

Narrative of Formalism in Human Resource Management: The Confrontation of Form and Content

Zohreh Ahmadian

Department of Governmental Management , Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Mirali Seyyednaghavi *

Department of Governmental Management , Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Reza Vaezi

Department of Governmental Management , Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Vajhollah Ghorbanizadeh

Department of Governmental Management , Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Abstract

This study was conducted to explore formalism in human resource management at Bank Tejarat—a phenomenon in which forms, regulations, and seemingly advanced tools take precedence over substance, meaning, and real impact, thereby creating a gap between formal expenditures and the absence of meaningful improvements in employee experience, skill development, and the quality of HR decisions. The main research question sought to construct a grand narrative of formalism in Bank Tejarat and to uncover its underlying dimensions and patterns. The research adopted a qualitative narrative analysis approach. Data were collected through in-depth semi-structured interviews with key stakeholders at both operational and strategic levels of Bank Tejarat, as well as with HR experts. Participants were selected through purposive sampling, and data collection continued until theoretical saturation was achieved. Data analysis was carried out through thematic coding within a narrative framework, constant comparison, co-occurrence mapping of concepts, and network analysis. The findings revealed that the grand narrative of formalism rests on four rails: causes and drivers (regulatory pressures, politicization of appointments, center–environment disjunction, and data gaps); nature and mechanisms (performative framing, formalized evaluation, metric engineering, and paper-based control); consequences (hidden resistance, erosion of trust, and role confusion); and exit strategies (data governance, policy coherence, process simplification, and dialogue-centered empowerment). The study concluded that overcoming formalism requires simultaneous actions across multiple fronts and offered a narrative model for understanding and managing this phenomenon in Iranian service organizations.

Keywords: Narrative Analysis, Formalism, Human Resource Management, Formalistic Approach, Ceremonialism

How to Cite: Ahmadian,Z , Seyyednaghavi,M , Vaezi,R and Ghorbanizadeh,V . (2026). Narrative of Formalism in Human Resource Management: The Confrontation of Form and Content. Journal of Intelligent Strategic Management .5(3), 577-590.
doi: 10.87453/bumara.2026.373601.654



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

* Corresponding Author: asnaghavi@atu.ac.ir

روایت فرمالیسم در مدیریت منابع انسانی؛ تقابل شکل و محتوا

زهره احمدیان

گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی،
تهران، ایران.

میر علی سید نقوی *

گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی،
تهران، ایران.

رضا واعظی

گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی،
تهران، ایران.

وجه الله قربانی زاده

گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی،
تهران، ایران.

چکیده

این پژوهش با هدف واکاوی فرمالیسم در مدیریت منابع انسانی بانک تجارت انجام شد؛ پدیده‌ای که در آن صورت‌ها، آیین‌نامه‌ها و ابزارهای به ظاهر پیشرفته بر محتوا، معنا و اثر واقعی پیشی می‌گیرند و شکاف میان هزینه‌های شکلی و نبود بهبود معنادار در تجربه کارکنان، ارتقای مهارت و کیفیت تصمیم‌های منابع انسانی را پدید می‌آورد. پرسش اصلی پژوهش، ترسیم کلان‌روایتی از فرمالیسم در بانک تجارت و آشکارسازی ابعاد و الگوهای نهفته آن بود. روش پژوهش کیفی و مبتنی بر تحلیل روایت بود. داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با ذی‌نفعان اصلی در سطوح صف و ستاد بانک تجارت و خبرگان حوزه منابع انسانی گردآوری شد. مشارکت‌کنندگان به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و جمع‌آوری داده تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌ها با کدگذاری مضمونی در چارچوب روایتی، مقایسه مداوم، نگاشت هم‌رخدادی مفاهیم و تحلیل شبکه‌ای انجام شد. یافته‌ها نشان داد کلان‌روایت فرمالیسم بر چهار ریل استوار است: علل و محرک‌ها (فشارهای نظارتی، سیاست‌زدگی انتصاب، گسست مرکز و محیط و شکاف داده)، ماهیت و سازوکارها (صورت‌بندی نمایشی، ارزیابی صوری، مهندسی سنج و کنترل کاغذی)، پیامدها (مقاومت پنهان، دوگانه بقا فردی و منافع سازمانی، فرسایش اعتماد و سردرگمی نقش) و راهبردهای خروج (حکمرانی داده، یک‌صدایی سیاست، ساده‌سازی روال و توانمندسازی گفت‌وگومحور). نتیجه‌گیری پژوهش تأکید کرد که گذار از فرمالیسم نیازمند اقدام هم‌زمان در چند جبهه است و مدلی روایتی برای فهم و مدیریت این پدیده در سازمان‌های خدماتی ایران ارائه داد.

کلیدواژه‌ها: تحلیل روایت، فرمالیسم، مدیریت منابع انسانی، شکل‌گرایی، صوری‌گرایی

استناد به این مقاله: احمدیان، زهره و سید نقوی، میر علی و واعظی، رضا و قربانی زاده، وجه الله. (۱۴۰۵).

روایت فرمالیسم در مدیریت منابع انسانی؛ تقابل شکل و محتوا. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۵(۳)، ۵۹۰-۵۷۷.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کپی‌رایت کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴.۰ منتشر می‌شود.

©نویسندگان

* نویسنده مسئول: asnaghavi@atu.ac.ir

مقدمه

در سپهر مدیریت نوین، سرمایه انسانی به سان خون در رگ‌های سازمان جریان می‌یابد و مدیریت منابع انسانی رسالتی استراتژیک بر دوش دارد. جهانی شدن، دگرگونی‌های فناورانه و پیچیدگی محیط کسب‌وکار این حوزه را به امری حیاتی بدل ساخته است. در ایران نشانه‌هایی از توجه به این حوزه دیده می‌شود؛ از جمله گسترش جایزه‌های ملی منابع انسانی، آموزش‌های دانشگاهی و سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در نظام‌های نوین مدیریتی. با این حال، این تلاش‌ها به دگرگونی ژرف در رفتار سازمانی نینجامیده است. داده‌های مجمع جهانی اقتصاد جایگاه ایران را در کارایی بازار کار نازل ارزیابی می‌کند و شاخص‌های بومی نیز رضایت شغلی، تعادل کار-زندگی و اشتیاق سازمانی را راکد یا رو به افول نشان می‌دهند، در حالی که فرآیندهای رسمی و ساختارها رشد پیوسته داشته‌اند.

این تناقض پرده از چیرگی فرمالیسم بر مدیریت منابع انسانی برمی‌دارد. فرمالیسم پدیده‌ای است که در آن صورت، شکل ظاهری و آیین نامه‌ای بر محتوا، معنا و اثربخشی پیشی می‌گیرد (Meyer & Rowan, 1977؛ Riggs, 1964). آیین‌نامه‌ها و ابزارها به جای توانمندسازی انسان‌ها، به غایاتی نمادین و خودبسنده بدل می‌شوند. این شکل‌گرایی نه تنها سازمان را به نمایش انطباق با هنجارها وادار می‌کند، بلکه از طریق دکوپلاژ^۱ کارکرد واقعی منابع انسانی را به حاشیه می‌برد و کارکنان را با فاصله میان روایت رسمی و تجربه زیسته مواجه می‌سازد. نظام ارزیابی عملکرد به تشریفات بی‌روح، آموزش‌ها به برنامه‌های بی‌اثر و برنامه‌های توسعه به سندهای بی‌جان تبدیل می‌گردند. مدیریت منابع انسانی از ساخت واقعیت به پوشش واقعیت و از معناکاوی به کاغذبازی تنزل می‌یابد (Harley & Fleming, 2021؛ Hermans & Ulrich, 2021).

صنعت بانکداری ایران نیز برنامه‌های متعددی در حوزه منابع انسانی اجرا کرده است؛ از جمله ارتقای ساختار سازمانی رسمی منابع انسانی، اختصاص بودجه توسعه‌ای، پیاده‌سازی مدیریت عملکرد، نظام انتصابات و جانشین‌پروری، بهبود برنامه‌های رفاهی و ... لیکن در سایه شواهدی مانند گزارش‌های فرسودگی شغلی، سطح رضایت شغلی، آسیب‌شناسی مبتنی بر مدل سه‌شاخگی و بازخوردهای کارکنان نتایج مورد انتظار از برنامه‌های فوق در هاله‌ای از ابهام است و نشانه‌ای از وجود فرمالیسم و گرایش به ظاهر سازی فرآیندها می‌باشد. پژوهش حاضر با هدف ترسیم کلان‌روایتی از فرمالیسم در مدیریت منابع انسانی

¹ Decoupling

بانک تجارت و آشکارسازی ابعاد، الگوها و راهبردهای عبور از آن انجام شد. این مطالعه از نظر نظری دارای نوآوری است زیرا ادبیات فرمالیسم در مدیریت منابع انسانی به صورت منسجم و با رویکرد تحلیل روایت کمتر مورد واکاوی قرار گرفته است (Boxall & Purcell, 2022؛ Martin et al., 2021).

پیشینه پژوهش

فرمالیسم سازمانی از منظر تاریخی و مفهومی در تلاقی سه سطح تحلیل شکل گرفته است: فشارهای نهادی، نمادگرایی مشروعیت بخش و کنشگری معطوف به منافع. دکوپلاژ به معنای جداسازی ظاهری ساختارهای سازمانی از فرآیندهای واقعی کارکرد آن هاست. در چارچوب نظریه نهادی، این پدیده باعث می شود سازمان ها برای کسب مشروعیت اجتماعی یا قانونی، از ابهام گیری منابع استفاده کنند و ظاهر انطباقی ایجاد نمایند، در حالی که اصل فعالیت ها و اثربخشی واقعی از بین می رود (Meyer & Rowan, 1977؛ DiMaggio & Powell, 1983). ریگز (۱۹۶۴) در نظریه جوامع منشوری ریشه های فرمالیسم را در ساختارهای اداری جوامع در حال گذار جست و جو کرد و نشان داد که فشارهای چندگانه قانونی، سیاسی و فرهنگی شکافی دائمی میان «آنچه باید باشد» و «آنچه هست» پدید می آورد. نظریه پردازان نهادی نیز این پدیده را به سطح نمادین ارتقا دادند و توضیح دادند که سازمان ها برای کسب مشروعیت اجتماعی ناگزیر به بازنمایی ظاهری انطباق با هنجارها هستند، حتی اگر این بازنمایی با واقعیت عملی فاصله داشته باشد. مطالعات اخیر نیز بر نقش فشارهای نهادی و منطق های چندگانه در بازتولید فرمالیسم تأکید دارند (Farndale et al., 2020؛ Leisink & Boxall, 2021). در حوزه مدیریت منابع انسانی، فرمالیسم در کارکردهایی چون جذب و استخدام (غالب شدن رابطه بر شایستگی)، آموزش و توسعه (صدور گواهی به جای یادگیری واقعی)، ارزیابی عملکرد (تیک زدن فرم به جای بازخورد اصیل) و جانشین پروری مشاهده می شود (Ulrich, 2005؛ Legge, 1997؛ Harley & Fleming, 2021).

جمالی (۱۳۹۴) با بررسی ریشه های فرمالیسم روسی نشان می دهد که تمرکز افراطی بر صورت و تکنیک، چگونه می تواند محتوا و معنا را به حاشیه براند؛ استدلالی که در سازمان های ایرانی نیز قابل مشاهده است. پژوهش های داخلی و خارجی نشان می دهند بوروکراسی دولتی، مدگرایی مدیریتی، ویژگی های فرهنگی اقتدارگرا و رابطه محور، و نبود مدل های بومی از عوامل ظهور فرمالیسم در سازمان های ایرانی اند (Karimi-

(Liu, 2021؛ Ghartemani et al., 2022؛ فائزی رازی، ۱۳۹۰). فائزی رازی (۱۳۹۰) بر ناکارآمدی و صوری بودن بسیاری از رویکردهای وارداتی مدیریت منابع انسانی و مدهای مدیریتی در سازمان‌های ایرانی تأکید کرده و نشان داده است که این ابزارها اغلب بدون توجه به بافت فرهنگی و نهادی به کار گرفته می‌شوند. با وجود مطالعات پراکنده درباره صوری‌گرایی، خلأ پژوهش روایتی عمیق درباره فرمالیسم در مدیریت منابع انسانی صنعت بانکداری ایران مشهود است. پژوهش حاضر با تلفیق نظریه‌های کلاسیک فرمالیسم و رهیافت تحلیل روایت انتقادی (Frank, 2010؛ Riessman, 2008؛ Boje & Rosile, 2020)، این خلأ را از سه مسیر نوآوری نظری، روش‌شناختی و کاربردی پر می‌کند و مدلی یکپارچه از علل، سازوکارها، پیامدها و راهبردها ارائه می‌دهد.

روش^۱

این پژوهش در پارادایم تفسیری و با رویکرد کیفی مبتنی بر تحلیل روایت انجام شد. هستی‌شناسی نسبی‌گرایانه و معرفت‌شناسی برساخت‌گرایانه راهنمای مطالعه بود. داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با ذی‌نفعان اصلی در سطوح صف و ستاد بانک تجارت و خبرگان حوزه منابع انسانی گردآوری شد. انتخاب مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند و با معیارهایی چون تجربه مستقیم از فرآیندهای منابع انسانی، تنوع جایگاه شغلی، سابقه خدمت و موقعیت جغرافیایی صورت گرفت و جمع‌آوری داده تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. پروتکل مصاحبه بر پایه پرسش‌های روایتی طراحی شد تا تجربه‌زیسته و داستان‌های مشارکت‌کنندگان درباره فرمالیسم آشکار گردد. ملاحظات اخلاقی شامل رضایت آگاهانه، حفظ محرمانگی و امکان انصراف در تمام مراحل رعایت شد. تحلیل داده‌ها در چارچوب تحلیل روایت و با ترکیب کدگذاری مضمونی (به ترتیب کدگذاری اولیه، کدگذاری باز معنادار، کدگذاری محوری)، مقایسه مداوم و بازترکیب مضامین انجام شد. برای افزایش دقت، از نگاشت هم‌رخدادی مفاهیم و تحلیل شبکه‌ای (شناسایی گره‌های هاب، پل و خنثی بر اساس درجه، بینایی و بردار ویژه) بهره گرفته شد تا کانون‌های معنا و مسیرهای علی مشخص گردد. اعتبار پژوهش از طریق مثلث‌سازی منابع، بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان و همکار پژوهشی، توافق خبرگان در پنل دلفی و

^۱. method

مستندسازی دقیق مسیر تحلیل تأمین شد. در نهایت ۳۲ مقوله فرعی در قالب ۱۶ مقوله اصلی و چهار ناحیه کلان (علل، ماهیت/هسته، پیامدها، راهبردهای خروج) سازمان‌دهی شدند. این سلسله‌مراتب نشان می‌دهد که مدل چهارریلی حاصل فشرده‌سازی نظام‌مند و روایتی یافته‌هاست و نه ساده‌سازی دلخواه. هر ریل، چندین مقوله اصلی را در خود جای داده و هر مقوله اصلی نیز مجموعه‌ای از مقوله‌های فرعی را نمایندگی می‌کند. تحلیل شبکه‌ای نیز تأیید کرد که پیوندهای میان این سطوح، چرخه‌ای خودتقویت‌گر را تشکیل می‌دهد که از علل آغاز می‌شود، در ماهیت بازتولید می‌گردد، به پیامدها می‌انجامد و تنها از طریق راهبردهای هم‌زمان قابل مهار است.

جدول ۱: مقوله‌های اصلی و فرعی و کارکرد آنها در مدل

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	شواهد ماتریس هم‌رخدادی	کارکرد در مدل
(۱) کسب مشروعیت از طریق آرایش ظاهری کار و نمایش پیشرفت به جای نتیجه محوری	۲. گزارش‌نمایی و نمایش مشروعیت؛ ۲۴. میدان‌داری اعداد و نیمکت نشینی تحلیل؛ ۲۸. بازی‌سازی ارزیابی و مناسک ممیزی؛ ۱۳. پوشش نمادین عملکرد از طریق هدف‌گذاری برنده	هم‌جواری‌های پرتکرار و بر قدرت میان زیرمقوله‌های ۲، ۲۴ و ۲۸ ناحیه‌های بسیار گرم را در نقشه حرارتی ساخته است؛ اوج هم‌رخدادی‌ها در بازه ۲۲ تا ۲۶ و اتصال مستمر به زیرمقوله ۱۳ به مثابه کانال اصلاح سنج‌ها دیده می‌شود.	ماهیت/هسته فرمالیسم
(۲) ارزیابی عملکرد بی‌هدف و رها شده	۳. ارزیابی عملکرد صوری و گفتگوی رانده‌شده؛ ۲۵. گفت‌وگوی عملکرد در برابر فرمالیسم ارزیابی	در زیرمقوله ۳ بالاترین هم‌رخدادی‌ها در بازه ۲۶ تا ۲۸ ثبت شده و خوشه متراکم شکل داده است؛ در زیرمقوله ۲۵ گره‌های گفت‌وگو محور با هم‌رخدادی‌های ۲۳ تا ۲۵ به هسته صوری متصل شده‌اند.	ماهیت/هسته فرمالیسم
(۳) سیاست‌زدگی انتصاب و جانشین‌پروری نمایشی	۴. جانشین‌پروری نمایشی و انتصاب غیرشایستگی؛ ۱۶. ناکامی شایستگی واقعی و سیکل معیوب انتصابات	هم‌رخدادی‌های ۲۲ تا ۲۴ میان اجزای دو زیرمقوله، یک هسته به هم پیوسته شکل داده که در نقشه حرارتی به صورت نوار گرم پیوسته پیداست.	علت/پیشران

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	شواهد ماتریس هم‌رخدادی	کارکرد در مدل
۴) آموزش گواهینامه‌ای و انتقال مهارت اندک	۵. آموزش گواهی محور و انتقال مهارت اندک ۲۶. گواهینامه گرایی آموزشی در برابر انتقال مهارت	الگوهای هم‌رخدادی ۲۱ تا ۲۶ میان اجزای این زیرمقوله یک خوشه فشرده ساخته که در نقشه حرارتی به صورت مربع گرم یکپارچه ظاهر می‌شود.	ماهیت/هسته فرمالیسم
۵) گسست مرکز-محیط و بومی‌سازی ناکافی	۶. گسست مرکز-محیط ؛ ۳۰. دو گانه تصمیم اجرا و بومی سازی سیاست	هم‌رخدادی‌های ۲۲ تا ۲۶ میان اجزای دو زیرمقوله به‌طور آینه‌ای تکرار می‌شود؛ نقشه حرارتی دو هسته نزدیک به هم را نشان می‌دهد که با پل‌های میانی به هم متصل‌اند.	علت/پیشران
۶) متولی غیر متخصص، مدگرایی و چابک‌نمایی در HR	۷. متولی غیر متخصص، مدگرایی و چابک‌نمایی در HR ۲۲. فشار ناظران و مقررات‌زدگی	اوج هم‌رخدادی‌های ۲۵ تا ۲۷ میان عناصر سرعت، ضرب‌الاجل و نمایش چابکی، خوشه‌ای یکپارچه و گرم ساخته است.	علت/پیشران
۷) پسته دیجیتال - تقلیل تحول دیجیتال به نظم الکترونیکی	۱۱. پسته دیجیتال سوار بر هسته مکانیکی؛ ۲۷. تقلیل تحول دیجیتال به نظم الکترونیکی	در هر دو زیرمقوله، هسته‌های فناورانه با هم‌رخدادی‌های ۲۳ تا ۲۵ به هسته نمایشی متصل‌اند؛ نقشه حرارتی دو ستون گرم همجوار را نشان می‌دهد که توسط پیوندهای میانی به هم وصل شده‌اند.	پل گذار از نمایش به توانمندسازی
۸) دو گانه بقا فردی و منافع سازمانی	۹. انفعال و مقاومت پنهان در مسیر اثربخشی؛ ۲۹. دو گانه بقا فردی و منافع سازمانی	هم‌رخدادی‌های ۲۲ تا ۲۴ میان اجزای مقاومت و بقا، دو خوشه هم‌ساخت را می‌سازد که در نقشه حرارتی به صورت دو خوشه گرم با رگه‌های ارتباطی میان آن‌ها دیده می‌شود.	پیامد
۹) تبعیت نمایشی کلید	۱۷. تبعیت نمایشی کلید برخورداری سازمانی	هم‌رخدادی‌های بالای ۲۲ میان عناصر تعارف، وفاداری ظاهری و بی‌اعتمادی، نوار گرمی پدید	علت/پیشران زمینه‌ای

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	شواهد ماتریس هم‌رخدادی	کارکرد در مدل
برخوردااری سازمانی		آورده که نقش زمینه‌ساز برای سایر خوشه‌ها دارد.	
کنترل (۱۰) کاغذی و مکاتبات شابلونی	۱۸. کنترل کاغذی و مکاتبات شابلونی (بعد مساله)	زوج‌های پرتکرار ۲۳ تا ۲۵ میان اجزای کنترل کاغذی و گردش نامه، هسته‌ای بسیار گرم شکل داده؛ نقشه حرارتی این هسته را در مرکز خوشه نشان می‌دهد.	ماهیت/هسته فرمالیسم
۱۱. برندینگ کارفرمایی شکاف درون و بیرون	۱۹. برندینگ کارفرمایی شکاف درون و بیرون	هم‌رخدادی‌های ۲۱ تا ۲۴ میان تجربه و سفر کارمند با عناصر نمایشی، خوشه‌ای دو لایه ساخته که در نقشه حرارتی با دو ناحیه گرم متصل نمایان است.	پیامد
۱۲. چرخش کار اجباری و سردرگمی نقش	۲۱. چرخش کار اجباری و سردرگمی نقش	اوج‌های ۲۳ تا ۲۴ میان سردرگمی نقش و استانداردسازی سخت، یک مثلث گرم با اتصال به برنامه رشد فردی در بازه ۲۱ تا ۲۳ شکل داده است.	پیامد
۱۳. معماری حکمرانی داده و هم‌ترازی هدف-سنجه	۸. هم‌راستایی راهبردی و حکمرانی داده؛ ۲۰. شکاف داده و تصمیم؛ ۱۲. شاخص‌های جایزه بگير و انحراف عملکرد	هم‌رخدادی‌های نسبتاً بالا در بازه ۲۳ تا ۲۶ میان اجزای این سه زیرمقوله، الگویی از ستون‌های گرم پیوسته در نقشه حرارتی می‌سازد که به هم‌ترازی هدف، سنجه، پاداش و شفافیت داده منتهی می‌شود.	راهبرد مقابله
۱۴. حاکمیت روایت غالب-پاسخگویی مسئولانه در برابر دیوار انسجام نمایشی	۱۰. دیوار انسجام نمایشی در برابر پاسخگویی مسئولانه؛ ۱۴. حاکمیت روایت غالب بر مشارکت روایتی؛ ۳۲. مشارکت	نوارهای گرم ۲۲ تا ۲۴ میان یکصدایی سیاست، شهود روایت و هم‌ترازی ناظران، یک باند همگرا در نقشه حرارتی شکل می‌دهد که نشانگر پیوند سیاست، نظارت و روایت است.	راهبرد مقابله / پل راهبردی

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	شواهد ماتریس هم‌رخدادی	کارکرد در مدل
	روایت‌ها، شکست سکوت سازمانی؛		
۱۵) مهندسی مجددفرآیندها با تاکید بر ساده سازی	۱۵. مهندسی مجددفرآیندها با تاکید بر ساده سازی؛ ۱۸. کنترل کاغذی و مکاتبات شابلونی (بعد مداخله)	هم‌رخدادی‌های ۲۳ تا ۲۵ میان عناصر ساده‌سازی با شاخص انسداد، و هم‌رخدادی‌های ۲۱ تا ۲۲ با مستندسازی حداقلی، ناحیه‌های گرم اصلاح‌گرا را در نقشه حرارتی برجسته کرده است.	راهبرد مقابله
۱۶) بازتعریف نقش HR - تحول و پرستاری مسیر رشد	۳۱. از انفعال به ابتکار - تغییر مسیر HR؛ ۲۵. گفت‌وگوی عملکرد در برابر فرمالیسم ارزیابی؛ ۲۳. تجربه کارمند و سیکل بازخورد	الگوهای هم‌رخدادی ۲۳ تا ۲۵ میان بازتعریف نقش، مهندسی گفت‌وگو و پیمایش بازگشتی، یک خوشه گرم سه‌بخشی ساخته که چرخه بازخورد تا اقدام را در نقشه حرارتی یکپارچه نشان می‌دهد.	راهبرد مقابله / پل اجرایی

یافته‌ها

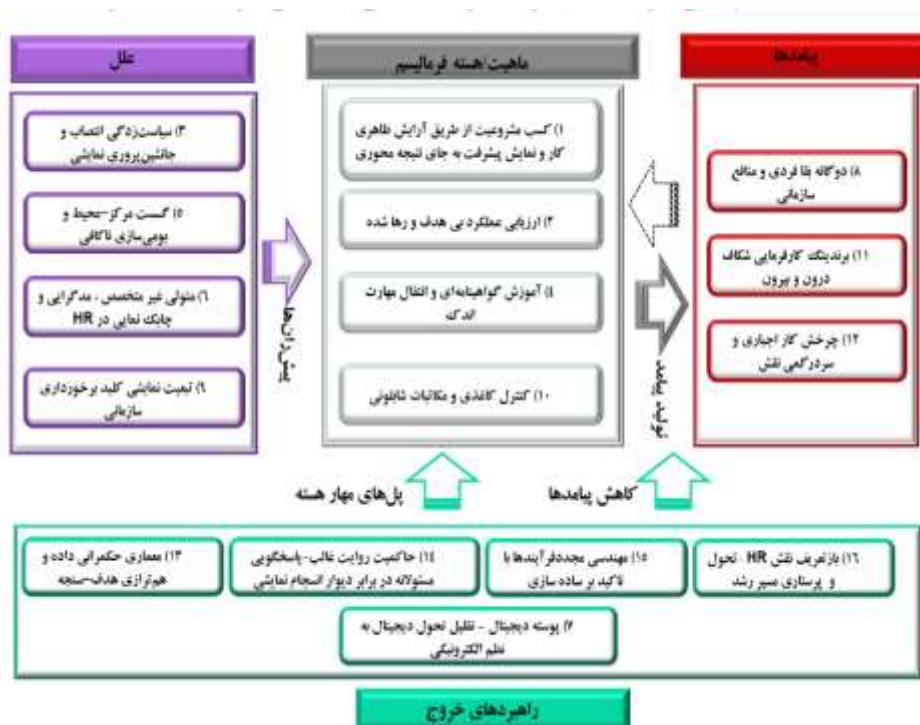
تحلیل روایت‌ها و نقشه هم‌رخدادی مفاهیم نشان داد کلان‌روایت فرمالیسم در مدیریت منابع انسانی بانک تجارت بر چهار ریل اصلی استوار است که از طریق دو قوس میانی (پل علل و پل پیامد) به هم متصل می‌شوند.

ریل اول، علّت‌ها و محرک‌هاست که شامل فشارهای نظارتی و زمانی، سیاست‌زدگی در جذب و انتصاب، گسست مرکز و محیط، افت هم‌راستایی راهبردی و شکاف داده می‌شود. این عوامل زمینه‌ای، سازمان را به سمت نمایش‌گرایی و رعایت ظاهری الزامات سوق می‌دهند و اولویت را از کیفیت به سرعت و از یادگیری به ارائه عدد مطلوب منتقل می‌کنند (Jensen et al., 2022؛ Harley & Fleming, 2021).

ریل دوم، ماهیت و سازوکارها (هسته فرمالیسم) است. در این سطح، صورت‌بندی نمایشی و پایش ویرینی اعداد، فرمالیسم ارزیابی عملکرد همراه با گفت‌وگوهای رانده‌شده و شابلونی، مهندسی سنج و زینت‌بخشی داشبوردها، کنترل کاغذی و مکاتبات قالبی، و نمایش تحول دیجیتال بدون تحقق محتوای واقعی مشاهده می‌شود. دو هسته اصلی این

ناحیه گزارش‌نمایی و ارزیابی صوری هستند که مشروعیت را از نمود عددی و مناسک اداری می‌گیرند (Hermans & Ulrich, 2021; Marsick & Watkins, 2021). ریل سوم، پیامدهاست که مقاومت پنهان و دوگانه بقاء فردی و منافع سازمانی، فرسایش اعتماد و وفاداری ظاهری، سردرگمی نقش و وظایف، و افت تجربه کارکنان را دربرمی‌گیرد. کارکنان به‌جای درگیری اصیل، استراتژی‌های بقا را اتخاذ می‌کنند و فاصله میان روایت رسمی و تجربه زیسته عمیق‌تر می‌شود (Fu et al., 2020; Nolan & Harney, 2024).

ریل چهارم، راهبردهای عبور از فرمالیسم است. این راهبردها عبارتند از معماری حکمرانی داده و هم‌ترازی هدف با سنج و پاداش، نظام حکمرانی روایت و ایجاد یکصدایی سیاستی، مهندسی کاهشی روال‌ها و اقتصاد تصمیم، و بازتعریف نقش‌ها همراه با توانمندسازی میدانی گفت‌وگومحور. یافته‌ها نشان می‌دهد تا زمانی که علل زمینه‌ای تعدیل نشوند، هر ابزار تازه می‌تواند چرخه صوری‌گرایی را تقویت کند (Boxall & Purcell, 2022; Martin et al., 2021).



شکل ۱: مدل نهایی کلان روایت فرمالیسم در منابع انسانی بانک

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش با ادبیات نهادی و مفهوم دکوپلاژ همسو است و نشان می‌دهد ساختارهای رسمی منابع انسانی در بانک تجارت عمدتاً کارکرد مشروعیت بخشی دارند تا اثربخشی عملی (Farndale et al., 2023؛ Scott, 2001؛ Meyer & Rowan, 1977). مدل چهار ریلی ارائه شده، پیوند علی میان فشارهای بیرونی، سازوکارهای نمایشی، پیامدهای انسانی و راهبردهای اصلاحی را آشکار می‌سازد. روایت مسلط فرمالیسم، حرکت از مسئله به نمایش است و روایت بدیل اثربخشی، حرکت از داده و روایت میدانی به اقدام. این یافته‌ها با نقد فائزی رازی (۱۳۹۰) از مدگرایی مدیریتی در سازمان‌های ایرانی نیز همخوانی دارد و نشان می‌دهد که ابزارهای نوین منابع انسانی بدون اصلاح علل زمینه‌ای، خود به لایه جدیدی از نمایش تبدیل می‌شوند.

گذار از فرمالیسم نیازمند اقدام هم‌زمان در چند جبهه است: استقرار حقیقت واحد داده و پیوند واقعی سنجه با هدف و پاداش، یکپارچه‌سازی روایت‌های رسمی و میدانی از طریق شنود نظام‌مند، ساده‌سازی روال‌ها و کاهش بار کاغذی، و بازتعریف نقش مدیران و کارشناسان منابع انسانی به‌ویژه در تبدیل گفت‌وگوی عملکرد به اقدام مشخص. پیشنهادهای کاربردی پژوهش نقشه مداخله مرحله‌ای برای بانک تجارت فراهم می‌کند که از اقدامات کوتاه‌مدت (کاهش فرم‌های زائد و شفاف‌سازی معیارها) تا اصلاحات میان‌مدت و بلندمدت (حکمرانی داده و بازطراحی نقش‌ها) را دربرمی‌گیرد (Leisink & Han et al., 2021؛ Boxall, 2021).

از منظر نظری، این مطالعه مدلی روایتی برای فهم و مدیریت فرمالیسم در سازمان‌های ایرانی ارائه می‌دهد و بر اهمیت تجربه زیسته کارکنان در کنار اسناد رسمی تأکید دارد. محدودیت‌های پژوهش شامل تمرکز بر یک بانک و ماهیت کیفی مطالعه است که تعمیم‌پذیری آماری را محدود می‌کند؛ با این حال، عمق روایی و اشباع نظری، اعتبار درونی یافته‌ها را تقویت می‌نماید. پژوهش‌های آتی می‌توانند مدل را در سایر بانک‌ها و سازمان‌های خدماتی بیازمایند و پیوند فرمالیسم با متغیرهایی چون اعتماد سازمانی، عملکرد و تحول دیجیتال را به‌صورت کمی بررسی کنند (Manuti & De Palma, 2023؛ Marrucci et al., 2023).

تعارض منافع

تعارض منافی وجود ندارد.

سپاسگزاری

از استادان راهنما و مشاوران محترم جناب آقای دکتر میرعلی سیدنقوی، دکتر رضا واعظی و دکتر وجه‌الله قربانی‌زاده و نیز کارکنان پرتلاش بانک تجارت، به‌ویژه حوزه منابع انسانی، که در انجام این پژوهش یاری رساندند، صمیمانه سپاسگزاری می‌شود. مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی است.

منابع:

- آرین قلی پور؛ ندا محمد اسماعیلی؛ و افشین دبیری. (۱۴۰۱). مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی. انتشارات مهکامه.
- باقری فرد، س. (۱۳۹۸). آینده مدیریت منابع انسانی در کشور. مجله علوم مدیریت ایران، ۱۴(۵۵)، ۱-۱۵.
- بایرامزاده، سونا؛ رضائیان، علی؛ فرتوکزاده، حمیدرضا؛ و رجیبی نهوجی، میثم. (۱۳۹۶). ارائه چارچوبی برای روایت پژوهی در مطالعات مدیریت برای مواجهه با مسائل پیچیده. بهبود مدیریت، ۱۱(۲)، ۱-۲۷.
- جمالی، د. (۱۳۹۴). مبانی فرمالیسم روسی و مفهوم آشنایی زدایی. درون متن: فراستخواه (۱۳۹۶) (فراستخواه، ۱۳۹۶)
- فائزی رازی، فرشاد. (۱۳۹۰). نگاهی سیستمی به چرخه مدهای زودگذر در مدیریت (TQM, BPR, LO, KM). مجموعه مقالات نخستین کنفرانس ملی رویکرد سیستمی در ایران.
- فرل هدی. (۱۳۸۸). اداره امور عمومی تطبیقی (ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده طهرانی). انتشارات اندیشه‌های گویبار.
- Boje, D. M., & Rosile, G. A. (2020). The storytelling organization: A narrative inquiry into organizational life. Edward Elgar.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). Strategy and human resource management (5th ed.). Bloomsbury Academic.
- Cunliffe, A. L., & Coupland, C. (2021). From hero to villain to hero: Making practice legitimate through storytelling. *Organization Studies*, 42(3), 345–368.
- Dawson, P., & Sykes, C. (2022). Organizational change and temporality: Bending the arrow of time. Routledge.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Farndale, E., Brewster, C., & Mayrhofer, W. (2023). Handbook of research on comparative human resource management (2nd ed.). Edward Elgar.
- Farndale, E., Horak, S., & Phillips, J. (2020). Deconstructing institutional legitimacy in HRM: A multi-level perspective. *Human Resource Management Journal*, 30(3), 345–362.
- Frank, A. (2010). Letting stories breathe: A socio-narratology. University of Chicago Press.
- Fu, N., Flood, P. C., Rousseau, D. M., & Morris, T. (2020). Line managers as paradox navigators in HRM implementation. *Journal of Management*, 46(2), 203–233.
- Han, J., Park, Y., & Lee, M. (2021). From certification to competence: Rethinking learning legitimacy in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 527–548.
- Harley, B., & Fleming, P. (2021). The performativity of metrics: Playing the numbers game in HRM. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 1–15.
- Hermans, M., & Ulrich, M. D. (2021). How symbolic human resource function actions affect the implementation of high-performance work practices. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 1063–1081.

- Jensen, U. T., Andersen, L. B., & Jacobsen, C. B. (2022). Digital human resource management and the control-autonomy paradox. *Personnel Review*, 51(1), 220–237.
- Karimi-Ghartemani, S., Khani, N., & Nasr Isfahani, A. (2022). A qualitative analysis and a conceptual model for organizational stupidity. *Journal of Organizational Change Management*, 35(3), 441–462.
- Legge, K. (2005). *Rhetorics and realities in human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Leisink, P., & Boxall, P. (2021). HRM and social legitimacy in the public sector. In B. Steijn & E. Knies (Eds.), *Research handbook on HRM in the public sector* (pp. 189–201). Edward Elgar.
- Liu, H. T. (2021). The influence of public servants' perceived formalism and organizational environmental strategy on green behavior. *Sustainability*, 13(19), 11020.
- Manuti, A., & De Palma, P. (2023). Beyond credentials: Experiential learning pathways for future-ready skills. *Human Resource Development International*, 26(5), 525–546.
- Marrucci, L., Daddi, T., & Iraldo, F. (2023). Institutional and stakeholder pressures on organisational performance and green human resources management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 324–341.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2021). The illusion of learning: When training participation masks competence gaps. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), E100–E118.
- Martin, G., Farndale, E., & Paauwe, J. (2021). The perils of best practice: Isomorphism and overshooting in HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2587–2615.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Nolan, C., & Harney, B. (2024). Dynamics of formality and informality: Examining and resolving tensions. In *Reframing HRM in SMEs* (pp. 205–241). Springer.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Sage Publications.
- Riggs, F. W. (1964). *Administration in developing countries: The theory of prismatic society*. Houghton Mifflin.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.