

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی مدل عملکرد منابع انسانی شهرت‌آفرین برای شعب بانک ملی

شیوه استناددهی: قراجه‌ای، محسن، قربانی، صابر، درودی، هما، و حاجی علی اکبری، فیروزه. (۱۴۰۵). طراحی مدل عملکرد منابع انسانی شهرت‌آفرین برای شعب بانک ملی. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۴(۲)، ۱۸-۱.

محسن قراجه‌ای^۱، صابر قربانی^۲، هما درودی^۳، فیروزه حاجی علی اکبری^۴

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران
۲. گروه مدیریت دولتی، واحد سراب، دانشگاه آزاد اسلامی، سراب، ایران
۳. گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: saber.ghorbani@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ تیر ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۱۹ آذر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۵ آذر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۸ آذر ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۱۸ شهریور ۱۴۰۴

هدف این پژوهش طراحی مدل عملکرد منابع انسانی شهرت‌آفرین برای شعب بانک ملی است. این پژوهش از نوع کاربردی-توسعه‌ای و با رویکرد کیفی انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۹ نفر از خبرگان بانکی و دانشگاهی گردآوری شد. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و گلوله‌برفی انجام گرفت و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌ها پس از پیاده‌سازی، با روش تحلیل مضمون و از طریق کدگذاری دستی و نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. برای اعتبارسنجی، از بازبینی خارجی و تکنرگرایی در انتخاب مشارکت‌کنندگان استفاده شد. تحلیل داده‌ها نشان داد که عملکرد منابع انسانی شهرت‌آفرین دارای پنج مضمون فراگیر اصلی است: «آموزش و توسعه توانمندساز»، «جذب و استخدام شهرت‌محور»، «مدیریت عملکرد»، «حفظ و نگهداری سفیران برند»، و «نهادینه‌سازی فرهنگ خدمت‌گزارانه». این مضامین در قالب ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۷۲ مضمون پایه شناسایی شدند. نتایج بیانگر آن است که ترکیب این عوامل، مدلی یکپارچه ایجاد می‌کند که از طریق هم‌ترازی فرایندهای منابع انسانی با ارزش‌های برند بانک ملی، به ارتقای شهرت سازمانی و بهبود تجربه مشتری می‌انجامد. مدل ارائه‌شده نشان می‌دهد که منابع انسانی نقش محوری در شکل‌دهی و تقویت شهرت سازمانی بانک ملی دارد و با توسعه شایستگی‌ها، جذب ارزش‌محور، مدیریت عملکرد مبتنی بر شهرت و ایجاد فرهنگ خدمت‌گزارانه می‌توان کارکنان را به سفیران برند تبدیل کرد که مزیت رقابتی پایدار را برای بانک فراهم می‌سازند.

کلیدواژگان: عملکرد منابع انسانی؛ شهرت سازمانی؛ بانک ملی؛ سفیران برند؛ تحلیل مضمون

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار

Personal Development and Organizational Transformation

Designing a Reputation-Building Human Resources Performance Model for Melli Bank Branches

Mohsen Gharajei¹, Saber Ghorbani^{2*}, Homa Doroudi³, Firoozeh Hajialiakbari³

1. Department of Public Administration, Za.C., Islamic Azad University, Zanjan, Iran

2. Department of Public Administration, Sara.C., Islamic Azad University, Sarab, Iran

3. Department of Management, Za.C., Islamic Azad University, Zanjan, Iran

*Corresponding Author's Email: saber.ghorbani@iau.ac.ir

How to cite: Gharajei, M., Ghorbani, S., Doroudi, H., & Hajialiakbari, F. (2026). Designing a Reputation-Building Human Resources Performance Model for Melli Bank Branches. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(2), 1-18.

Submit Date: 09 September 2025

Revise Date: 29 November 2025

Accept Date: 06 December 2025

Initial Publish: 10 December 2025

Final Publish: 22 June 2026

Abstract

The objective of this study was to design a reputation-building human resources performance model for the branches of Bank Melli. This applied–developmental study employed a qualitative approach. Data were collected through semi-structured interviews with 19 executive and academic experts selected through purposive and snowball sampling until theoretical saturation was reached. Interviews were transcribed verbatim and analyzed using thematic analysis through manual coding and MAXQDA software. External auditing and respondent diversity were used to ensure data credibility and analytic rigor. The analysis identified five overarching themes underpinning reputation-building human resources performance: “empowering learning and development,” “reputation-oriented recruitment,” “performance management,” “retention of brand ambassadors,” and “institutionalization of a servant-leadership culture.” These were further organized into 15 organizing themes and 72 basic themes. The results indicate that the integration of these dimensions forms a coherent model that aligns HR processes with the organizational brand, thereby enhancing corporate reputation and strengthening customer experience. The findings demonstrate that human resources function as a strategic driver of organizational reputation at Bank Melli. By aligning recruitment, development, performance management, and internal culture with brand values, employees can evolve into brand ambassadors who contribute to sustainable competitive advantage.

Keywords: *Human resources performance; organizational reputation; Bank Melli; brand ambassadors; thematic analysis*



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری دریافته‌اند که منابع انسانی نه تنها یکی از ارکان کلیدی بقای سازمان است، بلکه مهم‌ترین عامل خلق ارزش و شهرت سازمانی نیز به شمار می‌رود. این تحول نگرشی زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که محیط رقابتی، پیچیدگی فزاینده فناوری، افزایش انتظارات مشتریان و فشار برای پاسخگویی اجتماعی، سازمان‌ها را وادار کرده است تا نقش منابع انسانی را از یک واحد اداری صرف، به یک منبع استراتژیک خلق ارزش و شهرت تبدیل کنند. در این چارچوب، نظریه مبتنی بر منابع یا رویکرد مبتنی بر منابع مطرح می‌کند که سازمان‌ها زمانی می‌توانند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند که از منابعی ارزشمند، کمیاب، تقلیدناپذیر و سازمان‌دهی‌شده برخوردار باشند (Barney et al., 2021). منابع انسانی که ترکیبی از مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان است، دقیقاً در همین دسته قرار می‌گیرد و اگر به صورت راهبردی مدیریت شود، می‌تواند هسته اصلی شهرت سازمانی را شکل دهد. به همین دلیل، امروزه سازمان‌های پیشرو با نگاهی نو به مدیریت منابع انسانی، نه تنها بر کارایی و اثربخشی نیروی انسانی توجه می‌کنند، بلکه نقش این نیرو را در شکل‌دهی به ادراک عمومی، اعتماد اجتماعی و شهرت سازمانی نیز بررسی می‌کنند.

شهرت سازمانی مفهومی چندبعدی و پیچیده است که از تعامل میان عوامل عملکردی، اخلاقی، ارتباطی و رفتاری شکل می‌گیرد. شهرت، برداشت عمومی از قابلیت یک سازمان برای ارزش‌آفرینی و پایبندی به استانداردهای حرفه‌ای است و همان قدر که می‌تواند دستاورد سال‌ها تلاش باشد، ممکن است در نتیجه عملکردهای ضعیف کارکنان به راحتی آسیب ببیند. یافته‌های پژوهش‌های جدید نشان می‌دهد که مدیریت شهرت سازمانی سهم چشمگیری در موفقیت مالی و غیرمالی سازمان‌ها دارد و سطح اعتماد مشتریان، تمایل به تعامل، وفاداری و رفتارهای مثبت ذی‌نفعان را افزایش می‌دهد (Ifeoma et al., 2021). در مقابل، بی‌توجهی به شهرت سازمانی و اعتماد عمومی می‌تواند آسیب‌هایی جدی به عملکرد سازمان، رضایت مشتریان و حتی بقای آن وارد کند. برای مثال، ناردلا و همکاران نشان داده‌اند که مسئولیت‌گریزی سازمانی و عملکردهای غیرمسئولانه آثار مستقیمی بر افت شهرت و کاهش اعتماد عمومی دارد (Nardella et al., 2020). این موارد نشان می‌دهد که شهرت مانند یک سرمایه ناملموس، در ایجاد مزیت رقابتی و افزایش کارایی نقش محوری ایفا می‌کند.

یکی از زمینه‌هایی که شهرت سازمانی در آن اهمیت بیشتری دارد، صنعت بانکداری است. بانک‌ها به عنوان نهادهایی مبتنی بر اعتماد، برای ارائه خدمت، جذب مشتری، توسعه سبد خدمات و حفظ جایگاه رقابتی، به شهرت سازمانی پایدار نیاز دارند. نظام بانکی زمانی می‌تواند بر مشتری اثر بگذارد که تصویر ذهنی مثبتی از رفتار حرفه‌ای کارکنان، سلامت اداری، احترام، اعتبار و مسئولیت‌پذیری سازمانی ایجاد کرده باشد. به همین دلیل است که پژوهش‌های حوزه مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر بیش از پیش بر این واقعیت تأکید می‌کنند که شهرت سازمانی، برخلاف تصور سنتی، تنها در حوزه بازاریابی یا روابط عمومی تولید نمی‌شود؛ بلکه حاصل رفتار، نگرش و کیفیت تعاملات کارکنانی است که در خط مقدم ارتباط با مشتری قرار دارند (Ekechukwu et al., 2023).

در این زمینه، مدیریت منابع انسانی نقشی بنیادی در شکل‌دهی به شهرت مثبت سازمانی دارد، زیرا فرایندهایی همچون جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش، توسعه و نگهداشت کارکنان، مستقیماً کیفیت تعامل کارکنان با مشتریان و برداشت آنان از ارزش و اعتبار سازمان را تعیین می‌کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی مثبت، آموزش مستمر، شایسته‌سالاری و تقویت سرمایه ساختاری، اثراتی مستقیم بر شهرت سازمان دارند (Mousavi, 2023). به‌ویژه در فضای بانکی، رفتاری که کارکنان در تماس مستقیم با مشتری نشان می‌دهند، زیرساخت اصلی شکل‌دهنده ادراک مشتری از بانک است. بنابراین، کارشناسان معتقدند که عملکرد منابع انسانی می‌تواند به عنوان موتور محرک شهرت

سازمانی عمل کند و در صورت مدیریت صحیح، کارکنان به سفیران برند سازمان تبدیل می‌شوند که با رفتار حرفه‌ای، مسئولانه و مشتری‌محور خود، تصویری مثبت و قابل اعتماد از سازمان ارائه می‌دهند (Simone Mariconda et al., 2021).

مطالعات مختلف نشان می‌دهد که عملکرد کارکنان زمانی می‌تواند شهرت‌ساز باشد که ابتدا فرایندهای منابع انسانی مبتنی بر ارزش‌های سازمانی بازنگری شوند. در این میان، نقش طراحی نظام منابع انسانی ارزش‌محور موضوعی است که در سال‌های اخیر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. برای مثال، گاپوننکو و همکاران تأکید می‌کنند که نظام منابع انسانی باید ارزش‌محور طراحی شود تا از طریق هم‌ترازی میان فرهنگ سازمانی، ارزش‌های برند و رفتار کارکنان، زمینه لازم برای خلق شهرت پایدار فراهم شود (Gaponenko et al., 2021). این ارزش‌ها زمانی به رفتارهای سازمانی تبدیل می‌شود که کارکنان نه تنها دانش و مهارت لازم برای انجام وظایف را کسب کرده باشند، بلکه درونی‌سازی ارزش‌های خدمت‌محور نیز در آنان شکل گرفته باشد.

از سوی دیگر، عوامل ساختاری، مدیریتی و فرهنگی نیز در شکل‌دهی به عملکرد منابع انسانی شهرت‌آفرین نقش مهمی دارند. دارماوان با تحلیل عوامل اصلی مؤثر بر اثربخشی سازمانی، تأکید می‌کند که رضایت شغلی، فرهنگ سازمانی، مدیریت استعداد، مدیریت دانش و ارتباطات سازمانی، بنیان‌های کلیدی ارتقای عملکرد سازمانی هستند (Darmawan, 2025). این عوامل زمانی می‌توانند بر شهرت سازمان اثر بگذارند که در قالب فرایندهای مدیریت منابع انسانی به‌طور هدفمند به اجرا درآیند. بانک‌ها نیز از این قاعده مستثنی نیستند و بنا بر ماهیت مبتنی بر تعاملات انسانی، بیش از سایر صنایع نیازمند توجه به این مؤلفه‌ها هستند.

در سطح کلان‌تر، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رابطه میان منابع انسانی و ارزش‌آفرینی سازمانی موضوعی تعیین‌کننده است. اوزبورن و همکاران بر مفهوم «خلق ارزش در خدمات عمومی» تأکید کرده‌اند و معتقدند که ارزش زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان بتوانند تجربه‌ای مثبت، انسانی و پایدار برای مشتری خلق کنند (Osborne et al., 2021). این دیدگاه با صنعت بانکداری هم‌خوانی زیادی دارد، زیرا تجربه مشتری در مواجهه با بانک، از تعامل مستقیم با کارکنان شعب آغاز می‌شود. بنابراین، کیفیت عملکرد منابع انسانی یکی از مهم‌ترین پیش‌برنده‌های خلق ارزش و شهرت برای بانک‌ها است.

پژوهش‌های دیگری نیز بر اهمیت شهرت سازمانی برای عملکرد و جذب مشتریان تأکید کرده‌اند. پورخسروانی و بابایی‌نژاد در مطالعه‌ای با تمرکز بر سازمان‌های خدماتی نشان دادند که شهرت سازمانی، رضایت مشتری و ادراک آنان از کیفیت خدمات رابطه مستقیمی با هم دارند (Pourkhosrovan & Babaenejad, 2022). همچنین محمدپور زرنندی و همکاران نشان کردند که شهرت سازمانی بر نیت‌های رفتاری شهروندان، از جمله اعتماد، تعامل و وفاداری اثر قابل توجهی دارد (Mohammadpour Zarandi et al., 2017). این یافته‌ها نشان می‌دهد که شهرت سازمانی ماهیتی فراتر از تصویرسازی رسانه‌ای دارد و در اصل، محصول تجربه واقعی مشتری در تعامل با کارکنان است.

در پژوهش‌های تازه‌تر، تحلیل‌های یادگیری ماشینی و مدل‌سازی‌های پیشرفته نیز اهمیت مدیریت منابع انسانی در بهبود عملکرد سازمان را پررنگ‌تر کرده‌اند. سان با بهره‌گیری از روش یادگیری تقویتی عمیق نشان می‌دهد که شاخص‌های کلیدی منابع انسانی مانند کیفیت جذب، آموزش، روابط کارکنان، و سیستم‌های پاداش، تأثیری مستقیم و قابل اندازه‌گیری بر عملکرد سازمان دارند (Sun, 2025). این نتایج نشان می‌دهد که منابع انسانی نه تنها بُعدی انسانی از سازمان است، بلکه بخشی داده‌محور و سنجش‌پذیر نیز به شمار می‌رود که با طراحی صحیح، می‌تواند به منبعی جهت خلق ارزش و شهرت تبدیل شود.

در پژوهش‌های داخلی نیز موضوع شهرت سازمانی به‌طور گسترده بررسی شده است. عرب‌کلمری و همکاران در پژوهشی نشان دادند که مدیریت منابع انسانی پایدار از طریق نوآوری سازمانی می‌تواند اثر معناداری بر شهرت سازمانی داشته باشد (Arab Kalmehri et al., 2021). این مطالعه نشان می‌دهد که نوآوری در فرایندهای منابع انسانی، به‌ویژه در حوزه‌های جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان، راهی کلیدی برای ایجاد مزیت رقابتی و شهرت سازمانی است. غصوری نیز در مقاله خود به نقش کلیدی مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمان اشاره می‌کند و تأکید دارد که عملکرد کارکنان زمانی می‌تواند اثرگذار باشد که سازمان از ساختار و فرایندهای مشخص و شفاف برای مدیریت منابع انسانی بهره‌مند باشد (Ghasouri, 2022). همچنین، دادمهر و همکاران در پژوهش خود در بانک‌های خصوصی ایران نشان دادند که پایداری تغییرات سازمانی زمانی محقق می‌شود که تغییرات رفتاری و روان‌شناختی کارکنان در اولویت قرار گیرد و فرایندهای منابع انسانی نقش فعالی در هدایت این تغییرات ایفا کنند (Dadmehr et al., 2023). این یافته‌ها نیز به‌طور مستقیم بر اهمیت مدیریت منابع انسانی در ایجاد شهرت سازمانی قابل اتکا دلالت دارند.

مطالعات بین‌المللی نیز بر نقش فعالیت‌های بازاریابی و مدیریت اعتبار در ارتقای شهرت سازمانی تأکید کرده‌اند. پژوهش آنگولو-روئیز و همکاران نشان داد که فعالیت‌های بازاریابی در صورت هم‌راستایی با نظام ارزش‌ها و رفتارهای درونی سازمان، می‌تواند اثر چشمگیری بر شهرت سازمانی داشته باشند (Angulo-Ruiz et al., 2022). باین‌حال، این فعالیت‌ها زمانی اثربخش خواهند بود که کارکنان با رفتار حرفه‌ای و خدمت‌محور خود، آن ارزش‌ها را در عمل بازتاب دهند.

بنابراین، آنچه از مجموع پژوهش‌های داخلی و خارجی به‌دست می‌آید، این است که منابع انسانی نقشی کلیدی و تعیین‌کننده در خلق، تقویت و پایداری شهرت سازمانی دارد. باین‌وجود، در بسیاری از سازمان‌های ایرانی، به‌ویژه بانک‌ها، هنوز مدل مفهومی جامعی برای تبیین نحوه اثرگذاری منابع انسانی بر شهرت سازمانی وجود ندارد. در چنین شرایطی، طراحی یک مدل بومی، مبتنی بر تجربیات واقعی کارکنان، مدیران و خبرگان بانکی، ضرورتی پژوهشی و عملی محسوب می‌شود. بنابراین، با توجه به اهمیت شهرت آفرینی برای عملکرد سازمانی، این پژوهش به دنبال آن است که مدل عملکرد منابع انسانی شهرت‌آفرین برای شعب بانک ملی را طراحی کند.

روش‌شناسی

این پژوهش بر اساس هدف، یک پژوهش کاربردی-توسعه‌ای است. از نظر روش، تحقیق کیفی-گردد. در این پژوهش به منظور طراحی مدل از روش تحلیل مضمون برای بخش کیفی استفاده می‌گردد. جمع‌آوری داده‌های موردنیاز برای طراحی مدل تحقیق با ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت پذیرفت. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل خبرگان اجرایی در بانک ملی ایران و خبرگان دانشگاهی بوده‌اند. در بخش کیفی با توجه به اینکه به دنبال تدوین مدل نظری می‌باشد، بنابراین بایستی از افرادی استفاده گردد که آشنایی کاملی با شهرت سازمانی و عملکرد منابع انسانی داشته باشند. بر همین اساس در بخش پژوهش کیفی، جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان بانکی، و اعضای هیات علمی دانشگاه آشنا به موضوع می‌باشد. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و نظری (گلوله برفی) انجام پذیرفت. در پژوهش حاضر، مصاحبه‌ها بصورت حضوری انجام شد. پس از انجام مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران، مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و سپس داده‌های جمع‌آوری شده تحلیل و ترکیب شدند. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از تحلیل مضمون استفاده شد. در روش تحلیل مضمون، اطلاعات از طریق کدگذاری به دست می‌آید. در این پژوهش از دو روش کدگذاری دستی و کدگذاری توسط نرم افزار MAXQDA استفاده شد. به‌منظور اعتبارسنجی داده‌ها در پژوهش کیفی، از دو راهبرد اصلی استفاده شد: نخست، بازبینی خارجی که در آن با افرادی خارج از گروه

اصلی مصاحبه‌شوندگان مصاحبه شد تا فرایند انجام پژوهش، دقت یافته‌ها و اعتبار خروجی‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد؛ و دوم، تکثرگرایی که از طریق مصاحبه با افراد دارای مسئولیت‌ها و سطوح مختلف سازمانی اجرا شد تا دیدگاه‌های متنوع و جامع‌تری از موضوع پژوهش به دست آید.

در این مرحله، مصاحبه‌ها به صورت گسترده و عمیق انجام شد تا امکان کشف مفاهیم اصیل و بنیادی فراهم شود. داده‌های گردآوری شده بارها مرور و بازبینی گردید تا از دقت و انسجام آن‌ها اطمینان حاصل شود. در این فرایند، کدهای اولیه استخراج و پس از اصلاح و بازنگری، کدهای نهایی تثبیت شدند.

-آماده‌سازی داده‌ها: پس از پیاده‌سازی کامل متن مصاحبه‌ها، داده‌ها سامان‌دهی شدند. بدین منظور، جدول‌هایی تنظیم گردید که در آن پاسخ‌های هر مصاحبه‌شونده به سؤالات پژوهش به صورت مجزا درج شد تا امکان مقایسه، تحلیل و استنباط نظام‌مند فراهم آید.

-کشف مقوله‌ها: در گام بعد، مفاهیم استخراج شده بر اساس شباهت‌ها و ارتباط‌های موضوعی طبقه‌بندی شدند. این فرایند که از آن با عنوان «مقوله‌پردازی» یاد می‌شود، منجر به شکل‌گیری واحدهای مفهومی منسجم و معناداری گردید که قابلیت گردآوری و تبیین مفاهیم پیرامون خود را دارند.

-استخراج مضامین پایه: در این مرحله، مفاهیم کلیدی حاصل از بیانات مصاحبه‌شوندگان تدوین، تلفیق و دسته‌بندی شدند. عناوین انتخابی برای مضامین، با دقت و بر اساس محتوای نمایانگر آن‌ها توسط پژوهشگر تعیین گردید تا بیشترین هم‌خوانی مفهومی و معنایی را با داده‌های تجربی داشته باشند. نمونه‌ای از این مضامین پایه در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

جدول ۱: نمونه‌ای از مصاحبه‌های پژوهش

ردیف	متن مصاحبه	کدهای مفهومی
۱	«شهرت شعبه ما بیش از هر چیز به رفتار حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری کارکنان برمی‌گردد... آموزش مهارت‌های ارتباطی باعث شد مشتریان احساس کنند با افراد آگاه و دلسوز روبه‌رو هستند.»	- رفتار حرفه‌ای کارکنان - مسئولیت‌پذیری در قبال مشتری - آموزش مستمر مهارت‌های ارتباطی - دانش و تخصص در ارائه خدمات - حس اعتماد و دلسوزی در روابط کاری
۲	«در گذشته فقط شاخص‌های کمی ملاک بود، اما حالا رفتار اخلاقی و رضایت مشتری هم معیار ارزیابی است... ارزیابی از مالی به شهرت‌آفرین تغییر کرده است.»	- تغییر در نظام ارزیابی از کمی به کیفی - لحاظ کردن شاخص‌های اخلاقی در عملکرد - تأکید بر رضایت مشتری به جای فقط بهره‌وری مالی - پیوند ارزیابی عملکرد با اعتبار اجتماعی سازمان
۳	«با انتشار داستان‌های موفقیت کارکنان، آن‌ها احساس کردند بخشی از برند بانک هستند... مشتریان هم این حس را درک کردند.»	- نمایش و ترویج موفقیت کارکنان - تقویت هویت سازمانی از طریق روایت‌سازی - هم‌افزایی بین روابط عمومی و منابع انسانی - ایجاد احساس تعلق و افتخار سازمانی
۴	«رفتار صادقانه و محترمانه کارکنان باعث اعتماد من شده است... حتی وقتی کارم طول کشیده، با حوصله رفتار کرده‌اند.»	- صداقت در تعامل با مشتری - احترام و ادب در ارتباطات - صبر و حوصله در ارائه خدمات - ایجاد اعتماد پایدار - وفاداری مشتری به دلیل رفتار انسانی کارکنان

-کشف مضامین سازمان‌دهنده

توسعه فردی و تحول سازمانی

در این مرحله، مجموعه‌ای از مفاهیم و مضامین پایه که از مصاحبه‌ها استخراج شده بودند، بر اساس شباهت‌ها، روابط مفهومی و هم‌پوشانی معنایی، در قالب دسته‌هایی منسجم‌تر سازمان‌دهی شدند. به هر دسته از مفاهیم مشترک، عنوانی کلی و معنادار اختصاص یافت تا نشان‌دهنده ماهیت و جهت‌گیری مشترک آن‌ها باشد.

جدول ۲: کدگذاری ثانویه مصاحبه‌های انجام‌شده بر اساس مضامین سازمان دهنده و نتایج کدگذاری

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
اشتراک دانش	- تبادل تجربیات کاری میان کارکنان - فرهنگ بازخورد و یادگیری متقابل - اعتماد سازمانی به عنوان تسهیل‌گر اشتراک دانش - رهبران دانشی در بانک - حمایت مدیریت از نوآوری و یادگیری مستمر
آموزش همسو با شهرت سازمانی	- هم‌ترازی اهداف آموزشی با ارزش‌های برند بانک ملی - ترویج درک مشترک از هویت و مأموریت بانک میان کارکنان - توسعه سواد برند در بین کارکنان - یادگیری از تجارب موفق کارکنان خوش‌نام و شعب معتبر
جذابیت برند کارفرمایی	- ادراک کارکنان از اعتبار و خوش‌نامی بانک ملی - سطح تمایل متقاضیان به استخدام در بانک ملی در مقایسه با رقبا - احساس امنیت شغلی و پایداری استخدام در ذهن کارکنان فعلی و بالقوه - تطابق ارزش‌های برند با ارزش‌های فردی کارکنان و متقاضیان
ترفیع بر اساس شایستگی و شهرت	- توجه به رفتارهای خدمت‌محور و شهرت‌آفرین در فرآیند ترفیع - شفافیت معیارهای ارتقا و اطلاع‌رسانی به کارکنان - عدالت و انصاف در تصمیمات ارتقا و پرهیز از تبعیض - استفاده از نتایج ارزیابی ۳۶۰ درجه و بازخورد مشتریان در ارتقا - ارتباط ترفیع با اهداف استراتژیک و مأموریت برند بانک ملی

۶. خلق معانی و مفاهیم: در این مرحله، با تجمیع مفاهیم مشترک با استفاده از کدگذاری انتخابی، به‌طور منظم، مضامین اصلی با سایر مقوله‌ها مرتبط شده و از طریق اعتبار بخشیدن به این روابط، مدل نهایی ارائه می‌گردد.

یافته‌ها

بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده، مدل عملکرد منابع انسانی شهرت آفرین برای شعب بانک ملی نیازمند توجه به پنج مضمون آموزش و توسعه توانمندساز، جذب و استخدام شهرت‌محور، مدیریت عملکرد، حفظ و نگهداری سفیران برند و نهادینه‌سازی فرهنگ خدمت‌گزار است. از این‌رو، مضامین محوری، فراگیر، سازمان دهنده و مضامین پایه در جدول ۳ تا ۷ نشان داده‌شده است.

جدول ۳: نتایج فرایند تحلیل تم برای آموزش و توسعه توانمندساز

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
آموزش و توسعه توانمندساز	آموزش همسو با شهرت سازمانی	- هم‌ترازی اهداف آموزشی با ارزش‌های برند بانک ملی - ترویج درک مشترک از هویت و مأموریت بانک میان کارکنان - توسعه سواد برند در بین کارکنان - یادگیری از تجارب موفق کارکنان خوش‌نام و شعب معتبر
توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای		- به‌روزرسانی دانش تخصصی بانکی در حوزه خدمات نوین مالی - توسعه مهارت‌های فنی مرتبط با فناوری‌های بانکداری دیجیتال - توسعه مهارت‌های مشاوره مالی و راهنمایی مشتریان

اشتراک دانش	- پرورش تفکر سیستمی و بینش سازمانی در کارکنان شعب
	- تبدیل کارکنان متخصص به منابع اعتماد و مرجعیت حرفه‌ای در میان مشتریان
	- تبادل تجربیات کاری میان کارکنان
	- فرهنگ بازخورد و یادگیری متقابل
	- اعتماد سازمانی به عنوان تسهیل‌گر اشتراک دانش
توانمندسازی روانشناختی	- رهبران دانشی در بانک
	- حمایت مدیریت از نوآوری و یادگیری مستمر
	- درک معنا و ارزش کاری در راستای مأموریت و شهرت بانک ملی
	- اختیار تصمیم‌گیری در حوزه‌های کاری روزمره
	- توجه به نقش فردی در ایجاد تأثیر مثبت بر مشتریان و سازمان
	- اعتماد به کارکنان در ارائه خدمات و تعامل با مشتریان
	- درک اهمیت نقش خود در تصویر و اعتبار بانک در جامعه

این مضمون فراگیر بیانگر آن است که آموزش و توسعه منابع انسانی، نقشی بنیادین در شکل‌دهی رفتارها و نگرش‌های شهرت‌آفرین در میان کارکنان شعب بانک ملی دارد. آموزش در این مدل، نه صرفاً یک فعالیت مهارتی، بلکه فرآیندی فرهنگی و راهبردی برای توانمندسازی روانی، اخلاقی و حرفه‌ای کارکنان تلقی می‌شود. بر این اساس، چهار مضمون سازمان‌دهنده زیر به عنوان ابعاد تشکیل‌دهنده این مضمون فراگیر شناسایی شده‌اند: آموزش همسو با شهرت سازمانی، توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای، اشتراک دانش و توانمندسازی روانشناختی.

آموزش همسو با شهرت سازمانی بر ضرورت هم‌راستایی محتوای آموزشی با ارزش‌ها، مأموریت و هویت برند بانک ملی تأکید دارد. در این رویکرد، دوره‌های آموزشی به گونه‌ای طراحی می‌شوند که کارکنان دریابند رفتار و گفتار آنان در تعامل با مشتری، بازتاب مستقیم تصویر بانک در جامعه است. توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای به توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های تخصصی، ارتباطی و اخلاقی کارکنان اشاره دارد. شایستگی‌های حرفه‌ای به کارکنان کمک می‌کند تا با دقت، مسئولیت‌پذیری و ادب در ارائه خدمات بانکی، تجربه‌ای مثبت برای مشتریان ایجاد کنند. استمرار در رشد این شایستگی‌ها، یکی از مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده به شهرت حرفه‌ای شعب بانک ملی محسوب می‌شود. از سوی دیگر، اشتراک دانش، نمادی از یادگیری جمعی و فرهنگ همیاری در میان کارکنان است. کارکنانی که تجربیات و آموخته‌های خود را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند، موجب افزایش هماهنگی، انسجام و کیفیت عملکرد در سطح شعب می‌شوند. این اشتراک‌گذاری، رفتارهای شهرت‌ساز را تقویت کرده و مانع از خطاهای تکراری در ارائه خدمات بانکی می‌شود. همچنین، توانمندسازی روان‌شناختی شامل احساس معناداری کار، خوداثربخشی، خودمختاری و تأثیرگذاری کارکنان در محیط کار است. زمانی که کارکنان احساس کنند نقش و نظرشان در تصمیم‌گیری‌ها اهمیت دارد، با انگیزه و تعهد بیشتری فعالیت کرده و رفتارهایی از خود بروز می‌دهند که به شکل‌گیری تصویری مثبت از بانک در ذهن مشتریان می‌انجامد.

جدول ۴: نتایج فرایند تحلیل تم برای جذب و استخدام شهرت‌محور

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
جذب و استخدام شهرت‌محور	جذب مبتنی بر ارزش‌های برند	- تطابق ارزش‌های فردی متقاضی با ارزش‌های برند بانک ملی - توجه به رفتار و نگرش شهرت‌محور در فرآیند انتخاب و گزینش - جذب نیروهای دارای پیشینه مثبت در خدمت‌رسانی و اعتماد عمومی - احساس احترام داوطلبان از فرآیند جذب
جذابیت برند کارفرمایی	ادراک کارکنان از اعتبار و خوش‌نامی بانک ملی	- سطح تمایل متقاضیان به استخدام در بانک ملی در مقایسه با رقبا

توسعه فردی و تحول سازمانی

- احساس امنیت شغلی و پایداری استخدام در ذهن کارکنان فعلی و بالقوه
- تطابق ارزش‌های برند با ارزش‌های فردی کارکنان و متقاضیان
- انتخاب مبتنی بر ارزش‌ها و شهرت
- استفاده از مصاحبه‌های مبتنی بر شایستگی‌های رفتاری برندمحور
- درگیر کردن مدیران ارزش‌مدار و برندآگاه در فرآیند انتخاب
- توجه به تصویر و رفتار اجتماعی داوطلب در و تعاملات عمومی
- ارزیابی تعهد داوطلب به ارزش‌های ملی و اجتماعی بانک ملی

این مضمون فراگیر بر این اصل استوار است که فرآیند جذب و استخدام در بانک ملی، نقشی اساسی در شکل‌دهی و تقویت شهرت سازمانی دارد. در رویکرد شهرت‌محور، انتخاب و استخدام صرفاً بر مبنای شایستگی‌های فنی انجام نمی‌شود، بلکه ارزش‌های اخلاقی، نگرش‌های حرفه‌ای و میزان هم‌سویی فرد با فرهنگ و برند بانک نیز در نظر گرفته می‌شود. بانک ملی به‌عنوان نهادی با سابقه و معتبر، زمانی می‌تواند اعتبار خود را در افکار عمومی حفظ کند که نیروهای تازه‌وارد، حامل و بازتاب‌دهنده همان ارزش‌ها و رفتارهای شهرت‌ساز باشند. در این راستا، سه مضمون سازمان‌دهنده زیر ابعاد اصلی این مفهوم را تشکیل می‌دهند: جذب مبتنی بر ارزش‌های برند، جذابیت برند کارفرمایی، انتخاب مبتنی بر ارزش‌ها و شهرت. جذب مبتنی بر ارزش‌های برند به سیاست‌ها و فرآیندهایی اشاره دارد که هدف آن‌ها جذب افرادی است که از نظر باورها، رفتارها و نگرش‌ها با ارزش‌های برند بانک ملی هم‌خوانی دارند؛ جذابیت برند کارفرمایی نیز به توانایی بانک در ایجاد تصویری مثبت و جذاب از خود به‌عنوان محل کار اشاره دارد. وقتی بانک ملی بتواند در میان متقاضیان شغل، تصویری از امنیت شغلی، اعتبار اجتماعی، رفتار اخلاقی و فرصت رشد ارائه دهد، افراد مستعد و باکیفیت تمایل بیشتری برای همکاری با آن خواهند داشت؛ در نهایت، انتخاب مبتنی بر ارزش‌ها و شهرت به مرحله‌ی نهایی فرآیند جذب یعنی گزینش و انتخاب نهایی اشاره دارد. در این مرحله، علاوه بر معیارهای تخصصی، شاخص‌هایی مانند صداقت، سابقه اخلاقی، مسئولیت اجتماعی و نگرش نسبت به مشتری مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

جدول ۵: نتایج فرایند تحلیل تم برای مدیریت عملکرد

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
مدیریت عملکرد	بازخورد و شهرت‌آفرین	- ارائه بازخورد مستمر و درباره رفتارهای خدمت‌محور و شهرت‌ساز - مربیگری فردی و گروهی با هدف ارتقای تصویر و اعتبار برند - ایجاد فرهنگ بازخورد مثبت و سازنده در سازمان - تطبیق بازخوردها با ارزش‌ها و مأموریت برند بانک ملی - پشتیبانی مدیران و همکاران به‌عنوان راهنمای رفتار شهرت‌آفرین - ارتقای خودآگاهی کارکنان نسبت به اثر عملکرد خود بر شهرت سازمان - تسهیل رشد حرفه‌ای و توسعه فردی از طریق مربیگری هدفمند
	ترفع بر اساس شایستگی و شهرت	- توجه به رفتارهای خدمت‌محور و شهرت‌آفرین در فرآیند ترفیع - شفافیت معیارهای ارتقا و اطلاع‌رسانی به کارکنان - عدالت و انصاف در تصمیمات ارتقا و پرهیز از تبعیض - استفاده از نتایج ارزیابی ۳۶۰ درجه و بازخورد مشتریان در ارتقا - ارتباط ترفیع با اهداف استراتژیک و مأموریت برند بانک ملی

در این دیدگاه، مدیریت عملکرد فراتر از ارزیابی‌های سنتی سالانه است و به‌عنوان فرآیندی پویا و تعاملی تعریف می‌شود که هدف آن هم‌سوسازی اهداف فردی با ارزش‌ها و مأموریت برند بانک ملی است. این نظام با تمرکز بر بهبود مستمر عملکرد، یادگیری، و توسعه رفتارهای

شهرت‌آفرین در میان کارکنان، زمینه‌ساز شکل‌گیری هویتی حرفه‌ای و متمایز در بین کارکنان می‌شود. مضامین فراگیر عبارتند از: بازخورد و مربیگری شهرت‌آفرین، ترفیع بر اساس شایستگی و شهرت.

بازخورد و مربیگری شهرت‌آفرین به فرآیند ارائه بازخوردهای هدفمند، سازنده و مبتنی بر ارزش‌های برند بانک اشاره دارد. در این چارچوب، مدیران شعب نه تنها عملکرد کارکنان را ارزیابی می‌کنند، بلکه نقش مربی را ایفا می‌کنند؛ یعنی با هدایت، حمایت و الهام‌بخشی، کارکنان را در جهت ارتقای مهارت‌ها، رفتارهای حرفه‌ای و نگرش‌های همسو با شهرت سازمانی توانمند می‌سازند.

ترفیع بر اساس شایستگی و شهرت نیز بیانگر آن است که ارتقای شغلی در بانک ملی باید بر پایه شایستگی‌های واقعی، عملکرد برجسته و نقش کارکنان در ارتقای شهرت برند صورت گیرد. کارکنانی که با رفتار حرفه‌ای، مشتری‌مداری و وفاداری به ارزش‌های سازمان، چهره‌ای مثبت از بانک در ذهن مشتریان و جامعه ایجاد می‌کنند، شایسته پیشرفت در مسیر شغلی خود شناخته می‌شوند.

جدول ۶: نتایج فرایند تحلیل تم برای حفظ و نگهداری سفیران برند

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
حفظ و نگهداری سفیران برند	قدردانی و پاداش شهرت‌آفرین	- پاداش‌دهی مبتنی بر رفتارها و عملکردهای شهرت‌ساز کارکنان - تقدیر و قدردانی از تلاش‌های خدمت‌محور و مشتری‌مدارانه - شفافیت معیارهای پاداش و عدالت در تخصیص آن - ایجاد انگیزه برای بهبود مستمر رفتارها و شایستگی‌های شهرت‌محور
	تجربه مثبت درون‌سازمانی	- رضایت کارکنان از محیط کاری شعب و واحدها - احساس احترام و ارزش‌گذاری توسط مدیران و همکاران - ایجاد حس تعلق و هویت سازمانی مثبت - تعامل دوستانه، همکارانه و حمایت‌گرانه در تیم‌ها - تجربه همسویی با مأموریت و ارزش‌های برند در فعالیتهای روزمره
	توسعه مستمر برند فردی	- حفظ رفتارها و نگرش‌های همسو با مأموریت و هویت برند بانک ملی - توسعه شبکه‌های حرفه‌ای درون و برون سازمانی به‌عنوان سفیر برند - ترویج تصویر مثبت فردی در محیط کاری و تعاملات بیرونی - تشویق به نوآوری و مسئولیت‌پذیری در کار - ایجاد حس مالکیت و مسئولیت نسبت به ارزش‌ها و شهرت سازمان

در مدل «عملکرد منابع انسانی شهرت‌آفرین برای شعب بانک ملی»، حفظ و نگهداری کارکنان نه صرفاً به‌منزله جلوگیری از ترک خدمت، بلکه به‌عنوان حفظ و پرورش سفیران برند تعریف می‌شود. سفیران برند، کارکنانی هستند که درک عمیقی از ارزش‌ها، مأموریت و شهرت بانک ملی دارند و به‌صورت داوطلبانه و با افتخار، آن را در رفتارها، تعاملات و ارتباطات خود بازتاب می‌دهند. هدف این بُعد، ایجاد محیطی الهام‌بخش و تعهدآفرین است که در آن کارکنان احساس تعلق و افتخار به برند بانک را تجربه کرده و تمایل داشته باشند بخشی ماندگار از هویت سازمان باشند. حفظ چنین نیروهایی به معنای تداوم سرمایه شهرت بانک در طول زمان است و شامل قدردانی و پاداش شهرت‌آفرین، تجربه مثبت درون‌سازمانی و توسعه مستمر برند فردی است.

نظام‌های قدردانی و پاداش‌دهی نه تنها بر اساس عملکرد عددی، بلکه بر مبنای نقش کارکنان در ارتقای تصویر برند بانک ملی طراحی می‌شود. تقدیر از رفتارهایی مانند وفاداری، حسن ارتباط با مشتری، و تعهد به ارزش‌های برند، حس ارزشمندی و انگیزش درونی کارکنان را تقویت می‌کند. از سوی دیگر، تجربه کاری مطلوب شامل عوامل ملموس و ناملموس محیط کار است—از روابط انسانی سالم، فرهنگ احترام و

اعتماد، تا عدالت سازمانی و فرصت رشد. هرچه تجربه درون سازمانی مثبت تر باشد، تعهد عاطفی کارکنان به برند افزایش یافته و احتمال ترک سازمان کاهش می یابد. همچنین، سازمان، زمینه رشد و شکوفایی کارکنان را فراهم می کند تا هر یک بتوانند برند شخصی خود را در راستای برند سازمانی ارتقا دهند. این توسعه شامل بهبود مهارت های حرفه ای، شایستگی های ارتباطی، و اعتبار شخصی در تعامل با مشتریان و جامعه است. نتیجه آن، هم افزایی میان برند فردی کارکنان و برند کلان بانک ملی خواهد بود.

جدول ۷: نتایج فرایند تحلیل تم برای نهادینه سازی فرهنگ خدمت گزارانه

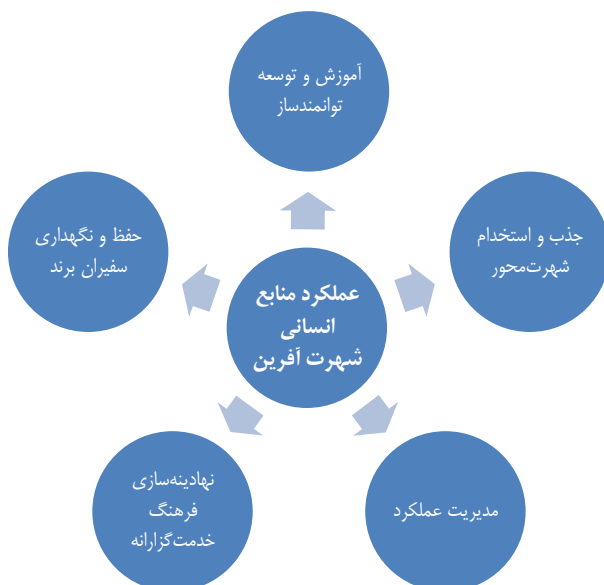
مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
نهادینه سازی خدمت گزارانه	فرهنگ درونی سازی ارزش های خدمت	- پذیرش و باور عمیق ارزش های خدمت محور بانک ملی - هماهنگی رفتارهای روزمره کارکنان با ارزش های خدمت به مشتری - توجه به نیازها و رضایت مشتریان به عنوان اولویت کاری - ایجاد حس مسئولیت شخصی نسبت به کیفیت خدمات - تقویت نگرش خدمت محور در تعامل با همکاران و مشتریان - پایداری رفتارهای خدمت محور حتی در شرایط چالش برانگیز - تشویق به خودآگاهی و بازخوردگیری برای بهبود مستمر رفتار خدمت محور
	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری	- ایجاد بسترهای رسمی برای مشارکت در تصمیم گیری های سازمانی - تبادل آزاد اطلاعات میان مدیران و کارکنان در فرآیند تصمیم گیری - استفاده از تصمیمات مشارکتی برای بهبود تجربه مشتری و شهرت برند - تشویق به کار تیمی و همفکری در تدوین راهکارهای خلاقانه - پشتیبانی مدیران از ایده های کارکنان و تسهیل اجرای آنها
	تعهد خدمت محور	- درک ارتباط بین کیفیت خدمت و اعتبار برند بانک ملی - وجود انگیزه درونی برای خدمت صادقانه و مسئولانه - ترغیب کارکنان به نوآوری در ارائه خدمات با کیفیت تر - پایداری انگیزه خدمت حتی در شرایط فشار کاری یا چالش های محیطی

فرهنگ خدمت گزارانه به عنوان هسته ارزشی و رفتاری شهرت سازمانی شناخته می شود. این فرهنگ، کارکنان را به عنوان خدمت گزاران واقعی مردم و جامعه می نگرد؛ افرادی که رسالت آنها فراتر از انجام وظایف اداری است و در جهت خلق تجربه ای مثبت، انسانی و ارزش محور برای مشتریان گام برمی دارند. نهادینه سازی فرهنگ خدمت گزارانه، به معنای درونی کردن باورها و نگرش هایی است که خدمت به مشتری و جامعه را به یک ارزش درونی و پایدار تبدیل می کند. در این راستا، بانک ملی نه صرفاً یک نهاد مالی، بلکه سازمانی با رسالت اجتماعی و فرهنگی تلقی می شود که شهرت آن، ریشه در نوع نگاه و رفتار کارکنانش دارد. این مضامین عبارتند از: درونی سازی ارزش های خدمت، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، تعهد خدمت محور.

هدف از درونی سازی ارزش های خدمت آن است که ارزش هایی نظیر صداقت، احترام، پاسخ گویی و مسئولیت پذیری در تعامل با مشتریان و ذی نفعان، به بخشی از هویت شغلی کارکنان تبدیل شود. زمانی که ارزش های خدمت درونی می شوند، رفتار کارکنان به صورت طبیعی و خودجوش، بازتاب دهندهی شأن و جایگاه برند بانک ملی خواهد بود. همچنین، در فرهنگ خدمت گزارانه، کارکنان نه مجریان صرف، بلکه شریکان فکری سازمان هستند. مشارکت در تصمیم گیری، موجب افزایش احساس مالکیت، مسئولیت و همدلی می شود. این امر باعث می شود کارکنان در ارائه خدمات، خلاقانه تر و متعهدتر عمل کنند و به بهبود مستمر تجربه مشتری کمک نمایند. با این حال، تعهد کارکنان زمانی به شهرت سازمانی معنا می بخشد که در خدمت به مشتریان و جامعه نمود پیدا کند. تعهد خدمت محور یعنی فراتر رفتن از حد وظیفه؛ یعنی آن که

کارکنان بانک ملی در هر سطحی، در پی رضایت و اعتماد واقعی مشتری باشند و این نگرش را به بخشی از فرهنگ روزمره کاری خود بدل کنند.

تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه با خبرگان و مدیران شعب بانک ملی نشان داد که «عملکرد منابع انسانی شهرت‌آفرین» مفهومی چندبعدی و یکپارچه است که تمامی فرآیندهای منابع انسانی را در راستای تقویت و تداوم شهرت سازمانی هم‌سو می‌سازد. بر اساس یافته‌ها، شبکه مضامین این مدل که در تعامل با یکدیگر، بنیان یک نظام انسانی شهرت‌محور را شکل می‌دهند که در شکل ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱: مدل عملکرد منابع انسانی شهرت‌آفرین

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که «عملکرد منابع انسانی شهرت‌آفرین» برای شعب بانک ملی مفهومی چندبعدی است که از پنج مضمون فراگیر شامل آموزش و توسعه توانمندساز، جذب و استخدام شهرت‌محور، مدیریت عملکرد، حفظ و نگهداری سفیران برند، و نهادینه‌سازی فرهنگ خدمت‌گزارانه تشکیل می‌شود. تحلیل این یافته‌ها روشن ساخت که شهرت بانک به‌عنوان یک نهاد مالی مبتنی بر اعتماد، در بیشترین میزان خود از طریق رفتار، نگرش و کیفیت تعامل کارکنان با مشتری شکل می‌گیرد. این نتایج با ادبیات پژوهشی مرتبط کاملاً هم‌خوانی دارد و نشان می‌دهد که منابع انسانی می‌تواند نقش اصلی در خلق ارزش و تصویر ذهنی سازمان برای مشتریان ایفا کند، به‌ویژه در شرایطی که کارکنان در خط مقدم ارتباط با ذی‌نفعان قرار دارند (Ifeoma et al., 2021).

مضمون نخست، یعنی آموزش و توسعه توانمندساز، نشان داد که هم‌راستایی برنامه‌های آموزشی با ارزش‌های برند، توسعه شایستگی‌های تخصصی، توانمندسازی روان‌شناختی، و فرهنگ اشتراک دانش در بانک ملی، نقشی اساسی در شکل‌دهی رفتارهای شهرت‌محور دارد. این یافته‌ها با استدلال‌های نظریه مبتنی بر منابع هم‌خوانی دارد؛ بر اساس این نظریه، سازمان زمانی می‌تواند ارزش‌آفرینی کند که از منابع انسانی کمیاب، ارزشمند و تقلیدناپذیر برخوردار باشد (Barney et al., 2021). آموزش مداوم، تقویت شایستگی‌های حرفه‌ای و ایجاد احساس معناداری در کار، دقیقاً عناصر این نوع منابع انسانی هستند. پژوهش‌سان نیز نشان داد که شاخص‌های کلیدی منابع انسانی—از جمله آموزش، توانمندسازی و یادگیری—تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی دارند، به‌ویژه زمانی که از مدل‌های مبتنی بر یادگیری تقویتی برای تحلیل آن‌ها

استفاده شود (Sun, 2025). در حقیقت، زیربنای مدل پیشنهادی این پژوهش نیز بر این اصل استوار است که آموزش و توسعه، نه صرفاً یک فعالیت توسعه‌ای، بلکه یک سازوکار استراتژیک برای ساختن نیروی انسانی شهرت‌محور است.

یافته‌های مرتبط با «جذب و استخدام شهرت‌محور» نیز نشان داد که انتخاب افراد بر اساس شایستگی‌های اخلاقی، نگرش‌های مشتری‌مدارانه و همسویی ارزشی، یکی از پایه‌های اصلی ایجاد شهرت برای بانک است. این نتیجه، یافته‌های پژوهش‌های مختلف را تأیید می‌کند؛ برای مثال، گاپوننکو و همکاران بیان می‌کنند که نظام منابع انسانی زمانی اثربخش است که با ارزش‌های سازمانی همسو باشد و فرایند جذب، حامل این ارزش‌ها باشد (Gaponenko et al., 2021). همچنین پژوهش عرب‌کلمری و همکاران نشان می‌دهد که منابع انسانی پایدار و مبتنی بر ارزش‌های سازمانی می‌تواند از طریق نوآوری، شهرت سازمان را تقویت کند (Arab Kalmehri et al., 2021).

از سوی دیگر، پژوهش انگولو-روئیز نیز نشان داد که فعالیت‌های بازاریابی زمانی بر شهرت اثرگذار خواهند بود که کارکنان بتوانند ارزش‌های برند را در رفتارهای روزمره خود منعکس کنند (Angulo-Ruiz et al., 2022). بنابراین می‌توان گفت که جذب نیروهای همسو با ارزش‌های بانک نه تنها جهت‌دهنده رفتارهای آینده کارکنان است، بلکه کیفیت تجربه مشتری را نیز از ابتدا تحت تأثیر قرار می‌دهد و پایه‌های شهرت سازمان را مستحکم می‌کند.

«مدیریت عملکرد» نیز یکی دیگر از ابعاد اساسی مدل است. نتایج نشان داد که بازخورد و مربیگری شهرت‌آفرین، ترفیع مبتنی بر شایستگی و رفتارهای شهرت‌محور، در ایجاد فرهنگ عملکردمحور و اعتمادآفرین نقش کلیدی دارد. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج تحقیق جو و همکاران همسو است؛ آنان بیان می‌کنند که مدیریت عملکرد در سازمان‌های مدرن، تنها یک فعالیت ارزیابی نیست، بلکه سازوکاری برای خلق ارزش و هم‌سوسازی رفتار کارکنان با اهداف استراتژیک است (Jo et al., 2024). همچنین دارماوان در مدل عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمانی تأکید می‌کند که ترکیب عواملی مانند مدیریت استعداد، فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی و مدیریت دانش، می‌تواند اثربخشی را به‌طور درخور توجهی افزایش دهد (Darmawan, 2025). این اصول در یافته پژوهش حاضر نیز نمود واضح دارد؛ زیرا بانک زمانی می‌تواند کارکنانی شهرت‌ساز تربیت کند که نظام ارزیابی و پاداش‌دهی آن مبتنی بر رفتارهای اخلاقی، مشتری‌مدارانه و متعهدانه باشد.

در این میان، یافته‌های مربوط به «حفظ و نگهداری سفیران برند» یکی از مهم‌ترین ابعاد مدل را شکل می‌دهد. پژوهش حاضر نشان داد که زمانی کارکنان به سفیران برند تبدیل می‌شوند که از تجربه مثبت درون‌سازمانی، نظام پاداش‌دهی عادلانه و فرصت توسعه حرفه‌ای برخوردار باشند. نتایج با پژوهش اکچوکو و همکاران هم‌راستا است؛ آنان تأکید می‌کنند که مدیریت شهرت سازمانی تنها زمانی مؤثر است که کارکنان حس تعلق، احترام و اعتماد به سازمان داشته باشند (Ekechukwu et al., 2023). همچنین سیمونه مریکوندا بیان می‌کند که شهرت سازمانی در طول زمان و از طریق رفتارهای معنادار و پایدار کارکنان شکل می‌گیرد (Simone Mariconda et al., 2021). این یافته‌ها نشان می‌دهد که نگهداشت کارکنان برجسته و ارزش‌محور، نه تنها بخشی از مدیریت منابع انسانی است، بلکه مستقیماً با شهرت سازمانی مرتبط است.

بعد پنجم، یعنی «نهادینه‌سازی فرهنگ خدمت‌گزارانه»، عمق فرهنگی شهرت سازمان را برجسته می‌کند. یافته‌ها نشان داد که وقتی کارکنان ارزش‌های خدمت، پاسخ‌گویی، احترام و مسئولیت‌پذیری را درونی کنند، رفتارهای آن‌ها به‌طور طبیعی بازتاب‌دهنده ارزش‌های برند خواهد بود. این نتیجه با مدل خلق ارزش در خدمات عمومی کاملاً هم‌خوان است؛ چرا که اوزبورن و همکاران استدلال می‌کنند که خلق ارزش در سازمان زمانی رخ می‌دهد که کارکنان، شریکان فعال سازمان در فرایند ارائه خدمت باشند (Osborne et al., 2021). افزون بر آن، موسوی

نشان داده است که سرمایه ساختاری و نوآوری سبز می‌تواند شهرت سازمانی را تقویت کند، به‌ویژه زمانی که فرهنگ سازمانی بر مسئولیت‌پذیری و خدمت‌محوری تأکید کند (Mousavi, 2023). ترکیب این یافته‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ خدمت‌گزارانه نه تنها یک عنصر رفتاری، بلکه یک سازه استراتژیک برای تقویت تصویر سازمانی بانک است.

یکی دیگر از نکات مهمی که پژوهش حاضر آشکار کرد، نقش پررنگ مدیریت تغییر و پایداری رفتاری در فرایندهای منابع انسانی است. یافته‌ها نشان داد که تغییرات سازمانی در بانک‌ها زمانی پایدار خواهند بود که کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند و فرهنگ خدمت و ارزش‌محوری در سازمان تثبیت شده باشد. این نتیجه با پژوهش دادمهر و همکاران کاملاً سازگار است؛ آنان تأکید می‌کنند که برای پایداری تغییرات در بانک‌های خصوصی ایران، بلوغ روان‌شناختی و مشارکت کارکنان ضروری است (Dadmehr et al., 2023).

این یافته‌ها همچنین با پژوهش ناردلا همخوان است؛ وی اشاره می‌کند که مسئولیت‌گریزی سازمانی موجب آسیب به شهرت شرکت‌ها می‌شود و پایداری شهرت نیازمند رفتارهای پایدار، مسئولانه و متعهدانه کارکنان است (Nardella et al., 2020). بنابراین، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تعهد آنان به خدمت، نه تنها به تغییرات پایدار کمک می‌کند، بلکه بنیان شهرت سازمانی را نیز تقویت می‌کند.

به‌طور کلی، نتایج پژوهش نشان داد که عملکرد منابع انسانی شهرت‌آفرین، حاصل یک زنجیره یکپارچه از فرایندها و تعاملات است که شامل جذب ارزش‌محور، آموزش تقویت‌کننده هویت برند، مدیریت عملکرد مبتنی بر رفتارهای خدمت‌محور، نگهداشت سفیران برند و نهادینه‌سازی فرهنگ خدمت می‌شود. این ساختار یک چرخه فضیلت‌مند ایجاد می‌کند که از یک سو، کارکنان با تجربه مثبت، انگیزه و شایستگی بالا را پرورش می‌دهد و از سوی دیگر، تصویر ذهنی مشتریان از بانک را ارتقا می‌بخشد. در همین راستا، پژوهش محمدپور زرنندی نیز نشان می‌دهد که شهرت سازمانی در افزایش اعتماد و نیت‌های رفتاری مشتریان نقش قابل‌توجهی دارد (Mohammadpour Zarandi et al., 2017). این یافته تأییدی دیگر بر نقش کلیدی کارکنان بانک ملی در ایجاد تجربه مثبت برای مشتریان است.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر در راستای ادبیات گسترده موجود است و نشان می‌دهد که نقش منابع انسانی در صنعت بانکداری فراتر از مدیریت عملیات و فرایندهاست. کارکنان، حاملان اصلی ارزش‌ها و تصویر سازمان هستند و هر رفتار، تعامل و تصمیم آن‌ها نقشی تعیین‌کننده در خلق یا تخریب شهرت سازمانی دارد. از طرفی، پژوهش پورخسروانی نیز نشان داده است که شهرت سازمانی رابطه مستقیمی با رضایت مشتری دارد و بی‌توجهی به آن می‌تواند عملکرد سازمانی را به شدت تضعیف کند (Pourkhosrovan & Babaeenejad, 2022). بنابراین مدل پیشنهادی این پژوهش، با شناسایی مؤلفه‌هایی که بیشترین اثر را بر رفتار کارکنان دارند، می‌تواند راهگشای ارتقای شهرت بانک ملی در سطح ملی و اجتماعی باشد.

این پژوهش از روش کیفی و مصاحبه با خبرگان استفاده کرده است، بنابراین نتایج آن وابسته به تجربیات، ادراک‌ها و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان است و امکان تعمیم‌پذیری آماری ندارد. همچنین به دلیل گستردگی شعب بانک ملی، دسترسی به طیف بسیار متنوع‌تری از کارکنان و مدیران ممکن نبود و داده‌ها عمدتاً از افرادی به دست آمد که در دسترس پژوهشگر بوده‌اند. محدودیت دیگر این پژوهش آن است که به دلیل ماهیت منابع انسانی، برخی از عوامل غیرقابل مشاهده مانند انگیزش‌های درونی، ارزش‌های فردی و نگرش‌های پنهان، تنها از طریق روایت‌های مشارکت‌کنندگان قابل بررسی بود و امکان سنجش عینی آن‌ها وجود نداشت.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده از رویکردهای ترکیبی استفاده کنند و علاوه بر داده‌های کیفی، عوامل شناسایی‌شده در این پژوهش را با روش‌های کمی مانند تحلیل عاملی یا مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی کنند. همچنین انجام پژوهش‌های مقایسه‌ای میان بانک‌های دولتی و خصوصی می‌تواند به روشن‌تر شدن نقش ساختار سازمانی در شهرت‌آفرینی منابع انسانی کمک کند. پیشنهاد دیگر آن است که اثر مؤلفه‌های مدل پیشنهادی بر شاخص‌های مالی و عملکردی بانک همچون جذب سپرده، رضایت مشتری و بهره‌وری کارکنان در مطالعات آینده بررسی شود.

بانک ملی می‌تواند بر اساس یافته‌های این پژوهش، فرایند جذب و گزینش خود را بازطراحی کرده و معیارهای شهرت‌محور همچون رفتار اخلاقی، صداقت، مسئولیت‌پذیری و مشتری‌مداری را در مصاحبه‌ها لحاظ کند. همچنین پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی ویژه‌ای برای ارتقای سواد برند و مهارت‌های ارتباطی کارکنان طراحی گردد. علاوه بر این، بازنگری در نظام پاداش و ترفیع به‌گونه‌ای که رفتارهای شهرت‌آفرین در آن به رسمیت شناخته شود، می‌تواند نقش مهمی در تقویت فرهنگ خدمت‌گزارانه و افزایش تعهد کارکنان داشته باشد. ایجاد فضاهای گفت‌وگویی و مشارکت در تصمیم‌گیری نیز می‌تواند به تقویت حس تعلق، انگیزه و نقش‌آفرینی کارکنان به‌عنوان سفیران برند کمک کند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Organizational reputation has become one of the most valuable intangible assets for contemporary institutions, particularly in service-oriented sectors such as banking where customer trust, professional credibility, and perceived reliability directly shape competitive advantage. Extensive scholarship highlights that reputation significantly influences customer satisfaction, behavioral intentions, loyalty, and market performance (Ifeoma et al., 2021; Mohammadpour Zarandi et al., 2017). In this context, human resources (HR) play a decisive role in constructing, sustaining, and strengthening organizational reputation, especially because employee behavior represents the most visible manifestation of organizational identity and value creation. The resource-based theory further explains that organizations can achieve sustained competitive advantage when they possess rare, valuable, inimitable, and well-organized resources, among which human capital stands as the most strategic component (Barney et al., 2021).

Recent research indicates that HR systems grounded in organizational values, ethical conduct, competence development, and behavioral alignment can significantly enhance organizational reputation and long-term performance (Arab Kalmehri et al., 2021; Gaponenko et al., 2021). Reputation

is not merely constructed through marketing communication but through the behaviors, attitudes, and interactions that employees exhibit in daily operations, especially when they represent the organization to external clients (Ekechukwu et al., 2023). Marketing activities themselves are effective only when the workforce embodies the symbolic and ethical expectations communicated to the public (Angulo-Ruiz et al., 2022).

Within the banking sector, where public trust constitutes the foundation for financial transactions, organizational reputation becomes even more critical. Customer perceptions are formed primarily through employee–client interactions, the quality of service delivery, and the professionalism demonstrated by frontline staff. Studies show that positive HR practices such as employee development, reward systems, and supportive work environments contribute directly to reputation and customer evaluations (Ghasouri, 2022). Empirical evidence further reveals that green structural capital, innovation capabilities, and HR-driven sustainability initiatives can enhance organizational reputation by projecting credibility, responsibility, and service excellence (Mousavi, 2023).

In parallel, research on organizational change demonstrates that reputational strength is reinforced when HR practices successfully support behavioral alignment, psychological readiness, and cultural integration among employees (Dadmehr et al., 2023). Furthermore, failures in ethical conduct or corporate responsibility can severely damage reputation, leading to diminished trust, loss of customers, and weakened public legitimacy, reinforcing the need for HR systems that foster responsible conduct (Nardella et al., 2020).

Consistent with these findings, relational HR perspectives emphasize that the strategic value of HR does not arise only from administrative efficiency but from its ability to shape relationships, trust, and coordinated actions across the organization (Jo et al., 2024). Similarly, research on value creation in public services underscores that employees become co-creators of value when they understand, internalize, and express organizational mission through service delivery (Osborne et al., 2021). This perspective fits well with the banking environment, where customer experience is primarily shaped by employee behavior.

Moreover, contemporary developments in HR analytics demonstrate that key HR indicators—such as recruitment quality, employee development, learning, and workplace climate—directly influence organizational performance (Sun, 2025). These analytics-driven findings further strengthen the argument that HR practices play a central role in building reputation. Optimizing these processes leads not only to improved efficiency but also to consistent, positive perceptions among customers and stakeholders.

Taken together, the existing literature strongly suggests that the reputation of a banking institution is deeply embedded in the behavior, competencies, and service orientation of its employees. Yet, despite the importance of this relationship, there is limited research in Iran examining how HR functions can be structured to intentionally produce reputation-enhancing behaviors. This gap is particularly evident in large state-owned banks such as Bank Melli, where the scale of operations and customer base necessitate a systematic model that aligns HR processes with organizational reputation-building.

Therefore, the present study aims to design a comprehensive model of reputation-building human resources performance for the branches of Bank Melli Iran.

Methods and Materials

This study employed a qualitative exploratory research design. Data were collected using semi-structured interviews with 19 participants, including executive experts from Bank Melli branches and academic specialists in organizational behavior and HR management. Sampling was conducted

using purposeful and theoretical (snowball) strategies to ensure access to individuals with deep knowledge of organizational reputation and HR performance. Interviews continued until theoretical saturation was reached.

All interviews were conducted in person, recorded, and transcribed verbatim. Data were analyzed through thematic analysis using both manual coding and MAXQDA software. The analytical process included initial coding, organization of themes, identification of overarching categories, and integration of concepts into a final conceptual model. Credibility was strengthened through external auditing and triangulation of perspectives by involving participants from different organizational levels.

Findings

Thematic analysis revealed five overarching themes representing the essential dimensions of reputation-building HR performance:

- (1) **Empowering learning and development**, which included alignment of training with the brand, development of professional competencies, knowledge sharing, and psychological empowerment;
- (2) **Reputation-oriented recruitment**, encompassing value-based hiring, employer branding, and selection practices grounded in behavioral and ethical criteria;
- (3) **Performance management**, including reputation-focused feedback, coaching, and promotion systems based on merit and customer-centered behaviors;
- (4) **Retention of brand ambassadors**, including reward systems for reputation-enhancing behavior, positive internal experiences, and continuous development of personal brand identity;
- (5) **Institutionalization of a servant-leadership culture**, consisting of internalizing service values, participatory decision-making, and service-centered commitment.

Across these five dimensions, analysis identified 15 organizing themes and 72 basic themes, forming a comprehensive conceptual model that illustrates how HR processes can shape employee behavior, strengthen organizational values, and generate a coherent and sustainable reputation for Bank Melli.

Discussion and Conclusion

The findings of this study highlight the critical role of HR processes in constructing and maintaining organizational reputation, especially in a service-intensive sector such as banking. The resulting model demonstrates that reputation-building is not achieved through marketing or communication alone but through deeply embedded HR practices that shape the behaviors, attitudes, and competencies of employees.

The five overarching dimensions identified reveal that the foundation of reputation-building lies in strategically aligned recruitment, value-centered training, ethical and service-focused performance management, and employee experiences that cultivate brand ambassadors. This approach ensures that employees represent the organization consistently and authentically across all customer interactions.

Furthermore, the results emphasize the importance of culture in sustaining reputation. When employees internalize values such as responsibility, respect, and customer-centeredness, they naturally contribute to a positive organizational image. The model therefore positions HR not as an operational function but as a strategic mechanism for shaping perceptions and co-creating value with customers.

In conclusion, the model developed in this study provides a structured framework for Bank Melli to enhance its reputation through HR practices. By aligning HR systems with organizational mission and values, the bank can cultivate employees who act as credible, competent, and responsible

representatives of the institution, thereby strengthening public trust and securing long-term competitive advantage.

References

- Angulo-Ruiz, F., Pergelova, A., Chebeň, J., & Angulo-Altamirano, E. (2022). How do marketing activities influence organizational reputation in higher education institutions? An impression management perspective across eight countries. *International Marketing Review*, 39(4), 984-1021. <https://doi.org/10.1108/IMR-05-2021-0180>
- Arab Kalmehri, M., Tahmasbi Roshan, N., Taghizadeh Ganji, A. A., & Aligoli Firoozjaie, F. (2021). The Impact of Sustainable Human Resource Management on Organizational Reputation: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainable Human Resource Management*, 3(5), 197-211. https://shrm.journals.umz.ac.ir/article_3774.html?lang=en
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936-1955. <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- Dadmehr, M. S., Maharati, Y., Khorakian, A., & Rahimnia, F. (2023). Sustainability of Organizational Changes in Iranian Private Banks: Strategies and Consequences. *Organizational Change Management Research Journal*(15). https://tmj.um.ac.ir/article_44511.html?lang=en
- Darmawan, D. (2025). Distribution of six major factors enhancing organizational effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47-58. <https://www.kci.go.kr/kciportal/ci/sereArticleSearch/ciSereArtiView.kci?sereArticleSearchBean.artid=ART003076756>
- Ekechukwu, C. J., Nwogbo, V. C., & Ajaero, I. D. (2023). Relevance of Corporate Reputation Management Practice in The University of Calabar, Nigeria. *International Journal of International Relations, Media and Mass Communication Studies*, 9(3), 40-51. <https://doi.org/10.37745/ijirmcs.15/vol9n34051>
- Gaponenko, T., Dovbysh, V., Filin, N., & Bulatova, R. (2021). Building a value-based human resource management system. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127308010>
- Ghasouri, A. (2022). The Role of Human Resource Management in Organizational Performance. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 6(20), 81-91. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1239>
- Ifeoma, A. R., Purity, N. O., & Patient, N. C. (2021). Corporate Reputation and Performance of Telecommunication Companies in Enugu State, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(4), 858-867. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i4/9734>
- Jo, J., Chadwick, C., & Han, J. H. (2024). How the human resource (HR) function adds strategic value: A relational perspective of the HR function. *Human Resource Management*, 63(1), 5-23. <https://doi.org/10.1002/hrm.22184>
- Mohammadpour Zarandi, H., Amirkabiri, A., & Kajouri, H. (2017). Determining the Relationship Between Organizational Reputation and Citizens' Behavioral Intentions. *Journal of Urban Economics and Management*, 5(20). <https://doi.org/10.29252/ieam.5.20.99>
- Mousavi, S. N. (2023). Analyzing the Effect of Green Structural Capital on Organizational Reputation with the Mediating Role of Green Innovation. *Management Studies of Development and Evolution*(108). https://jmsd.atu.ac.ir/article_14672.html
- Nardella, G., Brammer, S., & Surdu, I. (2020). The Effects of Corporate Irresponsibility and Social Performance on Organizational Reputation. *British Academy of Management*, 31(1), 5-23. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12365>
- Osborne, S. P., Nasi, G., & Powell, M. (2021). Beyond co-production: Value creation and public services. *Public Administration*, 99(4), 641-657. <https://doi.org/10.1111/padm.12718>
- Pourkhosrovani, P., & Babaeenejad, A. (2022). Investigating the Relationship Between Organizational Reputation and Client Satisfaction Considering the Moderating Role of Resource Marketing. *Iranian Scientific Monthly of Political Sociology*, 5(3), 1190-1218. https://jou.spsiran.ir/article_156912.html?lang=en
- Simone Mariconda, S., Zamparini, A., & Lurati, F. (2021). Organizational reputation: In search of lost time. *Journal Reviewer Gateway*, 21(1). <https://doi.org/10.1177/14761270211046062>
- Sun, Z. (2025). Determining human resource management key indicators and their impact on organizational performance using deep reinforcement learning. *Scientific reports*, 15(1), 5690. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-86910-2>