

## طراحی مدل منابع انسانی نظام بانکی کشور در سال ۱۴۰۴

علیرضا سهرابی<sup>۱</sup>، حسن گیوریان<sup>۲\*</sup>، غلامرضا معمارزاده طهران<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۰۸

### چکیده

امروزه اهمیت منابع انسانی به عنوان کارکنان دانشی و مستعد بر کسی پوشیده نیست. این موضوع به ویژه در سازمان‌های خدماتی، مثل بانک‌ها، اهمیت مضاعفی یافته است. هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل مدیریت منابع انسانی نظام بانکی در سال ۱۴۰۴ است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان و متخصصین دانشگاهی در حوزه منابع انسانی و مدیران عالی بانک‌های ایران و در بخش کمی شامل کارشناسان و مدیران سطوح مختلف بانک‌ها است. روش نمونه‌گیری در بخش مطالعه کیفی هدفمند و در بخش کمی طبقه‌ای-تصادفی است. در بخش کیفی تعداد ۱۵ نفر در فرآیند مصاحبه و در بخش کمی ۲۴۱ نفر به عنوان نمونه در این پژوهش مشارکت داشتند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش شامل مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته است که بعد از تایید روایی، پایایی آن ۰/۸۱ محاسبه شد. بدین منظور پس از مروری بر ادبیات موضوع، مدل اولیه پژوهش تنظیم و سپس با استفاده از نظرات خبرگان به روش تحلیل محتوا مدل نهایی پژوهش طراحی گردید. به منظور تأیید ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده از تحلیل معادلات ساختاری استفاده شده است. در بخش کمی یافته‌ها نشان داد وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی در نظام بانکی کشور مناسب نیست. نتایج این پژوهش در بخش کیفی بیانگر آن است که مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی نظام بانکی در سال ۱۴۰۴، ۴۴ مؤلفه در چهار بعد شامل: نظام جذب و تامین شایسته‌محور، نظام آموزش و توسعه مهارت‌محور، نظام ارزیابی عملکرد نتیجه‌محور و نظام جبران خدمات عدالت‌محور می‌باشد. نتایج این پژوهش می‌تواند راهنما و یاریگر مدیران بانک‌ها و همچنین «بانک مرکزی» به منظور سیاست‌گذاری منابع انسانی و همچنین طراحی مدیریت منابع انسانی متناسب صنعت بانکداری باشد.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی، جذب شایسته‌محور، آموزش مهارت‌محور، ارزیابی عملکرد نتیجه‌محور، نظام جبران خدمات عدالت‌محور

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۲</sup> دانشیار مدیریت دولتی، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، ایران

<sup>۳</sup> دانشیار مدیریت دولتی، مدرس و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

ایمیل نویسنده: alirezasohrabi@rocketmail.com

## مقدمه

به واسطه تغییر محیط کسب و کار و ضرورت پاسخگویی به تغییرات، پیش‌بینی محیط و اتخاذ تصمیمات اثرگذار درخصوص آینده، مدیریت منابع انسانی باید تغییر کند. منابع انسانی، سرمایه اصلی سازمان‌های عصر نوین هستند. در حقیقت، بازدهی و بهره‌وری هر سازمان به رفتار و عملکرد منابع انسانی آن سازمان وابسته است و کارکنان شاغل در سازمان‌ها از جمله شاخص‌های سنجش میزان برتری سازمان‌ها نسبت به هم هستند. آینده غیرقابل پیش‌بینی است و مشکل است تعیین کنیم که چه پیش خواهد آمد. از این‌رو انعطاف‌پذیری و کسب دانش کافی در جهت پاسخگویی به این عدم قطعیت‌ها مهم است (اسلاتر، ۲۰۰۹). درحالی که مدیران منابع انسانی ارتباط خود را با توسعه فناوریانه حفظ می‌کنند، ضروری است موضوع‌هایی که با نقش‌های اصلی پرسنلی آنها مرتبط می‌شوند را با موضوع‌های عمومی کاری و اقتصادی ترکیب کنند. نقش‌های اصلی پرسنلی با مهمترین منابع سازمانی، یعنی منابع انسانی، مرتبطند. اداره نقش‌های مذکور یعنی انتخاب، انتصاب، آموزش، توسعه و نگهداشت منابع انسانی تأثیرات مستقیمی در برگشت سرمایه سهامداران و بهره‌وری دارد (حسینی و حیدرزاده، ۱۳۹۶).

بررسی روند رشد و توسعه منابع انسانی در جهان نشان می‌دهد نقش مدیریت منابع انسانی و برنامه‌ریزی آینده‌نگر در رشد و توسعه سازمان‌ها بیش از پیش نمایان شده است. تا آنجا که با بررسی‌های آینده‌نگرانه در سازمان‌ها مشخص می‌شود که سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی خود، به چه تعداد منابع انسانی و با چه تخصص و مهارت‌هایی برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارند.

به طور کلی، توسعه منابع انسانی آینده‌نگر شامل: افزایش دانش، مهارت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی یک جامعه با توجه به آینده مورد نظر می‌شود. بی‌تردید، مأموریت چنین فرایندی، فراهم آوردن توسعه فردی و شغلی و ایجاد زمینه‌های لازم برای توسعه سازمان‌ها در جهت بهره‌برداری بهینه از منابع انسانی و بهبود عملکرد همه آن‌ها است (رستم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵). بر این اساس هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از وجود کارکنان ماهر، متخصص، متعهد و باانگیزه در سازمان می‌باشد. بر این پایه، زمانی استراتژی منابع انسانی منبع‌محور، مزیت رقابتی به حساب می‌آید که سازمان بتواند منابع انسانی ماهر را در اختیار داشته باشد تا سریعتر از رقبای یاد بگیرد و سریع‌تر از آنها آموخته‌های خود را به شکلی اثربخش عملی سازد (جهانگیری و مهرعلی ذکر شده در شیرازی و حسینی رباط، ۱۳۹۳: ۱۱).

منابع انسانی با برخورداری از ویژگی‌هایی نظیر ارزش‌آفرینی، کمیابی و دشواری تقلید، زمینه را برای بهبود قابلیت‌های سازمان فراهم می‌آورد (اسماعیلی و رحیمی‌اقدم، ۱۳۹۴)، در این صورت سازمان می‌تواند در زمینه نظام جذب و تامین منابع انسانی، نظام آموزش و بهسازی، نظام حفظ و نگهداری و نظام به‌کارگیری مؤثر منابع انسانی خود را به عنوان عامل ایجاد مزیت رقابتی مورد ملاحظه قرار داده و به اهداف کلان خود دست یابد (غلامزاده و جلالی، ۱۳۹۱). این بدین معنی است که سیستم‌های حرفه‌ای منابع انسانی، در حال تجربه مسئولیت جدید و چالش‌برانگیزتری هستند که مستلزم داشتن مدل‌ها، روش‌ها و مهارت‌های جدیدی می‌باشد. در این فضا سیستم‌های مدیریت منابع انسانی باید خارج از فضای محدود و سنتی منابع انسانی سازمانی بیاندیشند و رویکرد اساساً متفاوتی را به منظور مدیریت سرمایه انسانی در پیش بگیرند و تناسب و سازگاری بین منابع انسانی و استراتژی‌های شرکت و همسویی فعالیت‌های منابع انسانی با عملکرد شرکت برقرار نمایند (عیدی و همکاران، ۱۳۹۸). همانگونه که گفته شد مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نحوه طراحی استراتژی‌ها، سیاست‌ها و روش‌های خاص هر کدام از کارکردهای مدیریت منابع انسانی شامل مدیریت تأمین منابع انسانی، مدیریت توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد، مدیریت پرداخت و پاداش و مدیریت روابط کارکنان در سازمان‌ها را تحلیل می‌نماید به گونه‌ای که استراتژی‌های کارکردی مختلف منابع انسانی با یکدیگر انسجام داشته باشند و یکدیگر را تقویت کنند، تا دستیابی به هماهنگی افقی بین زیرسیستم‌های منابع انسانی و هماهنگی عمودی میان استراتژی منابع انسانی و زیرسیستم‌های منابع انسانی میسر می‌شود و چارچوبی فراگیر و یکپارچه برای جذب، حفظ و پرورش کارکنان فراهم آید (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۲). بر این اساس مجموعه اقدام‌های مدیریت منابع انسانی به صورت مستقیم یا غیرمستقیم عملکرد واحدهای سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد که این امر می‌تواند در محیط پویا و ناپایدار امروزی، برای سازمان‌ها مزیت رقابتی پایدار و در نهایت بقا در یک چنین محیطی را به همراه داشته باشد (کسپرز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). در چنین شرایطی سازمان‌ها دریافته‌اند که هیچ راهبردی با هدف جلب رضایت و حفظ مشتریان بیرونی به‌طور کامل اجرایی نخواهد شد؛ مگر اینکه شامل برنامه‌ها و اقدام‌هایی برای مشتریان داخلی باشد (اشنایدر و وایت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). بر مبنای این رویکرد، خصوصاً در این شرایط، کارکنان خط‌مقدم به خاطر نقش ویژه در ارائه خدمت به مشتریان، دارای ارزش کلیدی هستند و سرمایه‌گذاری در اقدامات مدیریت منابع انسانی بر فرآیندهای خلق ارزش برای مشتری، از طریق جذب، انتخاب و حفظ کارکنان با کیفیت و فراهم آوردن مهارت‌های مناسب برای کسب‌وکار، تأثیر می‌گذارد (دیواندری و همکاران، ۱۳۹۴).

## چهار چوب نظری پژوهش

به عبارتی دیگر به واسطه تغییر محیط کسب و کار و نظر به ضرورت پاسخگویی به تغییرات، پیش‌بینی محیط و اتخاذ تصمیم‌های اثرگذار درخصوص آینده، مدیریت منابع انسانی نیز باید تغییر کند (مبینی و معمارزاده، ۱۳۹۵).

<sup>۴</sup> Caspersz

<sup>۵</sup> Schneider and White

نتایج تحلیل‌ها نشان می‌دهد که از منظر اهمیت اقتصادی، بانکداری هم‌اکنون به عنوان سومین صنعت در جهان به شمار می‌رود و مدیریت منابع انسانی در این صنعت نیازمند دانش درباره اقدامات آن، موانع موجود و چالش‌های قریب‌الوقوع است و شرایط ناپایدار و به سرعت در حال تغییر فناوری، سیاسی و اقتصادی نیازمند آمادگی پیش‌دستانه و قابلیت بالای آینده‌نگاری راهبردی شده است (هگر و روهبرک، ۲۰۱۲). برابر با سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴، جمهوری اسلامی ایران کشوری توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در میان کشورهای منطقه خواهد بود. بدین ترتیب این پژوهش با هدف ارائه الگویی برای شناسایی و تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در نظام بانکی کشور در سال ۱۴۰۴ از دو بعد نظری و کاربردی حائز اهمیت بوده و قابل بررسی است. با توجه به مطالب فوق و به منظور جلوگیری از غافلگیری و افزایش توان رقابت‌پذیری و کسب آمادگی لازم برای مقابله و رفع چالش‌ها، اهمیت و لزوم بررسی ابعاد مختلف موثر بر مدیریت منابع انسانی نظام بانکی کشور مشخص می‌شود. لذا این پژوهش سعی می‌نماید در قالب ارایه مدل، الزامات، نیازها، محدودیت‌ها، چالش‌های پیش‌روی نظام بانکی کشور در حوزه منابع انسانی پیش‌بینی و راه‌حل‌هایی کاربردی و عملیاتی برای آینده منابع انسانی شبکه بانکی کشور ارائه نماید. سوالی که اینک مطرح است این است که آیا مدیریت منابع انسانی نظام بانکی کشور از آمادگی لازم برای انطباق یافتن با تغییرات جدید برخوردار است؟ صرف‌نظر از اینکه بانک‌ها آمادگی لازم را داشته باشند یا نه به زودی شاهد ورود نسل دیجیتال به بازار کار خواهیم بود، نسلی که تغییر و عدم قطعیت را همراه با خود به سازمان می‌آورد (چن و ژانگ، ۲۰۱۴). با توجه به اهمیت ویژه منابع انسانی در صنعت بانکداری که نهادهای خدمات‌محور بوده و اساساً به منابع انسانی و عملکرد آن وابسته است و با توجه به اقتصاد دانشی کنونی و لزوم رقابت برای بقا بانک‌ها اهمیت ویژه‌ای برای مدیریت منابع انسانی مستعد قائل هستند و این موضوع در صنعت بانکداری اهمیت دوچندانی می‌یابد (رضاییان و همکاران، ۱۳۹۷). یکی از بزرگترین مسایل در نظام بانکی تعیین اهداف، راهبردها، نظارت بر حسن اجرای راهبردها بوده و یکی از کلیدی‌ترین موارد در این بین نقش کارکنان در پیشبرد راهبردها و نظارت بر حسن اجرا و تحقق اهداف است. لذا کارکنان باید دارای ویژگی‌هایی باشند که به واسطه آنها اهداف محقق شود. نظام مدیریت منابع انسانی در شبکه بانکی با توجه به پویایی و تغییرات مستمر محیط نمی‌تواند یک پدیده ساکن و ثابت باشد. نگاه به محیط کسب و کار بانکها به عنوان یک پدیده زنده و در حال یادگیری، لازم و ضروری است و جهت بقای بانکها ناچار به یافتن چنین نگرشی هستیم. از آنجا که مدیران منابع انسانی بانکها با چالشهای اقتصادی، تکنولوژیکی، رشد فناوری اطلاعات، عرضه نامناسب نیروی کار مورد نیاز با مهارتهای مناسب برای مشاغل دانشی، میزان دانش کارکنان در مهارتهای پایه‌ای، افزایش سطح تخصص‌ها، گسترش تعامل بین مشتریان و بانک، افزایش اهمیت مشتریان کلیدی روبرو هستند، پرسش فراروی مدیران منابع انسانی این است که چگونه می‌توان از رویه‌های منابع انسانی برای دستیابی به اهداف استفاده کرد؟ بنابراین، هدف این پژوهش ارائه تصویری از آینده مدیریت منابع انسانی نظام بانکی کشور در سال ۱۴۰۴ می‌باشد. به همین منظور محقق می‌کوشد با مطالعه نظام و استراتژی‌های فعلی منابع انسانی شبکه بانکی کشور، فرایند و نحوه تطابق یافتن این نظام‌ها با تغییرات آتی را مورد بررسی قرار داده و الگوی مناسب و قابل پیاده‌سازی برای مدیریت منابع انسانی نظام بانکی کشور در سال ۱۴۰۴ را معرفی نماید.

## روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه مطالعه حاضر در صدد است تا به اکتشاف شاخص‌های راهبردهای مدیریت منابع انسانی در بانک بپردازد و با توجه به اینکه تا کنون پژوهش مشابهی صورت نگرفته و مبانی نظری موجود در این زمینه کلی است، پژوهشگر از روش ترکیبی (کمی-کیفی)، برای استخراج شاخص‌ها بهره گرفت. جامعه آماری تحقیق در مرحله اول (طراحی الگو) را خبرگان اجرایی و مدیران منابع انسانی نظام بانکی کشور تشکیل داده‌اند که تعداد ۱۵ نفر از آنان به روش نمونه‌گیری هدفمند در نظر گرفته شدند. در مرحله دوم (اعتبارسنجی الگو و بررسی روابط بین عناصر الگو)، جامعه آماری شامل کارشناسان و کارکنان شاغل در بانک‌های شهر تهران (کلیه کارکنان شاغل در نظام بانکی با حداقل مدرک فوق لیسانس و آشنا به مدیریت منابع انسانی که به طور مستقیم و غیرمستقیم در نظام بانکی مشغول خدمت هستند) که به تعداد ۲۴۱ نفر انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. مصاحبه‌ها به صورت حضوری و رو در رو با هماهنگی قبلی در دفتر کار مصاحبه‌شوندگان صورت گرفت. در شروع مصاحبه، خلاصه‌ای از طرح پژوهش، نتایج بررسی پیشینه پژوهش، به همراه اهداف و سؤالات پژوهش جهت مطالعه و آمادگی اولیه برای مصاحبه‌شوندگان بیان می‌شد و سپس نسبت به طرح سؤالات مصاحبه و انجام فرآیند مصاحبه اقدام شد.

### جدول ۱. سوالات مصاحبه

۱. به نظر شما مدل مدیریت منابع انسانی نظام بانکی در سال ۱۴۰۴ چه ویژگی‌هایی دارد؟
۲. به نظر شما برای سنجش نظام جذب و تامین بر مبنای شایستگی کارکنان در جامعه مورد مطالعه چه شاخص‌هایی را می‌توان در نظر گرفت؟
۳. به نظر شما برای سنجش نظام آموزش و توسعه بر مبنای مهارت کارکنان در جامعه مورد مطالعه چه شاخص‌هایی را می‌توان در نظر گرفت؟

۴. به نظر شما برای سنجش نظام ارزیابی عملکرد بر مبنای عدالت در جامعه مورد مطالعه چه شاخص‌هایی را می‌توان در نظر گرفت؟

۵. به نظر شما برای سنجش نظام جبران خدمات بر مبنای نتیجه در جامعه مورد مطالعه چه شاخص‌هایی را می‌توان در نظر گرفت؟

تعداد نمونه‌های مصاحبه شده برای نخبگان دانشگاهی و مدیران بانکی برابر با ۱۵ نفر بود و به تشخیص پژوهشگران با این تعداد مصاحبه، اطلاعات به حالت اشباع نظری رسیدند. اشباع داده یا اشباع نظری رویکردی است که در پژوهش‌های کیفی برای تعیین کفایت نمونه‌گیری به کار می‌رود. اشباع نظری با نمونه‌گیری نظری که در نظریه زمینه‌ای استفاده می‌شود، مرتبط بوده و به معنای این است که خصوصیات یک دسته یا طبقه نظری به اشباع رسیده است (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱). خلاصه‌ای از اطلاعات مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲، آورده شده است.

جدول ۲. اطلاعات مصاحبه‌شوندگان

شماره	زمینه فعالیت	تحصیلات	شماره	زمینه فعالیت	تحصیلات
۱	دایره منابع انسانی بانک ملی	دکترای منابع انسانی	۹	رییس اداره کل امور کارکنان بانک ملت	کارشناسی ارشد حسابداری
۲	دایره منابع انسانی بانک پاسارگاد	دکترای مدیریت	۱۰	رییس اداره کل آموزش بانک پارسیان	کارشناسی ارشد مدیریت
۳	دایره منابع انسانی بانک گردشگری	کارشناسی ارشد مدیریت	۱۱	اداره کل رفاه و جبران خدمات بانک ملی	دکتری مدیریت بازرگانی
۴	معاون منابع انسانی بانک ملت	دکترای منابع انسانی	۱۲	اداره کل رفاه بانک سپه	دکتری مدیریت دولتی
۵	دایره منابع انسانی بانک تجارت	کارشناسی ارشد حقوق	۱۳	دانشیار گروه مدیریت	دکترای مدیریت دولتی
۶	دایره منابع انسانی بانک سپه	کارشناسی ارشد مدیریت	۱۴	استادیار گروه مدیریت	دکترای مدیریت دولتی
۷	بخش جذب بانک رسالت	دکتری مدیریت	۱۵	استادیار گروه مدیریت	دکترای مدیریت دولتی
۸	معاون منابع انسانی بانک مهر ایران	کارشناسی مدیریت			

به تبعیت از صاحب‌نظران تحقیقات کیفی (لینکلن و گوبا<sup>۷</sup>، ۱۹۸۵؛ گلاسر و استراوس<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶؛ چارماز<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶؛ اریکسون و کوالاینن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸) برای ارزیابی روایی تحقیق، ترکیبی از معیارهای مورد استفاده در ارزیابی تحقیقات تفسیری و تحقیقات مبتنی بر روش‌شناسی نظریه برخاسته از داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. در این خصوص، معیارهای لینکلن و گوبا (۱۹۸۵): اعتمادپذیری<sup>۱۱</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۱۲</sup>، اتکاپذیری<sup>۱۳</sup> و تصدیق‌پذیری<sup>۱۴</sup> برابر جدول ۳، بررسی گردید.

جدول ۳. ارزیابی روایی تحقیق

معیار	شرح
اعتمادپذیری	بررسی چندین باره سؤال‌های مصاحبه نیم‌ساخت‌یافته به منظور شفاف بودن سؤالات؛ دقت پژوهشگر و چندین بار بررسی کدهای اتخاذ شده از مصاحبه‌ها؛ گردآوری اطلاعات کافی با رعایت اشباع نظری؛
انتقال‌پذیری	نمونه‌گیری نظری؛ مفاهیم نظری ارائه شده از داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه‌شوندگان این مطالعه استخراج شد.
اتکاپذیری	احصای تجربیات جاری و پیشین خبرگان در مورد موضوع تحقیق؛ رعایت ابزارهای روش‌شناختی در طول تحقیق؛
تصدیق‌پذیری	مرور مصاحبه‌های پیاده شده و ارزیابی تفسیرهای محقق از سوی دیگران؛ بسط و پالایش تفسیرها از طریق تایید خلاصه الگوی صورت‌بندی شده توسط ۳ تن از خبرگان.

<sup>۷</sup> Lincoln & Guba

<sup>۸</sup> Glaser & Strauss

<sup>۹</sup> Charmaz

<sup>۱۰</sup> Eriksson & Kovalainen

<sup>۱۱</sup> Credibility

<sup>۱۲</sup> Transferability

<sup>۱۳</sup> Dependability

<sup>۱۴</sup> Confirmability

در بخش کمی این پژوهش با استفاده از رویکرد حداقل مربعات جزئی به بررسی مدل‌های اندازه‌گیری از طریق تحلیل روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم پرداخته شد. در این بخش از پژوهش به توصیف و تحلیل داده‌ها پرداخته می‌شود. در ابتدا تحلیل آمار توصیفی مشارکت-کنندگان در بخش کمی تحقیق براساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آنان ارائه شده و با استفاده از آزمون تی استیوننت (آزمون تی تک‌نمونه) وضعیت موجود نظام مدیریت منابع انسانی نظام بانکی کشور بررسی گردیده است.

جدول ۴. توزیع درصد فراوانی اعضای نمونه براساس سابقه خدمت

درصد	فراوانی	متغیر	
		سابقه خدمت	زیر ۱۰ سال
۱۶.۲	۳۹	زیر ۱۰ سال	۱۰ تا ۲۰ سال
۳۹	۹۴	۱۰ تا ۲۰ سال	۲۰ سال و بالاتر
۴۴.۸	۱۰۸	۲۰ سال و بالاتر	
۱۰۰	۲۴۱	جمع	

جدول ۵. توزیع درصد فراوانی اعضای نمونه براساس تحصیلات

درصد	فراوانی	متغیر	
		مدرک تحصیلی	کارشناسی
۲۲	۵۳	کارشناسی	کارشناسی ارشد و بالاتر
۴۵	۱۰۷	کارشناسی	کارشناسی ارشد و بالاتر
۳۳	۸۱	کارشناسی ارشد و بالاتر	
۱۰۰	۲۴۱	جمع	

در بخش کمی، به منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری، محتوایی و سازه استفاده شده و اقدامات زیر صورت پذیرفت:

- پرسشنامه‌های مرتبط با متغیرهای تحقیق بررسی و برخی گویه‌های آن متناسب با هدف تحقیق در پرسشنامه دخالت داده شد.
- دیدگاه‌ها و نظرات متخصصان و خبرگان موضوعی داخل بانک‌ها که در نتیجه مصاحبه کسب شده بود در تدوین پرسشنامه دخالت داده شد.
- نظر سه تن از متخصصین دانشگاهی در زمینه مدیریت منابع انسانی آشنا به امور بانکی در خصوص گویه‌های پرسشنامه اخذ گردید و در تدوین پرسشنامه اعمال شد.
- در نهایت نظرات استادان راهنما و مشاور در خصوص پرسشنامه تحقیق دریافت گردید و بدین ترتیب پرسشنامه نهایی شد.

علاوه بر اقدامات مذکور، با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی، روایی سازه (روایی همگرا با شاخص AVE و روایی واگرا با شاخص فورنل لارکر) برای متغیرهای تحقیق بررسی گردید.

پایایی: در محاسبه پایایی مصاحبه‌ها، روش بازآزمون به کار رفته است. برای ارزیابی ثبات کدگذاری، روش بازآزمایی به کار می‌رود. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته توسط پژوهشگر در دو فاصله زمانی به صورت زیر است:

تعداد توافقات \* ۲

$$\text{ضریب پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}}$$

برای محاسبه پایایی بازآزمون از بین مصاحبه‌های صورت گرفته، ۳ مصاحبه انتخاب و هر یک از آنها در فواصل زمانی ده روزه دو بار کدگذاری شده‌اند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۴. آمده است. شایان ذکر است که تعداد توافقات به صورت کدهای جفتی می‌باشد.

جدول ۶. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	A۲	۲۶	۱۰	۶	۰.۷۶۹
۲	A۸	۴۱	۱۶	۹	۰.۷۸۰
۳	A۱۳	۳۵	۱۵	۵	۰.۸۵۷
	کل	۱۰۲	۴۱	۲۰	۰.۸۰۳

یافته‌های جدول ۴. نشان می‌دهد که در فاصله زمانی ۱۰ روزه مجموع کدها برابر با ۱۰۲، تعداد کل توافقات انجام گرفته بین سه مصاحبه برابر ۴۱ کد و تعداد عدم توافقات برابر با ۲۰ کد است. به این ترتیب یافته‌های مربوط به پایایی بازآزمون نشان دهنده این است که نتیجه به دست آمده از فرمول فوق برابر ۰.۸۰۳ درصد بوده و با توجه به این که پایایی بالای ۷۰ درصد قابل قبول است می‌توان نتیجه گرفت که کدگذاری‌های انجام گرفته از

پایایی مناسبی برخوردار می باشد. به منظور بررسی پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است. جدول ۷. نتایج پایایی پرسشنامه را براساس آزمون آلفای کرونباخ نشان می دهد.

جدول ۷. نتایج آلفای کرونباخ

ضریب آلفای کرونباخ	ابعاد مدیریت منابع انسانی	ضریب آلفای کرونباخ	ابعاد مدیریت منابع انسانی
۰/۸۰	جبران خدمات	۰/۸۲	گزینش
۰/۸۱	ارزیابی عملکرد	۰/۸۷	آموزش و توسعه

## یافته‌های پژوهش

پرسشنامه پژوهش حاضر توسط مدیران و کارشناسان ارشد سازمانها که آشنایی کامل با فرایندها و محیط داخل و خارج از سازمان داشته اند، تکمیل گردیده است. بر این اساس از تعداد ۸۵ پرسشنامه جمع آوری شده، ۵۹ پرسشنامه توسط مدیران و کارشناسان مرد و بقیه توسط مدیران و کارشناسان زن تکمیل شده است. همچنین اغلب پاسخ‌دهندگان به سوالات دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده اند. گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال نیز دارای بیشترین فراوانی می باشد. جدول ۸ متغیرهای جمعیتی شناختی پرسشنامه های دریافتی پژوهش را نشان می دهد:

جدول ۸. متغیرهای جمعیتی شناختی پرسشنامه های پژوهش

متغیر	بعد	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۲۶	۳۱٪
	مرد	۵۹	۶۹٪
تحصیلات	کارشناسی	۱۹	۲۳٪
	کارشناسی ارشد	۴۱	۴۸٪
	دکترای بالاتر	۲۵	۲۹٪
گروه سنی	کمتر از ۳۰ سال	۸	۱۰٪
	بین ۳۰ تا ۴۰ سال	۳۴	۴۰٪
	بین ۴۰ تا ۵۰ سال	۳۱	۳۶٪
	بیشتر از ۵۰ سال	۱۲	۱۴٪
سابقه کاری	کمتر از ۱۰ سال	۵۷	۶۷٪
	بیشتر از ۱۰ سال	۲۸	۳۲٪
	سطح مدیریتی	۵۱	۶۰٪
سمت	سطح غیرمدیریتی	۳۴	۴۰٪

جدول ۹، میانگین، انحراف معیار و مقدار بیشینه و کمینه پاسخ های پرسشنامه های دریافتی را نشان می دهد. مقدار میانگین برای متغیر سرمایه اجتماعی برابر با ۳.۵۵، برای متغیر سرمایه فکری برابر با ۳.۷۲ و برای مولفه های اقتصاد دانش بنیان برابر با ۳.۵۹ بدست آمده است.

جدول ۹. توزیع شاخصهای مرکزی و پراکنندگی متغیرهای پژوهش

انحراف معیار	میانگین	بیشینه	کمینه	تعداد	ابعاد و متغیرها
۰.۸۱۷	۳.۷۷	۵	۲	۸۵	سرمایه ساختاری
۰.۷۸۲	۳.۲۵	۵	۱	۸۵	سرمایه رابطه ای
۰.۶۱۹	۳.۶۴	۵	۲	۸۵	سرمایه شناختی
۰.۷۳۳	۳.۵۵	۴.۳۳	۱.۵	۸۵	سرمایه اجتماعی
۰.۷۵۴	۳.۹۰	۵	۱	۸۵	سرمایه انسانی
۰.۷۶۹	۳.۸۳	۵	۲	۸۵	سرمایه ساختاری
۰.۸۵۴	۳.۴۵	۵	۲	۸۵	سرمایه رابطه ای
۰.۷۸۹	۳.۷۲	۴.۲	۱.۳	۸۵	سرمایه فکری
۰.۹۰۸	۳.۵۸	۵	۱	۸۵	شاخص عملکرد
۰.۹۴۹	۳.۷۴	۴	۱	۸۵	مشوقهای اقتصادی و رژیم نهادی

آموزش و منابع انسانی	۸۵	۱	۵	۳.۸۲	۰.۹۱۹
سیستم ابداعات	۸۵	۱	۵	۳.۷۳	۰.۸۶۱
زیرساختهای اطلاعاتی	۸۵	۱	۵	۳.۱۲	۰.۶۸۱
اقتصاد دانش بنیان	۸۵	۱.۱	۴.۳	۳.۵۹	۰.۸۶۲

### -تحلیل عاملی تأییدی و برازش مدلها

قبل از ورود به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری اطمینان حاصل شود که این کار به‌وسیله تحلیل عاملی تأییدی انجام می‌شود و بار عاملی<sup>15</sup>، یا ارتباط بین متغیرهای مکنون (عامل‌های به دست آمده) و متغیرهای مشاهده شده ی (سؤال‌ها) مورد بررسی قرار می‌گیرد. بار عاملی معرف همبستگی عامل با شاخص مربوطه است. تأیید یا رد معناداری بارهای عاملی با توجه به مقدار (T-Value) صورت می‌گیرد. در صورتی که این میزان کوچک‌تر از  $1/96$ - و بزرگ‌تر از  $1/96$  باشد، این رابطه تأیید می‌شود. نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مربوط به سه عامل نشان داد که تمام بارهای عاملی و شاخص آماره  $t$  در سطح قابل قبولی هستند (مقادیر بارعاملی بالاتر از  $0/5$  و مقدار آماره  $t$  بیشتر از  $1/96$  می باشد). همچنین شاخص‌های برازش مربوط به تمامی مؤلفه‌ها نشان می‌دهد که مدل‌های اندازه‌گیری مربوط به هر عامل مناسب هستند، زیرا شاخص  $NC$ ، در بازه ی مطلوب بین یک و پنج قرار دارد. مقدار  $RMSEA$  زیر  $0/1$  و  $RMR$  زیر  $0/05$  بوده و مقادیر سایر شاخص‌ها بالاتر از  $0/90$  است که مقادیر مطلوبی هستند.

### جدول ۱۰. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های پژوهش

عامل	منبع	متغیر	شاخص	مقدار بار عاملی	مقدار آماره $t$
سرمایه اجتماعی	ناهایت و گوشال (۱۹۹۸)، رنکو و همکاران (۲۰۰۱)، اسپورر (۲۰۰۴)، تسانگ (۲۰۰۵)	سرمایه ساختاری	پیوندهای موجود در شبکه	۰/۷۱۲	۱۲/۳۴
			شکل و ترکیب شبکه	۰/۶۳۹	۱۱/۳۵
			تناسب سازمانی	۰/۵۴۱	۱۰/۷۴
		سرمایه رابطه ای	اعتماد	۰/۷۰۲	۱۲/۲۷
			هنجارها	۰/۵۸۷	۱۱/۱۲
	سرمایه شناختی		تعهدات و روابط متقابل	۰/۶۲۱	۱۱/۲۹
			تعیین هویت مشترک	۰/۵۰۴	۹/۷۶
			زبان و علائم مشترک	۰/۵۸۴	۱۱/۲۹
			روایت‌های مشترک	۰/۵۰۱	۹/۵۶
			شایستگی	۰/۶۰۲	۱۰/۹۱
سرمایه فکری	بنتیس و همکاران (۲۰۰۴) مون و کیم (۲۰۰۶)	سرمایه انسانی	جانشین پروری	۰/۵۹۹	۱۰/۸۷
			کارمند یابی	۰/۶۲۱	۱۱/۲۹
			یادگیری	۰/۶۸۹	۱۱/۴۹
			کارکنان خلاق	۰/۵۳۴	۱۱/۰۱
			رضایت کارکنان	۰/۵۵۶	۱۱/۲۱
		سرمایه ساختاری	بازدهی کارکنان	۰/۵۱۰	۱۰/۰۱
			کمترین هزینه	۰/۵۳۱	۱۰/۶۳
			نوآوری	۰/۶۴۹	۱۱/۳۹
		سرمایه مشتری یا رابطه	ساختار سازمانی تسهیل کننده	۰/۶۱۱	۱۱/۱۱
			فرهنگ سازمانی حمایتی	۰/۶۸۹	۱۱/۴۹
	تسهیم دانش		۰/۶۰۳	۱۰/۹۳	
	رضایت مشتریان		۰/۶۳۹	۱۱/۲۱	
			سهام بازار	۰/۶۱۲	۱۱/۱۳
		تداوم رابطه با مشتری	۰/۶۷۸	۱۱/۳۶	

<sup>15</sup>Factor Loading

۱۱/۱۰	۰/۶۴۱	دسترسی آسان به اطلاعات	ای	شاخصهای بانک جهانی (۲۰۰۷)	اقتصاد دانش بنیان
۱۱/۳۹	۰/۶۴۹	روابط صادقانه			
۱۰/۰۳	۰/۵۱۱	متوسط رشد سالانه GDP	شاخص عملکرد		
۱۱/۳۱	۰/۶۲۲	شاخص توسعه انسانی	مشوقهای اقتصادی و رژیم نهادی		
۱۱/۳۱	۰/۵۸۷	موانع تعرفه ای و غیرتعرفه ای			
۹/۹۹	۰/۵۰۹	کیفیت نظم و ترتیب			
۱۱/۲۸	۰/۶۴۴	قوانین و مقررات	آموزش و منابع انسانی		
۱۰/۸۷	۰/۵۲۹	نرخ باسوادی (بالای ۱۵ سال)			
۱۰/۰۳	۰/۵۱۱	ثابت نام در سطح دوم آموزش			
۱۰/۵۶	۰/۵۲۱	ثابت نام در سطح سوم آموزش	سیستم ابداعات		
۱۱/۴۵	۰/۶۷۹	سرانه پرداخت و دریافت حق امتیاز و اختراع			
۱۲/۱۲	۰/۶۹۳	سرانه ثبت اختراعات			
۱۱/۴۵	۰/۶۳۴	مقالات و مجلات علمی و فنی	زیرساختهای اطلاعاتی		
۹/۵۷	۰/۵۰۱	سرانه تلفن			
۱۰/۸۹	۰/۵۳۹	سرانه کامپیوتر			
۱۱/۲۶	۰/۵۷۸	سرانه اینترنت			

#### بررسی فرضیات و مدل اصلی پژوهش

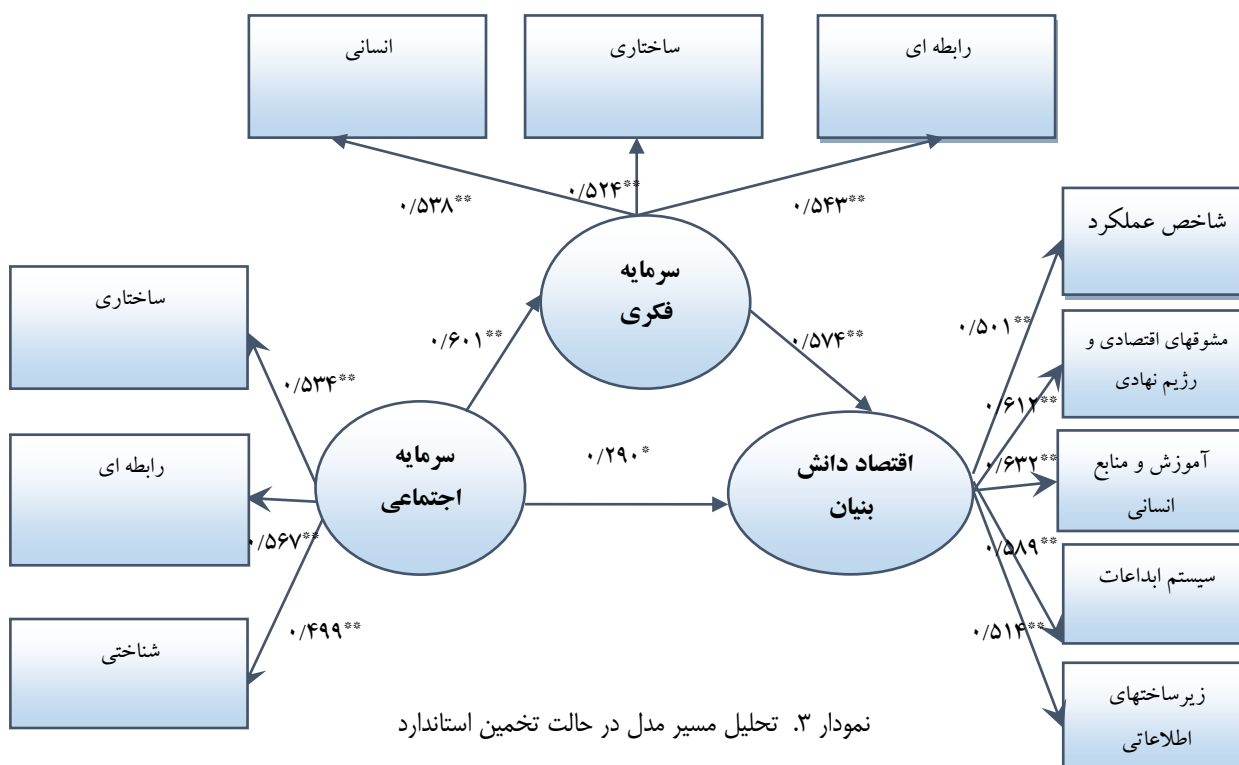
پس از اطمینان نسبی از قابل قبول بودن مدل‌های اندازه گیری پژوهش، در گام بعدی به برآورد و آزمون مدل مفهومی از طریق مدل یابی معادلات ساختاری پرداخته شد. نتایج مربوط به برازش مدل کلی در جدول ۱۱ ارائه شده و نشان می‌دهد که تمام شاخص‌ها در سطح قابل قبولی هستند؛ بنابراین مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است.

#### جدول ۱۱. شاخص‌های برازش مدل اصلی پژوهش

شاخص برازش					
NC	RMSEA	NFI	NNFI	GFI	RMR
۲/۸۹	۰/۸۳۰	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۰۲۱

نتایج مربوط به مدل پژوهش در حالت استاندارد در نمودار ۳ ارائه شده است و نشان می‌دهد متغیر سرمایه اجتماعی دارای نقش مثبت و معنادار در سرمایه فکری دارد و ضریب مسیر برابر با ۰/۵۱۲ است (مقدار معناداری برابر با ۱۰/۸۱). و فرضیه اول پژوهش تایید می‌گردد. همچنین سرمایه اجتماعی نقش موثری در اقتصاد دانش بنیان دارد و میزان ضریب مسیر برابر با ۰/۳۷۹ و مقدار معناداری آن از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد (مقدار معناداری برابر با ۷/۳۴). بر این اساس فرضیه دوم پژوهش تایید می‌گردد. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که سرمایه فکری بر اقتصاد دانش بنیان نقش موثر و معناداری دارد و میزان ضریب مسیر برابر با ۰/۵۹۸ است (مقدار معناداری برابر با ۱۰/۶۵)، بر این اساس فرضیه سوم پژوهش تایید می‌گردد. همچنین یافته‌های مدل نشان می‌دهد که ضریب مسیر مستقیم سرمایه اجتماعی بر اقتصاد دانش بنیان برابر با ۰/۲۹۰ و ضریب غیرمستقیم اثر سرمایه اجتماعی بر اقتصاد دانش بنیان از طریق سرمایه فکری برابر با ۰/۳۴۴ (۰/۶۰۱\*۰/۵۷۴) می‌باشد و بر این اساس می‌توان گفت که چون اثر غیرمستقیم و واسطه ای سرمایه اجتماعی بر اقتصاد دانش بنیان بیشتر است بنابراین نقش واسطه سرمایه فکری در این رابطه قابل قبول است و فرضیه چهارم تایید می‌گردد.





جدول ذیل به طور خلاصه نتایج مربوط به فرضیات پژوهش را نشان می دهد:

جدول ۱۱. خلاصه یافته های بدست آمده از بررسی فرضیات پژوهش

نتیجه	سطح معناداری	ضریب مسیر	متغیر میانجی	متغیر وابسته	متغیر مستقل	فرضیه
با توجه به سطح معناداری فرضیه مورد تایید است	۵/۴۴	۰/۶۰۱	-	سرمایه فکری	سرمایه اجتماعی	فرضیه اول: سرمایه اجتماعی بر سرمایه فکری شرکتها در اقتصاد دانش بنیان نقش موثر و معناداری دارد.
با توجه به سطح معناداری فرضیه مورد تایید است	۳/۳۲	۰/۲۹۰	-	اقتصاد دانش بنیان	سرمایه اجتماعی	فرضیه دوم: سرمایه اجتماعی بر مولفه های اقتصاد دانش بنیان نقش موثر و معناداری دارد.
با توجه به سطح معناداری فرضیه مورد تایید است	۴/۴۵	۰/۵۷۴	-	اقتصاد دانش بنیان	سرمایه فکری	فرضیه سوم: سرمایه فکری بر مولفه های اقتصاد دانش بنیان نقش موثر و معناداری دارد.
با توجه به اینکه ضریب مسیر میانجی از مسیر مستقیم بین سرمایه اجتماعی و اقتصاد دانش بنیان (۰/۲۹۰) بیشتر است نقش میانجی اثبات و فرضیه مورد تایید است.	۵/۴۴ و ۴/۴۵	*۰/۶۰۱ =۰/۵۷۴ ۰/۳۴۴	سرمایه فکری	اقتصاد دانش بنیان	سرمایه اجتماعی	فرضیه چهارم: سرمایه فکری در رابطه بین سرمایه اجتماعی و مولفه های اقتصاد دانش بنیان به عنوان متغیر میانجی نقش موثر و معناداری دارد.

تحلیل داده ها و یافته های تحقیق

روش تحلیل داده ها در بخش کیفی کدگذاری نظری می باشد. متن مصاحبه ها به روش تحلیل محتوای کیفی و با رویکرد استقرایی و با سه مرحله کدگذاری بر مبنای الگوی استراوس و کوربین تحلیل گردید. کدگذاری اولیه (باز) انجام شده و مفاهیم (کدهای اولیه) استخراج شدند و در ادامه با استفاده

از نرم افزار اسمارت PLS با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری، تحلیل عاملی تاییدی (بررسی مدل اندازه‌گیری تحقیق) و تحلیل مسیر (بررسی روابط بین اجزای مدل)، مدل مناسب مدیریت منابع انسانی نظام بانکی کشور در سال ۱۴۰۴ ارائه شده است.

با انجام کدگذاری اولیه روی متن مصاحبه‌ها، شاخص‌های الگوی مدیریت منابع انسانی نظام بانکی استخراج گردید. جدول ۶ مجموعه شاخص‌های استخراج شده در مرحله اول کدگذاری را با ذکر مأخذ آن نشان می‌دهد. ستون مأخذ نشان می‌دهد شاخص‌های ذکر شده از کدام مصاحبه‌ها استخراج شده است و به عبارتی نمایانگر میزان تکرار شاخص در مصاحبه‌ها نیز می‌باشد.

جدول ۱۲. فهرست شاخص‌های استخراج شده در مرحله اول کدگذاری

کد شاخص	شاخص
A۱	رقابتی و چالشی بودن فرایند تامین نیرو
A۲	تاکید بر نوآوری در جذب و تامین نیرو
A۳	استخدام از فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های معتبر
A۴	اخلاق مناسب و روابط عمومی
A۵	شفافیت قوانین و مقررات استخدامی
A۶	پذیرش تغییر
A۷	ریسک‌پذیری
A۸	استفاده از فرصت‌های یادگیری
A۹	ارتقاء عملکرد
A۱۰	انگیزه رشد و پیشرفت
A۱۱	خودارزیابی
A۱۲	مدیریت تعارض
A۱۳	مدیریت استرس
A۱۴	قدرت بیان و استدلال
A۱۵	اتخاذ تصمیمات مطمئن
A۱۶	کیفیت خدمات
A۱۷	مهارت انتقال دانش
A۱۸	توانایی شناخت مسأله (مسأله‌انگاری)
A۱۹	تمرکز ذهنی بالا در انجام امور
A۲۰	کسب دانش روز در حوزه تخصصی
A۲۱	پاسخگویی در مقابل مسئولیت‌ها و وظایف محوله
A۲۲	نوآوری (تبدیل ایده به عمل)
A۲۳	مهارت استفاده از نرم افزارهای تخصصی
A۲۴	رفتار و گفتار مناسب
A۲۵	آموزش‌های اثربخش
A۲۶	توانایی ارائه خدمات با کیفیت
A۲۷	انگیزش درونی
A۲۸	تسهیم دانش
A۲۹	توجه به تجربیات سازمانی در ارائه راهکارها
A۳۰	یادگیری از اشتباهات
A۳۱	برخورد مناسب با مشتریان
A۳۲	توان سازگاری
A۳۳	خودتوسعه‌ای
A۳۴	شرکت در دوره‌های آموزشی

آشنایی و مهارت کار با کامپیوتر	A۳۵
انتصاب افراد بر اساس شایستگی‌ها	A۳۶
شناسایی و توسعه استعدادها	A۳۷
احترام به مشتریان	A۳۸
دانش و مهارت استفاده از فناوری اطلاعات	A۳۹
توسعه و پیشرفت شغلی	A۴۰
شفاف‌سازی نظام ارزیابی عملکرد	A۴۱
قدرت تحلیل تفکر خلاق	A۴۲
ارزیابی عملکرد کارآمد	A۴۳
تمایل به کسب تجربه‌های جدید و تازه	A۴۴

پس از استخراج کدهای اولیه، محقق در جستجوی مقوله‌های فرعی با این پیش‌فرض که چگونه کدهای اولیه مختلف می‌توانند برای ایجاد مقوله‌های فرعی ترکیب شوند، به دسته‌بندی کدها براساس قرابت معنایی و مفهومی پرداخته و از ترکیب آن‌ها مقوله‌های فرعی را مشخص کرده است. جدول ۱۳. کدگذاری محوری را در چارچوب شناسایی مقوله‌های فرعی نشان می‌دهد.

جدول ۱۳. استخراج مقوله‌های فرعی

کدهای اولیه ترکیب شده	مقوله‌های فرعی	کد مقوله‌ها
A۲, A۴, A۵, A۶, A۸, A۱۱, A۲۶, A۲۷, A۴۰, A۴۴, A۵۲	شفاف‌سازی مقررات و اقدامات تامین نیرو	B۱
A۱, A۹, A۱۰, A۱۲, A۱۳, A۱۵, A۱۶, A۲۱, A۲۴, A۴۴, A۴۳	کارمندیابی انتخابی و جذب عادلانه استعدادها	B۲
A۲۲, A۲۵, A۳۲, A۴۲	دارا بودن ویژگی‌های شخصیتی خاص برای جذب	B۳
A۲۸, A۳۰, A۳۵, A۳۶, A۳۶, A۲۰	پرورش استعداد نیروهای داخلی	B۴
A۲۹, A۳۱, A۳۳	تقویت خلاقیت و ایده‌پردازی	B۵
A۳۴, A۳۷, A۳۸, A۳۹	آموزش و توسعه منابع انسانی	B۶
A۱۱, A۱۷, A۱۹, A۴۱, A۴۲, A۴۴, A۴۶	سیستم توانمند ارزیابی عملکرد	B۷
A۳۳, A۳۴, A۳۷	جبران خدمات منصفانه و اثربخش	B۸
A۲۳, A۱۴, A۵۰, A۳۵, A۳۶, A۳۸, A۴۰, A۴۱, A۴۲, A۴	توسعه و پرورش استعدادها	B۹
A۳, A۷, A۲۵, A۲۷, A۲۸, A۳۰, A۳۱, A۳۳, A۳۵	برآوردن نیازها و انتظارات مشتری	B۱۰

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود 44 شاخص شناسایی شده در کدگذاری باز در قالب ۱۰ مقوله فرعی دسته‌بندی شدند. در ادامه در مرحله سوم کدگذاری براساس مبانی نظری تحقیق و مطالعات انجام شده در این خصوص، مقوله‌های فرعی در قالب چهار دسته مقوله اصلی (نظام جذب و تامین شایسته‌محور، نظام آموزش و توسعه مهارت‌محور، نظام ارزیابی عملکرد نتیجه‌محور و نظام جبران خدمات عدالت‌محور) دسته‌بندی شدند.

جدول ۱۴. استخراج مقوله‌های اصلی

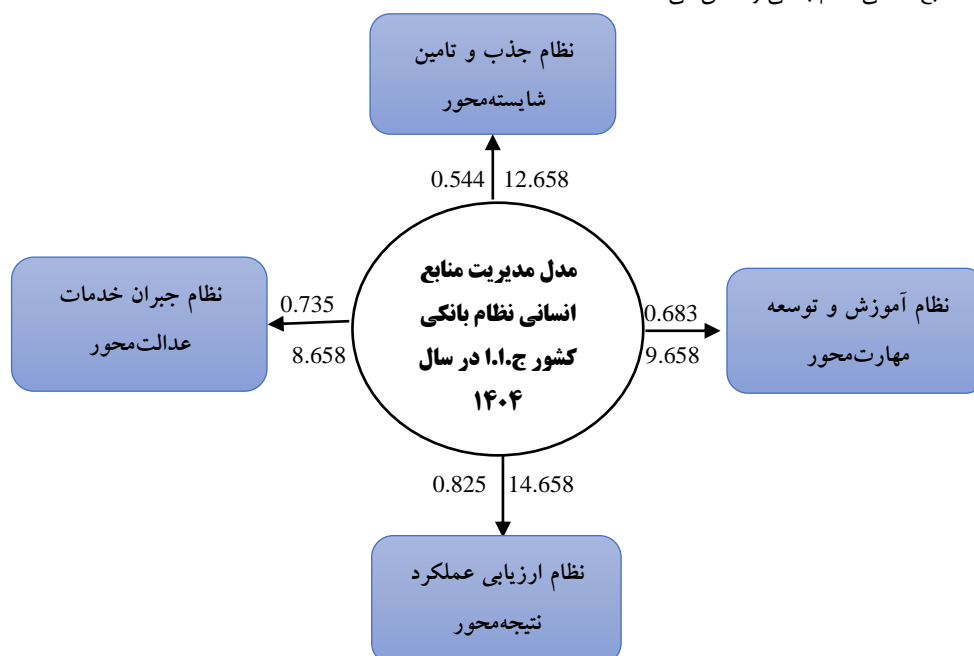
مقوله‌های فرعی ترکیب شده	مقوله‌های اصلی	کد مقوله‌ها
B۱, B۲, B۳, B۴	نظام جذب و تامین شایسته‌محور	C۱
B۵, B۶, B۷, B۸	نظام آموزش و توسعه مهارت‌محور	C۲
B۹, B۱۰	نظام ارزیابی عملکرد نتیجه‌محور	C۳
B۱۱, B۱۲	نظام جبران خدمات عدالت‌محور	C۴

جدول ۱۵. الگوی مفهومی منابع انسانی نظام بانکی

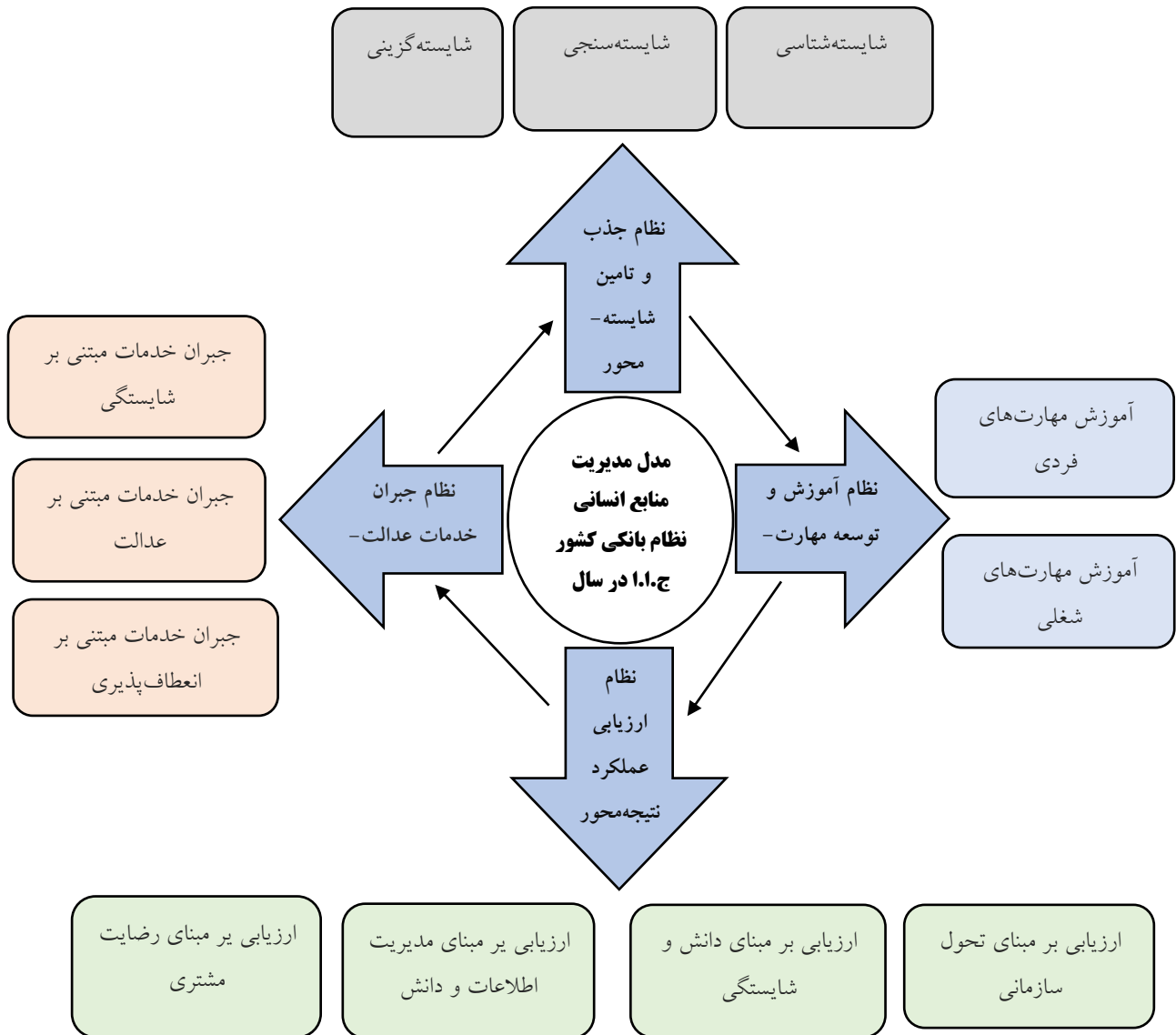
مقوله‌های اصلی -	مقوله‌های فرعی	شاخص‌ها		
نظام جذب و تامین شایسته‌م‌حور	شایسته‌شناسی	رقابتی و چالشی بودن فرایند تامین نیرو تخصیص سهمیه استخدامی به فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های معتبر		
	شایسته‌سنجی	تدوین شرایط احراز شغل به صورت دقیق و حرفه‌ای بررسی دقیق و حرفه‌ای رزومه‌های کاری متقاضیان تعیین دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز برای انجام موفقیت‌آمیز شغل احصاء و استفاده از ارزش‌های ذینفعان در انتخاب و استخدام افراد تعیین وظایف و اهداف شغلی متناسب با مسئولیت و اختیار افراد		
	شایسته‌گزینی	لزوم برگزاری آزمون و مصاحبه استاندارد برای استخدام انتخاب متقاضیان استخدام صرفاً بر اساس شرایط احراز شغل ترغیب بهترین متقاضیان برای پذیرش شغل استاندارد بودن اقدامات و رویه‌های تامین نیرو ثبات رویه در اجرای مراحل تامین نیرو		
	نظام آموزش و توسعه مهارت-محور	مهارت‌های فردی	مهارت خلاقیت مهارت ارتباطی و میان‌فردی مهارت حل مساله مهارت کار تیمی	
		مهارت‌های شغلی	مهارت‌های ارزشی و اخلاقی مهارت استفاده از فناوری اطلاعات مهارت آموزش فناوری اطلاعات مهارت مدیریت فناوری اطلاعات	
		نظام ارزیابی عملکرد بر مبنای نقش فرد در تحول سازمانی	ارزیابی عملکرد بر مبنای نقش فرد در تحول سازمانی	مشارکت در تحلیل مسائل سازمانی مشارکت در حل مسائل سازمانی پیشقدم شدن در نوآوری
			ارزیابی عملکرد بر مبنای نقش فرد در کسب و بهبود دانش و شایستگی	شرکت در برنامه‌های آموزشی جهت انطباق با قابلیت‌های مورد نیاز سازمان در حال و آینده تلاش برای توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های فردی تلاش برای کسب دانش روز در حوزه تخصصی
			ارزیابی عملکرد بر مبنای نقش فرد در مدیریت اطلاعات و دانش	مشارکت در جمع‌آوری، ساختاردهی و مدیریت اطلاعات و دانش شغلی خود تبادل مؤثر دانش و اطلاعات شغلی با همکاران نوآوری در انجام وظایف شغلی با استفاده از اطلاعات و منابع کسب دانش
	نظام ارزیابی عملکرد بر مبنای نقش فرد در رضایت مشتری	ارزیابی عملکرد بر مبنای نقش فرد در رضایت مشتری	تلاش در تعیین و برآورده کردن خواسته‌های روزانه مشتریان رفتار و برخورد مناسب با مشتریان و ارباب رجوع پاسخ‌گویی به نیازها و مشکلات مشتریان در اسرع وقت راهنمایی و آموزش مناسب مشتریان در استفاده از خدمات فعلی و جدید سازمان تلاش در ارائه مشاوره و هم‌فکری با مشتریان	
		جبران خدمات مبتنی بر شایستگی	پرداخت بر اساس دانش و مهارت پرداخت بر اساس عملکرد تیمی و سازمانی	

پرداخت بر اساس حرفه‌گرایی	جبران خدمات مبتنی بر عدالت	نظام جبران خدمات - عدالت - محور
توجه به سطوح پرداخت خارج از سازمان (برابری بیرونی)		
عدالت رویه‌ای (کاربری یکسان شاخص‌های جبران خدمات)	جبران خدمات مبتنی بر انعطاف‌پذیری	
عدالت توزیعی (تناسب پرداخت با میزان ورودی افراد)		
تنوع مزایا و خدمات رفاهی		
توجه به نوسانات محیطی (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و ...)		
توازن میان کار و زندگی کارکنان	بازنگری دوره‌ای در شاخص‌های نظام جبران خدمات کارکنان	
بازنگری دوره‌ای در شاخص‌های نظام جبران خدمات کارکنان		

به منظور بررسی روابط بین عناصر و متغیر الگوی تحقیق از مدل‌یابی معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) استفاده شد. نتایج بررسی، روابط ساختاری (تحلیل مسیر) را نشان می‌دهد که با توجه به ضریب تاثیر و آماره تی مشاهده شده، روابط پیش‌بینی شده در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد تأیید قرار گرفته‌اند. شکل شماره ۳، الگوی تحلیلی پژوهش را به همراه ضرایب مسیر بین سازه‌ها و اعداد معناداری (آماره تی) و شکل شماره ۴، مدل نهایی مدیریت منابع انسانی نظام بانکی را نشان می‌دهد.



شکل ۳. الگوی تحلیلی پژوهش



شکل ۴. مدل نهایی مدیریت منابع انسانی نظام بانکی

## بحث و نتیجه گیری

با ظهور اقتصاد دانشی، تغییر عمده‌ای در مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان یک عملیات مدیریت کارکنان بوروکراتیک به توسعه وظایف مدیریت منابع انسانی مجزا در چند دهه گذشته صورت گرفت. موفقیت یک سازمان به‌طور فزاینده به دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان بستگی دارد؛ به‌ویژه اینکه کارکنان به ایجاد مجموعه‌ای از شایستگی‌های محوری کمک می‌کنند که یک سازمان را از رقابیش متمایز می‌کند. همانطور که اشاره شد، منابع انسانی در نظام بانکی به‌عنوان مهم‌ترین عامل رشد و موفقیت آن‌ها به‌شمار می‌رود و پیش‌شرط تحقق اثربخشی در بانک‌ها، منابع انسانی دانشی، شایسته و ماهر می‌باشد. با توجه به اینکه استراتژی‌های کلان نظام بانکی در آینده بیشتر از نوع تهاجمی و تحلیل‌گر خواهد بود، بنابراین استراتژی‌های منابع انسانی هم باید همسو و سازگار با استراتژی‌های کلان نظام بانکی باشد. در راستای یافته‌ها به دست آمده، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

نظام بانکی کشور نیاز به بررسی و به‌روزرسانی استراتژی‌های فعلی استخدام دارد. مدیران منابع انسانی باید افرادی را شناسایی، جذب و گزینش کنند که توانمند، متخصص، ماهر خلاق و نوآور باشند. زیرا اینگونه کارکنان می‌توانند خارج از چارچوب و روش‌های متداول و منسوخ در نظام بانکی فکر کنند و برای مسائل سازمانی ایده و راه‌حل‌های جدیدی ارائه دهند. جذب نیروی انسانی شامل مراحل برنامه ریزی، تعیین و تأمین نیروهایی است که باید با عبور از مراحل قانونی پذیرش و استخدام و برای انجام وظایف موردانتظار در مشاغل مختلف سازمانی آمده شده و به‌کار گرفته شوند (رستمزاده و همکاران، ۱۳۹۵). جذب اثربخش می‌تواند مؤسسه و سازمان را فارغ از اندازه، صنعت، حوزه یا اهداف زنده نگاه دارد. برخی از دانشمندان تجزیه و تحلیل شغل را نیز در درون خرده سیستم برنامه ریزی منابع انسانی قرار می‌دهند. آنها جذب را شامل تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، برنامه ریزی منابع

انسانی، کارمندیابی، گزینش، ارزیابی عملکرد و برنامه ریزی توسعه شغلی می دانند و بعضی هم در فرآیند مدیریت منابع انسانی مرحله ای را به صورت مجزا به عنوان جذب در نظر نگرفته اند (منوریان، قلیپور و احمدی، ۱۳۹۳). مطالعه ای که توسط او<sup>۱۶</sup> (2018) در بانکهای بنگلادش صورت گرفت، نشان داد که همه بانکها خط مشی های انتخاب و جذب مکتوبی دارند و برای دادن آگهی استخدام کاملاً بر اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل متکی هستند. زمانی که سِمَتی خالی میشود بانکها آگهی استخدام عمومی می دهند و بخش منابع انسانی کل فرآیند جذب و انتخاب را هدایت می کند. بنابراین پیشنهاد می شود با محوریت شاخص های شناسایی شده در این تحقیق شایسته شناسی، شایسته سنجی و شایسته گزینی در فرآیند جذب و تامین منابع انسانی مدنظر قرار گیرد.

با رویکرد استراتژی منابع انسانی متمایز باید تاکید بر جذب و بکارگیری افرادی باشد که مهارت های تخصصی دارند و سازمان برای مدت ها به آنها نیاز خواهد داشت. تحقیقات اخیر حاکی از آن است که از نگاه ۷۰ درصد مدیران اجرایی، «عدم دسترسی به مهارت های کلیدی» یکی از مهم ترین تهدیدها است و این یعنی چالش ترسناک برای کارشناسان منابع انسانی. همچنین در قرن ۲۱، آنچه به نوآوری، رقابتی بودن و رشد منجر می شود، سرمایه نیست، استعداد است»، با توجه به عدم انسجام برنامه ریزی های نیروی کار و پدیده های موسوم به «سونامی نقره ای» (بازنشسته شدن انبوهی از کارکنان سالخورده) جذب استعدادها بزرگ ترین چالش سازمان ها در اقصی نقاط جهان است. گزارش وبسایت لینکدین در سال ۲۰۱۶ نشان می دهد که شکاف میان حجم استخدام ها و بودجه، همچنان مشکل ساز است. این عدم توازن اجازه نمی دهد شرکت ها استعدادها را جذب یا استراتژی های استخدام خود را دگرگون کنند. بنابراین برگزاری آزمون و مصاحبه های علمی و تخصصی و همچنین استفاده از روش ها و معیارهای حرفه ای و منحصر به بانک در جذب نیروهای کیفی، می تواند موثر و مفید باشد.

مشتری مداری احتمالاً یکی از مهم ترین گرایش های دنیای کسب و کار در عصر حاضر است. شرکت ها برای اینکه در میدان رقابت بمانند، دوست دارند درباره مشتریان و انتظاراتشان بیشتر بدانند. آنها به جای تمرکز بر نیروهای خارجی، تصمیم گرفته اند مشتریان را درک و محصولات و خدمات خود را شخصی سازی کنند. نقش کارکنان در این فرآیند چیست؟ تمرکز بر مشارکت و توسعه کارکنان می تواند فرهنگ سازمان را قدرتمند سازد. طبق نظریه «زنجیره سود-خدمات»، میان سوددهی و وفاداری مشتری و رضایت، وفاداری و بهره وری کارکنان ارتباط وجود دارد. با توجه به اهمیت بالای رفتار و برخورد مناسب کارکنان با مشتریان و ارباب رجوع و پاسخگویی به نیازها و مشکلات مشتریان پیشنهاد می شود دوره های مهارت و توان-افزایی با محوریت شاخص های شناسایی شده در این تحقیق (افزایش مهارت های حل مساله، مهارت های خلاقیت و نوآوری و مهارت های ارتباطی، مهارت های فردی و میان فردی) برای کارکنان برنامه ریزی و اجرا شود.

با توجه به اینکه بسیاری از امور بانک از شکل سنتی به سمت دیجیتالی شدن حرکت کرده است، در چنین حالتی بسیاری از مهارت هایی که پرسنل دارند در آینده به کار نخواهد آمد و باید در راستای تحولات، مهارت های افراد نیز عوض شود. دیجیتالی شدن جزء کلیدی استراتژی بانکها است و اثر عمیقی بر سازماندهی، عملیات و به ویژه کارکنان دارد و در نتیجه، دیجیتالی شدن، عنصر اساسی استراتژی سرمایه انسانی بانک می باشد که منجر به هرچه بیشتر خودکار شدن فرآیندهای کاری خواهد شد و نیازمند توسعه مهارت های دیجیتال سازمان است. با توجه به دیجیتالی شدن سامانه های مالی و عملیاتی و رفتن به نظام های فناورانه، برخی شغل خود را از دست می دهند. بنابراین افراد یا باید توانمند شوند و بمانند یا شغل خود را تغییر دهند. براساس تحقیقات انجام شده، به دلیل دیجیتالی شدن همه شمول اقتصادی افراد ناچار هستند تا پایان عمر خود هر هشت سال یکبار متاثر از نگاه فناورانه، شغل خود را تغییر دهند یا در مسیر ارتقای شغلی، کارهایشان را به هوش مصنوعی بسپارند تا بتوانند در شغلشان بمانند و دوام بیاورند. لذا مسئولین و مدیران ارشد نظام بانکی باید شکاف بین مهارت های منابع انسانی و مهارت های مورد نیاز در آینده را تشخیص و در راستای بهبود مهارت ها و افزایش توانمندی های کارکنان متناسب با شاخص های شناسایی شده در این تحقیق، مهارت استفاده از فناوری اطلاعات، مهارت آموزش فناوری اطلاعات و مهارت مدیریت فناوری اطلاعات آموزش داده شود.

هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت های خود نیاز میرم به ارزیابی عملکرد دارد. از سوی دیگر فقدان سیستم ارزیابی عملکرد و کنترل در یک سازمان به معنای عدم برقراری اتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می گردد که پیامد آن کاهولت و نهایتاً مرگ سازمان می باشد. ارزیابی عملکرد امکان شناسایی زمینه هایی که مدیریت باید توجه بیشتری به آن ها نماید را میسر می سازد و به شناسایی فرصت ها و تهدیدهای سازمانی کمک می کند. مدیران نظام بانکی باید رویه های ارزیابی خود را تغییر داده و از ارزیابی هایی که فقط بر اساس عملکرد و عضویت هستند، دور شوند در عوض در ارزیابی عملکرد بر توانایی و مشارکت کارکنان در تحلیل و حل مسائل سازمانی، میزان نوآوری، شایستگی های فردی، شایستگی های تخصصی، شایستگی های شغلی، شایستگی های فنی، شایستگی های رفتاری و شایستگی های ارتباطی تمرکز کنند.

بانکداران به خوبی می دانند برای تحول نظام بانکی سنتی، ساختارها و استراتژی های مطلوب و مدرن مشتری محور، نیاز به زمان و بردباری دارند. در تغییر شکل از بانکداری سنتی به بانکداری رابطه مند، لازم است تحولاتی جدی در ارکان بانک ایجاد شود. با توجه به اهمیت بالای رفتار و برخورد مناسب کارکنان با مشتریان و ارباب رجوع پیشنهاد می شود ارزیابی عملکرد کارکنان با محوریت شاخص های شناسایی شده در این تحقیق (ارزیابی عملکرد بر مبنای نقش فرد در رضایت مشتری، میزان تلاش در تعیین و برآورده کردن خواسته های مشتریان و پاسخگویی به نیازها و مشکلات مشتریان) برای کارکنان برنامه ریزی و اجرا شود.

شایستگی به عنوان "شاخصه ای ضمنی از فرد که به طور اتفاقی با اجرای مؤثر و یا برتر معیار موردنظر در یک شغل یا موقعیت مرتبط است" نیز دیده شده است. امروزه مفاهیم شایستگی های شغلی، شایستگی های اصلی، شایستگی های سازمانی، شایستگی های مدیریتی و شایستگی های شخصی در فرهنگ تجاری (شامل جوامع اجرایی تجاری و اداری) در حال تبدیل به بخشی از زبان تجاری اند. مفهوم شایستگی با گستره رو به رشدی از فعالیت های مرتبط با منابع انسانی، عملکرد مدیریتی بر مبنای شایستگی، راهکارهای پیشرفت افراد بر مبنای شایستگی و راهکارهای پیشرفت سازمان ها بر مبنای شایستگی نیز مرتبط است. شایستگی های مشاغل کلیدی و حساس بانک شناسایی گردد و بر مبنای آن حقوق و مزایای شغلی پرداخت شود. آئین نامه هایی که برای جذب، حفظ و توسعه کارکنان تدوین می گردد از شفافیت لازم برخوردار باشد. نظام جبران خدمات انعطاف لازم را داشته باشد. پاداش های غیر نقدی بر مبنای علاقه مندی کارکنان طراحی و تهیه شود. به مدیران ارشد نظام بانکی پیشنهاد می شود در بخش شایستگی به مولفه های جذب و حفظ و توسعه استعدادها، ساختارمند کردن نظام جبران خدمات، شفاف بودن مولفه ها برای زیر مجموعه توجه نمایند و همواره به سلامت جسمی و روانی و شان و منزلت اجتماعی کارکنان توجه نمایند.

در جوامع مدرن، جبران خدمات ابزاری برای جذب، نگهداری و انگیزش کارکنان است. فقدان سیستم جبران خدمات شایسته، تمایل کارکنان به ترک خدمت و جستجوی آنها برای پیوستن به سازمانهای جایگزین را افزایش می دهد. نظام جبران خدمات شایسته محور با سایر استراتژی های نظام مدیریت منابع انسانی همسو و هماهنگ باشد و بانکها در حوزه منابع انسانی به صورت جزیره ای عمل نکنند.

امور اقتصادی بویژه صنعت بانکداری، الزام های خاصی در همه زمینه ها از جمله نیروی انسانی دارد. بنابراین نمی توان همه مقررات جبران خدمات حاکم بر دیگر سازمان ها را در این صنعت (پولی و مالی) نیز مورد استفاده قرار داد. به تبعیت از همین استدلال نمی توان مدل های مرسوم در جبران خدمات در سایر سازمان ها را در این گونه سازمان ها پیاده نمود. لذا نحوه توزیع و محاسبه حقوق و پاداش ها می بایست شفاف سازی شود و پارامترهای آن به کارکنان اطلاع رسانی گردد.

بهبود مستمر عملکرد سازمانها، منجر به هماهنگی بیشتر سازمان می گردد که این هماهنگی میتواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصتهای تعالی سازمانی شود. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالشهای پیش روی سازمان و کسب اطلاع از میزان اجرای سیاستهای تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه گیری و ارزیابی امکانپذیر نیست. نظامهای ارزیابی عملکرد مبنای مناسبی برای تعیین نظامی خاص که چه نوع عملکرد مورد ارزیابی قرار گیرند را ارائه می دهند. به منظور ایجاد نظام ارزیابی عملکرد کارا و مؤثر می بایست شاخصها به طور مستمر و سیستمی ارزیابی شود و در شاخصها از نظرات کارکنان و سرپرستان استفاده گردد. دخالت کارکنان در تدوین شاخصها باعث احساس عدالت آنها خواهد شد. در هر حال این تحقیق مانند مطالعات دیگر با محدودیتهایی مواجه بود. محدودیت اول مربوط به محدودیت در روایی بیرونی تحقیق است. از آنجایی که نتایج پژوهش حاضر صرفاً با اتکا به دیدگاهها و تجربیات تعدادی از کارکنان بانک حاصل شده که ممکن است تمهیدپذیری نظری یافته های پژوهش به سایر سازمانهای دیگر با محدودیت همراه باشد. محدودیت دوم به دلیل شیوع بیماری کرونا و طبقه بندی اطلاعات مربوط به جمع آوری داده ها می باشد.

## منابع

- اسماعیلی، محمودرضا، رحیمی اقدم، صمد. (۱۳۹۴)، بررسی تاثیر سرمایه فکری بر انعطاف پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری، فصلنامه پژوهش- های مدیریت منابع انسانی، ۷(۲).
- باباشاهی، جبار، غلامشاهی، ابراهیم، افخمی اردکانی، مهدی (۱۳۹۲). تاثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی نوآورانه بر کارآفرینی سازمانی: تبیین نقش جو نوآوری، فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۶(۳)، ۱۰۴-۸۷.
- جزنی، نسرين. (۱۳۷۸). مدیریت منابع انسانی ویرایش دوم. نشر نی، تهران
- جهانگیری، علی، مهرعلی، امیر هوشنگ (۱۳۸۷). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساعد، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، ۸، (۲۹)، ۹۸-۵
- حسینی هاشمی، غلامرضا، علی اکبری، حسن، بازرگانی، محمد، نادری خورشیدی، علیرضا (۱۳۸۹)، شناسایی عوامل مؤثر بر اثر بخشی نیروی انسانی ( مطالعه موردی: شرکت مخابرات غرب استان مازندران)، کنفرانس ملی رویکردهای نوین در علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- حسینی، ابوالحسن، حیدرزاده؛ رقیه (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه بندی اقدامات مدیریت منابع انسانی نوآورانه، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی دانشگاه مازندران.
- دهقانان، حامد، رحمتی، کریم. (۱۳۹۵)، عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت منابع انسانی الکترونیک، فصلنامه مدیریت بهبود و تحول، ۲۵، (۸۲)، ۱۲۳-۱۴۵.
- دیواندری، علی، سیدجوادی، سیدرضا، خدادادحسینی، سیدحمید، استیری، مهرداد. (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکردهای سیستم کاری با عملکرد بالا و بازارگرایی در صنعت بانکداری، چشم انداز مدیریت دولتی، ۲۴، ۷۵-۳۵.
- رحیمی، فرج اله، محمدی، جبران، پورزارع، هدی (۱۳۹۵). تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر انعطاف پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵، ۸۲، ۹۹-۱۲۲.
- رستمزاده، رضا، بوداقتی خواجه نویر، حسین، سلطانی، زینب. (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب، نگهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی (مطالعه موردی: بانک کشاورزی شهر ارومیه)، آینده پژوهشی مدیریت، (۲) ۲۷، ۱۳-۳.
- رضاییان، علی، کاظم صداعی، مریم، قره چه، منیژه، حاجی کریمی، عباسعلی (۱۳۹۷). شناسایی



- شاخص‌های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی سال نهم، شماره ۳۵. ریحانی، محمدرضا، مجیبی، تورج، آقاجانی، حسنعلی، طبری، مجتبی، مهدیزاده اشرفی، علی. (۱۳۹۸)، تبیین استراتژی‌های کسب و کار و جهت‌گیری استراتژیک به منظور ترسیم آینده نظام مدیریت منابع انسانی (مطالعه موردی: بانک توسعه صادرات ایران)، فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، ۳۰، (۱۱۶)، ۱۶۹-۱۸۵.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۹۲) مدیریت منابع انسانی، نشر سمت، تهران
- سیدجوادی، سید رضا، فراچی، محمد مهدی. (۱۳۹۱)، اثربخش‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های موفق، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۶، (۱)، ۳۸-۱۹.
- شیرازی، علی، حسینی رباط، سیده منصوره (۱۳۹۳). تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۹، ۱۱-۱۸.
- عیدی، اکبر، نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم، جعفری‌نیا، سعید، حسن‌پور، اکبر، (۱۳۹۸). طراحی الگوی تدوین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی بانک‌های خصوصی کشور، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۶(۲۱)، ۱۹-۱.
- غلامزاده، داریوش، جلالی، سونیا. (۱۳۹۱)، تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت رنگین پروفیل کوی)، فصلنامه مدیریت دولتی، ۴، (۱۰)، ۱۵۲-۱۳۷.
- مبینی، محمد، معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۳۹۵)، آینده‌پژوهی سازمان‌های دولتی ایران متناسب با الزامات اقتصاد مقاومتی، فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان ویژه نامه اقتصاد مقاومتی
- هاشمی، حسین، علی‌اکبری، غلامرضا، بازرگانی، حسن، نادری خورشیدی، محمد (۱۳۸۹). الگوی آینده‌پژوهی در توسعه منابع انسانی (مورد مطالعه: سپاه پاسداران انقلاب اسلامی)، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، ۲، (۶)، صص ۴۷ - ۷۰.
- Boselie, P., & Van der Wiele, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality*, 12(3), 165-172 .
- Sun, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2017). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371.
- Gooderham, L., & Nordhaug, F. H. (2010). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in th
- Kehoe, P. M., & Wright, W. R. (2013). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), 247-276.
- Chew, L., Chan, V., & Yim, F. H. (2008). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(4), 555-577
- Wood, E. D., & Wall, L. (2011). High performance work systems, technological innovations and firm performance in SME: evidences from Italy. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(4), 375-391
- Gary, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29
- Caspersz, D. (2006). The talk versus the walk: high performance work systems, labour market flexibility and lessons from Asian workers. *Asia Pacific Business Review*, 12(2), 149-161
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835
- Gerhart, B. (2007) Modeling HRM and performance linkages. In *The oxford handbook of human resource management*, (eds) P. Boxall, J. Purcell and P. Wright. Oxford University Press, Oxford.
- Schneider, B., & White, S. S. (2004). *Service quality: Research perspectives* (Vol. 107). Sage.
- Schneider, B., & White, S. S. (2004). *Service quality: Research perspectives* (Vol. 107). Sage.

نحوه استناد به مقاله:

سهرابی، علیرضا؛ گیوریان، حسن؛ معمارزاده‌طهران، غلامرضا. (۱۴۰۲). طراحی مدل منابع انسانی نظام بانکی کشور در سال ۱۴۰۴. مجله

توانمندسازی سرمایه انسانی، ۶(۱)، ۳۱-۵۹ [https://jhce.rasht.iau.ir/article\\_۶۹۸۹۵۱.html](https://jhce.rasht.iau.ir/article_۶۹۸۹۵۱.html)