱/۹۶ بیشتر می باشد و مدل تأیید می گردد.

برای حصول اطمینان بیشتر از برازش مناسب مدل مفهومی، از ارزیابی برازش بخش کلی با عنوان "GOF" برای سنجش برازش مدل استفاده می گردد، معیار GOF توسط (Tenenhaus et al, 2004) ابداع گردید و طبق فرمول زیر محاسبه می گردد:

$$GoF = \sqrt{\text{communalities} * R^2}$$

بطوری که communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه می باشد و $\overline{R^2}$ نیز مقدار میانگین مقادیر R Squares سازه های درون مدل است که داخل دایره ها در شکل خروجی نرم افزار Smart PLS نمایش داده می شود (Davari & Rezazadeh, 2017). سه مقدار ۰.۰۱، ۰.۲۵ و ۰.۳۵ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF معرفی نمودند (Sarvari et al, 2024).

$$GoF = \sqrt{\text{communalities} * \overline{R^2}} = \sqrt{0.631538 * 0.514615} = 0.57$$

حاصل شدن مقدار ۰.۵۷ برای GoF نشان از برازش کلی قوی مدل دارد. بدلیل اینکه در این پژوهش از تحلیل عامل اکتشافی استفاده گردید این پژوهش فاقد فرضیه می باشد.

جدول شماره ۴. بررسی نتایج پژوهش				
متغیرهای درون‌زا	Communality	Communality	R Square	$\overline{R^2}$
زیر سیستم آموزش و توسعه	0/412	$\frac{8.21}{13} = 0.631538$	0/531	$\overline{R^2} = \frac{6.69}{13} = 0.514615$
نیازسنجی آموزشی	0/503		0/405	
اثربخشی آموزش	0/867		0/844	
روند پیشرفت شغلی	0/724		0/120	
شایستگی	0/588		0/414	
زیر سیستم پاداش و جبران خدمت	0/388		0/639	
چارچوب طرح های پرداخت و رفاه	0/750		0/595	
استراتژی های نوآورانه پاداش و جبران خدمت	0/835		0/638	
پاداش هدفمندسازمانی	0/825		0/248	
زیر سیستم روابط کارکنان	0/284		0/652	
استراتژی روابط کارکنان	0/550		0/618	
تعامل و مشارکت کارکنان	0/616		0/671	
طراحی مطلوب ساختار سازمانی	0/868		0/315	

بحث و نتیجه گیری

نتایج نشان داد، در زیر سیستم آموزش و توسعه بایستی به نیازهای آموزشی، اثربخشی آموزشی و مسیر پیشرفت شغلی، در زیر سیستم پاداش و جبران خدمت به استراتژی و خط مشی طرح های پرداخت و رفاه، روش های نوآورانه پاداش و جبران خدمت و پاداش های در راستای اهداف سازمانی و در زیر سیستم روابط کارکنان به استراتژی روابط کارکنان، تعامل و مشارکت کارکنان و طراحی مطلوب تغییر ساختار توجه نمود، نتایج کمی نشان داد، مهم ترین مؤلفه های در زیر سیستم

آموزش و توسعه، شایستگی با ضریب استاندارد ۰.۸۲، در زیر سیستم پاداش و جبران خدمت، استراتژیهای نوآورانه پاداش و جبران خدمت با ضریب استاندارد ۰.۹۴ و در زیر سیستم روابط کارکنان، استراتژی روابط کارکنان با ضریب استاندارد ۰.۸۴ می‌باشند.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Mwangi et al, 2024) (Salimian & Ashrafi, 2023) (Zafar et al, 2023) (Moradian et al, 2022) (Singh et al, 2021) (Al- Sufyani et al, 2021) (Almutairi & Alsawalhah, 2020)، (Shafaq Jahromi & Iranian, 2019) (Siddiqui & Sahar, 2019) (Yusefi et al, 2017) همسو می‌باشد.

(Singh et al, 2021) نشان دادند که آموزش و برقراری ارتباط با تغییر به عنوان روش‌های منابع انسانی، تأثیرات مهمی در اجرای تغییر دارند. مقاومت کارکنان در برابر تغییر، به طور کامل در رابطه آموزش و اجرای تغییر مؤثر، نقش میانجی‌گری ایفا نمود و تا حدی در ارتباط با ارتباطات و اجرای تغییر مؤثر، نقش میانجی‌گری ایفا نمود. ارتباطات تأثیر بیشتری نسبت به آموزش در مقاومت کارکنان در برابر تغییر داشت. این یافته اهمیت ارتباطات را تأیید می‌کند اما همچنین حاکی از آن است که آموزش می‌تواند ارتباط مؤثر تغییر را تقویت کند و اگر به سمت کنترل مقاومت نباشد ممکن است بر روی عملکرد تأثیر بگذارد. نتایج پژوهش (Siddiqui & Sahar, 2019) حاکی از تأثیر مثبت آموزش و توسعه و ارتباطات داخلی بر تعامل بود و یافته‌های این مطالعه دارای پیامدهای عملی برای مدیران و کارکنانی است که می‌توانند از طریق فرآیندهای ارتباطی استراتژیک و تاکتیکی و برآورده کردن نیازهای آموزشی کارکنان، سطوح مشارکت در بخش بانکی را افزایش دهند.

در بعد اثربخشی آموزشی بایستی به کیفیت مدرسان دوره، برگزاری کلاس‌های کارگاهی و عملی، زمان برگزاری آموزش، شرکت در دوره‌های آموزشی بر اساس سمت و سوابق کاری کارکنان (گروه‌بندی)، کیفیت محتوای آموزشی، داشتن برنامه و روش اثربخش آموزشی، توجه به تقدم و تاخر آموزش‌ها (اولویت‌بندی آموزش‌ها)، فرصت‌سازی عملیاتی (دادن فرصت پیاده‌سازی آموزش یاد گرفته شده)، تخصیص پاداش به دوره‌های سپری شده و محیط یادگیری توجه کرد.

در بعد روند پیشرفت شغلی به مهیاسازی روند پیشرفت شغلی، داشتن رویکرد جامع و انعطاف پذیر، استفاده از استراتژی جایابی (استراتژی تطبیق شاغل با شغل) و انتقال کارکنان بلاتصدی به سایر سازمان‌ها توجه نمود.

در چارچوب طرح‌های پرداخت و رفاه بایستی مدیران رویکرد عملکردگرای داشته باشند، استراتژی‌های برتر پرداخت بانک‌های ادغامی را تلفیق نمایند، برای ایجاد انگیزه در کارکنان پاداش‌ها بموقع تخصیص یابند، در راستای قانون خدمات کشوری طرح‌های پرداخت و رفاه تدوین گردد و مدیرعامل و هیئت مدیره از اختیارات قانونی خود برای اعطای مزایا استفاده نمایند.

در استراتژیهای نوآورانه پاداش و جبران خدمت بایستی از برند بانک در انعقاد قرارداد با سازمان‌ها و شرکت‌های فعال استفاده نمود، امکانات رفاهی بانک را به کارکنان زیر مجموعه اختصاص داد، کارکنان را در شرکت‌های زیر مجموعه خود بانک سهامدار نمود، اعطای تسهیلات کارمندی کارکنان را تسهیل نمود و مجموعه بسته‌های انگیزشی به کارکنان تخصیص داد.

در پاداش هدفمندسازمانی بایستی به عدالت محوری، عملکردگرایی، بخش بندی کردن فعالیت های بانکی و همپوشانی داشتن اهداف (سازمان و کارمند) توجه نمود و مدل (بومی-سازمانی) پاداش طراحی گردد.

در استراتژی روابط کارکنان بایستی از استراتژی آوای کارکنان استفاده نمود منظور این است که کارکنان صدایی از خود داشته باشند دال بر اینکه قوانین و مقررات در کجا اجازه یکسری کارها رو می دهد که کارکنان خواسته های خود را بیان نمایند و در کجا اجازه یکسری کارها را نمی دهد که کارکنان در مورد آنها صدایی نداشته باشند. منشور رفتاری و اخلاقی به کارکنان را تدوین و ابلاغ نمایند دوره های آموزشی مناسب برای کارکنان برگزار نمایند در بکارگیری کارکنان دقت داشته باشند و فرد با شغلش تناسب داشته باشد، با کارکنان تعامل نمایند، برای جلوگیری از کاهش حقوق و مزایای کارکنان بلا تصدی امتیازشغلی تخصیص دهند، از مشاوره تخصصی برای کارکنان استفاده نمایند و کارکنانی که برهر دلیل بصورت آگاهانه مایل به ترک سازمان هستند خروج آنها را تسهیل نمایند.

در تعامل و مشارکت کارکنان بایستی مدیران عمل گرا باشند، مدیران عالی تلاش صادقانه نمایند، معاش کارکنان را در اولویت قرار دهند و در مباحث تخصصی حتماً از نظرات و تجربیات خبرگان واحدهای ادغامی استفاده نمایند برای ایجاد وحدت رویه در بین کارکنان داشتن منشور اخلاقی امری ضروریست، برای ایجاد همدلی و تعامل بایستی کارکنان را تلفیق نمود، به عوامل شغلی، سازمانی و محیطی توجه نمود در عوامل شغلی تناسب شغل با شاغل مطرح است (شغل با شغل و شاغل با شغل) اگر رعایت گردد همدلی بیشتر می شود اگر کارمندی احساس کند ظلمی در حقش صورت پذیرفته یا حقش بیشتر از اون شغلش است همدلی و مشارکت صورت نخواهد پذیرفت. در مورد عوامل سازمانی مشارکت در تصمیم گیری ها، مشارکت در تدوین آیین نامه ها و دستورالعمل ها مطرح است به شرط اینکه مشارکت تخصصی باشد. مشارکت تخصصی باشد همدلی بیشتر می شود. در مورد عوامل محیطی ایجاد فرصت هایی مطرح است که سازمان می تواند ایجاد کند و کارمند بتواند از فرصت های موجود استفاده کند مثلاً فرصت استفاده از ساعت کار شناور-دور کاری.

سازمان، ساختار غیررسمی کارکنان را به رسمیت بشناسد، به هدف مشترک توجه شود هدف مشترک باید به درستی تبیین و تشریح شود هدف مشترک از طریق مسیر شغلی، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت، انگیزش مناسب، رهبری درست، منشور اخلاقی و... بدست می آید اگر همه ی موارد ذکر شده به درستی انجام شود ما ثابت کنیم که هدف تعیین شده، هدف مشترک، و اگر هدف تعیین شده محقق شود هم پرسنل به هدف و مزایایی که مدنظرشان است می رسند و هم سازمان به اهداف خود دست پیدا می کند و این مطلوب همه است، سازمان بایستی در همه ی موارد اطلاع رسانی شفاف داشته باشد همچنین وجود ساختار مناسب یکی از عوامل تعامل و مشارکت کارکنان می باشد که سازمان بایستی توجه ویژه ای به آن نماید.

در طراحی مطلوب ساختار سازمانی بایستی به شرایط فعلی سازمان، کارسنجی و روش سنجی و شرایط مدرن آتی توجه نماید و هماهنگی استراتژیک وجود داشته باشد، مدیران بایستی به ساختار سازمانی آشنایی داشته باشند و از سازمان های موفق الگو برداری نمایند.

با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق به سازمان های ادغام پذیر پیشنهاد می گردد:

۱. در زیر سیستم آموزش و توسعه، به شایستگی کارکنان توجه ویژه‌ای نمایند چراکه سازمان‌ها به کارکنان شایسته نیاز دارند تا بتوانند بر چالش‌ها و تغییرات محیطی غلبه کنند. کارمندانی که شایستگی دارند، وظایف محوله را به آسانی انجام می‌دهند زیرا اساساً مهارت‌های خوبی برای انجام وظایف محوله به طور مؤثر، کارآمد و رقابتی دارند.
۲. در زیر سیستم پاداش و جبران خدمت، به استراتژی‌های نوآورانه پاداش و جبران خدمت توجه ویژه‌ای نمایند چراکه یک سیستم پاداش مؤثر برای کارکنان، برای ایجاد یک محیط کاری مثبت و با انگیزه ضروری است. این نه تنها به حفظ استعدادها و برتر کمک می‌کند، بلکه رضایت شغلی و بهره‌وری کلی را بهبود می‌بخشد.
۳. در زیر سیستم روابط کارکنان به استراتژی روابط کارکنان توجه ویژه‌ای نمایند چراکه بهبود شیوه‌های روابط کارکنان در هر سازمانی می‌تواند به افزایش عملکرد کارکنان، و در نتیجه بهره‌وری سازمانی، و رضایت فردی از شغلشان کمک کند.

References

- Al- Sufyani, A., & Al- Ameri, A., & Al-Yousfy. S. (2021). Impact of human resource management practices on employee engagement (An applied study on private banks in the City of Taiz). Al-Saeed University of Human and Applied Sciences. 4(1): 34. DOI:10.59325/sjhas.v4i1.74
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). ARMSTRONG'S HAND BOOK HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE A guide to the theory and practice of people management. England: Kogan Page
- Aylott, E. (2022). Employee relations: A Practical Introduction. Kogan Page Publishers.
- Abhishek P., & Amit Kumar P., & Rupali S., & Seema W. (2022) Impact of mergers & acquisitions on job satisfaction and employee productivity in Indian banking, Journal of Information and Optimization Sciences, 43:6, 1443-1452, DOI: 10.1080/02522667.2022.2117346
- Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance Through Strategic People Management. Kogan Page Publishers.
- Almutairi, M. A. O., & Alsawalhah, A. A. (2020). The Impact of Strategies Human Resource Management on Organizational Commitment. (An Applied Study on Employees in Jordanian Islamic Banks). In Modern Applied Science (Vol. 14, Issue 4, p. 14). Canadian Center of Science and Education. <https://doi.org/10.5539/mas.v14n4p14>
- Armstrong, M. (2009). A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th Edition, Kogan Page Publishing, London.
- Bharadwaj, S. (2023). Influence of training and development interventions on employee retention – an employer brand-based agenda. In LBS Journal of Management & Research (Vol. 21, Issue 2, pp. 157–170). Emerald. <https://doi.org/10.1108/lbsjmr-12-2022-0080>
- Barinua, V., & Akpan, E. C. (2022). Human Capital Development Strategy and Productivity. International Journal of Advances in Engineering and Management 4(5), 233-241. <https://doi.org/10.35629/5252-0405233241>
- Joseph, dr.v., & Meenakshi. N. (2024). Role of human capital development in employee adaptability towards change. Parishodh Journal, Volume IX, Issue III, PP. 760-767
- Moradian, S., & Jahangirfard, M., & Mehdizadeh Ashrafi. A. (2022), Designing a model of employee-coworker relationships based on a hermeneutic approach, Journal of Behavioral Studies in Management, 13(29). 157-141. (In Persian).
- MILIANI, A., & EL KHAZZAR, A., & AIT LHASSAN, I. (2022). Employee Relations Practices and Firm performance: A Conceptual Model Proposal. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(1-1), 314-327. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5903278>
- Munawar, N.A. (2021). Literature Review The Effect of Technology, Environment and Organizational Strategy on Organizational Structure. Dinasti International Journal of Economics Finance & Accounting, 2(1). PP 122-134 <https://doi.org/10.38035/dijefa.v2i1>

- Mwangi, E., & Matiki, M., & Lanoi, R. (2024). Effect of Reward Politics on Strategy Implementation at the Kenya Power and Lighting Company in Nairobi County, Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management* 9(3):76-90. DOI: [10.47604/ejbsm.2944](https://doi.org/10.47604/ejbsm.2944)
- Ognjanović, J., & Slavković, M., & Bugarčić, M. (2023). MANAGING EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE AGRICULTURAL SECTOR: IMPORTANCE OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT. In *Ekonomika poljoprivrede* (Vol. 70, Issue 1, pp. 237–252). Balkan Scientific Association of Agricultural Economists. DOI: <https://doi.org/10.59267/ekoPolj2301237O>
- Rose, M. (2022). A PRACTICAL INTRODUCTION REWARD MANAGEMENT 3RD EDITION. England: Kogan Page
- Rachmawati, A. N. N., & Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2020). Prioritizing of human capital development strategy of improving the bank performance. In *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*. Graduate Program of Management and Business, Bogor Agricultural University. <https://doi.org/10.17358/ijbe.6.3.228>
- Sarvari, H., & Baghbaderani, A. B., & Chan, D. W. M., & Beer, M. (2024). Determining the significant contributing factors to the occurrence of human errors in the urban construction projects: A Delphi-SWARA study approach. In *Technological Forecasting and Social Change* (Vol. 205, p. 123512). Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123512>
- Salimian, S., & Ashrafi, A. (2023). Analyzing the relationship between types of bonuses paid to managers and labor productivity (game theory approach). *Journal of Industrial Economics researches*, 7(23), 73-86. doi: 10.30473/jier.2023.63528.1389. (In Persian).
- Saqlain, S., & Abbas, U., & Rao Arif, M. K., & Khan, N., & Hanzla, A., & Zafar, H. M. A. (2021). Strategic Role of Human Resource Management Policies and Practices in Organizational Change. *Zenodo*, 20(4), 275-294. DOI: [10.5281/zenodo.5869923](https://doi.org/10.5281/zenodo.5869923)
- Singh, R., & Goel, G., & Ghosh, P., & Sinha, S. (2021). Mergers in Indian public sector banks: can human resource practices ensure effective implementation of change? *Management Decision*, 60(3), 606-633. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2020-1279>
- Shafaq Jahromi, B., & Iranian, H. (2019). How training and human resource development affect synergy in holdings. Case study: Iran Internet Group Holding Company (Snap, Snap Food, Snap Trip, Snap Market, Scano, Bamilo), *Specialized Scientific Quarterly Journal of Management, Accounting and Economics*, ۳ (1), 58-62. <https://civilica.com/doc/1503223>. (In Persian).
- Siddiqui, D. A., & Sahar, N. (2019). The Impact of Training & Development and Communication on Employee Engagement – A Study of Banking Sector. In *Business Management and Strategy* (Vol. 10, Issue 1, p. 23). Macrothink Institute, Inc. <https://doi.org/10.5296/bms.v10i1.14592>
- Yusefi, A., & Kavosi, Z., & Keshvari, M., & Mehrabi, M. (2017). The Relationship between Organizational Structure and Organizational Strategy: Case Study of Shiraz University of Medical Sciences. *Sadra Medical Journal*, 5(4), 217-226. (In Persian).
- Zafar, Q., & Haider, S.N., & Janjua, Q.R., & Qureshi, A.H., DR. & Ashraf, H.A., & Ali, A., Mutupha, J.F. (2023). Nexus of Employees Engagement between Talent Management and Career Development, *RUSSIAN LAW JOURNAL* (Vol. XI, Issue 4, pp. 38–47).