



Effective Job Performance in the Light of Human Resource Loyalty Management¹

Behnoush Jovari^{ID}

Assistant Professor, Department of Public Management, CTB, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

(Corresponding Author); Behnoush.jovari@iau.ac.ir

ORCID: 0000-0002-6426-0245



Meiasm Maleki²

Master's student in Public Administration, Electronics Department, Islamic Azad University, Tehran, Iran

ORCID: 0009-0003-6165-7583

Received: 2025 March 18 | Revised: 2025 April 13 | Accepted: 2025 April 24

Abstract

Background: The aim of the present study was to examine the relationship between human resource management and employee job performance with the mediating role of employee organizational loyalty at Bank Sepah.; **Methods:** The research method is applied, with a descriptive-correlational nature. Cochran's formula for a finite population was used to select the sample, and the sample size was determined to be 323 individuals. The sampling method is simple random sampling. The data collection tools are standard questionnaires. All data analysis was conducted using SPSS26 and AMOS24 software; **Results:** The findings obtained from structural equations showed that the standardized path coefficient between the human resource management variable and job performance was 0.75, The standardized path coefficient between the organizational loyalty variable and job performance was 0.73, suggesting a positive and significant relationship between organizational loyalty and job performance. Additionally, the indirect effect of human resource management with the mediating role of organizational loyalty on job performance of Bank Sepah employees was 0.5256, confirming the mediating role of employee loyalty in the relationship between human resource management and job performance; **Conclusions:** Behavioral loyalty can be an effective factor in creating a high-performance environment and continuous improvement at Bank Sepah.

Keywords: Human resource management, job performance, organizational loyalty, Sepah Bank employees

¹ <https://doi.org/10.71815/JNAPA.2025.1202377>

² The article is an excerpt from the student's master's thesis.

Extended Abstract

Effective Job Performance in the Light of Human Resource Loyalty Management

Introduction

The goals of human resource management are defined at three levels. At the individual level, the focus is on ensuring job satisfaction, motivation, and opportunities for advancement for employees. At the organizational level, the aim is to increase productivity and improve organizational performance, while at the societal level, adherence to ethical principles, protection of employee rights, and participation in sustainable development are emphasized ([Hosseini et.l, 2024: 22](#)). Human resource management activities include attracting and selecting qualified personnel, providing training and development programs to improve skills, evaluating employee performance, designing fair reward and compensation systems, and creating a suitable work environment to strengthen positive relationships between employees and management. These activities are designed to enhance employee motivation and commitment, ultimately improving job performance. ([Salman, 2024: 452](#)).

In banks, where accuracy, speed, and service quality are of particular importance, effective human resource management can significantly impact the quality of services provided, thus affecting customer satisfaction and the bank's growth. In this regard, studying the relationship between human resource management, organizational loyalty, and job performance of employees at Bank Sepah can help the bank's managers design optimal policies to increase employee loyalty, and consequently, improve their job performance. This research can provide a deeper understanding of the role of human resource management in strengthening organizational loyalty and its impact on employee performance in a large banking organization. Ultimately, the results of this study can contribute to improving human resource policies in banks and enhancing the overall organizational productivity. In the current competitive environment, banks must continually strive to keep their employees committed and loyal to organizational goals. This is especially important at Bank Sepah, one of the largest and oldest state-owned banks in Iran. In such organizations, improving employee performance and increasing their loyalty can have a significant impact on the bank's competitiveness and customer satisfaction. Accordingly, the researcher in this study seeks to answer the main question: Is there a relationship between human resource management and job performance of employees, with organizational loyalty as a mediating factor, at Bank Sepah?

Theoretical Framework

In the present study, human resource management is considered as the independent variable, employee loyalty as the mediating variable, and job performance as the dependent variable, all playing a role in the banking system of Bank Sepah. The theoretical model of the current research is derived from the study of [Darmawan \(2020\)](#). In the employee loyalty component, employee commitment acts as an important mediator between human resource management and job performance ([Pantih, 2024:55](#)). Job engagement helps reduce turnover rates and increases job satisfaction among bank employees ([Zenabazar et al., 2024:1119](#)). This analysis indicates that human resource management can effectively influence the job performance of bank employees, and this impact is strengthened through enhancing employees' organizational loyalty.

Methodology

The research method is applied, with a descriptive-correlational nature. Since the study population is limited, the Cochran formula for finite populations was used to select the sample, resulting in a sample size of 323 individuals. The sampling method used is simple random sampling. The data collection

method in this study is field-based, and the data collection tools are standardized questionnaires. For measuring validity, content validity was used, and for measuring reliability, Cronbach's alpha coefficient was applied. The values of Cronbach's alpha for all variables in the model were found to be above 0.7. All data analyses were conducted using SPSS26 and AMOS24 software. To test the research hypotheses, confirmatory factor analysis and structural equation modeling with a partial least squares approach were employed.

Discussion and Results

The findings obtained from structural equations indicated that the standardized path coefficient between the human resource management variable and job performance was 0.75, which reflects a positive and significant impact of human resource management on the job performance of Bank Sepah employees. The standardized path coefficient between the organizational loyalty variable and job performance was 0.73, showing a positive and significant relationship between organizational loyalty and job performance.

Additionally, the indirect effect of human resource management with organizational loyalty as a mediating variable on the job performance of Bank Sepah employees was found to be 0.5256, confirming the mediating role of employee loyalty in the relationship between human resource management and job performance.

Conclusion

Given the importance of banks in the country's economy and the need for optimal utilization of human resources in these organizations, examining this topic in a financial institution with its unique structure can provide new insights into the implementation of human resource management strategies and their impact on employee performance. Additionally, this study specifically addresses the relationship between organizational loyalty and job performance in the context of Bank Sepah, which has been less explored in similar research.

Contribution of authors

All authors have participated in this research in equal proportion.

Ethical approval

Written informed consent was obtained from the individuals for their anonymized information to be published in this article.

Conflict of interest

The authors declare no conflicts of interest.



عملکردهای شغلی اثربخش در سایه‌سار مدیریت وفاداری منابع انسانی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۲۸ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۱/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۰۴

 بهنوش جووری

استادیار گروه مدیریت دولتی و خط مشی گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

ORCID: 0000-0002-6426-0245

Behnoush.jovari@iau.ac.ir



میثم ملکی

دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی واحد الکترونیکی دانشگاه آزاد اسلامی تهران، ایران .

ORCID: 0009-0003-6165-7583

چکیده

تحقیق حاضر به بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی کارکنان بانک سپه می‌پردازد و نقش میانجی وفاداری سازمانی کارکنان را تحلیل می‌کند. این پژوهش به روش توصیفی-همبستگی و به‌طور کاربردی انجام شده است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان بانک سپه در شهر تهران بود و نمونه‌ای متشکل از ۳۲۳ نفر از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌ها به‌وسیله پرسش‌نامه‌های استاندارد جمع‌آوری شدند و برای سنجش روایی از روایی محتوا و برای ارزیابی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید، به‌طوری‌که مقادیر به‌دست‌آمده برای تمامی متغیرهای مدل بالای ۰/۷۰ بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS26 و AMOS24 انجام شد. فرضیه‌ها از طریق تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی بررسی شدند.

یافته‌ها نشان داد که ضریب مسیر استاندارد بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی برابر با ۰/۷۵ بوده و این نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شغلی کارکنان بانک سپه است. ضریب مسیر استاندارد بین وفاداری سازمانی و عملکرد شغلی نیز معادل ۰/۷۳ بوده که نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنادار میان این دو متغیر است. علاوه بر این، اثر غیرمستقیم مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی وفاداری سازمانی بر عملکرد شغلی برابر با ۰/۵۲۶۵ به دست آمد که تأییدکننده نقش میانجی وفاداری کارکنان در ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی است. با توجه به اهمیت

^۱ مقاله مستخرج از پایان نامه کارشناسی ارشد دانشجو است.

بانک‌ها در اقتصاد کشور، این تحقیق می‌تواند چشم‌اندازهایی نوین در زمینه پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن‌ها بر عملکرد کارکنان بانک سپه فراهم آورد.

کلمات کلیدی: مدیریت منابع انسانی، عملکرد شغلی، وفاداری سازمانی، کارکنان بانک سپه

مقدمه

مدیریت منابع انسانی به عنوان یک عامل حیاتی در عملکرد سازمانی ظاهر شده است، به ویژه در بخش‌های رقابتی مانند بانکداری. با حرکت سازمان‌ها در یک دنیای جهانی شده، آن‌ها باید سیاست‌ها و شیوه‌های مؤثر مدیریت منابع انسانی را توسعه دهند تا عملکرد شغلی کارکنان را حداکثر کنند، بهره‌وری را افزایش دهند و از مزیت رقابتی برخوردار شوند (Iqbal, Zafar, & e Alam, 2025).

فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی شامل جذب و انتخاب نیروهای مستعد، ارائه برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای برای بهبود مهارت‌ها، ارزیابی عملکرد کارکنان، طراحی سامانه‌های عادلانه پاداش‌دهی و جبران خدمات، و ایجاد محیط کاری مناسب برای تقویت روابط مثبت میان کارکنان و مدیریت است. این فعالیت‌ها به گونه‌ای طراحی می‌شوند که انگیزه و تعهد کارکنان را افزایش دهند و در نتیجه عملکرد شغلی^۱ بهبود یابد. سیاست‌ها و رویه‌های کارآمد مدیریت منابع انسانی می‌توانند بهره‌وری سازمان را افزایش داده، سطح تعهد و وفاداری کارکنان^۲ را بالا ببرند و در نهایت موفقیت بلندمدت سازمان را تضمین کنند. مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از عوامل کلیدی در تحقق این هدف، نقش مهمی در بهبود عملکرد شغلی کارکنان ایفا می‌کند (Manroop et al., 2025).

عملکرد شغلی یکی از مفاهیم کلیدی در حوزه مدیریت و رفتار سازمانی است که به رفتارها و نتایجی اشاره دارد که کارکنان در راستای دستیابی به اهداف سازمانی از خود نشان می‌دهند. عملکرد شغلی شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، وظایف و دستاوردهایی است که فرد در نقش شغلی خود انجام می‌دهد و می‌تواند تأثیر مستقیمی بر موفقیت سازمان داشته باشد. عوامل متعددی بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارند که به طور کلی در سه دسته فردی، سازمانی و محیطی قرار می‌گیرند. عوامل فردی شامل ویژگی‌های شخصیتی، انگیزش، دانش و مهارت‌های فردی است. افرادی که از مهارت‌ها و توانایی‌های کافی برخوردار باشند و از انگیزه‌های قوی برای دستیابی به اهداف برخوردار باشند، معمولاً عملکرد شغلی بهتری نشان می‌دهند (Winarno, Gadzali, Kisahwan, & Hermana, 2025).

عوامل سازمانی شامل ساختار سازمانی، فرهنگ، سبک‌های رهبری، سیاست‌های پاداش و مدیریت منابع انسانی است. عملکرد شغلی به عنوان یک متغیر مهم، تأثیرات قابل توجهی بر موفقیت و اثربخشی سازمان دارد. کارکنانی که عملکرد شغلی بالایی دارند، نه تنها به دستیابی به اهداف سازمان کمک می‌کنند، بلکه تأثیر مثبتی بر همکاران خود گذاشته و به ایجاد محیط کاری پویا و خلاق کمک می‌نمایند. همچنین، ارتباط تنگاتنگی میان عملکرد شغلی و عواملی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و وفاداری کارکنان وجود دارد. سازمان‌هایی که توانایی بهبود این عوامل را داشته باشند، می‌توانند عملکرد شغلی کارکنان خود را نیز ارتقا دهند و در نهایت به مزیت رقابتی دست یابند. عملکرد شغلی مستقیم نه تنها تأثیری بر موفقیت سازمان دارد، به دلیل عواملی چون شغلی، انگیزه، وفاداری کارکنان نیز بهبود می‌یابد (Alkuwari, 2025).

¹ Job performance

² Employee loyalty

وفاداری سازمانی، به عنوان یکی از مفاهیم اساسی در رفتار سازمانی، نقشی میانجی در ارتباط میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی ایفا می کند. این مفهوم به مفهوم و تعلق خاطر به سازمان اشاره دارد که می تواند از طریق راهبردهای مناسب مدیریت منابع انسانی تقویت شود. وفاداری سازمانی به تعهد، تعلق خاطر و احساس تعلق کارکنان نسبت به سازمان خود اشاره دارد و نشان دهنده میزان تمایل فرد به باقی ماندن در سازمان و تلاش برای تحقق اهداف آن است. این مفهوم از سه مؤلفه اصلی تشکیل شده است: تعهد عاطفی، که به علاقه و وابستگی عاطفی فرد به سازمان اشاره دارد؛ تعهد مستمر، که بر مبنای هزینه های ترک سازمان یا نبود گزینه های بهتر است؛ و تعهد هنجاری، که نشان دهنده احساس وظیفه یا الزام اخلاقی برای ماندن در سازمان است. وفاداری سازمانی از طریق ایجاد ارتباطات مثبت، فراهم کردن فرصت های رشد و ارائه پاداش های منصفانه تقویت می شود و می تواند تأثیر مستقیمی بر بهره وری، عملکرد شغلی و کاهش نرخ ترک خدمت داشته باشد. مطالعات پیشین نشان داده می شود که مانند آموزش، پاداش دهی منصفانه، مشارکت در تصمیم گیری ها و ایجاد محیط کاری مناسب، می تواند وفاداری سازمانی را افزایش داده و در نهایت بهبود عملکرد شغلی را در پی داشته باشد (Tran, 2025; Prasad, Singh, Srinivas, Kothari, & Shrimali, 2025).

در دنیای امروزی، بانک ها به ویژه بانک های بزرگ و دولتی مانند بانک سپه، با چالش های مختلفی مواجه هستند که یکی از مهم ترین آن ها رقابت در فضای مالی و اقتصادی است. این رقابت به ویژه در دنیای دیجیتال و تحت تأثیر فناوری های نوین و هوشمند سازی در خدمات بانکی، اهمیت دوچندانی پیدا کرده است. در این شرایط، یکی از عوامل کلیدی برای موفقیت و رقابت پذیری بانک ها، بهره مندی بهینه از منابع انسانی است. فناوری های نو ظهور، به ویژه هوش مصنوعی^۱، با تغییر شکل دادن به نحوه عملکرد مؤسسات مالی، تعامل با مشتریان و افزایش ارائه خدمات، بخش بانکداری را متحول می کنند (Samadzadeh Zare, Ganjinia, & Azadehdel, 2025).

با تمرکز بر ساخت وفاداری سازمانی، بانک ها و سایر نهادها می توانند رابطه بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و نتایج عملکرد شغلی کارکنان خود را تقویت کنند. تحقیقات در مورد رابطه بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی کارکنان نتایج متنوعی به همراه داشته است. در حالی که برخی از مطالعات رابطه منفی را نشان داده اند، دیگران روابط ضعیف یا مثبت را یافته اند. این ناهماهنگی ها، ماهیت پیچیده این رابطه را برجسته کرده و به تأثیر بالقوه عوامل میانجی، مانند وفاداری سازمانی، به ویژه در زمینه هایی خاص مانند بخش بانکی در ایران اشاره می کنند. شیوه های مدیریت منابع انسانی مانند جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، پاداش و جبران خسارت در زمینه های غربی به طور گسترده ای مورد مطالعه قرار گرفته اند تا تأثیر آن ها بر مزیت رقابتی را بررسی کنند. با این حال، تحقیقاتی که تأثیر مستقیم این شیوه ها بر عملکرد شغلی کارکنان در زمینه های غیر غربی، از جمله ایران را بررسی کند، همچنان محدود است. این خلأ فرصتی را فراهم می کند تا بررسی شود چگونه وفاداری سازمانی ممکن است رابطه بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی را به ویژه در بخش بانکی ایران میانجی گری کند.

در این راستا، مطالعه رابطه مدیریت منابع انسانی، وفاداری سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان در بانک سپه می تواند به مدیران این بانک کمک کند تا سیاست های بهینه ای برای افزایش وفاداری کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد شغلی آن ها طراحی کنند. این تحقیق می تواند درک عمیقی از نقش مدیریت منابع انسانی در تقویت وفاداری سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان در یک سازمان بانکی بزرگ فراهم کند. در نهایت، نتایج این پژوهش می تواند به بهبود سیاست های منابع انسانی در بانک ها و افزایش بهره وری کلی سازمان کمک کند. در فضای رقابتی فعلی، بانک ها باید به طور مستمر در تلاش باشند تا کارکنان خود را در جهت اهداف سازمانی متعهد و وفادار نگاه دارند.

¹ AI

این امر به‌ویژه در بانک سپه که یکی از بزرگ‌ترین و قدیمی‌ترین بانک‌های دولتی ایران است، اهمیت ویژه‌ای دارد. در چنین سازمان‌هایی، بهبود عملکرد کارکنان و افزایش وفاداری آنان می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی بر رقابت‌پذیری بانک و افزایش رضایت مشتریان داشته باشد. بر همین اساس محقق در این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال اصلی است که آیا بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی کارکنان با نقش میانجی وفاداری سازمانی کارکنان بانک سپه رابطه وجود دارد؟

ادبیات و پیشینه

مدیریت منابع انسانی

حلقه مفقوده مدیریت منابع انسانی ایران پیش از آن‌که سرمایه و یا منابع طبیعی باشد، نبود نیروی انسانی توانمند و کارا است. نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل در بهبود مدیریت استراتژیک^۱ در هر سازمانی و در هر کشوری است، به‌طوری‌که این عامل به یک عنصر مهم و اساسی در تبیین تفاوت‌های موجود در بهره‌وری و رشد آن در کشورهای مختلف شده است. سازمان‌هایی که موفقیت‌های چشمگیری داشته‌اند و کشورهایی که در زمره کشورهای پیشرفته قرار گرفته‌اند، توجه به این موضوع را سرلوحه کارهای خود قرار داده‌اند (MousaviJad et al, 2021:217).

در سال‌های اخیر، با توسعه سریع فناوری هوش مصنوعی، مدیریت سازمان‌ها به تدریج به سمت عصر هوشمند سازی حرکت کرده است. مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یکی از حوزه‌های مهم سازمانی، نیاز مبرمی به ادغام هوش مصنوعی برای افزایش کارایی، تطبیق دقیق استعدادها و بهبود تجربه کارکنان دارد. تحقیقات اخیر به دنبال بررسی عمیق کاربرد فناوری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها و بهینه‌سازی راهبردهای مدیریت منابع انسانی از طریق ساخت مدل‌های یادگیری عمیق ترکیبی هستند. این مطالعات نشان می‌دهند که استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مدل‌های یادگیری عمیق می‌توانند کارایی تخصیص منابع انسانی و عملکرد کارکنان را از طریق تصمیم‌گیری‌های هوشمند و مبتنی بر داده بهبود بخشند (Yue, 2024). مدیریت منابع انسانی دیجیتال فراتر از استفاده صرف از فناوری است و شامل ادغام "فناوری‌های پیشرفته مانند: رایانش ابری، هوش مصنوعی، یادگیری ماشین"، ابزارهای تحلیلی و سکوی‌های رسانه‌های اجتماعی در اهداف اصلی منابع انسانی می‌شود (Mutahar Hussain Kazim et al, 2024:1843).

کاربردهای هوش مصنوعی همچون استخدام و جذب، تعامل و مشارکت کارکنان، مدیریت عملکرد، خدمات خودکار کارکنان، توسعه مسیر شغلی، حقوق و دستمزد، نشان می‌دهد که هوش مصنوعی نه تنها وظایف تکراری و زمان‌بر را خودکار می‌کند، بلکه با تقویت قابلیت‌های انسانی، محیط کاری شهودی ایجاد کرده و زمان کافی برای ارائه تجربه بهتر به کارکنان فراهم می‌آورد که در نهایت به بهبود عملکرد سازمانی و افزایش بهره‌وری منجر می‌شود (Kumar, & Das, 2024:162).

با پیشرفت سریع هوش مصنوعی در محیط‌های کاری، تأثیر چشم‌گیری بر عملکرد شغلی کارکنان مشاهده می‌شود. مطالعات اخیر نشان می‌دهند که استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مدل‌های یادگیری عمیق هیبریدی^۲، کارایی

¹ Strategic management

² Hybrid

تخصیص منابع انسانی و عملکرد کارکنان را از طریق تصمیم‌گیری داده‌محور و هوشمند بهبود می‌بخشند. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که ارتباط معناداری بین راهبردهای نوین مدیریت منابع انسانی، وفاداری کارکنان و عملکرد شغلی وجود دارد. با پیشرفت فناوری هوش مصنوعی، سازمان‌ها به سمت عصر هوشمند سازی حرکت کرده‌اند که این امر بر رضایت و وفاداری کارکنان تأثیر مثبتی داشته است. مطالعات نشان می‌دهند که مدل‌های یادگیری عمیق هیبریدی در مدیریت منابع انسانی، علاوه بر بهبود تخصیص منابع و افزایش کارایی، منجر به بهبود رضایت کارکنان می‌شوند (Yue, 2024). نقش اساسی مدیریت منابع انسانی در موفقیت سازمانی در توانایی آن برای اطمینان از عملکرد تولیدی کارکنان از طریق راهبردهای مؤثر مدیریت افراد نهفته است (Sjahril et al., 2024).

وفاداری سازمانی

وفاداری سازمانی، که غالباً به‌عنوان تعهد سازمانی نیز شناخته می‌شود، نمایانگر وابستگی عاطفی و نیرویی است که کارکنان نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان خود احساس می‌کنند. این ارتباط روان‌شناختی به‌عنوان یک میانجی مهم در رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی کارکنان عمل می‌کند (Sabri et al., 2024).

درواقع وفاداری را می‌توان پایداری و ثبات در روابط و صداقت در تعاملات و عمل کردن به تعهدات تعریف نمود. پاورز^۱ (۲۰۰۰) بیان می‌کند وفاداری به‌صورت ارادت و دل‌بستگی عاطفی نسبت به چیز خاصی است که ممکن است مربوط به یک شخص، یک گروه، یک وظیفه و یا یک هدف باشد. وفاداری سازمانی که به‌منزله احساس تعلق و تمایل به حفظ عضویت و ارتباط با یک سازمان تعریف‌شده، بر احساس وابستگی، اشتیاق شدید به عضویت در یک گروه، آمادگی برای تشریک‌مساعی، حس اعتماد، همسویی داوطلبانه با یک گروه و تمایل به پیروی از رهنمودهای سازمانی دلالت دارد (Pourazzat, et al., 2024: 66). منظور از وفاداری به سازمان، به‌کارگیری تمام توان کارکنان برای نیل به اهداف سازمان، مسئولیت‌پذیری، انجام مشتاقانه کار، تلاش مضاعف، هماهنگی با تغییرات و مواردی از این قبیل است. تعاریف متعددی برای وفاداری نگاشته شده است (Wang & Li, 2024: 273). اچ بکر معتقد است "اگر فردی باوجود آگاهی از شرایط بهتر یک شغل، حقوق بیشتر و شرایط مناسب‌تر، از پذیرش آن شغل به‌منظور حفظ شغل فعلی‌اش امتناع کند، وفاداری فرد به سازمان پنداشته می‌شود" (QaraCheh & Dabuian, 2024). در تجزیه و تحلیل ابزار اندازه‌گیری وفاداری سازمانی سه عامل استخراج‌شده است: هویت‌سازمانی، درونی سازی و انطباق. هویت‌سازمانی و درونی سازی، ارزش‌های سازمان را شکل می‌دهند، اما انطباق بیانگر تمایل و درگیری کارکنان در مسائل سازمانی است. وفاداری سازمانی دارای دو بعد وفاداری به ارزش‌های سازمانی و علاقه و تمایل به وفاداری سازمانی است (Heydari et al., 2024: 460).

رابینز^۲ (۲۰۰۱) وفاداری سازمانی کارکنان را شناسایی سطوح پرخاشگرانه و تهاجمی سازمان، شرکت در فعالیت‌های سازمانی، شناسایی اهداف سازمانی و امید تبدیل شدن به عضوی ثابت و بلندمدت در سازمان می‌داند. از دیدگاه رفتار سازمانی رابینز، نگرش نسبت به کار به سه عامل بستگی دارد: رضایت شغلی، علاقه و دل‌بستگی شغلی و وفاداری سازمانی (Akter, ۲۰۲۳: ۸۰). طبق نظر علی و الکاظمی (۲۰۰۷) وفاداری یک نگرش وابسته به کار است که برای ایجاد عملکرد مؤثر و سودمند در دنیای کاری رقابت‌آمیز امروز امری ضروری است. (Moghli & Hashemi, 2024: 7). وفاداری سازمانی به دودسته قابل تقسیم‌بندی است:

¹ Powers

² H. Beckers

³ Robbins

وفاداری رفتاری^۱: این نوع وفاداری فراتر از احساسات و نگرش‌های فردی است و بیشتر به‌عنوان یک مجموعه از رفتارهای ملموس و قابل مشاهده تعریف می‌شود که شامل فعالیت مستمر، مشارکت در گروه‌ها، تلاش برای رسیدن به اهداف سازمانی و حمایت از تصمیمات مدیریتی باشد. این وفاداری می‌تواند بر عواملی مانند حمایت‌های سازمانی، شرایط کاری مناسب، انگیزه‌های مالی یا غیرمالی، و فرهنگ سازمانی قرار گیرد. این نوع وفاداری در بهبود بهره‌وری، کاهش افزایش شغل و تقویت استحکام سازمانی مؤثر است (Lai & Hooi, 2025).

وفاداری نگرشی^۲: وفاداری نگرشی به سازمان که بر اساس تعلق، همبستگی و احساس رضایت از محیط کار شکل می‌گیرد، به اهمیت و نقش درونی می‌پردازد. این نوع وفاداری بیشتر به‌صورت یک نگرش درونی است که کارکنان به سازمان خود دارند. افرادی که وفاداری نگرشی دارند، به‌طور معمول به ارزش‌ها و اهداف سازمانی احترام می‌گذارند و می‌توانند در موفقیت‌های سازمان مشارکت کنند (Luiz & Beuren, 2023: 152).

عملکرد شغلی

عملکرد شغلی کارکنان، که به‌عنوان رفتارهای قابل اندازه‌گیری که در محیط کار انجام می‌شوند و نتایجی را حاصل می‌کنند، تعریف می‌شود، به یک تمرکز اصلی برای سازمان‌هایی که به دنبال بهبود کارایی عملیاتی خود هستند، تبدیل شده است (Keltu, 2024). خروجی‌های مختلف کارکنان، از جمله تعلق سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد وظیفه‌ای، رفتار شهروندی سازمانی و تمایل به ترک، به‌طور مستقیم تحت تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی قرار دارند (Alkhamis, 2024).

طبیعت عملکرد در یک سازمان به نیازمندی‌های شغل، اهداف و مأموریت‌های سازمان و باورهای موجود سازمان نسبت به رفتارهای پراهمیت وابسته است. نقطه مشترک تمام تعاریف موجود در عملکرد، نحوه انجام وظایف و مسئولیت‌های محول شده به افراد در قالب یک موجودیت کلی - یعنی سازمان مربوطه - است. در واقع عملکرد متشکل از مجموعه رفتارهایی که کارکنان در ارتباط با شغل از خود نشان داده و محصول و بازدهی که از این رفتارها منتج می‌گردد (Shakib, 2024: 30)، اکثر محققان بر این اعتقادند که عملکرد را می‌توان بر اساس دو بعد زمینه‌ای و وظیفه‌ای^۳ تشریح نمود. عملکرد وظیفه‌ای شامل رفتارهایی است که در دسته وظایف محول شده بر اساس شرح شغلی فرد وجود داشته و مربوط به مسئولیت‌های تبدیل و نگهداری در سازمان از قبیل تولید محصولات، مدیریت زیردستان، ارائه خدمات و فروش کالا است. اما عملکرد زمینه‌ای به‌عنوان رفتاری تعریف می‌شود که بر روی زمینه روان‌شناسی، اجتماعی و قالب ساختاری که کار انجام می‌گیرد (از قبیل فعالیت‌های مشارکتی با دیگران بایستکار جهت رسیدن به اهداف سخت و مشکل، پیروی از قوانین سازمان و غیره) تأثیر می‌گذارد (Robbins, 2020). در واقع عملکرد زمینه‌ای به آن دسته از فعالیت‌های مربوط به شغل گفته می‌شود که به‌صورت غیررسمی در اثربخشی سازمانی دخالت داشته ولی به‌طور رسمی به‌عنوان بخشی از شغل یا وظیفه تلقی نمی‌گردند. مطالعات مختلفی در زمینه عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی انجام گرفته است. در یکی از اولین نمونه‌های این تحقیقات، گودا^۴ و همکاران نشان دادند که مشارکت جمعی تأثیر معناداری بر ادراک شغلی و به تبع آن عملکرد خواهد داشت. در تحقیق دیگری که توسط ضیاءالکریم^۵ و همکاران انجام گرفته، عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی در چهار دسته فردی، نگرشی، عوامل وابسته به شغل و خصوصیات و ویژگی‌های موقعیتی قرار گرفته‌اند. در مورد ارتباط میان توانایی‌های شناختی و تجارب شغلی با عملکرد، کولز^۶ و همکاران در تحقیقی با عنوان «توانایی‌های شناختی و تجارب

¹ Behavioral loyalty

² Attitudinal loyalty

³ Contextual and task performance

⁴ Gowda

⁵ Ziaulkarim

⁶ Kollz

شغلی به عنوان پیش‌گویی کننده‌های عملکرد سازمانی» به این نتیجه رسیدند که هر دو متغیر مزبور ارتباط معنادار و مثبتی با عملکرد دارند. سابقه خدمت و رضایت شغلی نیز به عنوان دیگر متغیرهای تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی معرفی گشته‌اند. همچنین نشان داده شده است که توانمندی کارکنان و انگیزش آن‌ها بر ارتقای عملکرد مؤثر بوده و از این‌رو فعالیت‌های آموزشی و کارآموزی جهت افزایش مهارت و ارائه انگیزه‌های درونی برای ایجاد انگیزش توصیه می‌گردند (MemarBashi et al., 2024).

عملکرد میانجی‌گری تعهد سازمانی به‌ویژه در زمان بررسی اینکه چگونه عوامل مختلف محیط کار به نتایج عملکرد قابل‌اندازه‌گیری تبدیل می‌شوند، بسیار مهم است. تحقیقات نشان می‌دهد که تعهد سازمانی نقش میانجی متنوعی ایفا می‌کند که به عامل خاصی از محیط کار بستگی دارد. درحالی‌که تعهد سازمانی می‌تواند به‌طور مؤثری رابطه بین انضباط کاری و عملکرد کارکنان را میانجی‌گری کند، مطالعات نشان داده‌اند که ممکن است این تعهد موفق به میانجی‌گری رابطه بین رهبری و عملکرد کارکنان نشود. (Ilmiah et al., 2024)

این موضوع نشان می‌دهد که تأثیر میانجی وفاداری سازمانی وابسته به زمینه است و در ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی متفاوت است. توسعه وفاداری سازمانی تحت تأثیر چندین شیوه مدیریت منابع انسانی قرار دارد. بازخورد منظم از سوی رهبران به کارکنان کمک می‌کند تا نقاط قوت و نقاط نیاز به بهبود خود را درک کنند و در نتیجه تلاش‌های خود را به سمت بهبود عملکرد هدایت کنند. (Sabri et al., 2024). علاوه بر این، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مانند آموزش، جبران خسارت و سامانه‌های ارزیابی عملکرد نقش‌های حیاتی در افزایش نگهداری کارکنان و تقویت وفاداری سازمانی ایفا می‌کنند (Giotopoulos et al., 2025).

این تجربیات یک محیط سازمانی حمایتی ایجاد می‌کنند که کارکنان را تشویق می‌کند تا وابستگی بیشتری به سازمان خود توسعه دهند. درک نقش میانجی وفاداری سازمانی پیامدهای مهمی برای توسعه نظریه مدیریت منابع انسانی دارد. شواهد تجربی از اینکه چگونه تعهد سازمانی با سایر متغیرها تعامل دارد، بینش‌های ارزشمندی برای سازمان‌هایی که به دنبال بهبود عملکرد کارکنان از طریق شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی هستند، فراهم می‌کند (Ilmiah et al., 2024).

الگوی نظری تحقیق حاضر از مطالعه [\(2020\)Darmawan](#) استخراج شده است. در مؤلفه وفاداری کارکنان، تعهد کارکنان به عنوان یک میانجی مهم بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی عمل می‌کند (Pantih, 2024). مشارکت شغلی کمک می‌کند تا نرخ ترک خدمت کاهش یابد و میزان رضایت شغلی در بین کارکنان بانک افزایش یابد (Zenabazar et al., 2024).

همچنین چارچوب نظری این مطالعه تئوری تبادل اجتماعی¹ نیز استفاده نموده است که به عنوان یک پایه مفهومی قدرتمند برای درک رابطه بین مدیریت منابع انسانی، وفاداری سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان بانک عمل می‌کند. طبق این تئوری، روابط سازمانی بر اساس تبادلات متقابل شکل می‌گیرد، جایی که سازمان از طریق سیاست‌های منابع انسانی حمایت خود را نشان می‌دهد و کارکنان با وفاداری و عملکرد بهتر پاسخ می‌دهند. حمایت سازمانی ادراک شده یکی از مفاهیم کلیدی در این چارچوب نظری است که نقش مهمی در شکل‌گیری هویت سازمانی کارکنان ایفا می‌کند. زمانی که

¹ Social Exchange Theory

کارکنان بانک احساس کنند سازمان از آن‌ها حمایت می‌کند، تمایل بیشتری به هویت‌یابی با سازمان پیدا می‌کنند که این امر به نوبه خود وفاداری سازمانی را تقویت می‌کند (Ruzain, 2024:2241)

هویت‌سازمانی به عنوان یک متغیر میانجی عمل می‌کند که ارتباط بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و وفاداری کارکنان را تسهیل می‌کند. در محیط بانکداری ایران، این جنبه اهمیت ویژه‌ای دارد زیرا باعث می‌شود کارکنان علی‌رغم چالش‌های محیطی، تعهد خود را به سازمان حفظ کنند. بر اساس این چارچوب نظری، بانک‌های ایران می‌توانند با اجرای سیاست‌های منابع انسانی که نشان‌دهنده توجه به رفاه کارکنان و قدردانی از مشارکت آن‌هاست، حمایت سازمانی ادراک‌شده را افزایش دهند. این امر منجر به تقویت هویت‌سازمانی، کاهش تمایل به ترک خدمت و افزایش رضایت شغلی می‌شود که همگی بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارند. چارچوب مفهومی این مطالعه نشان می‌دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی (مانند آموزش، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد و توسعه مسیر شغلی) از طریق تقویت وفاداری سازمانی، بر عملکرد شغلی کارکنان بانک تأثیر می‌گذارند. این مدل در زمینه خاص بانکداری ایران با توجه به شرایط فرهنگی، اقتصادی و سیاسی منحصربه‌فرد این کشور، اهمیت بیشتری می‌یابد.

پیشینه تحقیق

Akati و همکاران (2025) در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان دریافتند که سازمان‌هایی که به بهبود مداوم فرآیندهای مدیریت منابع انسانی توجه دارند، عملکرد بهتری نیز نسبت به دیگران دارند. در نتیجه، مدیریت منابع انسانی باید به عنوان عاملی کلیدی در موفقیت سازمان‌ها در نظر گرفته شود. Hosseini و همکاران (2024)، در پژوهشی با عنوان الگوی علی وفاداری کارکنان بر اساس مدیریت منابع انسانی پایدار و سرمایه اجتماعی؛ دریافتند که منابع انسانی پایدار تأثیر معناداری بر وفاداری کارکنان دارد. در نتیجه، این تحقیق علاوه بر افزایش دانش در حوزه مدیریت منابع انسانی، به مدیران و تصمیم‌گیران سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تمرکز بر مدیریت منابع انسانی پایدار وفاداری کارکنان را افزایش داده و با ایجاد و تقویت سرمایه اجتماعی، محیط کاری مثبت و پایدار را برای اعضای سازمان فراهم سازند. این نتایج می‌توانند بهبود عملکرد سازمان‌ها و افزایش رضایت کارکنان را تسهیل نمایند و در نهایت به دستیابی به موفقیت‌های بلندمدت کمک کنند.

Massoud (2024) در پژوهش خود به این نتیجه دست‌یافت که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارند و آموزش و توسعه مهارت‌ها می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان کمک کند.

Habibi (2023) در پژوهشی با عنوان چالش‌ها و مشکلات مدیران منابع انسانی در ایجاد وفاداری و تعهد سازمانی نشان داد که وفاداری و تعهد سازمانی منجر به رضایت شغلی و ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شود.

Taha & Aissa (2023) در پژوهشی با عنوان تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر وفاداری هنجاری دریافتند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر وفاداری هنجاری دارند. Ali & Abass (2022) دریافتند که توجه به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند به بهبود عملکرد شغلی کارکنان کمک کند. Darmawan (2020) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی با میانجی‌گری وفاداری سازمانی دریافت که مدیریت منابع انسانی از طریق وفاداری سازمانی تأثیر بیشتری بر بهبود عملکرد شغلی کارکنان دارد. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نقش اساسی در شکل‌دهی به سطح انگیزه کارکنان ایفا می‌کنند که به طور مستقیم بر عملکرد و وفاداری آن‌ها در درون سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. طراحی و اجرای سامانه‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند به طور قابل توجهی بر نحوه ادراک

کارکنان از ارزش خود نسبت به سازمان و تمایل آن‌ها به مشارکت مؤثر تأثیر بگذارد. به‌عنوان مثال، سازمان‌ها می‌توانند سامانه‌های جبران خدمت مبتنی بر شایستگی یا انگیزشی را پیاده‌سازی کنند که به کارکنان به خاطر دستیابی به اهداف یا معیارهای عملکرد خاص پاداش می‌دهد (Madzak et al., 2025). رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی کارکنان، یک ارتباط بنیادی در اثربخشی سازمانی به‌ویژه در بخش بانکداری را نمایان می‌سازد.

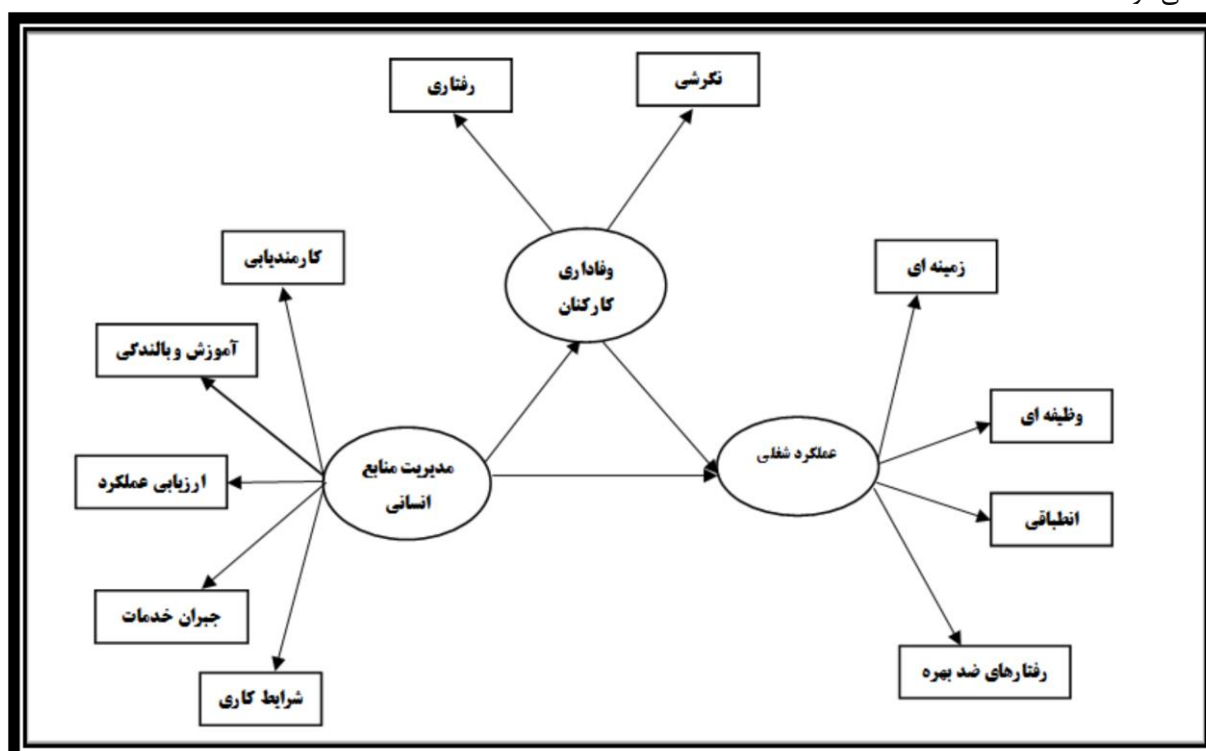
پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که مدیریت منابع انسانی به‌طور مستقیم بر عملکرد و بهره‌وری کارکنان در سطوح مختلف سازمان تأثیر می‌گذارد. این رابطه از طریق چندین سازوکار عمل می‌کند که به کارکنان امکان می‌دهد قابلیت‌های لازم برای بهبود عملکرد شغلی را توسعه دهند (Gazi et al., 2025). شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در مؤسسات بانکی به‌منظور مقابله با چالش‌های خاص بخش مالی تکامل یافته است. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که سامانه‌های پاداش به‌خوبی طراحی شده، یکی از ارکان راهبردهای مؤثر مدیریت منابع انسانی در بانکداری هستند، به‌طوری‌که هر دو نوع مشوق‌های مالی و غیرمالی نقش‌های حیاتی در تقویت تعهد کارکنان و بهبود نتایج عملکرد ایفا می‌کنند. یک استراتژی جامع پاداش به‌عنوان یک عامل ضروری در پرورش و حفظ وفاداری کارکنان در سازمان‌های بانکی به وجود آمده است (Cao et al., 2025).

شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نقش اساسی در شکل‌دهی به سطح انگیزه کارکنان ایفا می‌کنند که به‌طور مستقیم بر عملکرد و وفاداری آن‌ها در درون سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. طراحی و اجرای سامانه‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی بر نحوه ادراک کارکنان از ارزش خود نسبت به سازمان و تمایل آن‌ها به مشارکت مؤثر تأثیر بگذارد. به‌عنوان مثال، سازمان‌ها می‌توانند سامانه‌های جبران خدمت مبتنی بر شایستگی یا انگیزشی را پیاده‌سازی کنند که به کارکنان به خاطر دستیابی به اهداف یا معیارهای عملکرد خاص پاداش می‌دهد (Madzak et al., 2025). تحقیقات مسیرهای مهمی بین پاداش‌های مالی، رضایت شغلی و وفاداری کارکنان در سازمان‌های خدماتی مشابه بانک‌ها را نشان داده است (Mazlan et al., 2021). جالب اینجاست که درحالی‌که مشوق‌های مالی تأثیرات مثبت واضحی را نشان می‌دهند، تأثیر پاداش‌های غیرمالی به نظر می‌رسد که در محیط‌های بانکی پیچیده‌تر و وابسته به زمینه باشد. این یافته‌ها بینش‌های ارزشمندی را برای مدیران بانکی ارائه می‌دهند که به دنبال بهره‌برداری راهبردی از سامانه‌های پاداش خود به‌ویژه در دوران عدم قطعیت اقتصادی یا تغییرات سازمانی برای افزایش حفظ و عملکرد کارکنان خود هستند (Mazlan et al., 2021). صنعت بانکداری، با محیط فشرده و نیاز به رعایت مقررات، به‌ویژه از کارکنان وفادار بهره‌مند می‌شود که می‌توان به آن‌ها در عملیات مالی حساس و روابط با مشتریان اعتماد کرد. وفاداری سازمانی کارکنان به‌عنوان یک سازه حیاتی در تحقیقات بخش بانکی ظهور یافته است که به‌عنوان وابستگی روانی کارکنان به سازمان خود تعریف می‌شود و فراتر از رضایت شغلی صرف است. این وابستگی از طریق تمایل کارکنان به ماندن در سازمان، حمایت از آن و حفظ تعهد به اهداف سازمانی، علی‌رغم فرصت‌های بیرونی، خود را نشان می‌دهد (Cao et al., 2025). رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی کارکنان، یک ارتباط بنیادی در اثربخشی سازمانی به‌ویژه در بخش بانکداری را نمایان می‌سازد. پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که مدیریت منابع انسانی به‌طور مستقیم بر عملکرد و بهره‌وری کارکنان در سطوح مختلف سازمان تأثیر می‌گذارد. این رابطه از طریق چندین سازوکار عمل می‌کند که به کارکنان امکان می‌دهد قابلیت‌های لازم برای بهبود عملکرد شغلی را توسعه دهند (Gazi et al., 2025).

در یک جمع‌بندی جامع از پیشینه تحقیق می‌توان مطالعات انجام‌گرفته است در ارتباط با حوزه مورد مطالعه را به دودسته کلی تقسیم کرد:

دسته نخست مطالعاتی هستند که به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در عملکرد شغلی کارکنان سازمان پرداخته‌اند. در این دسته، برخی از مطالعات تأثیر یا رابطه مستقیم مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شغلی را بررسی نموده و میزان تغییرات را نشان می‌دهند. برخی دیگر نیز نشان داده‌اند که مدیریت منابع انسانی به صورت غیرمستقیم و از طریق متغیرهای میانجی نیز بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار است. دسته دوم چند نمونه اندکی از مطالعات بودند که به تأثیر مدیریت منابع انسانی بر وفاداری کارکنان پرداخته‌اند. در اغلب این مطالعات وفاداری کارکنان به عنوان متغیر وابسته و یا متغیر میانجی نقش دارد. همچنین مطالعه‌ای یافته نشده است که به تأثیر یا رابطه بین وفاداری کارکنان و عملکرد شغلی آن‌ها اشاره داشته باشد. بنابراین، هیچ مطالعه‌ای در زمینه رابطه مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی وفاداری کارکنان بر عملکرد شغلی در داخل کشور وجود ندارد و این عدم وجود داده، یک شکاف تحقیقاتی در حوزه مورد بررسی به خصوص در نظام بانکداری است. از این رو مطالعه حاضر، تلاشی برای پر کردن شکاف موجود است و نتایج آن مسیری را برای مطالعات بالقوه جدید مشخص می‌کند.

در پژوهش حاضر مدیریت منابع انسانی به عنوان متغیر مستقل، وفاداری کارکنان به عنوان متغیر میانجی و عملکرد شغلی به عنوان متغیر وابسته نقش در نظام بانکداری بانک سپه نقش دارند که مدل نظری تحقیق حاضر برگرفته از پژوهش [Darmawan \(۲۰۲۰\)](#) در قالب تصویر ۱ ارائه می‌شود. این تحلیل نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی می‌تواند به طور مؤثری بر عملکرد شغلی کارکنان بانکی تأثیر بگذارد و این تأثیر از طریق افزایش وفاداری سازمانی کارکنان بانک تقویت می‌شود.



تصویر (۱). مدل نظری پژوهش (منبع: Darmawan ، ۲۰۲۰)

روش پژوهش حاضر به لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی - همبستگی و از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری^۱ بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان بانک سپه شهر تهران بودند که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۳۲۳ نفر به عنوان حجم نمونه به روش تصادفی ساده انتخاب می‌شوند. برای گردآوری داده‌ها، ابزارهای زیر به کار رفت:

پرسشنامه استاندارد مدیریت منابع انسانی نو و همکاران (۲۰۰۰)

پرسشنامه استاندارد مدیریت منابع انسانی دارای ۱۴ گویه است که با یک مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای (کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) و هر ماده دارای ارزشی بین ۱ تا ۵ است. پرسشنامه ۵ بعد کارمندیابی، آموزش و بالندگی، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و شرایط کاری را موردسنجش قرار می‌دهد.

پرسشنامه استاندارد وفاداری کارکنان ولز و همکاران (۲۰۱۱)

پرسشنامه وفاداری مشتری توسط ولز و همکاران (۲۰۱۱) طراحی و اعتبار یابی شده است، این پرسشنامه شامل ۱۲ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت است، پرسشنامه دو بعد وفاداری نگرشی و وفاداری رفتاری را موردسنجش قرار می‌دهد، این پرسشنامه توسط جعفر زاده (۱۳۹۴) اعتبار یابی شده است.

پرسشنامه عملکرد شغلی کوپمنز (۲۰۱۱)

پرسشنامه عملکرد شغلی دارای ۴۰ سؤال و ۴ مؤلفه عملکرد زمینه‌ای، عملکرد وظیفه‌ای، عملکرد انطباقی و رفتارهای ضدبهره‌وری است و بر اساس طیف لیکرت با سؤالاتی مانند (شما چه میزان فعالیت‌های وظیفه‌ای که به صورت رسمی به شغل شما مربوط نمی‌شود را، داوطلبانه انجام می‌دهید) به سنجش عملکرد شغلی می‌پردازد. باتوجه به اینکه میزان آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰/۷ به دست آمده است. از این رو پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفته است (جدول ۱).

جدول ۱. ضرایب پایایی متغیرهای پرسشنامه

متغیرها	مؤلفه‌ها	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ کل
مدیریت منابع انسانی	کارمندیابی	۱۴	۰/۸۹
	آموزش و بالندگی		
	ارزیابی عملکرد		
	جبران خدمات		
	شرایط کاری		
وفاداری کارکنان	وفاداری نگرشی	۱۲	۰/۹۱
	وفاداری رفتاری		
عملکرد شغلی	عملکرد زمینه‌ای	۴۰	۰/۸۱
	عملکرد وظیفه‌ای		
	عملکرد انطباقی		
	رفتارهای ضدبهره‌وری		

از آنجاکه تحقیق حاضر از نوع تحقیقات پیمایشی است و در تحقیقات پیمایشی هدف، شناخت پارامترهای جامعه است، ابتدا به کمک شاخص‌های مرکزی و پراکندگی به توصیف اطلاعات جمعیت‌شناختی پرداخته می‌شود. سپس با استفاده از روش‌های استنباطی و معادلات ساختاری فرضیه‌های تحقیق مورد آزمون قرار می‌گیرد. که انجام این عملیات در نرم‌افزارهای SPSS.26 و AMOS.21 است. برای ارزیابی روایی، هم‌گرایی و پایایی شاخص‌ها از بار عاملی، AVE، CR و

^۱. Structural Equation Model

^۲. Standard Human Resource Management Questionnaire Nou et al. (2000)

^۳. Wells et al.'s standard employee loyalty questionnaire (2011)

^۴. Koopmans Job Performance Questionnaire (2011)

آلفای کرونباخ استفاده شد. به منظور ارزیابی دقت برآوردهای نمونه، از جمله سوگیری، واریانس، فواصل اطمینان، و خطاهای پیش‌بینی، این مطالعه از رویکرد راه‌اندازی استفاده کرد. برای ارزیابی فرضیه‌ها، پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده کرد. درحالی‌که روایی همگرا میزان اندازه‌گیری دقیق یک صفت را توسط شاخص‌های آن ارزیابی می‌کند، روایی تمایز میزان عدم ارتباط معیارهای کیفیت‌های دیگر را در مدل ارزیابی می‌کند.

یافته‌ها

در این مطالعه ۳۴/۳۰ درصد از پاسخگویان زن و ۶۵/۶۹ درصد مرد می‌باشند. از نظر گروه سنی ۱۵/۲ درصد از پاسخگویان زیر ۲۴ سال، ۱۱/۵ درصد بین ۲۵ تا ۳۰ سال، ۹/۱۲ درصد بین ۳۵ تا ۴۰ سال، ۱۴/۵۹ درصد بین ۴۰ تا ۴۵ سال، ۹۶/۲ درصد بین ۴۵ تا ۵۰ سال و ۱۶/۲ درصد نیز بالای ۵۰ سال می‌باشند. از لحاظ تحصیلات ۳/۴ درصد از پاسخگویان دیپلم، ۸/۴ درصد کاردانی، ۴۵/۵۶ درصد کارشناسی، ۹۵/۳۰ درصد نیز کارشناسی ارشد و ۴/۳ درصد نیز دکترا می‌باشند. در نهایت ۳/۴ درصد از پاسخگویان دارای سابقه کار زیر ۵ سال، ۷۸/۱۴ درصد دارای سابقه کار بین ۶ تا ۱۰ سال، ۹۹/۳۱ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۹۲/۴۸ درصد نیز بالای ۱۵ سال سابقه کار داشته‌اند.

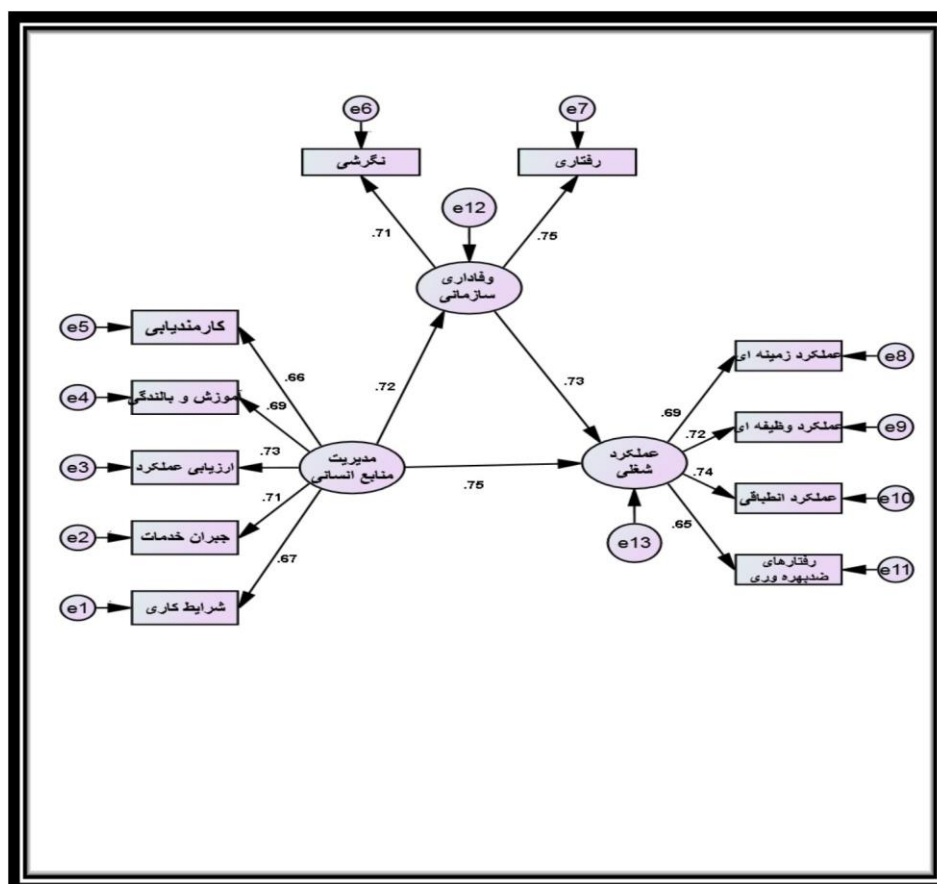
اطلاعات توصیفی (میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی) متغیرهای مدیریت منابع انسانی، وفاداری سازمانی و عملکرد شغلی نیز در جدول ۲ گزارش شده است. متغیر مستقل مدیریت منابع انسانی دارای میانگین و انحراف معیار، $44/3 \pm 73/0$ می‌باشند. متغیر میانجی وفاداری کارکنان دارای میانگین و انحراف معیار، $29/3 \pm 77/0$ می‌باشند. متغیر وابسته عملکرد شغلی دارای میانگین و انحراف معیار، $45/3 \pm 78/0$ بود.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش (میانگین و انحراف معیار)

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
مدیریت منابع انسانی	کارمندیابی	۳/۲۵	۰/۱۸	-۰/۳۸
	آموزش و بالندگی	۳/۰۳	۰/۸۵	-۰/۲۸
	ارزیابی عملکرد	۳/۹۹	۰/۸۴	۱/۴۸
	جبران خدمات	۳/۲۸	۰/۵۹	۰/۵۴
	شرایط کاری	۳/۶۹	۰/۲۲	۰/۰۳
	نمره کل	۳/۴۴	۰/۷۳	-۱/۰۲
وفاداری سازمانی	وفاداری نگرشی	۳/۵۸	۰/۳۱	-۰/۴۵
	وفاداری رفتاری	۳/۰۱	۰/۲۷	-۰/۵۱

نمره کل	۳/۲۹	۰/۷۷	-۰/۵۰	-۰/۱۷
عملکرد شغلی	۳/۱۱	۰/۴۹	-۰/۴۶	-۰/۲۷
عملکرد وظیفه‌ای	۴/۰۱	۰/۶۴	-۰/۱۲	-۰/۸۶
عملکرد انطباقی	۳/۶۶	۰/۶۷	۰/۰۸	-۰/۱۹
رفتارهای ضدبهره‌وری	۳/۰۲	۰/۶۹	۰/۳۳	۰/۵۸
نمره کل	۳/۴۵	۰/۷۸	-۰/۲۹	-۰/۶۵

پیش‌فرض‌های نرمال بودن توزیع نمرات متغیرها، نبود رابطه خطی بین متغیرها و نبود رابطه بین خطاها و همسانی در پراکندگی نمرات برای متغیرهای پیش‌بین رعایت شد. مدل اندازه‌گیری کلی متغیرهای تحقیق برای بررسی روایی سازه‌ها در شکل (۲) آورده شده است. نشانگرهای در کنار یکدیگر سازه‌های مربوط به خود را با توجه به ساختار موردنظر محقق به درستی تأیید نمودند زیرا که مدل حاضر با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی به درستی اجرا شده است و تداخل قابل توجهی مشاهده نمی‌شود.



تصویر شماره (۲). مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد

باتوجه به اینکه مقدار ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA برای مدل اولیه کمتر از ۰/۸ گزارش شده است طراحی مدل ساختاری فوق قابل قبول است. همچنین در مدل اندازه گیری کلی متغیرهای تحقیق عامل دیگری که در ارزیابی اعتبار مدل مورد توجه قرار می گیرد، اندازه تأثیر یا X^2 است. اندازه تأثیر، به بررسی این مساله می پردازد که آیا یک متغیر نهفته مستقل، تأثیر قابل توجهی روی یک متغیر وابسته دارد یا خیر که حاصل تقسیم مجذور کای تقسیم بر درجه آزادی است که این مقدار اگر کمتر از ۳ و میزان p-value آن بیشتر از ۰/۵ باشد قابل قبول بوده و مدل تأیید می گردد. نتایج جدول ۳ نشان می دهد که شاخص برازش (GFI) ۰/۹۸ است که نشان دهنده قابل قبول بودن این میزان برای برازش مطلوب مدل است. شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI) برابر با ۰/۹۴ است که بزرگ تر از ۰/۹۰ است بنابراین مدل از برازش مطلوب برخوردار است. همچنین ریشه دوم میانگین مربعات خطای باقیمانده ۱/۹ است که از کمتر قدر مطلق ۴ بوده و نشان دهنده برازش کامل مدل است. مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) نیز ۰/۱ است که باتوجه به اینکه کمتر از ۰/۰۵ است، قابل قبول بوده و نشان دهنده تأیید مدل پژوهش است. همچنین شاخص برازش تطبیقی (CFI) ۰/۲ و شاخص مقتصد هنجار شده (PNFI) ۰/۶۱۶ است که همگی نشان دهنده برازش مطلوب تأیید مدل است.

جدول ۳. شاخص های نیکویی برازش مدل اندازه گیری کل سازه ها

سازه	RMSEA	AGFI	GFI	CFI	X^2/df	Df	PNFI	X^2
کل	۰/۰۱	۰/۹۴	۰/۹۸	۰/۹۲	۱/۳۹	۱۳۲	۰/۶۱۶	۳۱۶/۰۹

هدف این مدل در پژوهش حاضر بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی کارکنان با نقش میانجی وفاداری سازمانی کارکنان بانک سپه است. همان طور که در جدول ۴ نشان داده شده است مقدار ضریب مسیر استاندارد بین متغیر مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی برابر با ۰/۷۵ بوده که نشان از تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شغلی کارکنان بانک سپه دارد. همان طور که مشاهده می گردد مقدار آماره t تقریباً برابر با ۱۲/۳۲۰ بوده که این مقدار علاوه بر بزرگ تر بودن از مقدار مرزی ۱/۹۶ است. در نتیجه می توان با حداقل ۹۵ درصد اعتماد پذیرفت که بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که در بین مؤلفه های مدیریت منابع انسانی مؤلفه ارزیابی عملکرد بیشترین نقش را دارد ($\beta=0/73$).

نتایج این بخش از مدل نشان می دهد که ارزیابی عملکرد در مدیریت منابع انسانی بانک سپه می تواند تأثیر زیادی بر بهبود عملکرد شغلی کارکنان آن داشته باشد. این فرآیند به کارکنان کمک می کند تا اهداف و انتظارات شغلی خود را به وضوح درک کنند و با آگاهی از معیارهای سنجش عملکرد، در جهت بهبود مهارت ها و توانمندی های خود گام بردارند. همچنین، ارزیابی عملکرد باعث می شود که بازخوردهای سازنده به کارکنان ارائه شود که می تواند انگیزه و روحیه آن ها را تقویت کرده و موجب تلاش بیشتر در انجام وظایف شغلی شود. این ارزیابی ها همچنین به شناسایی استعدادها و استعدادهای خاص در بانک سپه کمک می کند و کارکنان را قادر می سازد تا از فرصت های پاداش و ارتقاء شغلی بهره مند شوند.

در نهایت، فرآیند ارزیابی عملکرد موجب هم راستایی بهتر عملکرد فردی با اهداف کلی بانک می شود و به بهبود کارایی کلی سازمان کمک می کند. در نهایت یافته های به دست آمده از مدل نشان می دهد که مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شغلی کارکنان بانک سپه تأثیر مثبت و مستقیم داشته است. همچنین مقدار ضریب مسیر استاندارد بین متغیر

وفاداری سازمانی و عملکرد شغلی برابر با ۰/۷۳ بوده که نشان از تأثیر وفاداری سازمانی کارکنان بر عملکرد شغلی کارکنان دارد. همان طوری که مشاهده می گردد مقدار آماره t تقریباً برابر با ۱۰/۰۲۱ بوده که این مقدار علاوه بر بزرگ تر بودن از مقدار مرزی ۹۶/۱ است.

در نتیجه می توان با حداقل ۹۵ درصد اعتماد پذیرفت که بین وفاداری سازمانی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که در بین مؤلفه های وفاداری سازمانی مؤلفه وفاداری رفتاری بیشترین نقش را دارد ($\beta=0/75$). وفاداری رفتاری کارکنان می تواند به بهبود عملکرد شغلی آن ها در بانک سپه کمک کند زیرا کارکنانی که وفادار به سازمان خود هستند، اغلب به آن متعهدترند و از انگیزه بیشتری برای انجام وظایف خود برخوردارند. این وفاداری باعث می شود که کارکنان خود را مسئول نتایج سازمانی بدانند و برای دستیابی به اهداف بانک تلاش بیشتری کنند. در چنین شرایطی، کارکنان نه تنها به دنبال انجام کارهای روزمره خود هستند، بلکه به کیفیت کار، رضایت مشتریان و پیشبرد اهداف سازمان نیز اهمیت می دهند. همچنین، وفاداری رفتاری معمولاً با کاهش نرخ غیبت، ترک شغل و کاهش ناراضیاتی شغلی همراه است که به افزایش بهره وری و عملکرد بهبود یافته منجر می شود.

این احساس تعلق به سازمان باعث می شود که کارکنان در مواقع نیاز، با همکاران خود همکاری بیشتری داشته باشند و در برابر چالش های پیش رو، بیشتر به حل مشکلات توجه کنند. بنابراین، وفاداری رفتاری می تواند عاملی مؤثر در ایجاد محیطی با عملکرد بالا و بهبود مستمر در بانک سپه باشد. در نهایت یافته های به دست آمده از مدل نشان می دهد که وفاداری سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان بانک سپه تأثیر مثبت و مستقیم داشته است. نکته دیگر که در این مدل باید مورد توجه باشد این است که ضرایب مسیر و اعداد معناداری نشان می دهند متغیرهای میانجی وفاداری سازمانی و متغیر مستقل می توانند تغییرات عملکرد شغلی کارکنان بانک سپه را تبیین نمایند.

جدول ۴. ضریب مسیر و اعداد معناداری شاخص های پژوهش

شاخص ها	ضریب مسیر	P	مقدار t	نتیجه
مدیریت منابع انسانی — ← عملکرد شغلی	۰/۷۵	***	۱۲/۳۲	تأیید
مدیریت منابع انسانی — ← وفاداری	۰/۷۲	***	۹/۹۶	تأیید
کارکنان				
مدیریت منابع انسانی — ← کارمندیابی	۰/۶۶	***	۹/۲۲	تأیید
مدیریت منابع انسانی — ← آموزش و بالندگی	۰/۶۹	***	۱۱/۰۲	تأیید
مدیریت منابع انسانی — ← ارزیابی عملکرد	۰/۷۳	***	۱۶/۳۳	تأیید
مدیریت منابع انسانی — ← جبران خدمات	۰/۷۱	***	۱۳/۶۸	تأیید
مدیریت منابع انسانی — ← شرایط کاری	۰/۶۷	***	۱۰/۲۵	تأیید
وفاداری کارکنان — ← عملکرد شغلی	۰/۷۳	***	۱۰/۰۲	تأیید
وفاداری کارکنان — ← رفتاری	۰/۷۵	***	۱۹/۰۶	تأیید
وفاداری کارکنان — ← نگرشی	۰/۷۱	***	۱۴/۲۱	تأیید

بر اساس نتایج جدول ۵ مقدار ضریب مسیر مدیریت منابع انسانی به وفاداری سازمانی برابر با ۰/۷۲ است. سپس ضریب مسیر وفاداری سازمانی به عملکرد شغلی برابر ۰/۷۳ می باشد و از آنجایی که اثر غیرمستقیم برابر ۰/۵۲۵۶ به دست آمده

است. در نتیجه می‌توان با حداقل ۹۵ درصد اعتماد پذیرفت که مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی وفاداری سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان بانک سپه تأثیر دارد و رابطه معناداری بین متغیرها وجود دارد.

جدول ۵. تعیین اثر غیرمستقیم متغیرها

نتیجه فرضیه	اثر غیرمستقیم	ضریب مسیر وفاداری کارکنان به عملکرد شغلی	ضریب مسیر مدیریت منابع انسانی به وفاداری کارکنان	فرضیه
تأیید	۰/۵۲۶۵	۰/۷۳	۰/۷۲	عملکرد شغلی > وفاداری سازمانی > مدیریت منابع انسانی

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی کارکنان با نقش میانجی وفاداری سازمانی کارکنان بانک سپه بود. یافته‌های تحقیق حاضر در بانک سپه نشان داد: مقدار ضریب مسیر استاندارد بین متغیر مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی برابر با ۰/۷۵ بوده که نشان از تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شغلی کارکنان بانک سپه دارد. همان‌طور که مشاهده می‌گردد مقدار آماره t تقریباً برابر با ۱۲/۳۲۰ بوده که این مقدار علاوه بر بزرگ‌تر بودن از مقدار مرزی ۱/۹۶ است. در نتیجه می‌توان با حداقل ۹۵ درصد اعتماد پذیرفت که بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

تحقیقات اخیر در حوزه مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که اقدامات مختلف مدیریت منابع انسانی تأثیرات متفاوتی بر عملکرد کارکنان دارند. مطالعه [Otoo \(2024\)](#) تأیید می‌کند که برنامه‌ریزی شغلی ارتباط معناداری با عملکرد کارکنان دارد، در حالی که گروه‌های خودگردان و نظام‌های مدیریت عملکرد رابطه معناداری با عملکرد کارکنان نشان نداده‌اند ([Otoo, 2024](#)). این یافته‌ها حاکی از آن است که همه اقدامات حوزه مدیریت منابع انسانی به یک اندازه اثربخش نیستند و سازمان‌ها باید بر روی راهبردهای خاص با بیشترین تأثیر تمرکز کنند.

[Kristanti et al \(2024\)](#) در پژوهش خود نشان دادند که توسعه شایستگی و منابع انسانی نقش مهمی در بهبود عملکرد کارکنان دارد. توسعه هدفمند منابع انسانی توانایی‌های کارکنان را در انجام وظایفشان بهبود می‌بخشد، درحالی‌که شایستگی‌های مرتبط با شغل سهم قابل توجهی در عملکرد فردی و سازمانی به‌عنوان یک کل دارند ([Kristanti et al., 2024](#)). این یافته با نتایج مطالعه حاضر در بانک سپه همخوانی دارد که نشان می‌دهد سرمایه‌گذاری در توسعه شایستگی‌ها می‌تواند به بهبود عملکرد شغلی منجر شود. علاوه بر این، [Azis et al \(2024\)](#) دریافتند که هم کیفیت منابع انسانی و هم عدالت در پرداخت، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارند. کیفیت بالاتر منابع انسانی اثربخشی و بهره‌وری کار را افزایش می‌دهد، درحالی‌که عدالت در پرداخت که توسط کارکنان درک می‌شود، انگیزه و رضایت شغلی را تقویت کرده و تأثیر مثبتی بر عملکرد آن‌ها دارد ([Azis et al., 2024](#))؛ این نتیجه با یافته‌های تحقیق مطالعه حاضر در بانک سپه که نشان می‌دهد مدیریت منابع انسانی با ضریب مسیر ۰/۷۵ تأثیر قابل توجهی بر عملکرد شغلی دارد، همخوانی دارد.

تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی کارکنان اغلب از طریق متغیرهای میانجی مختلفی تقویت می‌شود. همان‌طور که در مطالعه بانک سپه نیز وفاداری سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی بررسی شده است، پژوهش‌های دیگر نیز عوامل میانجی مهمی را شناسایی کرده‌اند.

[Otoo \(2024\)](#) در پژوهش خود نشان داد که عملکرد کارکنان به‌عنوان یک متغیر میانجی در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی عمل می‌کند. این یافته اهمیت توجه به زنجیره تأثیرات مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد که از طریق بهبود عملکرد فردی به اثربخشی کلی سازمان منتهی می‌شود.

[Dad \(2024\)](#) در مطالعه خود دریافت که رضایت شغلی به‌عنوان یک میانجی جزئی بین جبران خدمات و وفاداری و عملکرد کارکنان عمل می‌کند. این یافته نشان می‌دهد که جبران خدمات مناسب می‌تواند هم به‌طور مستقیم و هم غیرمستقیم از طریق افزایش رضایت شغلی، وفاداری و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. این نتیجه با مطالعه حاضر در بانک سپه که وفاداری سازمانی را به‌عنوان متغیر میانجی بررسی کرده است، همخوانی دارد. علاوه بر این، [Rahman et al \(2025\)](#) در پژوهش خود به بررسی اثرات میانجی وفاداری کارکنان و رشد اقتصادی پایدار بر عملکرد سازمانی پرداخته‌اند. مطالعه آن‌ها نشان می‌دهد که وفاداری کارکنان می‌تواند به‌عنوان یک متغیر میانجی کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی عمل کند، که باهدف اصلی پژوهش انجام‌شده در بانک سپه مبنی بر بررسی نقش میانجی وفاداری سازمانی کارکنان در رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی همسو است.

تحقیقات اخیر چندین مؤلفه مشخص در مدیریت منابع انسانی را شناسایی کرده‌اند که تأثیرات متفاوتی بر عملکرد کارکنان دارند: (۱) برنامه‌ریزی شغلی: مطالعات نشان می‌دهند که برنامه‌ریزی شغلی به‌طور معناداری با عملکرد کارکنان مرتبط است. وجود مسیرهای شغلی مشخص و فرصت‌های پیشرفت، انگیزه کارکنان را افزایش داده و منجر به بهبود عملکرد آن‌ها می‌شود ([Otoo, 2024](#)). (۲) توسعه شایستگی: شایستگی‌های مرتبط با شغل و توسعه هدفمند این شایستگی‌ها، نقش مهمی در بهبود عملکرد فردی و سازمانی دارند. کارکنانی که مهارت‌های لازم برای انجام وظایف خود را دارند، عملکرد بهتری نشان می‌دهند ([Kristanti et al., 2024](#)). (۳) کیفیت منابع انسانی: کیفیت بالاتر منابع انسانی، اثربخشی و بهره‌وری کار را افزایش می‌دهد. این عامل با عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد ([Azis et al., 2024](#)). (۴) عدالت در پرداخت و جبران خدمات: سامانه‌های پرداخت و جبران خدمات عادلانه تأثیر مثبت و مستقیمی بر عملکرد کارکنان دارند. کارکنان زمانی که احساس کنند به‌صورت منصفانه پاداش دریافت می‌کنند، انگیزه و رضایت شغلی بیشتری خواهند داشت ([Azis et al., 2024](#))؛ [Dad, 2024](#)). (۵) سامانه‌های مدیریت عملکرد: همچنین، برخی مطالعات نشان می‌دهند که سامانه‌های مدیریت عملکرد لزوماً ارتباط معناداری با عملکرد کارکنان ندارند. این یافته می‌تواند به دلیل

طراحی نامناسب این سامانه‌ها یا عدم اجرای مؤثر آن‌ها باشد (Otoo, 2024). با توجه به نتایج پژوهش بانک سپه و تحقیقات اخیر، مشخص می‌شود که تمامی اقدامات مدیریت منابع انسانی به یک اندازه اثربخش نیستند. سازمان‌ها باید بر روی مؤلفه‌هایی مانند برنامه‌ریزی شغلی، توسعه شایستگی، و عدالت در پرداخت که تأثیر بیشتری بر عملکرد کارکنان دارند، تمرکز بیشتری داشته باشند.

یافته‌های بعدی تحقیق حاضر در بانک سپه نشان داد: مقدار ضریب مسیر استاندارد بین متغیر وفاداری سازمانی و عملکرد شغلی برابر با 0.73 بوده که نشان از تأثیر وفاداری سازمانی کارکنان بر عملکرد شغلی کارکنان دارد. همان‌طور که مشاهده می‌گردد مقدار آماره t تقریباً برابر با 10.021 بوده که این مقدار علاوه بر بزرگ‌تر بودن از مقدار مرزی 1.96 است. در نتیجه می‌توان با حداقل 95 درصد اعتماد پذیرفت که بین وفاداری سازمانی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد: تحقیقات اخیر در بین مؤسسات بانکی در سطح جهانی از یافته‌های مطالعه حاضر در خصوص وفاداری سازمانی و عملکرد شغلی حمایت می‌کند که در آن وفاداری سازمانی به‌طور مثبت بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد و نشان‌دهنده روابط میانجی پیچیده‌ای است که به توضیح چگونگی تأثیر عوامل سازمانی بر عملکرد کارکنان کمک می‌کند. مطالعه (Ja'is et al, 2024) یک مسیر میانجی قابل توجه را شناسایی کردند که در آن وفاداری شغلی به‌طور مؤثر رابطه بین حرفه‌ای‌گری و عملکرد کارکنان در مؤسسات بانکی را پیوند می‌زند. یافته‌های آن‌ها نشان داد که درحالی‌که حرفه‌ای‌گری به‌طور مستقیم بر عملکرد تأثیر می‌گذارد، همچنین وفاداری کاری آنان را تقویت می‌کند که به‌عنوان یک سازوکار اضافی عمل می‌کند و از طریق آن نگرش‌های حرفه‌ای به نتایج بهبودیافته عملکرد شغلی تبدیل می‌شوند. (Ja'is et al, 2024). این یافته به‌طور مستقیم با نتایج مطالعه حاضر در بانک سپه همسو است و تأیید می‌کند که رابطه بین وفاداری کارکنان و عملکرد مشاهده‌شده، با تحقیقات بین‌المللی کنونی در بانکداری سازگار است. به‌طور مشابه، تحقیق انجام‌شده توسط (Yahya et al, 2024) نشان داد که وفاداری کارکنان تأثیر مثبت و بسیار معناداری بر عملکرد کارکنان دارد، این یافته، هم‌راستا با سطح معناداری یافت شده در مطالعه بانک سپه است. میانجی مشابهی در مطالعات جبران خدمات مشاهده می‌شود، به‌طوری‌که مطالعه (Dad, 2024) نشان داد که رضایت شغلی به‌عنوان یک میانجی جزئی در بین نظام‌های جبران خدمات و هر دو متغیر وفاداری و عملکرد کارکنان عمل می‌کند. این میانجی‌گری جزئی نشان می‌دهد که جبران خدمات از طریق دو مسیر متمایز بر نتایج عملکرد تأثیر می‌گذارد: یک اثر مستقیم بر عملکرد و یک اثر غیرمستقیم که از طریق افزایش رضایت شغلی میانجی‌گری می‌شود. این مدل دو مسیره فهمی دقیق‌تر از چگونگی تبدیل شیوه‌های جبران خدمات مؤسسات بانکی به بهبود عملکرد ارائه می‌دهد. (Dad, 2024).

چارچوبی که توسط (Ruzain, 2024) توسعه‌یافته، این روابط میانجی را بیشتر بسط می‌دهد و به‌طور خاص بر این نکته تأکید می‌کند که چگونه هویت سازمانی بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و وفاداری کارکنان میانجی‌گری می‌کند. با اتکا به نظریه تبادل اجتماعی، این تحقیق نشان می‌دهد که زمانی که مؤسسات بانکی محیط‌های کاری حمایتی ایجاد می‌کنند، کارکنان هویت سازمانی قوی‌تری پیدا می‌کنند که به‌طور قابل توجهی وفاداری آن‌ها به سازمان را افزایش می‌دهد. این زنجیره علی چندمرحله‌ای به توضیح سازوکارهای روان‌شناختی کمک می‌کند که از طریق آن شیوه‌های سازمانی در نهایت بر وفاداری و به‌طور غیرمستقیم بر نتایج عملکرد تأثیر می‌گذارند.

این یافته‌ها در مجموع نشان می‌دهند که رابطه قوی بین وفاداری و عملکرد که در مطالعه حاضر در بانک سپه مشاهده شد (ضریب مسیر استاندارد شده 0.73) احتمالاً نقطه انتهایی زنجیره‌های علی پیچیده‌ای است که شامل چندین متغیر میانجی است. درک این روابط میانجی به مؤسسات بانکی نقاط مداخله متعددی را ارائه می‌دهد که از طریق آن‌ها

می‌توانند هم وفاداری کارکنان و هم نتایج عملکرد را بهبود بخشند و چارچوبی جامع‌تر برای مدیریت منابع انسانی مؤثر در زمینه‌های بانکی ارائه دهند.

اگرچه اکثر پژوهش‌های اخیر بر تأثیر مثبت و معنادار وفاداری سازمانی بر عملکرد شغلی تأکید دارند، برخی مطالعات نتایج متفاوتی ارائه کرده‌اند که نشان‌دهنده پیچیدگی این رابطه است. یکی از این موارد، پژوهش Sabri و همکاران (2024) است که برخلاف یافته‌های پژوهش حاضر در بانک سپه، تأثیر معناداری بین وفاداری کارکنان و عملکرد شغلی در اداره دانشگاه سیاکوالا مشاهده نکردند. این نتیجه متفاوت می‌تواند به دلیل تفاوت در محیط‌های کاری باشد؛ بانک‌ها به‌عنوان محیط‌های رقابتی و مشتری‌محور ممکن است از وفاداری سازمانی به‌عنوان محرک عملکرد شغلی بیشتر بهره ببرند، درحالی‌که در محیط‌های دانشگاهی و اداری، متغیرهای دیگری مانند تخصص، استقلال کاری و انگیزه‌های درونی ممکن است نقش مهم‌تری ایفا کنند. این یافته متفاوت همچنین نشان می‌دهد که ممکن است عوامل فرهنگی و ساختاری در نوع رابطه بین وفاداری سازمانی و عملکرد شغلی تأثیرگذار باشند. درحالی‌که پژوهش حاضر در بانک سپه ضریب مسیر قوی ۰,۷۳ را نشان می‌دهد، ممکن است این رابطه در سازمان‌هایی با ساختار متفاوت، به شکل دیگری ظاهر شود. این موضوع اهمیت بررسی متغیرهای تعدیل‌کننده و میانجی در این رابطه را برجسته می‌سازد.

یافته‌های بعدی تحقیق حاضر نشان داد: مقدار ضریب مسیر مدیریت منابع انسانی به وفاداری سازمانی برابر با ۰/۷۲ است و ضریب مسیر وفاداری سازمانی به عملکرد شغلی برابر ۰/۷۳ است و از آنجایی که اثر غیرمستقیم برابر ۰/۵۲۵۶ به‌دست آمده است. در نتیجه می‌توان با حداقل ۹۵ درصد اعتماد پذیرفت که مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی وفاداری سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان بانک سپه تأثیر دارد و رابطه معناداری بین متغیرها وجود دارد. مطالعات اخیر به روابط پویای پیچیده وفاداری کارکنان در بخش بانکی پرداخته است، با عوامل مختلفی که نتایج وفاداری را تحت تأثیر قرار می‌دهند. تحقیق انجام‌شده توسط [Reners et al \(2024\)](#) بینش‌های مهمی در مورد عوامل تعیین‌کننده وفاداری کارکنان در مؤسسات بانکی ارائه می‌دهد و نشان می‌دهد که رضایت شغلی تأثیر مثبت قابل‌توجهی بر وفاداری کارکنان دارد، درحالی‌که جبران خدمات، توسعه شغلی، و تعادل کار و زندگی مستقیماً بر سطوح وفاداری تأثیر نمی‌گذارد. رابطه بین حمایت سازمانی و وفاداری کارکنان نیز به‌عنوان عامل بحرانی در تحقیق‌های بخش بانکی نمایان شده است.

[Ruzain \(2024\)](#) چارچوبی را توسعه داد که نقش میانجی هویت سازمانی در رابطه بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و وفاداری کارکنان را مورد تأکید قرار می‌دهد. این تحقیق که مبتنی بر نظریه تبادل اجتماعی است، نشان می‌دهد که وقتی سازمان‌های بانکی محیط‌های حمایتی ایجاد می‌کنند، کارکنان هویت قوی‌تری با سازمان برقرار می‌کنند که در نتیجه وفاداری و تعهد آن‌ها را افزایش می‌دهد. این یافته‌ها پیامدهای مهمی برای بانک سپه و دیگر مؤسسات مالی دارد و نشان می‌دهد که پرورش یک فضای سازمانی حمایتی می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی وفاداری کارکنان را بهبود بخشد که این امر به‌نوبه خود می‌تواند بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت بگذارد، همان‌طور که در تحقیق کاربر اشاره شده است. این یافته‌های اخیر با تحقیق کاربر درباره کارکنان بانک سپه همسو است، جایی که وفاداری سازمانی به‌عنوان یک عامل میانجی بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی عمل می‌کند. تأکید مداوم بر حمایت سازمانی و سازوکارهای هویت سازمانی در بین مطالعات، نشان‌دهنده این است که این عوامل در محیط‌های بانکی جهانی، و نه به‌طور خاص فرهنگی یا سازمانی موردبررسی هستند.

هنگام مقایسه نتایج مطالعه حاضر در بانک سپه با تحقیقات بین‌المللی اخیر در حوزه بانکداری، شباهت‌ها و تفاوت‌های مهمی ظاهر می‌شود. نتیجه‌گیری مطالعه مبنی بر اینکه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شغلی از طریق وفاداری سازمانی به‌عنوان یک عامل میانجی تأثیر می‌گذارد، با الگوهای نوظهور در تحقیقات جهانی بانکداری همخوانی دارد. نقش میانجی وفاداری در این رابطه به نظر می‌رسد یک پدیده فراملی باشد و نشان می‌دهد که ایجاد وفاداری کارکنان به‌طور جهانی برای تبدیل شیوه‌های مؤثر مدیریت منابع انسانی به نتایج عملکرد شغلی بهبودیافته در مؤسسات بانکی اهمیت دارد. بااین‌حال، عوامل خاص تعیین‌کننده وفاداری کارکنان در محیط‌های بانکی مختلف نشان‌دهنده برخی تغییرات هستند.

[Reners et al. \(2024\)](#) در مطالعه خود در بخش بانکی دریافتند که رضایت شغلی به‌طور قابل‌توجهی بر وفاداری کارکنان تأثیر می‌گذارد، درحالی‌که جبران خدمات، توسعه شغلی و تعادل کار و زندگی به‌طور مستقیم بر سطوح وفاداری تأثیر نمی‌گذارد. تبیین مجموع یافته‌ها نشان داد که تحقیق حاضر به بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی کارکنان در بانک سپه می‌پردازد و نقش میانجی وفاداری سازمانی را موردتوجه قرار می‌دهد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی کارکنان دارد.

این یافته‌ها تأکید می‌کند که رویکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی در زمینه‌های مختلف می‌توانند تأثیرات متفاوتی بر کارکنان داشته باشند و اهمیت توجه به تفاوت‌ها و نیازهای خاص هر سازمان را در طراحی استراتژی‌های منابع انسانی روشن می‌سازد. در تحقیقات اخیر، نقش‌های مختلف مدیریت منابع انسانی در تأثیر بر عملکرد شغلی بررسی شده است. مطالعات نشان داد برنامه‌ریزی شغلی به‌طور مثبت با عملکرد کارکنان مرتبط است، درحالی‌که سامانه‌های مدیریت عملکرد و گروه‌های خودگردان نشان‌دهنده تأثیر معنادار نبوده‌اند. این امر نشان می‌دهد که تمام شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به یک اندازه اثرگذار نیستند و نیاز به توجه خاص به راهکارهایی که بیشترین اثر را دارند، احساس می‌شود.

در ادامه، بر اهمیت توسعه شایستگی‌ها تأکید گردید. یافته‌ها نشان داد که توسعه هدفمند منابع انسانی می‌تواند توانمندی‌های کارکنان را در انجام وظایفشان افزایش دهد و بهبود عملکرد شغلی را در پی خواهد داشت. نتایج این پژوهش‌ها با یافته‌های مطالعه حاضر در بانک سپه همخوانی داشته و نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در توسعه شایستگی‌ها می‌تواند عملکرد کارکنان را به‌طور خاص ارتقا دهد. به‌عبارت دیگر، توسعه منابع انسانی عاملی کلیدی در بهبود کارایی و اثربخشی کارکنان است. یافته‌ها همچنین حاکی از آن هستند که کیفیت منابع انسانی و عدالت در پرداخت تأثیرات مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارند کیفیت بالاتر منابع انسانی به افزایش بهره‌وری و اثربخشی کارکنان کمک می‌کند و درعین‌حال، عدالت در پرداخت می‌تواند انگیزه و رضایت شغلی را تقویت کرده و درنهایت به بهبود عملکرد منجر شود. این یافته‌ها با نتایج تحقیق بانک سپه که نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شغلی کارکنان است، در تضاد نیستند.

علاوه بر این، درک رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی به‌وسیله متغیرهای میانجی نیز قابل‌توجه است. در مطالعه بانک سپه، وفاداری سازمانی به‌عنوان یک متغیر میانجی بررسی شده است، که اهمیت آن در مطالعات دیگر نیز مطرح شده است. یافته هانسان داد عملکرد کارکنان به‌عنوان یک متغیر میانجی در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی عمل می‌کند. بنابراین، توجه به زنجیره تأثیرات مدیریتی و سازمانی نقش مؤثری در بهبود عملکرد کل سازمان ایفا می‌کند. جبران خدمات مناسب می‌تواند هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور غیرمستقیم به‌وسیله افزایش رضایت شغلی، عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. این یافته‌ها با مطالعه حاضر در بانک سپه همخوانی دارد.

زیرا این تحقیق نیز نشان داده است که وفاداری سازمانی به عنوان یک متغیر میانجی در این روند عمل کرده و تأثیرات مثبتی را به ارمغان می آورد.

وفاداری سازمانی به عنوان یک متغیر کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی شناسایی شده و به وضوح در چارچوب پژوهش حاضر در بانک سپه قرار می گیرد. این مطالعات به وضوح نشان می دهند که وفاداری کارکنان می تواند منجر به بهبود عملکرد شود؛ بنابراین، توجه به این عامل برای ارتقاء عملکرد شغلی حائز اهمیت است. تحقیقات اخیر همچنین مؤلفه های خاصی از مدیریت منابع انسانی را شناسایی کرده اند که تأثیرات متفاوتی بر عملکرد کارکنان دارند. از جمله این مؤلفه ها می توان به برنامه ریزی شغلی، توسعه شایستگی، کیفیت منابع انسانی و عدالت در پرداخت و جبران خدمات اشاره کرد. این مؤلفه ها از طریق تحریک انگیزه و رضایت شغلی به شکل دهی عملکرد کارکنان کمک می کنند. باین حال، یافته ها نشان می دهند که برخی از مؤلفه ها مانند سامانه های مدیریت عملکرد ممکن است به اندازه دیگر مؤلفه ها اثربخش نباشند و این امر نیاز به بهبود این سامانه ها را متذکر می شود. در نهایت، نتایج تحقیقی که در بانک سپه انجام شده، حاکی از این است که وفاداری سازمانی می تواند به طور مثبت و معنادار بر عملکرد شغلی تأثیر بگذارد؛ این یافته ها نیز در مطالعات بین المللی تأیید شده است. در این میان، به نظر می رسد وفاداری کارکنان به عنوان یک سازوکار واسطه ای عمل می کند و به برقراری ارتباط بین متغیرهای مختلف مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی کمک می کند. به این ترتیب، نه تنها درک بهتری از روابط پویای موجود در سازمان ها به دست می آید، بلکه راهکارهای مؤثری نیز برای بهبود عملکرد کارکنان بانک ارائه می شود. در نهایت، بررسی نتایج مطالعه بانک سپه و مقایسه آن با تحقیقات بین المللی به وضوح نشان می دهد که وفاداری سازمانی به عنوان یک عامل تأثیرگذار، به ویژه در زمینه بانکداری و مؤسسات مالی، می تواند نقش حیاتی در عملکرد شغلی کارکنان ایفا کند. این یافته ها به سازمان ها کمک می کند تا بتوانند با استفاده از رویکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی، به بهبود عملکرد کارکنان خود دست یابند و به نتایج مطلوب تری در زمینه های تجاری و اقتصادی برسند. توجه به اهمیت بانک ها در اقتصاد کشور و نیاز به بهره برداری بهینه از منابع انسانی در این سازمان ها، بررسی این موضوع در یک نهاد مالی با ساختار خاص خود، می تواند دیدگاه های جدیدی در زمینه پیاده سازی استراتژی های مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن ها بر عملکرد کارکنان فراهم کند. همچنین، این تحقیق به طور خاص به رابطه میان وفاداری سازمانی و عملکرد شغلی در محیط بانک سپه می پردازد، که کمتر در تحقیقات مشابه مورد بررسی قرار گرفته است. اغلب تحقیقات بر روی وفاداری سازمانی به طور مجزا و تأثیر آن بر رفتار سازمانی متمرکز شده اند، اما در این تحقیق، این وفاداری به عنوان یک عامل میانجی در ارتباط با مدیریت منابع انسانی و عملکرد شغلی کارکنان بررسی می شود. از سوی دیگر، روش شناسی تحقیق نیز می تواند به عنوان یک جنبه نوآورانه در نظر گرفته شود. در این تحقیق، با استفاده از مدل های تحلیلی پیشرفته، رابطه پیچیده میان متغیرها به دقت مورد بررسی قرار گرفت که می تواند به ارائه راهکارهای دقیق و عملی برای مدیران منابع انسانی در بانک سپه منجر شود.

محدودیت های تحقیق:

محدودیت نمونه: جامعه آماری این تحقیق تنها شامل کارکنان بانک سپه در شهر تهران بود، که ممکن است نتایج را محدود به این سازمان و موقعیت جغرافیایی خاص کند ممکن است باعث کاهش قابلیت تعمیم نتایج شود.
نوع تحقیق: تحقیق به صورت توصیفی - همبستگی طراحی شده است و از این رو نمی تواند رابطه علیتی بین متغیرها را به طور قطعی تعیین کند. این محدودیت می تواند به تفسیر نتایج و پیشنهاد های تحقیق آسیب برساند و نتایج ممکن است نشان دهنده همبستگی های تصادفی باشند.

ابزار گردآوری داده ها: استفاده از پرسش نامه های استاندارد برای گردآوری داده ها ممکن است به سوگیری پاسخ دهی منجر شود؛ زیرا کارکنان ممکن است خواسته های سازمان یا انتظارات اجتماعی را در انتخاب پاسخ های خود مدنظر قرار دهند.

محدودیت زمانی: تحقیق ممکن است در یک بازه زمانی مشخص انجام شده باشد که می تواند تأثیری در نوع و ساختار روابط بین متغیرها داشته باشد. تغییرات سریع در محیط کار و نظام های مدیریتی ممکن است نتایج را تحت تأثیر قرار دهد.

تأثیر عوامل خارجی: عواملی خارجی مانند شرایط اقتصادی، تغییرات در سیاست های کلان بانکداری یا وضعیت بازار می توانند بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر بگذارند و این مسائل خارج از حیطه تحقیق بوده و به نتیجه گیری های آن سرایت می کند.

پیشنهادهای کاربردی:

- پیاده سازی برنامه های آموزش و توسعه مستمر: به منظور تقویت مهارت ها و دانش فنی کارکنان، بانک برای برگزاری دوره های آموزشی منظم در زمینه های تخصصی و مدیریتی اقدام کند. این برنامه ها می توانند به عنوان یک ابزار برای تقویت وفاداری سازمانی عمل کنند و در نتیجه عملکرد شغلی را بهبود بخشند. اجرای دوره های آموزشی کاربردی بر اساس نیازهای شغلی کارکنان می تواند مهارت های آن ها را افزایش دهد و عملکردشان را بهبود بخشد. این آموزش ها می تواند شامل مهارت های فنی، ارتباطی، مدیریت استرس و فناوری های نوین بانکی باشد.
 - ایجاد نظام معرفی و جبران خدمات به کارکنان: بانک سپه می تواند یک نظام شفاف برای ارزیابی عملکرد کارکنان و جبران خدمات بر اساس آن طراحی کند که شامل پاداش های مالی و غیرمالی باشد. این امر به حفظ و تقویت وفاداری کارکنان و نیز افزایش انگیزه در عملکرد شغلی کمک خواهد کرد.
 - توسعه فرهنگ سازمانی با محوریت وفاداری کارکنان: بانک می تواند بر ایجاد فرهنگ سازمانی تأکید کند که وفاداری کارکنان و همکاری تیمی را ارج نهد. برگزاری کارگاه ها و جلسات تیم سازی می تواند به تقویت روابط کاری و احساس تعلق کارکنان به سازمان کمک کند.
 - تقویت ارتباطات داخلی: ایجاد یک بستر مناسب برای ارتباطات درون سازمانی که به کارکنان این امکان را بدهد که آزادانه نظرات و پیشنهادهای خود را بیان کنند، می تواند بهبود روابط کارمندان با مدیریت و افزایش وفاداری را به همراه داشته باشد. استفاده از ابزارهای دیجیتال برای ایجاد یک پلتفرم بازخورد می تواند کمک کند. ایجاد ارتباط مستقیم و صمیمانه بین مدیران و کارکنان از طریق جلسات هم اندیشی، نظرسنجی های دوره ای و برنامه های مشارکتی، باعث افزایش حس تعلق و وفاداری کارکنان خواهد شد. وقتی کارکنان احساس کنند که نظرات و ایده هایشان در تصمیم گیری های سازمانی مؤثر است، تعهد بیشتری به سازمان خواهند داشت.
 - توجه به رفاه و سلامت روان کارکنان: بانک می تواند برنامه های حمایتی برای سلامت روان و رفاه کارکنان شامل مشاوره و فعالیت های تفریحی و ورزشی فراهم کند. این اقدام نه تنها به بهبود کیفیت زندگی کارکنان کمک می کند، بلکه ارتباط مثبت و رضایت از سازمان را نیز تقویت می کند. ایجاد بسته های حقوق و مزایای انگیزشی متناسب با عملکرد و تجربه کاری، پرداخت پاداش های عملکردی، ارائه تسهیلات بانکی ویژه کارکنان و ایجاد برنامه های رفاهی مانند بیمه های تکمیلی و کمک هزینه های مسکن، می تواند وفاداری کارکنان را افزایش دهد و در نتیجه عملکرد آن ها را بهبود بخشد.
 - ایجاد فرصت های پیشرفت شغلی واضح: مدیریت باید مسیرهای شغلی نامشخص و فرصت های ارتقا را به طور واضح برای کارکنان تعیین کرده و در دسترس قرار دهد. این شفافیت می تواند به افزایش وفاداری کارکنان و بهبود انگیزه و عملکرد شغلی آن ها منجر شود.
- اجرای این پیشنهادهای می تواند به بهبود عملکرد شغلی کارکنان بانک سپه و تقویت وفاداری سازمانی ایشان کمک شایانی نماید.



فصلنامه علمی رویکردهای نو در مدیریت دولتی

The scientific quarterly of
New Approaches in Public Administration



JNAPA

References

- Akati, H, Jahantigh Aval, S, Sayadi, Y, and Moayeni Nasab, A. (2025). Examination of the Relationship Between Human Resource Management Practices and Employee Performance. *The Second International Conference on Law, Management, Educational Sciences, Psychology, and Educational Planning, Tehran*. Doi: EMACO02_015 [In Persian]

- Akter, K., Tang, S.M., Adnan, Z. (2023). Impact of empowerment and ICT on quality of work life: The mediating effect of trust climate, *Cogent Business & Management*, 10:1, 2176412, DOI: 10.1080/23311975.2023.2176412
- Alai, S., & Rozegi Shirsoar, H. (2019). Explanation of social capital components affecting the performance of municipal employees (Case study: District 22 of Tehran). *Iranian Journal of Social Development Studies*, 11 (2), 51-64. <https://sanad.iau.ir/Journal/jisds/Article/820267>[In Persian]
- Ali, A. A. H., & Abass, B. (2022). Human Resource Management Practices and Job Performance in UAE: The Mediation Role of Employee Motivation. *Asian Journal of Research in Business and Management*, 4(4), 22-29. DOI:10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519
- Alkhamis, F. A. (2024). The impacts of HRM practices on employee outcomes: The mediating role of HRM effectiveness. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(1), e6313-e6313. DOI:10.24857/rgsa.v18n1-128
- Alkuwari, A. K. M. (2025). Impact of Leadership Practices on Organizational Work Environments. *Journal of Ecohumanism*, 4(1), 3410-3428-3410-3428, <https://doi.org/3410.62754/joe.v62754i62751.66182>.
- Azis, A., M Anwar, S., Tahier, I., & Pajariato, H. (2024). Employee performance: are human resource quality, compensation fairness needed?. *International Journal Of Entrepreneurship And Management Practices (Ijemp)*, 7(27), 40-53. DOI:10.35631/ijemp.727004
- Boxcel, C.T.J, 2022, the strategic HRM debate & the resource based view of the firm, human resource management. *Human Resource Management Journal* 6 (3), 59-75 <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2022.tb00412.x>
- Cao, S., bin Arshad, M.A., & Liu, J. (2025). The Impact of Rewards on Job Satisfaction: A Systematic Literature Review. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. DOI:10.6007/ijarafms/v15-i1/24142
- Dad, N. M. F. (2024). Impact of Compensation Strategies on Employees Satisfaction Case Study in the AS XYZ Organization. *Journal of Human Resource and Leadership*, 9(2), 48-64. DOI: <https://doi.org/10.47604/jhrl.2561>
- Darmawan, D. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592 DOI: 10.37200/IJPR/V24I3/PR201903
- Farahmand, A., & Kasraei, A. (2023). Belonging, commitment, and organizational loyalty. *National Conference on Organizational Culture, Tehran*. <https://civilica.com/doc/668355>[In Persian]
- Gazi, M. A. I., Al Masud, A., Emon, M., Ibrahim, M., & bin S Senathirajah, A. R. (2025). The triadic relationship between green HRM, innovation, and pro-environmental behaviour: a study of their interactions and impacts on employee productivity and organizational sustainability. *Environmental Research Communications*, 7(1), 015016. DOI 10.1088/2515-7620/ada676
- Giotopoulos, K. C., Michalopoulos, D., Vonitsanos, G., Papadopoulos, D., Giannoukou, I., & Sioutas, S. (2025). Dynamic Workload Management System in the Public Sector: A Comparative Analysis. *Future Internet*, 17(3), 119. DOI:10.3390/fi17030119
- Habibi, M. (2023). Investigation of the challenges and problems of human resource managers in creating loyalty, organizational commitment and job satisfaction of employees in organizations in achieving desired performance, *17th National Conference on Economics, Management and Accounting*, 10-1. <https://civilica.com/doc/1920825> [In Persian]
- Heydari Soreshjani, N., Nasiri, F., & Ghanbari, S. (2023). The impact of intelligent leadership on organizational loyalty: The mediating role of knowledge creation. *Scientific Journal of Educational Technology*, 17 (3), 1-16. <https://doi.org/10.22061/tej.2023.9403.2842>[In Persian]

- Heydari, H., Mousavi, F., & Hasani, S. R. (2024). Designing a structural model of human resources for achieving organizational loyalty. *Public Administration Management*, 6 (3), 457-480. <https://doi.org/10.22059/jipa.2014.50764>[In Persian]
- Hosseini, S. A., Jabbari, O., & Hosseini, S. A. H. (2024). Causal model of employee loyalty based on sustainable human resource management and social capital. *Journal of Behavioral Studies and Organizational Excellence*, 1 (3), 0-26. <https://boe.apadana.ac.ir/showpaper/113976>[In Persian] <https://doi.org/10.47604/jhrl.2561>
- Ilmiah, J., Sumber, M., Manusia, D., Nahdiyah, N., & Dinillah, I. (2024). How Leadership and Work Discipline Affect Employee Performance: *Organizational Commitment as a Mediating*. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*. DOI:[10.32493/jjsdm.v7i3.39485](https://doi.org/10.32493/jjsdm.v7i3.39485)
- Iqbal, I., Zafar, H., & e Alam, S. M. F. (2025). Achieving Human Resource Management Sustainability in Banking Sector. *Review Journal of Social Psychology & Social Works*, 3(1), 119-145. <https://doi.org/110.71145/rjsp.v7i1143i71141.71182>.
- Ja'is, M., Suyono, J., & Elisabeth, D. R. (2024). The Mediating Role of Work Loyalty in Relationship Between Professionalism on Employee Performance. *IJEBD (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 7(2), 265-273. DOI:[10.29138/ijebd.v7i2.2698](https://doi.org/10.29138/ijebd.v7i2.2698)
- Johnson, O. J. (2024). Human Resource Planning And Organizational Performance Deposit Money Banks In Awka. <https://www.seahipublications.org/wp-content/uploads/2024/04/IJIFER-J-1-2024.pdf>
- Keltu, T. T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10(8). DOI:[10.1016/j.heliyon.2024.e29821](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821)
- Kristanti, D., & Churiyah, M. (2024). Marning Siung Mas Kediri MSME Success Strategy in Improving Employee Performance through Competency and HR Development. *JEM17: Journal of Management Economics*, 9(1). DOI: <https://doi.org/10.30996/jem17.v9i1.10943>
- Kristioni, R., & Yanuar. (2024). Motivation And Job Commitment's Role In Project Bonuses And Employee Performance . *Jurnal Ekonomi*, 29(2), 241–258. <https://doi.org/10.24912/je.v29i2.2244>
- Kumar, K.V., & Das, D.V. (2024). EMPLOYEE PERCEPTION ON INDUSTRY 5.0 IMPACT ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES -AN EMPIRICAL STUDY. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*. DOI:[10.36713/epra17974](https://doi.org/10.36713/epra17974)
- Lai, W. hoo, I. (2024). Employee Loyalty at the Workplace: The Impact of Japanese Style of Human Resource Management. *International Journal of Applied HRM*, 3: 1-17. DOI:[10.5267/j.msl.2024.3.025](https://doi.org/10.5267/j.msl.2024.3.025)
- Luiz, T. T., & Beuren, I. M. (2023). Influence of the performance measurement system on job satisfaction and organizational commitment. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*. [DOI:[10.1590/1678-6971/eRAMG2023.0155](https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG2023.0155)](<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG2023.0155>).
- Madzak, A., Hadziahmetovic, N., Sateeshchandra, N. G., Turcinovic, S., Karic, A., Bilgin, F., & Ray, S. (2025). Enhancing Remote Work Performance through Effective Leadership. DOI:[10.52783/jisem.v10i10s.1532](https://doi.org/10.52783/jisem.v10i10s.1532)
- Manroop, L., Zheng, H., Malik, A., Milner, M., Schulz, E., & Banerji, K. (2025). Human resource management in times of crisis: Strategies for a post COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*, 54(1), 101060, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101060>.
- Massoud, I. (2024). Exploring the dynamics: HRM practices and employee performance in Libyan commercial banks. *Journal of Human Sciences*, 23(1), 128-133. DOI: <https://doi.org/10.51984/johs.v23i1.2465>
- Mazlan, N.E., Sumarjan, N., Nazlan, N.H., & Suhartanto, D. (2021). Reward and Satisfaction: Keeping hospitality employees loyal. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*. DOI:[10.21834/ebpj.v6i17.2817](https://doi.org/10.21834/ebpj.v6i17.2817)

- MemarBashi, M., Nazarzadeh, R. S., & Abd Khodai, M. S. (2024). The relationship between sense of coherence, self-esteem, and job performance. *Journal of Career Counseling and Organizational Studies*, 4 (12), 66-78. <https://www.sid.ir/paper/149563/fa>[In Persian]
- Moghli, A., & Hashemi, S. Z. (2024). Investigating the relationship between perceived organizational injustice, organizational support, and organizational loyalty in the emergence of deviant behaviors in the workplace: A case study of nurses at Shahid Fakihi Hospital in Shiraz. *National Conference on Management Science Research, Tehran, Bouali Research Group*. https://www.civilica.com/Paper-IRMCONF01-IRMCONF01_123.html[In Persian]
- MousaviJad, S. M., Ahmadi Zad, A., Hosseini, S. M., & Mohammadi, H. (2021). An analysis of the role of human capital competencies in sustainable strategic management. *Quarterly Journal of Sustainable Human Resource Management*, 4 (7), 215-232. <https://doi.org/10.22080/shrm.2022.4105>[In Persian]
- Mutahar Hussain Kazim; Mariya Said Salim Al Jaradi; Al Anfal Shaikhan Humaid Al Rumhi; Wafa Rashid Said Al Jahwari. "A Study of the Impact of Digitalization in HR in Private Organization." Volume. 9 Issue.5, May - 2024 *International Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT)*, www.ijisrt.com. ISSN - 2456-2165, PP :-1841-1844:- <https://doi.org/10.38124/ijisrt/IJISRT24MAY1650>
- Otoo, F.N.K. (2024), "The mediating role of employee performance in the relationship between human resource management (HRM) practices and police service effectiveness", *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, Vol. 3 No. 2, pp. 108-141. <https://doi.org/10.1108/IRJMS-08-2023-0070>
- Pantih, S. (2024). Role of Human Resource Management Value-Added on Financial Performance Efficiency Management: The Mediating Role of Employee Commitment. Atestasi: *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7(1), 50-71. DOI: <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i1.754>
- Pourazzat, A A, Ehsani Moghadam, N, Yazdani, H. (2023).A Comparative Study of the Role of Different Dimensions of Justice in Organizational Climate and Organizational Loyalty: A Study of an Information Technology Organization. *Public Administration Management*, 5(1): 88-65. <https://www.doi.org/10.22059/jipa.2013.35548>[In Persian]
- Prasad, K., Singh, S., Srinivas, V., Kothari, H., & Shrimali, D. (2025). The Impact of Green Human Resource Management on IT Employees' Environmentally Eco-friendly Performance and Behavior: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Qubahan Academic Journal*, 5(1), 229-248, <https://doi.org/210.48161/qaj.v48165n48161a41069>.
- QaraCheh, M., & Dabuian, M. (2024). Employee loyalty in interaction with customer loyalty in service industries. *Modern Marketing Research Quarterly*, 1 (3). https://nmrj.ui.ac.ir/article_17606[In Persian]
- Rahman, H.M., Agamudai, C., Malarvizhi, N., & Khan, N. (2025). Employee loyalty in Malaysian organizations: A quantitative approach to assessing its role in sustainable economic growth. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*.DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd10793>
- Reners, R., Harahap, P., & Sugiarti, R. (2024). The effect of compensation, career development, and work-life balance on employee loyalty with job satisfaction as an intervening variable. *J Indones Sos Teknol*, 5, 860-868. • DOI:[10.59141/jist.v5i3.954](https://doi.org/10.59141/jist.v5i3.954)
- Robbins, S. P. (2020). Organizational behavior: Concepts, theories, and applications (17th ed.). Translated by: Arabi. [In Persian]
- Ruzain, M. F. (2024). Influence of Perceived Organizational Support and Organizational Identification on Employee Loyalty: A Conceptual Paper. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(10), 2239–2247. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i10/23156>
- Sabri, M., Adam, M., & Ibrahim, M. (2024). THE INFLUENCE OF WORK ENGAGEMENT, LOYALTY AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH



JOB SATISFACTION AS A MODERATION VARIABLE IN THE DIRECTORATE OF SYIAH KUALA UNIVERSITY. *International Journal of Business Management and Economic Review*.

.DOI: [10.35409/ijbmer.2024.3592](https://doi.org/10.35409/ijbmer.2024.3592)

Sabri, S., Sumardin, S., & Mustaqim, H. (2024). The effect of human resource development and leadership on employee performance with organizational commitment. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(1), 10-16. DOI:[10.29210/020243166](https://doi.org/10.29210/020243166)

Salman, M., Anwar, I., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2024). Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance: Evidence From the Indian Banking Industry. *Management and Labour Studies*, 49(1), 97-118. DOI: <https://doi.org/10.1177/0258042X231187224>

Samadzadeh Zare, M., Ganjina, H., & Azadehdell, M. R. (2025). Designing an organizational communication model based on organizational culture in the government sector (state banks). *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*.

Shakib, S. (2024). Determine the impact of Training and Development Programs on Employee Performance: An Empirical study on Bangladesh Banking Employee. DOI: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-4004177/v1>

Sjahril, S. A. & Barry, R. R. (2024). ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLE, COMPETENCE, AND JOB SATISFACTION ON THE PERFORMANCE OF SALES DIVISION EMPLOYEES IN A GOVERNMENT BANK. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(1), 715-724. DOI:[10.35794/jmbi.v11i1.55041](https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i1.55041)

Taha, A. I., & Aissa, M. B. (2023). Human resource management practices and their impact on normative loyalty: a field study in the directorate general of education in nineveh governorate. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 15(3), 69-85. DOI: [10.34111/ijebe.2023150304](https://doi.org/10.34111/ijebe.2023150304)

Tran, Q. H. N. (2025). Exploring relationships among leadership behaviors, organizational citizenship behaviors, organizational justice and person-organization fit in Vietnamese academic libraries. *The Learning Organization*, 32(3), 479-502, <https://doi.org/10.1108/TLO-1105-2023-0080>.

Wang, G. Lee, p. (2024). Psychological Empowerment and Job Satisfaction an Analysis of Interactive Effects. *Group & Organization Management*, 34 (3): 271-296. DOI:[10.1177/1059601108330089](https://doi.org/10.1177/1059601108330089)

Winarno, A., Gadzali, S. S., Kisahwan, D., & Hermana, D. (2025). Leadership and employee environmental performance: mediation test from model job demands-resources dan sustainability perspective in micro level. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2442091, <https://doi.org/10.2441080/23311975.23312024.22442091>.

Yahya, S., Ali, H., & Munir, N. S. (2024). The Influence of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Through Employee Loyalty at the Prestasi Cendikia Foundation, Bekasi. *Dinasti International Journal of Digital Business Management (DIJDBM)*, 5(5). DOI: <https://doi.org/10.38035/dijdbm.v5i5.3340>

Yue, H. (2024). Study of Enterprise Human Resource Management Strategy Based on Hybrid Deep Learning Models. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*. DOI:[10.33168/jliss.2024.0226](https://doi.org/10.33168/jliss.2024.0226)

Yuen, K.F., Loh, H.S., Zhou, Q., Wong, Y.D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, Vol. 110, 1 - 12. DOI: [10.1016/j.tra.2018.02.006](https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006)

Zenabazar, A., Uvgunkhuu, G. O., Jigjiddorj, S., & Yondon, C. (2024). The mediating role of employee loyalty and job engagement relationship between job satisfaction and intention to leave among bank employees in Mongolia. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 7(3), 1118-1127. DOI: <https://doi.org/10.53894/ijirss.v7i3.3086>



- Alkuwari, A. K. M. (2025). Impact of Leadership Practices on Organizational Work Environments. *Journal of Ecohumanism*, 4(1), 3410–3428-3410–3428, <https://doi.org/3410.62754/joe.v62754i62751.66182> .
- Iqbal, I., Zafar, H., & e Alam, S. M. F. (2025). Achieving Human Resource Management Sustainability in Banking Sector. *Review Journal of Social Psychology & Social Works*, 3(1), 119-145. <https://doi.org/110.71145/rjsp.v71143i71141.71182> .
- Manroop, L., Zheng, H., Malik, A., Milner, M., Schulz, E., & Banerji, K. (۲۰۲۵). Human resource management in times of crisis: Strategies for a post COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*, 54(1), 101060, <https://doi.org/101010.101016/j.orgdyn.102024.101060> .
- Prasad, K., Singh, S., Srinivas, V., Kothari, H., & Shrimali, D. (۲۰۲۵). The Impact of Green Human Resource Management on IT Employees' Environmentally Eco-friendly Performance and Behavior: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Qubahan Academic Journal*, 5(1), 229-248, <https://doi.org/210.48161/qaj.v48165n48161a41069> .
- Samadzadeh Zare, M., Ganjinia, H., & Azadehdel, M. R. (2025). Designing an organizational communication model based on organizational culture in the government sector (state banks). *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications* .
- Tran, Q. H. N. (2025). Exploring relationships among leadership behaviors, organizational citizenship behaviors, organizational justice and person–organization fit in Vietnamese academic libraries. *The Learning Organization*, 32(3), 479-502, <https://doi.org/410.1108/TLO-1105-2023-0080> .
- Winarno, A., Gadzali, S. S., Kisahwan, D., & Hermana, D. (2025). Leadership and employee environmental performance: mediation test from model job demands-resources dan sustainability perspective in micro level. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2442091, <https://doi.org/2442010.2441080/23311975.23312024.22442091> .