

مقاله پژوهشی

الگوی تطبیقی مطالعه چالش‌های مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداریمیرحمید ساداتی^۱، غلامرضا رحیمی^۲، فرهاد نژادایرانی^۳، محمدعلی مجلل^۴**چکیده**

زمینه و هدف: با توجه به اهمیت سرمایه‌های انسانی در تحقق اهداف سازمان، شناسایی آسیب‌های نظام مدیریت سرمایه‌های انسانی اهمیت فراوانی یافته است. بر این اساس، در این پژوهش به تعیین چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی و دولتی استان آذربایجان غربی پرداخته می‌شود.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر روش، نوعی پژوهش آمیخته اکتشافی است. در گام اول، نمونه اولیه الگوی چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی و دولتی به کمک سنتز پژوهی طراحی شد. سپس با استفاده از ابزار مصاحبه، چالش‌های مذکور تکمیل شد. در گام بعد، الگوی طراحی شده با استفاده از پرسشنامه توسط صاحب‌نظران اعتبارسنجی شد. جامعه آماری در قسمت سنتز پژوهی شامل تمامی مطالعات علمی-پژوهشی معتبر در حوزه موضوعی و در قسمت مصاحبه کیفی شامل مدیران باتجربه (بالای ۵ سال سابقه مدیریتی) و نیز کارکنان دارای تحصیلات عالی (کارشناسی ارشد و دکتری) در سیستم بانکداری استان آذربایجان غربی به تعداد ۱۹ نفر بودند. نمونه‌گیری تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. برای تحلیل داده‌های کمی از مدل معادلات ساختاری و نرم افزار پی‌ال‌اس و آموس استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که بانک‌های دولتی و خصوصی آذربایجان غربی دارای سه نوع چالش مدیریت منابع انسانی رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای هستند. در خصوص چالش‌ها، بین بانک‌های خصوصی و دولتی تفاوت و تشابهاتی وجود دارد. مطابق یافته‌های تحقیق، چالش‌های ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای بر بهره‌وری کارکنان در بانک‌های دولتی و خصوصی تاثیر منفی دارد.

نتیجه‌گیری: بهبود منابع انسانی نیازمند آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی در ابعاد سه‌گانه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای است. الگوی نهایی پژوهش می‌تواند مبنای ارتقای مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، چالش‌های مدیریت منابع انسانی، صنعت بانکداری.

۱. دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی و هنر، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

رایانامه: Mir.hamid.sadati@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی و هنر، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. **رایانامه:**

Drrahimi62@gmail.com

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی و هنر، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. **رایانامه:**

Farhadirani90@yahoo.com

۴. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و هنر، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. **رایانامه:**

Mojallal.2006@yahoo.com

مقدمه

امروزه بسیاری از امور بانکی از شکل سنتی به سوی دیجیتالی حرکت کرده است. در چنین حالی، بسیاری از مهارت‌های کارکنان در آینده به کار نیامده و باید تغییر کنند. مشاغل ساده مانند دریافت و پرداخت در آینده از بین خواهد رفت و مشاغل جدیدی جای آنها را خواهند گرفت (علیپور، نرگسیان، بودلایی و محمدی‌مقدم، ۱۳۹۹). مدل کسب و کار یکی دیگر از تحولات اساسی است. در حالت قدیمی همه امور در داخل شعبه بانک انجام می‌شد اما در بانکداری جدید یعنی بانکداری جامع، بانک به جای شعبه محوری، مشتری محور است و شعبه به یک نقطه بازاریابی جغرافیایی و محلی و در واقع ویتترین فروش خدمات بانکی تبدیل می‌شود (دیوانداری، سیدجوادین، خدادادحسینی و استیری، ۱۳۹۴).

چالش بعدی به طرح‌های استخدامی و موج بازنشستگی مربوط است. بسیاری از نیروهای با تجربه بانکی از بانک‌ها خارج شده‌اند و به دلیل اینکه طی چند سال استخدام چندان در نظام بانکی انجام نشده است نوعی خلاء نیروی انسانی در بانک به وجود آمده است (شیرزاد کبریا و برازیده، ۱۳۹۵). از جمله چالش‌های دیگر در نظام بانکی، سیستم پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان است، معمولاً در بانک‌ها سیستم حقوقی بر مبنای نظام امتیازی است که خود چالش جدی را برای بانک‌ها ایجاد کرده است. دریافت‌های نیروی انسانی بر مبنای امتیازات شغلی است. این امتیازات در پست سازمانی خلاصه شده و موجب رقابت زیاد در کسب پست شده است. بنابراین، فشارهای داخلی و بیرونی برای گرفتن پست زیاد شده و این خطر را ایجاد می‌کند که پست‌های سازمانی نظام بانکی در معرض فشارهای بیرونی قرار گیرد (علیپور، نرگسیان، بودلایی و محمدی‌مقدم، ۱۳۹۹).

نظام بانکی ایران مستند به متون علمی داخلی، یکی از کانون‌های ابرچالش، در نظام اقتصادی تعریف می‌شود که علت آن عموماً متوجه کارکرد و نتایج این کارکرد است. از همین رو در سر فصل‌ها و محورهای کلان تحول اقتصادی، تحول نظام بانکی، پای ثابتی ایجاد نموده است؛ از سویی تحول و تغییر در نظام مالی به دلیل وابستگی به قواعد کسب و کار ویژه نیازمند بررسی جداگانه نسبت به سایر صنایع است؛ زیرا بانک‌ها به واسطه ساختار فنی و عملیاتی مجموعه‌هایی بزرگ و بخش‌بندی شده‌اند که ضوابط متعددی بر آنها حاکم است. از این رو موضوع تغییر با اهدافی همانند چابک‌سازی و تطبیق با نیاز مشتری علی‌رغم مشاهده تمام تبلیغات ظاهری، موضوعی سهل‌الوصول و گسترده نیست. در مجموع، بانک‌ها با سه موج ویرانگر در انتقال به عصر نوین بانکی و تطبیق با نیازهای پیوستن به عرصه‌های بین‌المللی مواجه هستند؛ فن‌آوری، اعم از تغییرات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و حضور بازیگران جدید از جمله فین‌تک‌ها، الزام برای تغییرات ساختاری در میراث گذشته، تغییر در

نگاه دولت‌ها و قانون‌گذاران (هامیتون و سودمن، ۲۰۲۰).

بانک‌ها ناگزیر از ایجاد تغییراتی هستند که نیروی انسانی آن‌ها را برای فعالیت‌های هم‌تراز در سازمان کوچک و چابک آماده کند همانند «فعالیت‌های تیمی» که در آن مهارت‌ها و شرایط ویژه‌ای حاکم است. موضوعی که در این جهت مورد توجه قرار دارد تصمیمات دو سویه‌ای است که متوجه مدیران نظام بانکی در خصوص منابع انسانی است؛ جایی که مدیران، هم نیازمند نیروی دانشی و توانمند هستند و هم با شکاف دانش و مهارت میان نیروهای خود مواجه هستند. آن‌ها همچنین با از بین رفتن و تحول در برخی مشاغل بانکی مواجه هستند (ایرشاد و همکاران، ۲۰۲۱). در این شرایط حفظ انگیزه کارکنان در محیط پر رقابت که بعضاً نقطه مقابل شرایط اجتماعی و نگاه‌های رسانه‌ای است نیز مشکلات پیچیده‌ای را برای بانک‌ها در صورت گرایش به سمت جذب نخبگان ایجاد خواهد کرد.

بانک‌های دولتی و خصوصی شده میراث‌دار ساختار منابع انسانی دولتی هستند که با توجه به روابط حقوقی و کاری، تطبیق با شرایط خصوصی برای آن‌ها به سادگی میسر نیست و نیازمند شناخت چالش‌های رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای است که بانک‌ها با آن‌ها مواجه‌اند. با توجه به شتاب بانک‌ها در عرضه خدمات ارزش افزوده بر بستر فناوری اطلاعات، جذب متقاضیان شغلی با مهارت‌های مرتبط با این حوزه نیازمند تصمیم‌گیری است؛ جذب نیروهای نخبه نیازمند اتخاذ رویکردی متناسب در مزایا و پرداختی‌های جبران خدمات است که باید از سایر گروه‌های شغلی متفاوت باشد؛ این موضوع نیز یکی از موقعیت‌هایی نیازمند تصمیم‌گیری است. این موضوع به ویژه زمانی که بانک‌ها بخواهند در پی استقرار مجموعه‌های فاخر و خبره ستادی باشند، نمایان‌تر هم می‌شود. شناخت این چالش‌ها و رفع آن‌ها، جذب نیروی نخبه و نگاهداشت آن در سازمان را میسر می‌کند.

شیوه جذب کارکنان یکی دیگر از امور پرسنلی است که نیازمند توجه ویژه است. رویکردهای فراگیر به دلیل محدودیت‌های ذاتی ضامن رفع نیاز بانک‌ها نیستند. بانک‌ها در پاسخ به پرسش‌ها و بن‌بست‌های قبلی، به سمت رویه‌های انعطاف‌پذیر و گزینشی باید بروند و این امر نیازمند شناخت چالش‌هایی است که با آن مواجه هستند. فعالیت‌های مالی و بانکی از جمله فعالیت‌های ایستا به خصوص در رده‌های پایین سازمانی است. برنامه‌ریزی برای حفظ مشارکت و انگیزه به راحتی بیان زبانی آن مقدور نبوده و تحقق آن در گرو درک عمیق از چالش‌های مدیریت نیروی انسانی است. همچنین مهمترین تاثیر نیروی انسانی بر بهره‌وری نظام بانکی است. هر یک از چالش‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند نتایج متفاوتی بر بهره‌وری نیروی انسانی داشته باشند از این رو شناخت این چالش‌ها و اثرات آن‌ها بر بهره‌وری موجب رفع موثر چالش‌ها در جهت افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود.

پیشینه پژوهش

سازمان‌های دولتی برای اجرای موفق ماموریت‌ها و مسئولیت‌های خاص خود باید عرصه‌ها و محیط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و... خود را شناخته و بر اساس آنها اقدام کنند. در ادامه چالش‌های مدیریت منابع انسانی و دلایل آن در سازمان‌های کشور بررسی می‌شوند.

چالش برنامه‌ریزی نیروی انسانی؛ حوزه برنامه‌ریزی نیروی انسانی به شکل جدی متأثر از متغیرهای بیرون از ساختار دولت است و تحلیل این متغیرها در تخمین عرضه و در مواردی تقاضای نیروی انسانی، به برنامه‌ریزان دولت کمک می‌کند؛ لذا مهمترین چالش‌های این حوزه متأثر از تغییر و تحولات همین متغیرها خواهد بود. تغییرات هرم جمعیتی کشور (انفجار جمعیتی اواخر دهه ۵۰ و اوایل دهه ۶۰ و سیاست‌های کاهش‌ی در اواخر دهه ۶۰ و دهه ۷۰) متغیرهای اقتصادی مانند سیکل‌های اقتصادی و نرخ بیکاری، تغییرات سنی و جنسیتی متقاضیان ورود به بازار کار (انباشتگی جوانان تحصیل کرده و جویای کار و مطالبات زنان برای برخورداری از فرصت‌های برابر شغلی در بخش دولتی)، تغییر در نظام آموزشی کشور (ایجاد رشته‌های جدید در دانشگاه‌ها، افزایش دانش‌آموختگان تحصیلات تکمیلی، ایجاد رشته‌های جدید و تغییر در سرفصل رشته‌های موجود در نظام آموزش عالی)، روندهای مهاجرتی به ویژه مهاجرت نخبگان به خارج از کشور و تغییرات پرشتاب و مکرر در فناوری که به بخشی از آن اشاره شد مهمترین پیشران‌های این چالش‌ها هستند.

شایسته‌سالاری و جانشین پروری؛ شایسته‌سالاری یکی از چالش‌های مهمی است که دولت به ویژه از سال‌های آغازین پس از انقلاب با آن رو به رو بود. از آنجایی که هسته شایسته‌سالاری تعریف دقیق شایستگی‌ها و تدوین مدل‌های شایستگی است، سازمان‌های دولتی ایران معمولاً در تدوین یک مدل شایستگی کارآمد دچار مشکل بودند و مدل‌های وارداتی نمی‌تواند زمینه اجرای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را فراهم سازد (اسدی، ۱۳۹۹). نکته دیگر لزوم پویایی و انعطاف‌پذیری مدل‌های شایستگی بر اساس تحولات درونی و بیرونی است. مدل‌های شایستگی‌های کشورهای پیشرفته باید به طور مرتب با اسناد بالادستی و الگوهای اسلامی-ایرانی تطبیق یافته و مدل‌های شایستگی بومی و به روز تولید گردد. در این میان تدوین مدل شایستگی عمومی مدیران دولت که در سال ۱۳۹۶ برای اجرا و ارزیابی داوطلبان سمت‌های مدیریتی در کانون‌های ارزیابی به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ شد گام مهمی در جهت رفع این چالش به شمار می‌رود.

چالش تحلیل شغل و طبقه‌بندی مشاغل؛ به طور سنتی، شغل در شیوه طراحی سازمان و همچنین در تعیین شیوه مدیریت جبران خدمت نقش محوری دارد. فرایندهای پیچیده کاری از طریق دسته‌بندی وظایف در قالب مشاغل واضح و نسبتاً با ثبات سازماندهی

می‌شوند. با این حال روند جهانی طی چند دهه گذشته، اتکای سازمان‌ها به شغل به عنوان پایه ساختار سازمانی را با دشواری‌هایی رو به رو نموده است (اسمیت و همکاران، ۲۰۱۹). برای بسیاری از کارکنان باید همگام با فشارهای محیط اقتصادی، وظایف و مسئولیت‌ها نیز تغییر یابد و برای برخی دیگر نیز مشاغل به تناسب تغییر فناوری و توسعه دانش تغییر یابند (جزنی، ۱۳۸۸). از آنجایی که شرح شغل، پایه و مبنای منطقی و عملیاتی برای دیگر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی فراهم می‌کند ضرورت بازنگری مداوم و به روز رسانی آن بر اساس شایستگی‌های جدید و به روز اهمیت فراوانی دارد. لیکن بروز تغییرات مکرر در نظام‌های آموزش عالی و عناوین رشته‌های تحصیلی دانشگاهی، دشواری‌هایی برای متولیان استانداردهای مشاغل در نظام اداری و نیز متقاضیان ورود به خدمت ایجاد کرده است

چالش حقوق و دستمزد؛ از دیگر چالش‌های عملیاتی مدیریت منابع انسانی در کشور، چالش‌های حوزه حقوق و دستمزد است. حقوق و دستمزد از یک سو با وضعیت اقتصادی کشور و توان مالی دولت مرتبط است و از سوی دیگر با وضعیت بازار کار و اقتصاد خانواده پیوندی نزدیک دارد. علاوه بر آنکه باید ضمن حفظ کرامت انسانی کارکنان زمینه انگیزش و میل به خدمت را در ایشان تقویت کرده و مانع از بروز فساد اداری در اشکال مختلف آن شود. برخلاف بخش خصوصی که نظام پرداخت خود را از وضعیت روزمزدی و ساعتی به عملکردمحور تغییر داده‌اند، نظام پرداخت فعلی کارکنان دولت، شرایط و انگیزه‌های لازم برای جذب متخصصین در دستگاه‌های اجرایی را ایجاد نمی‌کند و در نظام پرداخت بخش دولتی عدالت درونی (درون سازمانی) و بیرونی (مبتنی بر مقایسه بین شرایط پرداخت دستگاه‌های اجرایی مختلف) ادراک نمی‌شود (زراعت کار، رجبی فرجاد و نقاش زاده، ۱۳۹۹).

چالش‌های مربوط به گزینش و انتصاب؛ خطرترین و چالش برانگیزترین وظیفه مدیریت منابع انسانی، گزینش و انتصاب است. در بخش دولتی اگر چه قوانین و مقررات موجود در حد خود حاکی از ضرورت توجه دقیق و علمی به گزینش نیروی انسانی است، اما برخی رویه‌ها و روش‌های اجرایی مانع از دستیابی به هدف‌های واقعی گزینش است. مسئله تطبیق شغل و شاغل را باید اساسی‌ترین رمز پیروزی مدیریت سازمان به شمار آورد؛ اما این تطبیق و همخوانی زمانی میسر است که از یک سو وظایف، مسئولیت‌ها، استانداردها، اختیارات و شرایط کار به درستی شناسایی شده باشد و از سوی دیگر، ساز و کارهای علمی برای انتخاب کارجویان یا انتصاب به وجود آید و به آن عمل شود (صائبی، ۱۳۸۱).

چالش‌های آموزش و بهسازی؛ آموزش کارکنان، یعنی برطرف کردن نیازهای دانشی، مهارتی و بینشی کارکنان در وظایف شغلی که موظف به انجام آن هستند و پرورش کارکنان، یعنی آماده‌سازی آنان برای رسیدن به سطح خبرگی و سطوح مدیریتی. بررسی مشکلات موجود سازمان‌های ایران نشان می‌دهد بسیاری از مدیران ارشد کشور از آموزش‌های کیفی مدیریت برخوردار نیستند. دانش، مهارت و تجربه مدیریتی مدیران اغلب متناسب با مسئولیت‌های آنان نیست (اسمریان، ۱۳۸۴). نگرش راهبردی به آموزش شغلی حاکی از آن است که آموزش به عنوان یک فرایند مستمر باید در زمینه مهارت‌ها، دانش و سطوح قابلیت‌هایی که کارکنان نیاز دارند، رو یکردی بلندمدت داشته باشد. تصور آموزش به خاطر آموزش و نه به دلیل نیاز آموزشی، اکنون بر تعدادی از سازمان‌ها سایه افکنده است و بر اساس آن، یک طرح یا نظام آموزشی کلی را به اجرا در می‌آورند (صائی، ۱۳۸۱).

مدل‌های زیادی برای مدیریت منابع انسانی و چالش‌های اساسی آن مطرح شده است. برخی از آنها شامل موارد زیر است؛ مدل مدیریت منابع انسانی فومبران، تیچی و دوانا^۱ (۱۹۸۴)؛ چرخه مدیریت منابع انسانی در این مدل شامل چهار فعالیت، کلیدی نظیر انتخاب و استخدام، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه و جبران خدمات (سعادت، ۱۳۹۱). مدل چارچوب مدیریت منابع انسانی هاروارد^۲ (۱۹۸۴) که شامل عوامل موقعیتی، منافع گروه‌های ذینفع، خط‌مشی مدیریت منابع انسانی، خروجی‌های منابع انسانی، نتایج بلندمدت و بازخورد است (هوج و ویلیام، ۲۰۱۳). مدل کاربرد تئوری سیستم در مدیریت منابع انسانی شامل طرح-ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل عملیات استخدامی، بهسازی، نگهداری و کاربرد منابع انسانی است (میرسپاسی، ۱۳۸۸).

مدل زیرنظام‌های منابع انسانی که در مجموع، دارای زیرسیستم‌های برنامه‌ریزی، بهسازی، نگهداری، کاربرد و روابط کار است که هر کدام بخشی از این زنجیره و نظام را برعهده دارد (دایر^۳، ۲۰۰۰). الگوی بیر و همکاران^۴ (۱۹۹۴) که براساس چهار سیستم و سیاست اصلی استوار است: ۱- اعمال نفوذ کارکنان، ۲- جریان منابع انسانی، ۳- سیستم پرداخت حقوق و مزایا و ۴- سیستم کار (استون، ۱۹۹۸). الگوی دایر و هولدر^۵ (۱۹۸۸) که شامل شش زیرسیستم می‌شود؛ توسعه^۶، پاداش‌ها^۷، سیستم کار^۱، مدیریت عملکرد و

^۱. The Fombrun, Tichy and Devanna Model of HRM

^۲. Harvard

^۳. Dyer

^۴. Beer et al

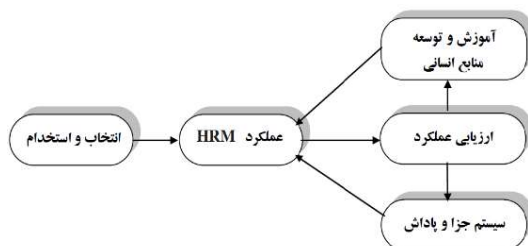
^۵. Holder

^۶. Development

^۷. Rewards

سرپرستی^۲، روابط با کارکنان و روابط با دولت (پورسل^۳، ۲۰۰۴). مدل بامبرگر و مشولم که زیرمجموعه‌های منابع انسانی در این مدل را می‌توان در سه سیستم قرار داد: ۱- تامین منابع انسانی؛ ۲- ارزیابی عملکرد و پاداش و ۳- روابط با کارکنان (دایر، ۲۰۰۰).

در پژوهش حاضر به دلیل انطباق مدل مدیریت منابع انسانی فومبران، تیچی و دوانا^۴ (۱۹۸۴) با واقعیت‌های موجود صنعت مورد مطالعه (بر اساس مصاحبه‌ها با مدیران منابع انسانی صنعت بانکداری و اساتید دانشگاهی) و مشترکات آن با سایر مدل‌های موجود و نیز جامعیت نسبی و مقبولیت از مدل مذکور در قالب شکل زیر استفاده شد.



شکل ۱. مدل مدیریت منابع انسانی فومبران و همکاران (۱۹۸۴)

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش آمیخته اکتشافی است. در این پژوهش ابتدا با سنتزپژوهی نمونه اولیه الگوی چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی و دولتی طراحی شد. سپس با استفاده از مصاحبه چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی و دولتی استان آذربایجان غربی تکمیل شدند. سپس الگوی طراحی شده در اختیار صاحب‌نظران قرار گرفته و با استفاده از پرسشنامه اعتبارسنجی شد.

در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه، چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی و دولتی استان آذربایجان غربی تعیین شده و نتایج سنتزپژوهی تکمیل شد. داده‌های این بخش حاصل انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با ۱۹ نفر از مدیران باتجربه (بالای ۵ سال سابقه مدیریتی) و نیز کارکنان دارای تحصیلات عالی (کارشناسی ارشد و دکتری) در سیستم بانکداری استان آذربایجان غربی بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. نمونه‌گیری تا مرحله اشباع نظری در اطلاعات گردآوری شده ادامه یافت. پژوهش از نوع استقرایی (بدین ترتیب که ابتدا مطالعات موجود درباره چالش‌های اساسی

¹. Work System

². Super Vision and performance management

³. Purcell

⁴ Fombrun, Tichy and Devanna

مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی و دولتی گردآوری شدند و سپس نتیجه مربوط به هر چالش و سرانجام نتیجه کلی درباره الگوی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌ها استخراج شد) بود و کدهای محوری با مطالعه کامل محتوای مقالات با توجه به چالش‌های زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری با روش کدگذاری باز استخراج شدند.

در قسمت کیفی (سنتز پژوهی) جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی مطالعات علمی پژوهشی معتبر در زمینه چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی و خصوصی بود که با توجه به جست و جوی منظم در پایگاه‌های اطلاعاتی، بر اساس معیارهای ورود تعداد ۱۰۰ مطالعه علمی-پژوهشی (آثار مکتوب شامل رساله‌های دکتری، پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد، مقاله‌های انتشار یافته در نشریات و همایش‌ها که با محوریت چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی و خصوصی) شناسایی و در نهایت بر اساس معیارهای خروج تعداد ۴۰ مطالعه علمی-پژوهشی برای تحلیل نهایی انتخاب شدند.

در قسمت مصاحبه‌های کیفی، جامعه آماری شامل ۱۹ نفر از مدیران باتجربه (بالای ۵ سال سابقه مدیریتی) و نیز کارکنان دارای تحصیلات عالی (ارشد و دکتری) در سیستم بانکداری استان آذربایجان غربی بود. نمونه‌گیری تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. برای اعتباربخشی الگوی پیشنهادی از معادلات ساختاری استفاده شد. برای اعتبارسنجی الگو نیز نمونه آماری شامل ۱۶ نفر از میان مدیران و کارکنان بانک‌های خصوصی و دولتی بود. در قسمت کمی تحقیق؛ جامعه آماری شامل کارکنان بانک‌های خصوصی و دولتی استان آذربایجان غربی بودند. بانک‌های منتخب خصوصی برای پژوهش حاضر عبارتند از بانک شهر، انصار و ملت (سه بانک خصوصی و مطرح در صنعت بانکداری کشور) و مدیران بانک‌های منتخب دولتی عبارتند از بانک ملی، سپه و مسکن.

جدول ۱. تعداد پرسنل در بانک‌های مورد مطالعه به تفکیک

ردیف	نوع بانک	بانک	تعداد شعب	تعداد پرسنل
۱	خصوصی	شهر	۱۸	۱۴۴
۲		انصار	۳۶	۲۴۳
۳		ملت	۴۹	۲۹۴
۴	دولتی	ملی	۹۶	۷۶۸
۵		سپه	۴۳	۲۵۸
۶		مسکن	۳۱	۱۸۶
	جمع		۲۷۳	۱۸۹۳

در بخش کمی با ضریب خطای ۵ درصد (اطمینان ۹۵ درصد) و فرمول کوکران از میان ۱۸۹۳ نفر، تعداد ۳۱۹ نفر به عنوان نمونه به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار

پژوهش شامل پرسش‌نامه محقق ساخته بود. چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی و دولتی استان آذربایجان غربی ماحصل بخش کیفی در قالب پرسشنامه تدوین شدند. سپس برای بررسی و تکمیل مؤلفه‌های یادشده، پرسش‌نامه‌ای بر اساس مفهوم پایه تکنیک دلفی طراحی و میان ۳۲ نفر از کارشناسان و صاحب‌نظران توزیع شد. پس از بررسی‌های بسیار و اعمال چندین باره اصلاحات علمی و ویرایشی، در نهایت پرسش‌نامه محقق ساخته در برگرفته گویه‌های چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی و دولتی استان آذربایجان غربی بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت (۱=بسیار کم تا ۵=بسیار زیاد) تهیه گردید. در این تحقیق برای محاسبه روایی پرسشنامه از استادان، صاحب‌نظران و کارشناسان و برای محاسبه پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و میزان پایایی ۰/۸۹ به دست آمد. جهت پاسخ به سوالات پژوهش از آزمون مدل معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

برای تحلیل نهایی از یافته‌های ۳۵ تحقیق علمی استفاده شد. با توجه به یافته‌های حاصل از تحقیقات مرتبط با هدف پژوهش، ابتدا کلیه مؤلفه‌ها از طریق فرآیند کدگذاری باز استخراج و سپس کلیه مؤلفه‌ها بر اساس مفاهیم مشترک دسته‌بندی شدند؛ از این رو، با توجه به فرآیند کدگذاری حاصل از مرحله اول، در این بخش ابتدا در جدول (۲) به چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی با توجه به کد هر مقاله پرداخته شده است.

جدول ۲. کدگذاری محوری چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی

ردیف	چالش	ویژگی‌ها
۱	رفتاری	عدم شناخت مناسب شغل و وظیفه (۴)؛ عدم تخصص شغلی (۱۰)؛ تعصبات ذهنی شناختی (۲۶)؛ سطح سواد پایین مدیران (۲۷)؛ خروج افراد باسواد از سازمان (۲۸)؛ عدم وجود انگیزه درونی و بیرونی در کارکنان (۲)؛ (۴)؛ (۵)؛ (۲۱)؛ (۲۲)؛ (۳۵)؛ عدم وجود سیستم
۲	ساختاری	عدم آموزش درست و توانمندسازی کارکنان (۲)؛ (۴)؛ (۵)؛ (۲۱)؛ (۲۲)؛ (۳۵)؛ عدم وجود سیستم گزینش و ارتقا مشخص (۱۳)؛ (۲)؛ (۱۱)؛ روابط نامناسب شغلی (۶)؛ عدم اهمیت به نظرات و نیازهای کارکنان (۷)؛ (۱۲)؛ عدم شایسته‌سالاری (۸)؛ (۹)؛ (۱۰)؛ (۱۲)؛ حقوق و مزایای پایین و روزمزدی (۱۳)؛ (۳۰)؛ عدم وجود نظام جانشین‌پروری (۱۶)؛ (۱۷)؛ تغییر راهبردی در منابع انسانی (۱۸)؛ نبود نظام ارزیابی عملکرد (۲۲)؛ (۳۲)؛
۳	زمینه‌ای	گزینش دستوری (۱۱)؛ (۱۳)؛ (۱۵)؛ (۲۰)؛ عدم استانداردسازی منابع (۲۴)؛ تغییر در سیاست‌های دولتی و تغییر در قانون (۲۵)

در تحلیل داده‌ها از روش اسمیت استفاده شد. به نحوی که مفاهیم به عنوان واحد تحلیل در سطوح متن کل مصاحبه، پاراگراف، عبارات و جملات مورد توجه قرار گرفت و با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل عبارات یا پاراگراف‌ها تلاش شد تا

کدهای باز استخراج شوند. بعد از این مرحله تلاش شد که مفاهیم اولیه در قالب دسته‌های بزرگ مفهومی طبقه‌بندی شوند؛ این مقوله‌ها در مرحله نهایی با دسته‌بندی مقوله‌های فرعی در قالب چالش‌های زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری سازماندهی شدند. چالش‌های رفتاری مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی استان آذربایجان غربی مستخرج از نتایج مصاحبه با مدیران و کارکنان بانک‌های دولتی در جدول زیر آمده است؛

جدول ۳. چالش‌های رفتاری مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی استان آذربایجان غربی

تم اصلی	تم‌های فرعی	کد
چالش‌های رفتاری مدیریت منابع انسانی	بی‌انگیزگی در کارکنان	S1
	تبعیض در شغل	S3
	ارجحیت ارزش‌های شخصی بر سازمانی	S8
	مقاومت در برابر تغییرات سازمانی	S12
	عدم مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری	S19
	رشوه خواری و فساد	S16
	عدم شناخت نیازهای آموزشی و شغلی کارکنان	S5

با توجه به جدول فوق، چالش‌های بی‌انگیزگی در کارکنان، تبعیض در شغل، ارجحیت ارزش‌های شخصی بر سازمانی، مقاومت در برابر تغییرات سازمانی، عدم مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، رشوه‌خواری و فساد و عدم شناخت نیازهای آموزشی و شغلی کارکنان از عوامل رفتاری در زمینه چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی استان آذربایجان غربی هستند.

جدول ۴. چالش‌های رفتاری مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی استان آذربایجان غربی

تم اصلی	تم‌های فرعی	کد
چالش‌های رفتاری مدیریت منابع انسانی	ترک بانک توسط افراد توانا و متخصص	H3
	تفاوت در سطح سواد بین مدیران و کارکنان	H18
	وجود تبعیض بین کارکنان	H10
	پایین بودن امنیت شغلی	H7

با توجه به جدول (۴)، چالش‌های ترک بانک توسط افراد توانا و متخصص، تفاوت در سطح سواد بین مدیران و کارکنان، وجود تبعیض بین کارکنان، پایین بودن امنیت شغلی، از جمله عوامل رفتاری در زمینه چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی استان آذربایجان غربی هستند.

در جدول ۵، چالش‌های ساختاری مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی استان

آذربایجان غربی بر اساس مصاحبه با مدیران و کارکنان بانک‌های دولتی ارائه شده است.

جدول ۵. چالش‌های ساختاری مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی استان آذربایجان غربی

کد	تم‌های فرعی	تم اصلی
S15	حقوق و مزایایی ثابت و عدم نقش ارزیابی عملکرد	چالش‌های ساختاری مدیریت منابع انسانی
S17, S15	نبود نظام مدیریت منابع انسانی منسجم	
S9	عدم وجود رویکرد شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد	
S14	نبود سیستم حمایتی-انگیزشی در نظام بانکی	
S17	نبود مدیران حرفه‌ای در زمینه منابع انسانی	
S2	شکاف مهارتی در بانک	

با توجه به جدول (۵)، حقوق و مزایایی ثابت و عدم نقش ارزیابی عملکرد، نبود نظام مدیریت منابع انسانی منسجم، عدم وجود رویکرد شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد، نبود سیستم حمایتی-انگیزشی در نظام بانکی، نبود مدیران حرفه‌ای در زمینه منابع انسانی و شکاف مهارتی در بانک از جمله عوامل ساختاری در زمینه چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی استان آذربایجان غربی به شمار می‌آیند.

جدول ۶. چالش‌های ساختاری مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی استان آذربایجان غربی

کد	تم‌های فرعی	تم اصلی
H11	قوم و خویش‌گرایی و دخیل شدن نفوذ در فرآیند استخدام نیرو	چالش‌های ساختاری مدیریت منابع انسانی
H6	نداشتن سیستم مشخص و تعریف شده برای فرآیند جذب نیروی انسانی	
H4	قرارگرفتن افراد در سمت‌های غیرتخصصی آنان	
H12	نبود دوره‌های آموزشی یا اثربخش نبودن بعضی از دوره‌های برگزارشده	
H19	نبود سیستم انگیزشی جهت افزایش دانش و توان افراد	
H6	عدم جانشین‌پروری و سیستم ارتقای نامشخص	
H3	مشخص نبودن سیستم پرداخت حقوق	
H9	تغییرات و تحولات آنی و غیرقابل پیش‌بینی	

در جدول ۷، چالش‌های زمینه‌ای مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی استان آذربایجان غربی بر اساس مصاحبه با مدیران و کارکنان بانک‌های دولتی ارائه شده است.

جدول ۷. چالش‌های زمینه‌ای مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی استان آذربایجان غربی

کد	تم‌های فرعی	تم اصلی
S14	تغییر در سیاست‌های دولت و قانون	چالش‌های زمینه‌ای مدیریت منابع انسانی
S6	کمبود نیروی کار ماهر	

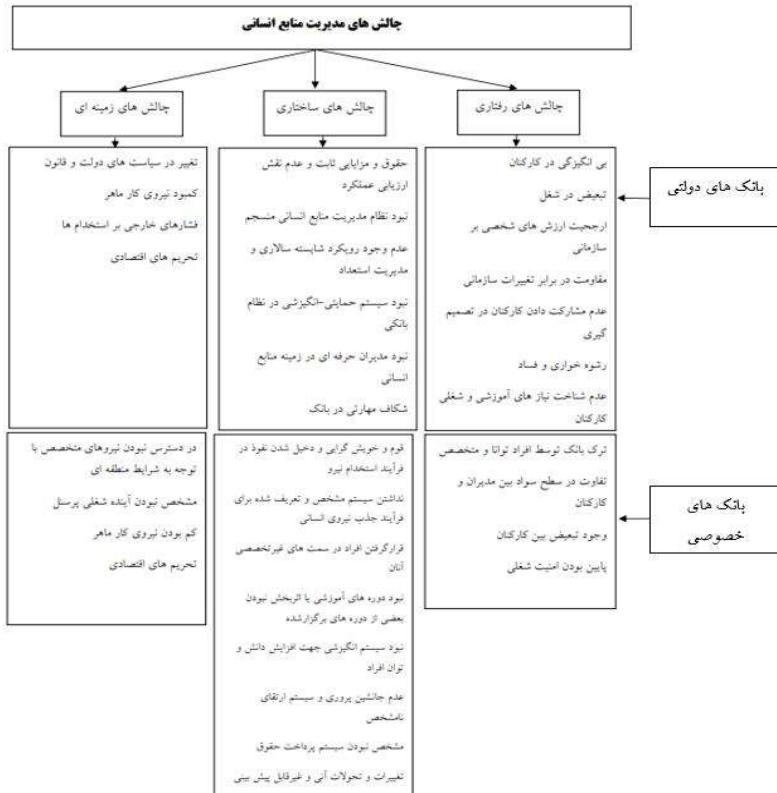
S18	فشارهای خارجی بر استخدام ها
S7	تحریم‌های اقتصادی

با توجه به جدول (۷)، چالش‌های تغییر در سیاست‌های دولت و قانون، کمبود نیروی کار ماهر، فشارهای خارجی بر استخدام‌ها و تحریم‌های اقتصادی از جمله عوامل زمینه‌ای با بیشترین فراوانی در زمینه چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی استان آذربایجان غربی به شمار می‌آیند.

جدول ۸. چالش‌های زمینه‌ای مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی استان آذربایجان غربی

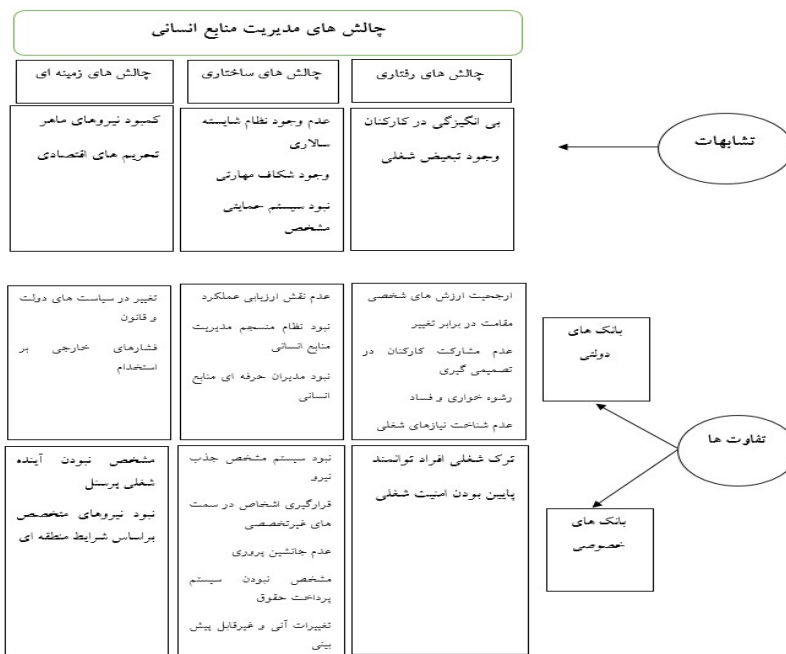
کد	تم‌های فرعی	تم اصلی
H19	در دسترس نبودن نیروهای متخصص با توجه به شرایط منطقه‌ای	چالش‌های زمین‌های
H8	مشخص نبودن آینده شغلی پرسنل	
H16, H19	کم بودن نیروی کار ماهر	مدیریت منابع انسانی
H8	تحریم‌های اقتصادی	

در نمودار زیر چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بانک دولتی و خصوصی آمده است؛



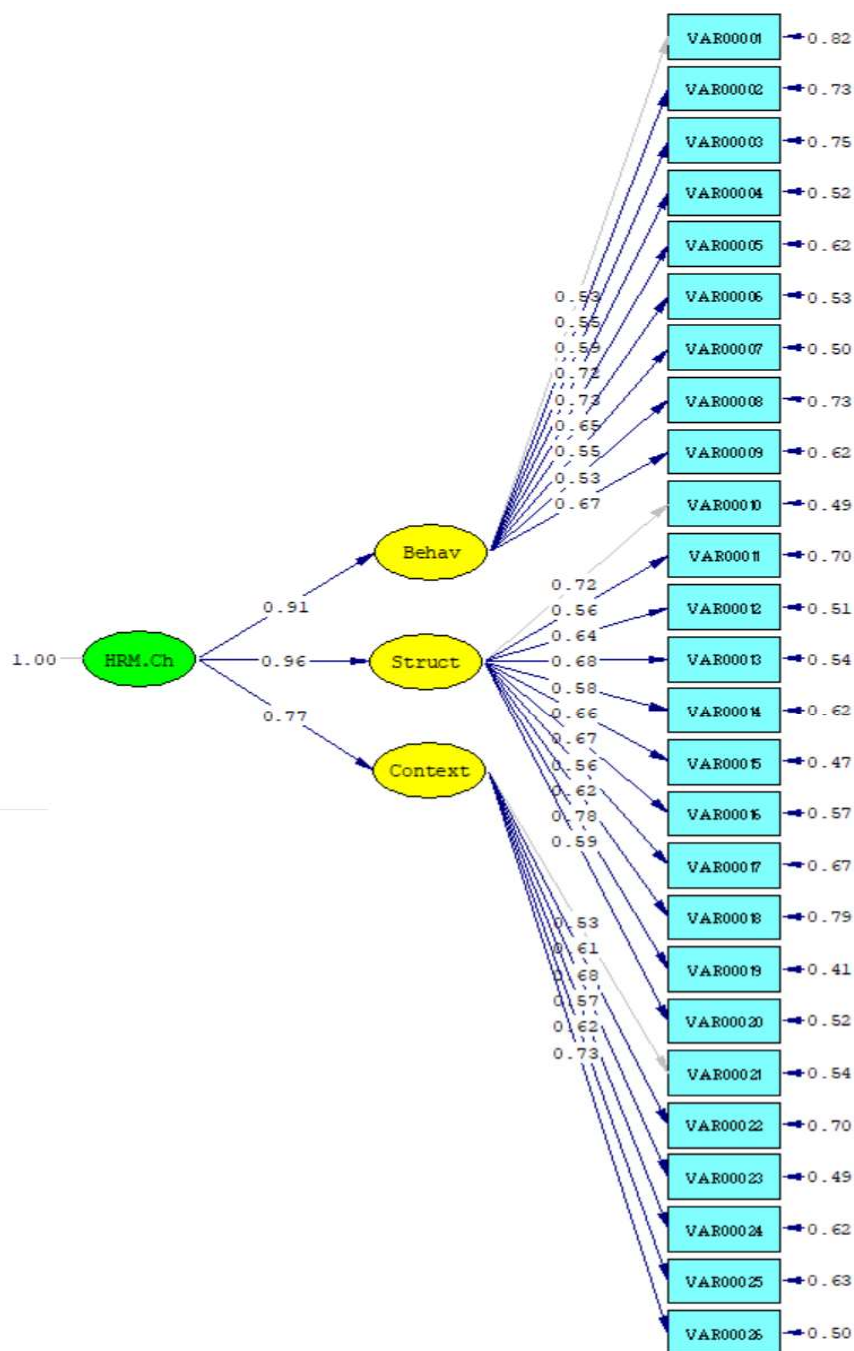
شکل ۲. الگوی مناسب چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی و دولتی استان آذربایجان غربی

تشابهات و تفاوت‌های هر دو بانک بر اساس ابعاد سه گانه در نمودار زیر آمده است؛



شکل ۳. مدل مقایسه‌ای چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی و دولتی استان آذربایجان غربی

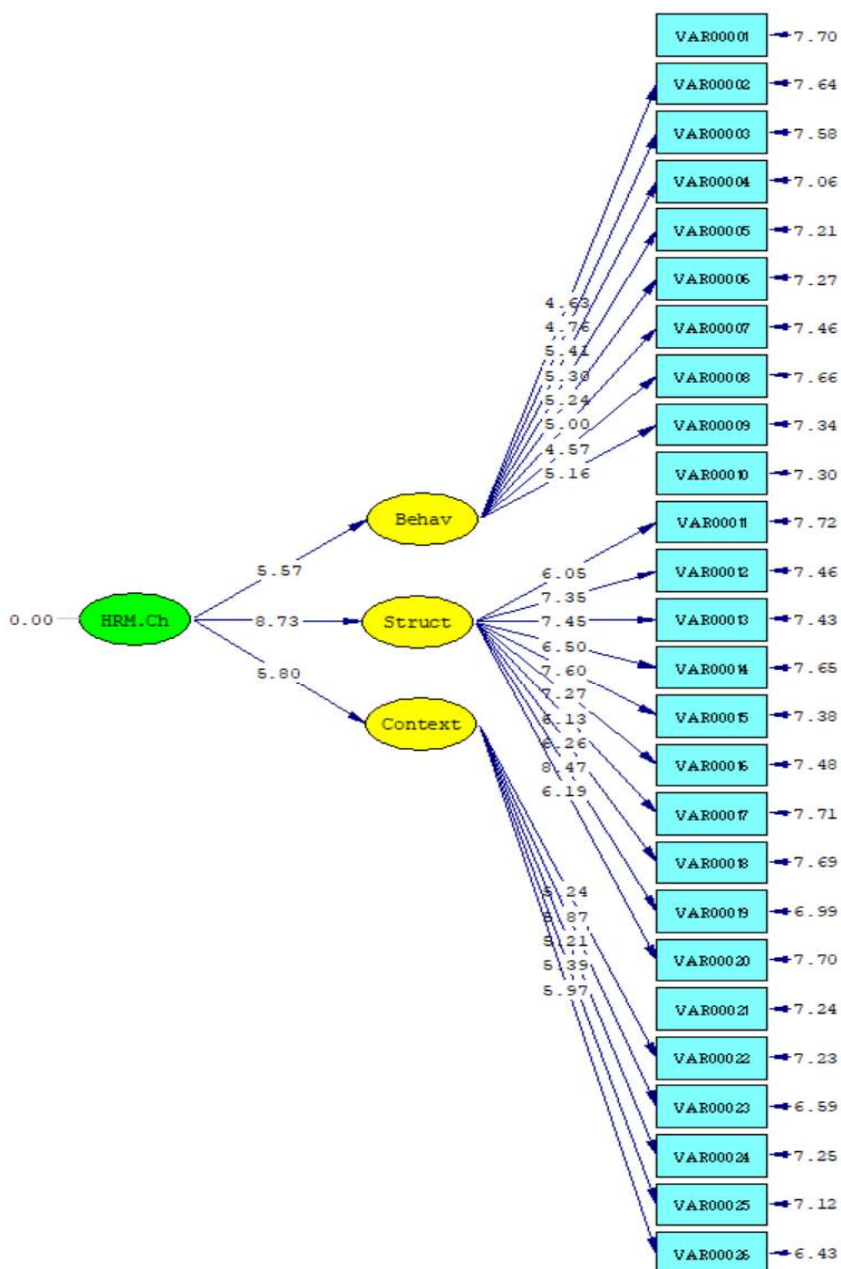
برای بررسی اعتبار الگوی پیشنهادی از مدل معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تاییدی) به کمک نرم افزار لیزرل استفاده شد. شکل شماره ۴ و ۵ مدل اندازه‌گیری تحقیق را در حالت ضرایب استاندارد و اعداد معناداری براساس خروجی نرم افزار نشان می‌دهد. همان گونه که مشاهده می‌شود تمامی ضرایب به دست آمده برای شاخص‌ها و مولفه‌های مدل بزرگتر از ۰.۵ است و بنابراین هیچ شاخصی از مدل حذف نمی‌شود. همچنین طبق این خروجی (شکل ۴) می‌توان نتیجه گرفت که شاخص‌های مدل به خوبی تبیین‌کننده مولفه‌ها بوده و مولفه‌های مدل نیز تبیین‌کننده متغیرهای الگو می‌باشند و روایی همگرا در مدل برقرار است. براساس ضرایب به دست آمده می‌توان گفت که چالش‌های ساختاری با ضریب ۰.۹۶ بیشتر قدرت تبیین‌کنندگی را در بین چالش‌های مدیریت منابع انسانی صنعت بانکداری دارند و بعد از آن به ترتیب چالش‌های رفتاری با ضریب ۰.۹۱ و چالش‌های زمینه‌ای با ضریب ۰.۷۷ قرار گرفتند.



Chi-Square=430.35, df=296, P-value=0.00000, RMSEA=0.059

شکل ۴. مدل اندازه گیری تحقیق در حالت ضرایب استاندارد

همان گونه که در شکل ۵ مشاهده می شود تمامی مقادیر آماره تی در سطح شاخص ها و مولفه ها بزرگتر از ۱.۹۶ است که نشان دهنده معناداری ضرایب به دست آمده می باشد. لذا روایی مدل از نظر معناداری بارهای عاملی نیز تایید می شود.



Chi-Square=430.35, df=296, P-value=0.00000, RMSEA=0.059

شکل ۵. مدل اندازه گیری تحقیق در حالت اعداد معناداری

جدول ۹ شاخص‌های برازش مدل تحقیق را براساس تحلیل‌های نرم افزار لیزرل نشان می‌دهد.

جدول ۹. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری تحقیق

شاخص χ^2/df	شاخص AGFI	شاخص GFI	شاخص RMSEA	
۱/۷۳	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۰۵۹	مقدار شاخص در مدل
۳	۰/۹	۰/۹	۰/۰۸	حداقل مقدار قابل قبول

همان گونه که در جدول ۹ مشاهده می‌شود مقادیر به دست آمده برای شاخص‌های برازش مدل همگی در سطح قابل قبول قرار دارند و لذا برازش مدل اندازه‌گیری تحقیق را مناسب ارزیابی می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش برای شناسایی چالش‌های حوزه مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی و خصوصی آذربایجان غربی از مدل سه شاخگی استفاده شد. نتایج در بخش کمی نشان داد که در بانک‌های خصوصی و دولتی عوامل رفتاری بر بهره‌وری تأثیر منفی و معنی‌داری دارند؛ یعنی با افزایش عوامل رفتاری، بهره‌وری کارکنان بانک‌های دولتی و خصوصی کاهش می‌یابد. عوامل ساختاری بر بهره‌وری تأثیر منفی و معنی‌داری دارند؛ یعنی با افزایش عوامل ساختاری، بهره‌وری کارکنان بانک‌های دولتی و خصوصی کاهش می‌یابد. عوامل زمینه‌ای بر بهره‌وری تأثیر منفی و معنی‌داری دارند؛ یعنی با افزایش عوامل زمینه‌ای، بهره‌وری کارکنان بانک‌های دولتی و خصوصی کاهش می‌یابد که این یافته‌ها با نتایج پژوهش زراعت‌کار، رجبی فرجاد و نقاش زاده (۱۳۹۹)، هاشمی و امین پور (۱۳۹۰)، بوزکو و نیزابکوف (۲۰۱۷) و کالتاhtی و ویتالا (۲۰۱۵) همخوانی دارد.

بانک‌های دولتی با چالش‌های رفتاری همچون بی‌انگیزگی در کارکنان، تبعیض در شغل، ارجحیت ارزش‌های شخصی بر سازمانی، مقاومت در برابر تغییرات سازمانی، عدم مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، رشوه‌خواری و فساد و عدم شناخت نیازهای آموزشی و شغلی کارکنان؛ با چالش‌های ساختاری همچون حقوق و مزایایی ثابت و عدم نقش ارزیابی عملکرد، نبود نظام مدیریت منابع انسانی منسجم، عدم وجود رویکرد شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد، نبود سیستم حمایتی-انگیزشی در نظام بانکی، نبود مدیران حرفه‌ای در زمینه منابع انسانی و شکاف مهارتی در بانک و چالش‌های زمینه‌ای بر همچون تغییر در سیاست‌های دولت و قانون، کمبود نیروی کار ماهر، فشارهای خارجی بر استخدام‌ها و تحریم‌های اقتصادی مواجه هستند.

بانک‌ها به مثابه کلیه سازمان‌های دیگر در متن شرایط فیزیکی، تکنولوژیکی، فرهنگی، و اجتماعی خاصی که محیط آنها نامیده می‌شود، فعالیت می‌کنند. هیچ بانکی مستقل از محیطی که در آن قرار دارد، نمی‌تواند به حیات خود ادامه دهد (رحمان سرشت، ۱۳۹۰). یک بانک دولتی ابعاد متفاوتی از قبیل اهداف، ساختار، نیروی انسانی، تکنولوژی و محیط دارد و برای شناخت مشکلات سازمانی باید هر یک از این ابعاد را بررسی نمود (فرهنگی، ۱۳۷۹).

برای بهبود منابع انسانی در سازمان نیز باید آسیب‌شناسی در هر یک از زمینه‌های ساختاری، رفتاری، و زمینه‌ای تشخیص داده شود و سپس به منظور مداوای آسیب راهکارهای مرتبطی ایجاد شده و ضمن ایجاد تعادل در سیستم و بهره‌وری سازمانی عواقب مثبتی برای سازمان ایجاد گردید.

پژوهش حاضر در بانک‌های دولتی و خصوصی استان آذربایجان شرقی انجام شده است، لذا تعمیم نتایج به بانک‌های خصوصی و دولتی سایر استان‌ها با محدودیت روبرو است. برای کاهش عوامل رفتاری پیشنهاد می‌شود از بروز تبعیض در سازمان با افزایش شایسته‌سالاری، توجه به عواملی که موجب بی‌انگیزگی در کارکنان می‌شود، از بین بردن موانع فرهنگی، شناخت تعصبات ذهنی و شناختی و تلاش جهت از کاهش تعصبات ذهنی، شناسایی و توجه به نیازهای کارکنان، کاهش قبیله‌گرایی با ایجاد نظارت دقیق، از طریق مشارکت دادن کارکنان در امور مختلف با راه‌هایی همچون برنامه‌ریزی با کارکنان، همسوسازی اهداف و اولویت‌های سازمان با اهداف کارکنان از بروز چالش‌ها جلوگیری کرد.

در رابطه با عوامل رفتاری پیشنهاد می‌شود در بانک‌های دولتی و خصوصی، مدیران و مسئولین با مشورت کردن با کارکنان، اختیار دادن به آنها و همچنین فراهم کردن بسترهای لازم قبل از هر تغییری موجب کاهش مقاومت افراد در برابر تغییرات شوند. با توجه به فرایندهای نگهداشت منابع انسانی و همچنین از طریق توانمندسازی کارکنان و توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های افراد به جهت افزایش بهره‌وری از ترک کارکنان با سابقه جلوگیری کرد. به علاوه، از طریق تقویت بنیه اعتقادی و اخلاقی کارکنان و همچنین وجود نظام‌های نظارتی دقیق و برخورد قاطع با متخلفین برای از بین بردن فساد اداری و رشوه خواری در سازمان‌ها تلاش بیشتری داشت.

برای کاهش عوامل ساختاری پیشنهاد می‌شود با داشتن برنامه منسجم، در اختیار داشتن نظام مدیریت منابع انسانی یکپارچه، ساختار و تشکیلات مناسب و اثبات، اجرای مناسب فرایند مدیریت عملکرد و به طور کلی فرایندهای حوزه مدیریت منابع انسانی، تلاش جهت ارائه خروجی مطلوب و ملموس در فرایندهای منابع انسانی و ایجاد رویکرد مناسب در راستای مدیریت استعداد یکپارچه می‌توان به حل چالش‌های منابع انسانی کمک کرد.

پیشنهاد می‌شود با نظارت بر حسن اجرای قوانین در بانک‌ها و در صورت نیاز بازننگری قوانین و از طریق مدیریت تحریم‌های اقتصادی و سیاست‌های دولت، ارتقای کیفیت نظام آموزشی نیروی کار ماهر، توجه بیشتر به شایسته‌سالاری و وجود نظام‌های نظارتی بر جذب و استخدام، از بین بردن موانع فرهنگی، شناخت تعصبات ذهنی و شناختی و تلاش جهت کاهش تعصبات ذهنی، شناسایی و توجه به نیازهای کارکنان و کاهش قبیله‌گرایی برای از میان برداشتن عوامل زمینه‌ای تلاش کرد.

منابع

- اسدی گرجی، محمدحسین؛ طبری، مجتبی؛ باقرزاده، محمدرضا و قلی پورکنعانی، یوسف. (۱۳۹۹). هماهنگی استراتژی مدیریت منابع انسانی و ساختار سازمانی: مطالعه موردی شرکت توزیع نیروی برق مازندران. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۱۲(۲۳)، ۲۵۹-۲۳۹.
- اسمریان، اکبر. (۱۳۸۵). فعالیت نظام‌مند در توسعه رهبری با عنایت به رویکرد شایستگی‌ها، *سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی*، تهران.
- جزنی، نسرين. (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و سند توسعه نیروی انسانی کشور، *پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک*، تهران.
- دیواندري، علی؛ سید جوادین، سید رضا؛ خداداد حسینی، سید حمید و استیری، مهرداد. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و بازارگرایی در صنعت بانکداری، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۲۴، ۳۵-۵۷.
- رحمان سرشت، حسین. (۱۳۹۰). مروری بر نظریه نهادینگی ساختار سازمانی «سلزنیک»، *فرآیند مدیریت و توسعه*، ۴۰، ۱-۱۶.
- زراعت‌کار، سمیه؛ رجبی فرجاد، حاجیه و نقاش زاده، ساقی. (۱۳۹۹). شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و تاثیر آن بر بهره‌وری، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۲(۴)، ۲۲۴-۱۹۷.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۲). *مدیریت منابع انسانی*. تهران، انتشارات سمت.
- شیرزاد، بهارک و برازیده، معصومه. (۱۳۹۵). بررسی میزان بهره‌وری منابع انسانی در بانک ملی ایران و راه‌های افزایش آن. *تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۲۹، ۴۳-۷۰.
- صائبی، محمد. (۱۳۸۱). روندها و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۶، ۶۷-۸۲.

علیپور، لطف‌الله؛ نرگسیان، عباس؛ بودلایی، حسن و محمدی مقدم، یوسف. (۱۳۹۹). ارائه مدل مدیریت منابع انسانی الکترونیک در صنعت بانکداری. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۳(۳۱)، ۶۹-۸۲.

میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۸). برخی از چالش‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی صنعت نفت کشور، *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۳(۷)، ۷-۱۸.

هاشمی، سیدحامد و امین‌پور، سعیده. (۱۳۹۰). چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن، *فصلنامه کار و جامعه*، ۱۳۶، ۴-۲۲.

Dyer, G.C.(2000), The Practice of Organization and Human Resource Development in the USA's Fastest Growing Firms. *Leadership and Organization Development Journal*, 17 (2),17-33.

Fombrun, C.(1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard

Hamilton, R. H. and Sodeman, W. A.(2020). The Questions We Ask: Opportunities and Challenges for Using BIG DATA ANALYTICS to strategically Manage Human Capital Resources. *Business Horizons*, 63, 85-95.

Hodge, K. and Danish, S.(1999). *Promoting Life Skills for Adolescent Males Through Sport*. In A. M. Horne & M. S. Kiselica (Eds.), *Handbook of Counseling for Boys and Adolescent Males: A Practitioner's Guide* (pp. 51-70). Thousand Oaks, CA: Sage

Purcell, j.(2003). *Strategy and Human Resource Management* 4th ed, Palgrave Macmillan, New York.

Smith, S. S., Rohr, S. L. and Panton, R. N.(2019). Human Resource Management and Ethical Challenges: Building a Culture for Organization Success. *International Journal of Public Leadership*, 1-15.

- Bozhko, L. and Naizabekov, A.(2017). Challenges of Securing the Human Resources for Implementation of Industry Innovative Projects in Kazakhstan. *Energy Procedia*, 128, 406-410.
- Kultalahti, S. and Viitala, R.(2015). Generation Y-Challenging Clients for HRM?. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101.