



## تحلیل نقش حکمرانی خوب در بهبود عملکرد سرمایه انسانی در نظام بانکی ایران

علی خلیلی بندلی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش تطبیقی و توسعه، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

فرهاد نژادایرانی (نویسنده مسؤل)

استادیار، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران

Email: farhadirani90@yahoo.com

یحیی داداش کریمی

استادیار، مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

غلامرضا رحیمی

استادیار، دانشکده علوم انسانی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۲۱ \* تاریخ پذیرش ۱۴۰۳/۱۲/۱۱

### چکیده

در دهه‌های اخیر، صنعت بانکداری با چالش‌های متعددی همانند تغییرات سریع فناوری، رقابت فزاینده و ضرورت تطابق با مقررات پیچیده مواجه شده است. در این میان، توانایی بانک‌ها برای حفظ و بهبود عملکرد سرمایه انسانی، چالشی حیاتی است که می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی مورد توجه قرار گیرد. در همین راستا این تحقیق با هدف تحلیل نقش حکمرانی خوب در بهبود عملکرد سرمایه انسانی در نظام بانکی مورد بررسی قرار گرفته است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی - همبستگی است. در این تحقیق، در ابتدا عوامل استخراج شده از مطالعه مبانی نظری در قالب فن دلفی در اختیار ۱۳ خبره، با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، قرار گرفت. در مرحله بعد، مؤلفه‌های مدل از طریق تنظیم پرسشنامه محقق ساخته در اختیار مدیران در سطوح عالی، میانی و عملیاتی به همراه کارکنان بانک‌های ایران در استان‌های آذربایجان غربی، آذربایجان شرقی و اردبیل، به تعداد ۳۸۴ نفر، از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده، قرار گرفت. نهایتاً داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از تکنیک دلفی و معادلات ساختاری در قالب نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد که حکمرانی خوب در بانک‌های ایران شامل هفت بُعد شفافیت، مسئولیت‌پذیری، فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، فرهنگ سازمانی، مدیریت ریسک، نوآوری و بهبود مستمر، و انگیزه و رضایت شغلی است. همچنین، ابعاد شفافیت، نوآوری و بهبود مستمر، و مسئولیت‌پذیری در مجموع نزدیک به ۵۷ درصد از تغییرات عملکرد سرمایه انسانی را تبیین می‌کنند. در نتیجه، توجه به حکمرانی خوب از طریق شفافیت، نوآوری و بهبود مستمر و مسئولیت‌پذیری، یک راهبرد اساسی برای بهبود عملکرد سرمایه انسانی در بانک‌های ایران محسوب می‌شود.

**کلمات کلیدی:** حکمرانی خوب، عملکرد سرمایه انسانی، نظام بانکی.

## ۱- مقدمه

نظام بانکداری به عنوان یکی از اساسی ترین بخش های اقتصاد هر کشور نقش مهمی در توزیع منابع مالی و پشتیبانی از توسعه اقتصادی دارد (Firdaus et al., 2023). عملکرد مؤثر این نظام تا حد زیادی وابسته به کیفیت سرمایه انسانی آن است. بهبود سرمایه انسانی در نظام بانکی به عنوان یک ضرورت استراتژیک، به ویژه در مواجهه با چالش های پیچیده بازارهای مالی، مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است (McLennan & Watson, 2022). سرمایه انسانی، به عنوان مجموع دانش، مهارت ها و تجربیات کارکنان، نقش حیاتی در افزایش بهره‌وری و نوآوری بانک ها ایفا می کند (Naima, 2023). در این راستا، پیاده سازی استراتژی های آموزشی و توسعه حرفه ای، بهبود فرهنگ سازمانی و تقویت شفافیت در فرآیندهای داخلی، می تواند زمینه ساز جذب و نگهداری استعداد های برتر شود (Clack & Maziarz, 2021). همچنین، پژوهش ها نشان می دهند که ارتقاء کیفیت سرمایه انسانی با افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی همخوانی دارد، که این دو عامل به نوبه خود تأثیر مثبت بر عملکرد مالی و عملیاتی بانک ها خواهند داشت. در یک بازار مالی که به شدت رقابتی است، بانک ها باید بتوانند خدماتی سریع تر و بهتر از رقبای ارائه دهند؛ این امر تنها با سرمایه انسانی ماهر و توانمند ممکن است (Clack, 2021). علاوه بر این، با توجه به روندهای نوین دیجیتالی شدن، بانک ها برای باقی ماندن در بازار نیازمند نوآوری مستمر هستند و کارکنان خلاق می توانند به توسعه محصولات و خدمات جدید کمک کنند. همچنین، کارکنان آگاه تر می توانند با کاهش ریسک های مالی و عملیاتی، نقش مهمی در کاهش خسارات احتمالی ایفا کنند که از طریق شناخت بهتر ریسک ها و اجرای فرآیندهای داخلی موثرتر امکان پذیر است. از سوی دیگر، کارکنان با انگیزه و ماهر قادر به ارائه خدمات بهتر به مشتریان هستند که به افزایش رضایت و وفاداری مشتریان می انجامد و این امر در نهایت به افزایش درآمد بانک ها کمک می کند (Bass, 2018). سرمایه گذاری در بهبود سرمایه انسانی برای بانک ها یک ضرورت استراتژیک به منظور افزایش بازدهی و تطابق سریع تر با تغییرات محیطی و فنی محسوب می شود. در این راستا، حکمرانی خوب می تواند با ایجاد بستری مناسب برای افزایش کارایی و بهره‌وری کارکنان بانکی نقشی کلیدی ایفا کند.

حکمرانی خوب در نظام بانکی به مجموعه ای از اصول و فرآیندهایی اطلاق می شود که هدف آن تضمین شفافیت، مسئولیت پذیری و پاسخگویی در مدیریت منابع مالی و عملیات بانکی است. این مفهوم به ویژه در زمینه بانکداری، به دلیل گستردگی تعاملات مالی و تأثیر عمیق آن بر اقتصاد ملی و جهانی، اهمیت ویژه ای دارد (Mengisti, 2022). حکمرانی خوب شامل ساختارهای مناسب نظارتی، تدوین قوانین و مقررات شفاف، و ایجاد فضاهایی برای مشارکت ذینفعان در تصمیم گیری ها می باشد (Aref et al., 2022). پژوهش ها نشان می دهند که بانک هایی که از الگوهای حکمرانی خوب پیروی می کنند، قادر به مدیریت ریسک های مالی به صورت مؤثرتر، بهبود عملکرد عملیاتی و افزایش اعتماد عمومی به نظام بانکی هستند (Nima, 2023). در نتیجه، رشد و ثبات اقتصادی نیز تحت تأثیر مثبت حکمرانی خوب قرار می گیرد.

بدین ترتیب، گنجاندن اصول حکمرانی خوب در استراتژی های بانک ها می تواند به عنوان پایه ای برای بهبود کیفیت خدمات مالی و ارتقاء نظام مالی کشورها عمل کند. از نظر منجیستی (۲۰۲۲) بهبود عملکرد سرمایه انسانی از طریق حکمرانی خوب می تواند به افزایش کارایی، کاهش خطاهای بانکی و جلب اعتماد مشتریان منجر شود. این موضوع در شرایطی که رقابت در بازار خدمات مالی به شدت در حال افزایش است، اهمیتی دوچندان پیدا می کند. اجرای مؤثر حکمرانی خوب از جمله شفافیت، پاسخگویی و مشارکت، عملکرد سرمایه انسانی در نظام بانکی را به میزان قابل توجهی بهبود می بخشد (Otto et al., 2022). این بهبود به دلیل ایجاد تعادل بین تضادهای ذینفعان و افزایش کارایی بانک ها است. کارشناسان منابع انسانی با تخصص خود در کاهش نارسایی های انسانی در سوء استفاده از سیستم، نقش اساسی در اجرای حکمرانی خوب دارند. مکانیسم های حکمرانی خوب همچنین از سهامداران و ذینفعان محافظت کرده، ریسک را کاهش و یا انتقال می دهد و از این طریق ثبات اقتصادی را تضمین می کند (Zahrawani et al., 2021). توسعه سرمایه انسانی از نظر دانش، مهارت، نگرش، شایستگی و توانایی برای مقابله با چالش های پویایی اقتصادی و بهبود عملکرد بخش بانکی ضروری است.

از طرفی، سازمان‌هایی که از اصول حکمرانی خوب پیروی می‌کنند، معمولاً محیط کاری مناسبی را فراهم می‌کنند که در آن افراد می‌توانند مهارت‌های خود را توسعه دهند و به رشد فردی و سازمانی دست یابند (Firdaus et al., 2023). به‌علاوه، این نوع حکمرانی به ارتقاء عدالت سازمانی و کاهش نابرابری‌ها کمک می‌کند که به نوبه خود به بهبود کیفیت زندگی و کارکرد اقتصادی می‌انجامد (Green McLennan & Watson, 2022). موضوع حکمرانی خوب در تحقیقات مربوط به بهبود عملکرد سرمایه انسانی از جنبه‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است. یکی از این جنبه‌ها، تأکید بر شفافیت و ارتباطات مؤثر است که موجب افزایش اعتماد و وفاداری کارکنان می‌شود. همچنین، مسئولیت‌پذیری در سازمان‌ها با تعیین وظایف مشخص برای مدیران و کارکنان، محیطی متعهد و بهره‌ور ایجاد می‌کند. دیگر جنبه مهم، مشارکت و توانمندسازی کارکنان است که منجر به نوآوری و خلاقیت بیشتر می‌گردد (Asgarnezhad Nouri and Mir Mousavi, 2021). همچنین، حکمرانی خوب به کاهش نابرابری‌ها و ارتقاء عدالت اجتماعی در محل کار کمک می‌کند که این امر تأثیر مثبت بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان دارد. سرمایه‌گذاری در آموزش و رشد حرفه‌ای کارکنان نیز از مؤلفه‌های کلیدی است که به بهبود عملکرد و افزایش مهارت‌ها کمک می‌کند (Bass, 2018). به طور کلی، این ابعاد به هم پیوسته نشان‌دهنده این هستند که حکمرانی خوب می‌تواند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر روی عملکرد و بهره‌وری سرمایه انسانی تأثیر مثبتی داشته باشد (Ratanlal, Rodia & Panchakshari, 2022). در نظام بانکداری نیز نتایج تحقیقات نشان داده است که بانک‌هایی که از الگوهای حکمرانی شفاف و مؤثر پیروی کرده‌اند، توانسته‌اند با افزایش رضایت شغلی و انگیزش کارکنان، عملکرد خود را به طور قابل توجهی بهبود بخشند (Rahman & Akhter, 2021). چنین بانک‌هایی موفق به جذب و نگهداری استعداد‌های برتر شده‌اند و این امر به افزایش بهره‌وری و نوآوری منجر گردیده است (Siljanovska et al., 2023). این تحقیقات تأکید می‌کنند که حکمرانی خوب می‌تواند به عنوان یک ابزار کلیدی در بهینه‌سازی عملکرد سرمایه انسانی در نظام بانکی عمل کند. در جدول (۱) برخی از تحقیقات انجام شده در این حوزه که به ابعاد مختلفی از نقش حکمرانی خوب در بهبود عملکرد سرمایه انسانی پرداخته است، نشان داده شده است.

جدول شماره (۱): خلاصه تحقیقات انجام شده

ردیف	محقق	عنوان	مؤلفه شناسایی شده
۱	عسگر نژاد نوری و میرموسوی (۱۴۰۰)	فرا تحلیل شاخص‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی مؤثر بر بهبود عملکرد کارکنان	سواد مالی عمومی، دسترسی به اطلاعات، اعتماد آفرینی
۲	النجم و جارالله (۲۰۲۲)	تأثیر حاکمیت بر کیفیت عملکرد بانکداری	توضیح فرایندها، گزارش‌دهی منظم، تعریف واضح وظایف
۳	رحمان و اختر (۲۰۲۱)	تأثیر سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی بر عملکرد بانک: شواهدی از بنگلادش	مکانیسم‌های پاسخگویی، داشتن مهارت‌های رهبری برجسته
۴	منجیستی (۲۰۲۲)	آیا غنای منابع و نهاد حکومت داری خوب برای توسعه سرمایه انسانی در کشورهای جنوب صحرائی آفریقا فضل است؟	ارزیابی منظم عملکرد، دوره‌های آموزشی
۵	شهزاد و همکاران (۲۰۲۳)	پیوند سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد نوآوری درک شده توسط کارکنان: رونمایی از نقش واسطه‌ای سرمایه انسانی - مطالعه صنعت بانکداری	برنامه‌های مشاوره شغلی، فرصت‌های ترفیع
۶	سیلیانوفسکا (۲۰۲۳)	سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی به عنوان بخش مهمی در حاکمیت شرکتی مدرن	توسعه رهبری، تشویق همکاری
۷	نعیما (۲۰۲۳)	بررسی توسعه سرمایه انسانی بر عملکرد کارکنان در بانک سالاما	احترام به تنوع، رعایت موازین اخلاقی
۸	اوتو و همکاران (۲۰۲۲)	آیا سرمایه انسانی پیوند شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (HRM) و عملکرد سازمانی را واسطه می‌کند؟	ایجاد محیط حمایتی، شناسایی ریسک‌ها
۹	زهروانی و شلی خواه (۲۰۲۱)	تحلیلی بر کاربرد حاکمیت شرکتی خوب و تأثیر آن بر عملکرد	آموزش مدیریت ریسک، واکنش به

نهادی بانک های شرعی		بحران
۱۰	راتانلال رودیا و پانچاکشاری (۲۰۲۲)	مدیریت منابع انسانی در بانک های بخش دولتی استفاده از سامانه های هوشمند، تشویق ایده های جدید
۱۱	کلاک و مازیارز (۲۰۲۱)	رهبری معاصر در سرمایه انسانی سازمان بازخورد مستمر، ارزیابی مستمر
۱۲	آلامسیا و همکاران (۲۰۲۳)	توسعه منابع انسانی با کیفیت و تحقق حکمرانی مطلوب پاداش و مزایا، استفاده از فناوری هوش مصنوعی
۱۳	انیسا و پراتیتورینی (۲۰۲۴)	تأثیر سرمایه فکری، حکمرانی شرکتی و اندازه شرکت بر عملکرد تعالد کار و زندگی، محیط کار انگیزشی مالی
۱۴	حمدانی (۲۰۲۴)	تحلیل اجرای حکمرانی شرکتی در بهبود عملکرد کارکنان (مورد مطالعه: بانک اسلامی اندونزی)
۱۵	جویسیم و محمد (۲۰۲۴)	تأثیر سرمایه انسانی بر سطح عملکرد مالی (مورد مطالعه: بانک اسلامی الجنوب)
۱۶	سیتوو و اوتامی (۲۰۲۳)	تأثیر حکمرانی شرکتی بر عملکرد مالی شرکت های بانکی گزارش دهی منظم، تعریف واضح وظایف

در مجموع از نگاه محققان مختلف، حکمرانی خوب از طرق مختلفی می تواند عملکرد سرمایه انسانی را تحت تأثیر قرار دهد. با تعمق در نحوه عمل نظام بانکی در حوزه بهبود عملکرد سرمایه انسانی به نظر می رسد این موضوع تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار داشته باشد. بسیاری از بانک ها با مشکلاتی نظیر عدم انگیزه کارکنان، ناکارآمدی داخلی و کاهش اعتماد عمومی مواجه هستند. یکی از علل کلیدی این مشکلات، ضعف در اجرای اصول حکمرانی خوب است. به نظر می رسد عدم شفافیت در فرآیندهای تصمیم گیری، ضعف در پاسخگویی مدیران و عدم مشارکت فعال کارکنان در تصمیم سازی ها، منجر به کاهش بهره وری سرمایه انسانی در نظام بانکی شده است. علاوه بر این نحوه اجرای حکمرانی خوب نیز می تواند این فرایند را دستخوش تغییر نماید. در این راستا این پژوهش به دنبال بررسی این سؤال است که چگونه اجرای مؤثر حکمرانی خوب می تواند عملکرد سرمایه انسانی در نظام بانکداری را بهبود دهد؟

## ۲- روش تحقیق

این تحقیق از نظر رویکرد کمی است. در این رویکرد عوامل استخراج شده از مطالعه مبانی نظری؛ متغیرهای تحقیق در قالب فن دلفی در اختیار نمونه خبره قرار گرفته است. بعد از طی مراحل لازم و رسیدن به ابعاد و مولفه های مدل از طریق تنظیم پرسشنامه محقق ساخته اقدام به تست و برازش علمی مدل با توزیع در نمونه آماری بزرگتر شده است. بر همین اساس و رویه صورت گرفته در تحقیق، این تحقیق از نظر ماهیت حالت توصیفی - همبستگی و از لحاظ گردآوری اطلاعات پیمایشی است. در بخش دلفی و به منظور دستیابی به اشباع نظری لازم تعداد ۱۳ خبره از بین خبرگان دانشگاهی و بانک های ایران انتخاب شدند. نمونه گیری در این مرحله از نوع هدفمند بود. نمونه انتخاب شده در بخش خبرگان دانشگاهی دارای ویژگی های علمی و پژوهشی مرتبط با موضوع تحقیق و در بخش خبرگان سازمانی، مدیران و کارشناسانی بودند که در درجه اول دارای مدرک تحصیلی مرتبط در حوزه توسعه سرمایه انسانی و حکمرانی و سپس حداقل ۱۰ سال سابقه کار در این حوزه بودند. بعد از دستیابی به اشباع نظری لازم، مولفه های باقی مانده در مدل به منظور تست در نمونه آماری بزرگتر، از طریق طراحی پرسشنامه ای با مقیاس درجه بندی لیکرت در اختیار مدیران در سطوح عالی، میانی و عملیاتی به همراه کارکنان بانک های ایران (سپه، ملی، صادرات، کشاورزی، تجارت، مسکن، صنعت و معدن، پارسین، پاسارگاد، کارآفرین، سرمایه و سامان) در استان آذربایجان غربی، شرقی و اردبیل (N=319) قرار گرفت. برای تعیین حجم نمونه از طریق جدول مورگان تعداد ۱۹۶ نفر برای پاسخ گویی به پرسشنامه ها در نظر گرفته شد. به منظور تعیین روایی محتوای از روش های پیشنهادی چادویک و همکاران (۱۹۸۴) و لاوشی (۱۹۷۵) استفاده شد. در مرحله بعد ضریب لاوشه هر کدام از سؤالات محاسبه شد. ضرایب بدست آمده با جدول اعتبار محتوای لاوشه مقایسه و اعتبار محتوای ابزار مورد سنجش قرار گرفت. در این راستا برای ۲۰ نفر خبره، ضریب لاوشه برابر با ۰/۴۲ بود، که مقدار قابل قبولی است. برای بررسی پایایی پرسشنامه طراحی شده نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که برای

تمامی مولفه ها مقدار بالاتر از ۰/۷ بدست آمد. داده های جمع آوری شده در نهایت با استفاده از تکنیک معادلات ساختاری در قالب نرم افزار اسمارت پی ال اس تجزیه و تحلیل شده است.

### ۳- بحث و نتایج

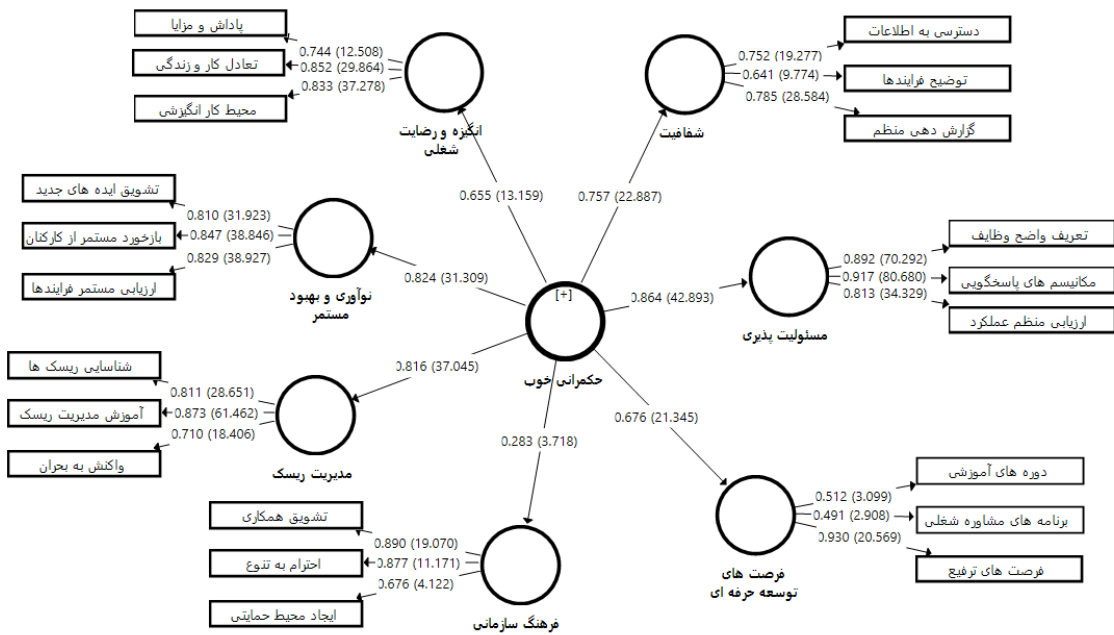
عوامل شناسایی شده از مبانی نظری نیاز بود تا در گام نخست از طریق تکنیک دلفی پالایش گردد. به همین منظور جهت اشباع نظری عوامل شناسایی شده در قالب پرسشنامه ای با ۲۸ سوال در اختیار خبرگان منتخب قرار داده شود. مقیاس پرسشنامه ها از نوع لیکرت و از خیلی کم تا خیلی زیاد مرتب شده بودند. تکنیک دلفی تا سه مرحله برای دستیابی به بیشترین اجماع و اتفاق نظر ادامه پیدا کرد. در جدول (۲) نتایج هر سه مرحله به تفکیک ارائه شده است.

جدول شماره (۲): خلاصه اجرای سه دور تکنیک دلفی فازی

ردیف	مولفه	میانگین دور ۱	میانگین دور ۲	میانگین دور ۳	تفاضل میانگین مرحله ۲ و ۳	تشخیص
۱	سواد مالی عمومی	۳/۳	۲/۰۹	-	-	رد
۲	دسترسی به اطلاعات	۷/۳	۷/۳۳	-	-	تائید
۳	اعتماد آفرینی	۶/۹۴	۶/۹۵	-	-	رد
۴	توضیح فرایندها	۷/۹۵	۸/۴۲	۷/۶۷	۰/۷۵	تائید
۵	گزارش دهی منظم	۸/۷	۸/۸	-	-	تائید
۶	تعریف واضح وظایف	۸/۶	۸/۶	-	-	تائید
۷	مکانیسم های پاسخگویی	۷/۷	۷/۷۱	-	-	تائید
۸	داشتن مهارت های رهبری برجسته	۶	۶/۰۱	-	-	رد
۹	ارزیابی منظم عملکرد	۷/۹۱	۷/۹۱	-	-	تائید
۱۰	دوره های آموزشی	۷/۷۵	۷/۷۵	-	-	تائید
۱۱	برنامه های مشاوره شغلی	۷/۹۵	۸/۴۲	۸/۴۲	۰	تائید
۱۲	فرصت های ترفیع	۷/۳۵	۷/۳۳	-	-	تائید
۱۳	توسعه رهبری	۶/۰۱	۶/۴۲	۶/۷۴	۱/۶۸	رد
۱۴	تشویق همکاری	۸/۱۶	۸/۸۳	۸/۷۹	۸/۷۹	تائید
۱۵	احترام به تنوع	۷/۶۱	۷/۶۱	-	-	تائید
۱۶	رعایت موازین اخلاقی	۶/۹۴	۶/۰۴	-	-	رد
۱۷	ایجاد محیط حمایتی	۷/۹۴	۸/۰۴	-	-	تائید
۱۸	شناسایی ریسک ها	۷/۸۲	۷/۸۲	-	-	تائید
۱۹	آموزش مدیریت ریسک	۸/۱۶	۸/۸۳	۸/۸۳	۰	تائید
۲۰	واکنش به بحران	۸/۴۱	۸/۴۱	-	-	تائید
۲۱	استفاده از سامانه های هوشمند	۷/۷	۶/۸	۶/۰۴	-	رد
۲۲	تشویق ایده های جدید	۷/۹	۸/۴	۸/۲	۰/۱۸	تائید
۲۳	بازخورد مستمر	۸/۸	۸/۸	-	-	تائید
۲۴	ارزیابی مستمر	۷/۵	۸/۲	۸/۴	۰/۱۵	تائید
۲۵	پاداش و مزایا	۷/۱۵	۷/۱۷	-	-	تائید
۲۶	استفاده از فناوری هوش مصنوعی	۶/۱۱	۵/۴	-	-	رد
۲۷	تعادل کار و زندگی	۷/۶	۷/۶	-	-	تائید
۲۸	محیط کار انگیزشی	۸/۸	۸/۴	۷/۷۴	۰/۱۸	تائید

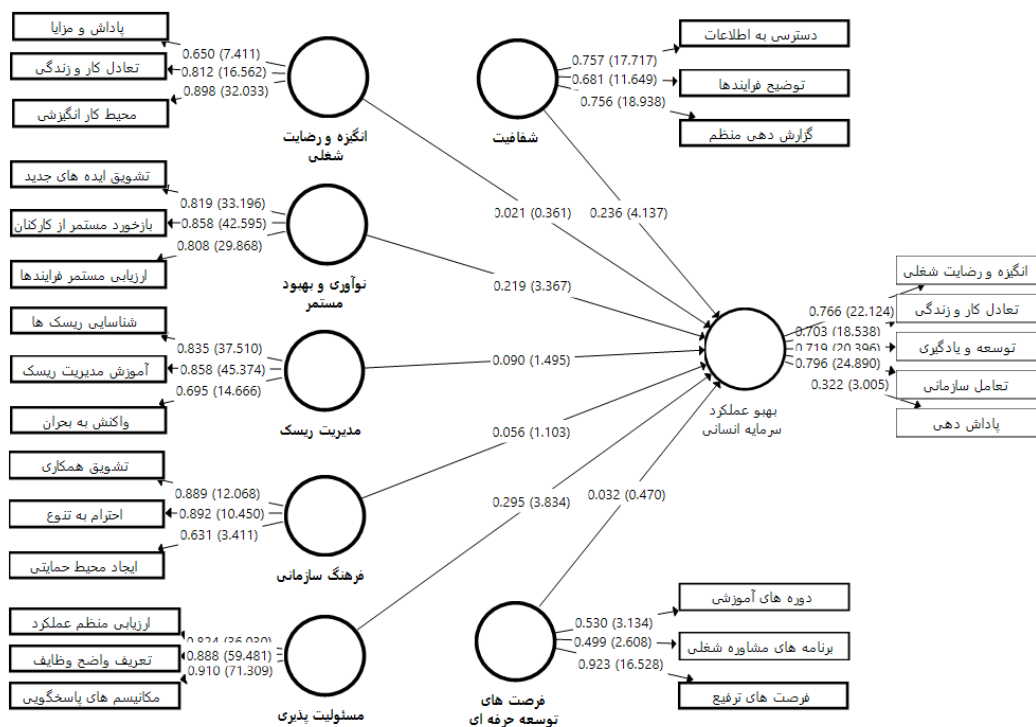
در نظر سنجی دور اول دلفی، عوامل با استفاده از نظر خبرگان ارزش گذاری شد. با توجه به دیدگاه های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، مشخص شد که ۱۵ مؤلفه تأیید، ۵ مولفه حذف (به علت اینکه میانگین غیرفازی شده نظرات خبرگان آن ها کمتر از ۷ بود) و ۵ مولفه به دور سوم انتقال یافت. در دور سوم اجرای تکنیک دلفی همانطور که جدول (۲) نشان داده شده است، میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم کمتر از حد آستانه ۰/۲ می باشد و لذا نظرسنجی در این مرحله متوقف می شود و متغیرهای سواد مالی عمومی، اعتماد آفرینی، داشتن مهارت های رهبری برجسته، توسعه رهبری، رعایت موازین اخلاقی، استفاده از سامانه های هوشمند و استفاده از فناوری هوش مصنوعی از مدل حذف و در نهایت تعداد ۲۱ مولفه در مدل باقی ماندند. با توجه به مولفه های به دست آمده می توان آن ها را در ۷ بعد شفافیت، مسئولیت پذیری، فرصت های توسعه حرفه ای، فرهنگ سازمانی، مدیریت ریسک، نوآوری و بهبود مستمر و نهایتاً بعد انگیزه و رضایت شغلی دسته بندی کرد. در ادامه مدل به دست آمده مورد آزمون واقع شده است.

در خصوص تست مدل در نمونه آماری بزرگتر نیز از تکنیک معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس استفاده شده است. در بررسی بارهای عاملی سوالات پرسشنامه مشخص شده که تمامی بارهای عامل بالاتر از ۰/۵۴ هستند که نشان از همبستگی بالای بین سوالات و مولفه ها دارد. به منظور بررسی همسانی یا اعتبار درونی مدل اندازه گیری انعکاسی از روایی همگرا استفاده شد و مشخص شد که کلیه مقادیر بالاتر از ۰/۵ هستند که نشان دهنده روایی همگرا مناسب برای مدل بود. برای سنجش روایی تشخیصی در سطح سازه (متغیرهای پنهان) نیز از معیار فورنل - لارکر استفاده شده است. نتایج این آزمون نیز مشخص کرد که مقادیر قطر اصلی برای هر متغیر پنهان و همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر است. بنابراین روایی تشخیصی مدل اندازه گیری انعکاسی در سطح سازه برای معیار فورنل - لارکر مورد تأیید است. در بررسی آزمون مدل های ساختاری و به منظور اندازه گیری یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا نیز مشخص شد که تمام متغیرهای درونزای مدل از مقدار متوسط این معیار یعنی ۰/۳۳ بیشترند که حکایت از برازش بالاتر از متوسط مدل ساختاری دارد. برای بررسی قدرت پیش بینی مدل از شاخص کیفیت مدل ساختاری استون - گایسلر (Q2) استفاده شده است. در این خصوص مقادیر بدست آمده برای متغیرهای تحقیق، بالاتر از مقدار ۰/۳۵ پیشنهادی است که نشان از قدرت پیش بینی قوی سازه های برونزای مدل داشت. در نهایت برای برازش کلی مدل از معیار GOF استفاده شده است که نتایج آن عدد ۰/۶۶۹ را نشان می دهد. حدود این شاخص بین صفر و یک بوده و وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای آن پیشنهاد داده اند. با توجه به عدد بدست آمده مشخص است که برازش مدل در وضعیت بسیار خوبی قرار دارد. همچنین نتایج برازش مدل نشان می دهد تمامی ابعاد و مولفه ها دارای قدر مطلق عدد تی بالاتر ۱/۹۶ هستند. لذا براساس این قاعده هیچ کدام از مدل نباید حذف گردد.



شکل شماره (۱): نتایج بررسی برازش مدل

در شکل شماره ۱، براساس نتایج بدست آمده مشخص است که حکمرانی خوب در نظام بانکی شامل ابعاد شفافیت، مسئولیت پذیری، فرصت های توسعه حرفه ای، فرهنگ سازمانی، مدیریت ریسک، نوآوری و بهبود مستمر و انگیزه و رضایت شغلی است که در بین آن ها بعد مسئولیت پذیری، نوآوری و بهبود مستمر و مدیریت ریسک دارای بیشترین میزان همبستگی با حکمرانی خوب است. در بررسی مولفه های نیز مشخص است که تمامی مولفه ها دارای ارتباط معنی داری با ابعاد خود هستند که برهمین اساس هیچ کدام از آن ها نباید از مدل حذف شوند. در ادامه براساس مدل بدست آمده از حکمرانی خوب در نظام بانکی تلاش شده است تا میزان تاثیر آن بر بهبود عملکرد سرمایه انسانی مورد بررسی قرار گیرد.



شکل شماره (۲): بررسی تاثیر ابعاد حکمرانی خوب بر عملکرد سرمایه انسانی

همانطور که در شکل شماره ۲ نشان داده شده است، در بررسی همزمان ابعاد حکمرانی خوب در نظام بانکی بر عملکرد سرمایه انسانی، ابعاد شفافیت، نوآوری و بهبود مستمر و مسئولیت پذیری دارای ارتباط معناداری با عملکرد سرمایه انسانی هستند و سایر ابعاد به علت داشتن قدر مطلق عدد تی پایین تر از حد آستانه ۱/۹۶ از مدل حذف شده اند. در این بین بعد شفافیت بیشترین تاثیر را بر بهبود عملکرد سرمایه انسانی داشته است. همچنین با استناد به میزان ضریب تبیین ۰/۵۶۱، می توان این گونه ادعا کرد که ابعاد شفافیت، نوآوری و بهبود مستمر و مسئولیت پذیری تا ۰/۵۶۱ از تغییرات عملکرد سرمایه انسانی را پیش بینی می کند.

## الف) بحث

در این تحقیق در ابتدا تلاش شد تا با کمک نظر خبرگان در قالب تکنیک دلفی فازی، مولفه های به دست آمده از مرور مبانی نظری پالایش شود تا از این طریق ابعاد و مولفه های حکمرانی خوب در نظام بانکی حاصل گردد. در این مرحله نتایج نشان داد که مدل حکمرانی خوب دارای ۷ بعد شفافیت (با مولفه های دسترسی به اطلاعات، توضیح فرایندها، گزارش دهی منظم)، مسئولیت پذیری (با مولفه های تعریف واضح وظایف، مکانیسم پاسخگویی، ارزیابی منظم عملکرد)، فرصت های توسعه حرفه ای (با مولفه های دوره آموزشی، برنامه های مشاوره شغلی، فرصت های ترفیع)، فرهنگ سازمانی (با مولفه های تشویق همکاری، احترام به تنوع، ایجاد محیط حمایتی)، مدیریت ریسک (با مولفه های شناسایی ریسک ها، آموزش مدیریت ریسک، واکنش به بحران)، نوآوری و بهبود مستمر (با مولفه های تشویق ایده های جدید، بازخورد مستمر، ارزیابی مستمر) و نهایتاً بعد انگیزه و رضایت شغلی (با مولفه های پاداش و مزایا، تعادل کار و زندگی و محیط کار انگیزشی) است.

شفافیت، با فراهم کردن اطلاعات دقیق و ایجاد محیطی قابل اعتماد، نقشی کلیدی در افزایش ارتباط مؤثر و اعتماد کارکنان ایفا می کند. مسئولیت پذیری به وضوح در تعریف نقش و ارزیابی عملکرد کارکنان تأثیرگذار است. فرصت های توسعه حرفه ای از طریق آموزش و ترفیع شغلی باعث افزایش مهارت و رضایت کارکنان می شود. فرهنگ سازمانی مناسب، همکاری و احترام متقابل را بهبود می بخشد. مدیریت ریسک از امنیت مالی و عملیاتی پشتیبانی می کند، در حالی که نوآوری و بهبود مستمر به ایجاد فرهنگ پیشرفت و پذیرش تغییرات جدید منجر می شود. انگیزه و رضایت شغلی نیز از طریق مشوق های مؤثر و تعادل کار و زندگی ارتقا می یابد. این یافته ها با بسیاری از تحقیقات موجود در زمینه حکمرانی و مدیریت منابع انسانی همانند تحقیقات سیلیانوفسکا (۲۰۲۳)، شهزاد و همکاران (۲۰۲۳)، رحمان و اختر (۲۰۲۱) همخوانی دارد که تأیید می کنند ابعاد مذکور به عنوان عوامل کلیدی



در بهبود عملکرد سازمان و افزایش بهره‌وری شناخته شده‌اند. مطالعات دیگری همانند تحقیقات عسگر نژاد نوری و میرموسوی (۱۴۰۰) در این زمینه نیز نشان داده‌اند که تأکید بر این ابعاد می‌تواند به بهبود چشمگیر در مهارت‌های کارکنان، رضایت شغلی، و در نهایت موفقیت کلی سازمان منجر شود. این تطابق نشان می‌دهد که اصول حکمرانی خوب، جهانی و در صنایع مختلف قابل اعمال هستند. در مرحله بعد مدل بدست آمده در نمونه آماری منتخب مورد آزمون قرار گرفت تا از این طریق روابط بین ابعاد و مولفه‌های آن مورد بررسی بیشتری قرار بگیرد. در این بررسی مشخص شد، تمامی ابعاد و مولفه‌ها با مفهوم اصلی که همان حکمرانی خوب در نظام بانکی است دارای ارتباط معناداری است و هیچ کدام از آن‌ها از مدل نباید حذف گردد. در مرحله پایانی، میزان تاثیر گذاری مدل به دست آمده بر روی بهبود عملکرد سرمایه انسانی مورد سنجش قرار گرفت. در این بررسی مشخص شد در تاثیر همزمان ابعاد حکمرانی خوب، بعدهای شفافیت، نوآوری و بهبود مستمر و مسئولیت پذیری در مجموع نزدیک به ۵۷ درصد از تغییرات بهبود عملکرد سرمایه انسانی را در نظام بانکی پیش بینی می‌کنند. این نتایج نشان دهنده اهمیت هم‌افزایی این ابعاد در تقویت کارایی و اثربخشی نیروهای انسانی است. شفافیت، با ایجاد محیطی باز و دسترسی به اطلاعات صحیح، اعتماد و ارتباطات داخلی را تقویت می‌کند. نوآوری و بهبود مستمر باعث می‌شوند که کارکنان نه تنها با تغییرات همراه شوند، بلکه خود آغازگر آن باشند و در فرآیندهای بهبود سازمانی نقش فعالی ایفا کنند. مسئولیت‌پذیری، از طریق تعریف دقیق وظایف و ایجاد مکانیزم‌های پاسخگویی، نقش مهمی در افزایش کارآمدی و ارتقای عملکرد ایفا می‌کند. این تأثیرات به خوبی با نتایج تحقیقات النجم و جارالله (۲۰۲۲)، عسگر نژاد نوری و میرموسوی (۱۴۰۰) و منجیستی (۲۰۲۲) همخوانی دارد که بیانگر اهمیت این ابعاد در بهبود عملکرد کارکنان و در نتیجه پیشرفت سازمان هستند. مطالعات متعدد اذعان دارند که تمرکز بر این ابعاد می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی، و انگیزه کارکنان شود، که همگی به سودآوری و موفقیت بلندمدت بانک کمک می‌کنند.

#### ب) نتیجه گیری

نتایج به دست آمده نشان می‌دهند که اجرای مؤثر حکمرانی خوب در نظام بانکی، از طریق به‌کارگیری ابعاد شفافیت، نوآوری و بهبود مستمر، و مسئولیت‌پذیری، تأثیر قابل توجهی بر بهبود عملکرد سرمایه انسانی دارد و با تأمین حدود ۵۷ درصد از تغییرات عملکردی، این ابعاد نقش کلیدی در افزایش بهره‌وری و کارایی نهادهای مالی ایفا می‌کنند. این یافته‌ها تأیید می‌کنند که رویکردهای حکمرانی که بر شفافیت اطلاعات، تشویق به نوآوری و فرآیندهای بهبود مستمر، و ایجاد ساختارهای مسئولیت‌پذیری تأکید دارند، می‌توانند به تقویت انگیزه و رضایت شغلی کارکنان کمک کنند و در نهایت به افزایش توانمندی و موفقیت سازمان بینجامند. در نتیجه، بانک‌ها و دیگر موسسات مالی با تمرکز بر این ابعاد می‌توانند تأثیر مثبت و پایداری بر عملکرد سازمانی خود داشته باشند. بنابراین، توصیه می‌شود مدیران و سیاست‌گذاران نهادهای مالی به این ابعاد به عنوان عناصر استراتژیک برای نیل به اهداف سازمانی بیشتر توجه کنند. با توجه به این که در این تحقیق نزدیک به ۵۷ درصد از عوامل مؤثر بر بهبود سرمایه انسانی شناسایی شده و ۴۳ درصد از این عوامل هنوز مورد شناسایی قرار نگرفته است لذا پیشنهاد می‌شود سایر محققان اقدام به شناسایی این عوامل در نظام بانکی کشور به منظور حداکثر کردن بهبود عملکرد سرمایه‌های انسانی نمایند. همچنین از آنجایی که این تحقیق در بانک‌های ایران انجام شده است، لذا از تعمیم نتایج آن به سایر موسسات مالی باید با احتیاط عمل شود.

#### ۴- منابع

- Asgarnezhad Nouri, B. and Mir Mousavi, M. (2021). A Meta-Analysis of Human Resource Management Key Indicators Affecting Employees Performance Improvement. *Management Studies in Development and Evolution*, 30(101), 125-160. <https://. doi: 10.22054/jmsd.2021.49482.3522>.
- Alnajem, A. A. Q. I., & Jarallah, A. M. (2022). The effect of governance on banking performance quality. *Asian Society for Scientific Research*.

- Alamsyah, K., Sujana, N., & Ramadhani, P. A. E. (2023). The urgency of developing quality human resources in realizing good governance: A literature review. *Influence*, 5(2). <https://doi.org/10.54783/influencejournal.v5i2.164>
- Anisa, R., & Pratitorini, M. D. (2024). Pengaruh intellectual capital, good corporate governance dan ukuran perusahaan terhadap kinerja keuangan [The influence of intellectual capital, good corporate governance, and company size on financial performance]. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(1). <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i1.5725>
- Ahmed, S., Aleem, M. U., Mahmood, T., & Mahboob, F. (2023). The Nexus of High-Performance Work Systems and Employee Perceived Innovation Performance: Unveiling the Mediating Role of Human Capital—A Study of Banking Industry in Compliance with SDGs (2023). *Journal of Banking and Social Equity (JBSE)*, 2(2), 63-76.
- Arif, S., Bushman, R., Donovan, J., & Gopalan, Y. (2022). *Human judgments of executive teams' human capital*. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/541072145.pdf>
- Aldaas, A. A., Mohammad, S. J., & Abuhashesh, M. Y. (2019). Successful implementation of corporate governance mechanisms in banks. *Journal of Social Sciences*, 8(4), 692–710. <https://doi.org/10.25255/jss.2019.8.4.692.710>
- Bace, E. (2018). *Strategic human resources and corporate governance in banking*. Comenius University in Bratislava. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/161525954.pdf>
- Firdaus, M., Rosita, W., Diyanto, H., & Supratikta, H. (2023). Optimizing Organizational Performance through Strategic Human Capital Management. *Ascarya: Journal of Islamic Science, Culture, and Social Studies*, 3(2), 151-157.
- Green-McLennon, G., & Watson, D. (2022). *Understanding the dimensions of human capital – Organizational implications and application*. Cyprus Institute of Marketing. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/520502993.doc>
- Hamdani, I. (2024). Analisis praktik good corporate governance (GCG) dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. KCP Indrapura, Sumut) [Analysis of good corporate governance (GCG) practices in improving employee performance (Study at PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. KCP Indrapura, Sumut)]. *JCOINS*, 5(2), 105–113. <https://doi.org/10.36987/jcoins.v5i2.5665>
- Jwesim, M., & Mohammed, G. S. (2024). Analysis of the impact of human capital in raising the level of financial performance: Al-Janoob Islamic Bank as a model. *International Journal of Economics and Capital Management*, 1(4), 324–334. <https://doi.org/10.62951/ijecm.v1i4.250>
- Kłak, D., & Maziarz, P. (2021). *Contemporary leadership in the human capital of organization*. VUZF University. Retrieved from <https://www.neliti.com/publications/548163/contemporary-leadership-in-the-human-capital-of-organization>
- Mengistie, F. (2022). Does resource richness, and good governance institution are grace for human capital development in Sub-Saharan African countries? *Developing Country Studies*. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/524587905.pdf>
- Mahamoud, N. A. (2023). Effect of human capital development on employee performance in Salaama Bank. *Wisdom Company Limited*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7988553>
- Otoo, F., Kuar, M., & Otoo, E. (2022). Does human capital mediate the nexus of human resource management (HRM) practices and organizational performance? *SSBFNET*.
- Oyinlola, O. M., & Adeyemi Adewumi, Z. (2015). An empirical analysis of human capital development and organizational performance in banking sector: A Nigerian experience.

- Siljanovska, Z., Jovcheska, S., & Mitreva, M. (2023). Investment in human capital as a significant segment in the modern corporate governance. *Goce Delcev University*. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/590921844.pdf>
- Sitepu, B., & Utami, E. S. (2023). Pengaruh good corporate governance terhadap kinerja keuangan perusahaan perbankan [The influence of good corporate governance on the financial performance of banking companies]. *Jurnal Ekonomi Pembangunan STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(2), 503-510. <https://doi.org/10.35906/jep.v9i2.1775>
- Rahman, M. M., & Akhter, B. (2021). The impact of investment in human capital on bank performance: Evidence from Bangladesh. *Future Business Journal*, 7(1), 61. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00105-5>
- Rodiya, P. R., & Panchakshari, S. R. (2022). Human resources management in public sector banks. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7057003>
- Zahrawani, D. R., & Sholikhah, N. (2021). Analisis penerapan good corporate governance (GCG) dan pengaruhnya terhadap kinerja lembaga bank syariah [Analysis of the implementation of good corporate governance (GCG) and its impact on the performance of Islamic banking institutions]. *Jurnal Ekonomi Islam Indonesia*, 7(3), 1799-1818. <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i3.3611>

## **Analysis of the Role of Good Governance in Improving Human Capital Performance in the Iranian Banking System**

**Ali Khalili Bandli**

PhD Candidate in Public Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

**Farhad NezhadIrani** (Corresponding Author)

Assistant Professor, Urmia Branch, Islamic Azad University, Urmia, Iran

E-mail: farhadirani90@yahoo.com

**Yahya Dadashkarimi**

Assistant Professor, Faculty of Humanities, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

**Golamreza Rahimi**

Assistant Professor, Faculty of Humanities, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

### **Abstract**

In recent decades, the banking industry has faced numerous challenges, including rapid technological changes, increasing competition, and the necessity to comply with complex regulations. Amid these challenges, banks' ability to maintain and enhance human capital performance is a critical issue that can be considered a competitive advantage. Accordingly, this research aims to analyze the role of good governance in improving human capital performance within the banking system. The study is applied in purpose and descriptive-correlational in nature. Initially, factors derived from the theoretical framework were provided to 13 experts through the Delphi method, utilizing purposive sampling. Subsequently, the model components were distributed in the form of a researcher-built questionnaire to 384 managers at senior, middle, and operational levels, as well as employees of banks in Iran's West Azerbaijan, East Azerbaijan, and Ardabil provinces through simple random sampling. Ultimately, the collected data were analyzed using the Delphi technique and structural equation modeling within the SMART PLS software. The results revealed that good governance in Iranian banks consists of seven dimensions: transparency, accountability, professional development opportunities, organizational culture, risk management, innovation and continuous improvement, and motivation and job satisfaction. Additionally, the dimensions of transparency, innovation and continuous improvement, and accountability collectively explain nearly 57% of the variations in human capital performance. Therefore, focusing on good governance through transparency, innovation and continuous improvement, and accountability is considered a fundamental strategy for improving human capital performance in Iranian banks.

**Keywords:** Good governance, Human Capital Performance, Banking System.