



Shahid Sattari Aeronautical University  
of Science and Technology

## The Naturalistic Model Of Human Capital In The Service Industry with a Qualitative Approach

Saeed Jafariniya<sup>1</sup>, Mehdi Kheirandish<sup>2</sup>, Akbar Hassanpoor<sup>3</sup>, Seyed Rasool Seidaei<sup>4</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** Human capital is one of the most important requirements of transformation strategies in the banking industry and understanding the concept of human capital will be one of the methods of strategic capacity building of human resources. The purpose of this study is to explain the nature of human capital in the banking industry using a qualitative approach.

**Methodology:** This study is an applied research that has been done qualitatively using content analysis strategy. Semi-structured interviews used to collect data. Interviews with 15 banking experts were conducted purposefully to the point of theoretical saturation. Data analysis was performed in three stages of extracting basic, organizing and inclusive concepts.

**Findings:** Based on the analysis of research data, two dimensions of human capital development including general dimension including individual interpersonal and communication components and professional dimension including organizational competence components, specialized skills and professional ethics were identified.

**Conclusion:** The nature of the present study It can be the basis of managers' actions in order to identify the empowering requirements of human capital development and identify strategies for human capital development, training and employment of employees.

**Keywords:** *Model, Human Capital, Banking Industry, Theme Analysis*

**Citation:** Jafariniya, Saeed; Kheirandish, Mehdi; Hassanpoor, Akbar; Seidaei, Seyed Rasool.(2021). The Naturalistic Model Of Human Capital In The Service Industry with a Qualitative Approach. *Journal of Innovation Management In Defensive Organizations*, 4(13), 25-46.

---

1. Assistant Prof., Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: [Shamsj58@yahoo.com](mailto:Shamsj58@yahoo.com)

2. Professor, Faculty of Management, Shahid Sattari Aviation University, Tehran, Iran. E-mail: [Kheirandish@ssau.ac.ir](mailto:Kheirandish@ssau.ac.ir)

3. Associate Professor, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: [ak\\_hassanpoor@yahoo.com](mailto:ak_hassanpoor@yahoo.com)

4. Ph.D Student in human resource management, Faculty of Management Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: [Seidaei1354@gmail.com](mailto:Seidaei1354@gmail.com)



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی  
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶  
دوره ۴، شماره ۱۳  
پاییز ۱۴۰۰  
صص ۲۵-۴۶

## الگوی ماهیت‌شناختی سرمایه انسانی در صنعت خدمات با رویکرد کیفی

سعید جعفری نیا<sup>۱</sup>، مهدی خیراندیش<sup>۲</sup>، اکبر حسن‌پور<sup>۳</sup>، سید رسول صیدایی<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** سرمایه انسانی از مهم‌ترین الزامات راهبردهای تحول در صنعت بانکداری است و درک مفهومی سرمایه انسانی یکی از روش‌های ظرفیت‌سازی راهبردی منابع انسانی خواهد بود. هدف از این پژوهش تبیین و تشریح الگوی ماهیت‌شناختی سرمایه انسانی در صنعت بانکداری با استفاده از رویکرد کیفی است.

**روش‌شناسی:** این مطالعه، یک پژوهش کاربردی است که به صورت کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. از مصاحبه نیمه ساختاریافته جهت گردآوری داده‌ها استفاده شد. مصاحبه‌ها با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه بانکی به صورت هدفمند تا مرحله اشباع نظری انجام و تحلیل داده‌ها در سه مرحله استخراج مفاهیم پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر صورت گرفت.

**یافته‌ها:** بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، دو بعد توسعه سرمایه انسانی شامل بعد عمومی که در برگیرنده مؤلفه‌های فردی، بین فردی و ارتباطی است و بعد حرفه‌ای که در برگیرنده مؤلفه‌های شایستگی سازمانی، مهارت‌های تخصصی و اخلاق حرفه‌ای است.

**نتیجه‌گیری:** الگوی ماهیت‌شناختی پژوهش حاضر می‌تواند مبنای اقدامات مدیران در راستای شناسایی الزامات توانمندساز توسعه سرمایه انسانی و شناسایی راهکارهای توسعه سرمایه انسانی، آموزش و به کارگیری کارکنان قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** الگو، سرمایه انسانی، صنعت بانکداری، تحلیل مضمون

**استناد:** جعفری نیا، سعید؛ خیراندیش، مهدی؛ حسن‌پور، اکبر؛ صیدایی، سید رسول. (۱۴۰۰). الگوی ماهیت‌شناختی سرمایه انسانی در صنعت خدمات با رویکرد کیفی. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۴ (۱۳)، ۲۵-۴۶.

---

۱. استادیار گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: Shamsj58@yahoo.com

۱. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: Kheirandish@ssau.ac.ir

۱. دانشیار گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: ak\_hassanpoor@yahoo.com

۱. دانشجوی دوره دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: Seidaei1354@gmail.com

---

### نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۱/۲۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۰۵

نویسنده مسئول مقاله: سعید جعفری نیا

DOI: 10.22034/QJIMDO.2021.295868.1432

## مقدمه

امروزه وسعت و گستردگی رقابت، اطلاعات گسترده و ارتباطات سریع، دقت، تحرک و تغییرات مداوم، رشد و پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات و شکل‌گیری انواع سازمان‌های جدید باعث شده است تا کشورهای پیشرفته جهان برای تصمیم‌گیری در خصوص نظام مدیریت راهبردی خود از فرآیندی اصولی و عقلایی پیروی کنند (سرعتی آشتیانی، ۱۳۹۰). بی شک هر نوع فرآیند ایجاد تحول نتیجه تلاش‌های سرمایه‌های انسانی است (نطاق، ۱۳۸۴). نظریه سرمایه انسانی از سوی ارنبرگ و اسمیت<sup>۱</sup> مطرح شد. سرمایه انسانی از ارزش‌افزوده‌ای حکایت دارد که افراد برای سازمان ایجاد می‌کنند. این گفتمان مبحث خاصی برای سازمان‌ها است و باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شود.

از دیدگاه بوکسال، مزیت رقابت دائمی زمانی حاصل می‌شود که شرکت دارای یک گروه منابع انسانی غیر قابل تقلید و شبیه‌سازی توسط رقبا گردد (چاتزکل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). از نظر ورنر و دسیمون<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) توسعه سرمایه انسانی شامل مجموعه‌ای از اقدامات منسجم و نظام‌مندی است که از سوی سازمان برای ایجاد توانمندی‌های مورد نیاز حرفه‌ای کارکنان برای زمان حاضر و آینده ارائه می‌گردد (متکافه و ریس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). توسعه سرمایه انسانی را شاخه نوینی از پژوهش‌های دانشگاهی دانسته‌اند که انسجام و یکپارچگی کمی در آن وجود دارد. به زعم آنان، تغییرات اجتماعی-فرهنگی بسیاری در شکل‌گیری فلسفه و رویه‌های توسعه منابع انسانی وجود دارد (ابیلی و موققی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳).

توسعه اجتماعی و اقتصادی کشورها از طریق توسعه شرکت‌ها و وجود انسان‌های مترقی صورت می‌گیرد. ایجاد جامعه دانش‌بنیان، به منابع انسانی مجرب و با توانایی‌های بالا در زمینه‌های گوناگون وابسته است و در حقیقت تعیین‌کننده اصلی مقدار نوآوری، عملکرد و رقابت‌پذیری در یک اجتماع دانش‌بنیان است (ابیلی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). نیروی انسانی به‌عنوان دارایی‌های هوشمند شرکت‌ها، اصلی‌ترین سرمایه هر شرکت است. شرکت‌ها به سرمایه‌های انسانی خویش، با توجه به دانایی، شایستگی و توانایی‌های آن‌ها به‌عنوان یک مزیت رقابتی توجه دارند. پیشرفت‌های ایجاد شده در حوزه علوم و فناوری، توانایی‌ها و مهارت‌های مدیران شرکت‌ها را به بحران‌کشانده و

---

1. Ehrenberg and smith  
 2. Chatzkel  
 3. Werner & DeSimone  
 4. Metcalfe & Rees  
 5. Abili & Movafaghi  
 6. Abili & Naderi

جهت رویارویی با این تنوعات سریع، توانایی‌های مدیران باید بر مبنای یک طرح نوین و سازمان یافته مجدداً سازماندهی گردد (جوآنک لیاولی و همکاران، ۱۳۹۶). بر این اساس، در یک چارچوب درهم تنیده در حال تغییر، مدیریت موفق، بدون شناخت سرمایه‌های انسانی و توسعه آن غیرممکن است (ویتالا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). ارزیابی وضعیت ابعاد سرمایه انسانی عمدتاً در قالب مواردی همچون آموزش و مهارت‌آموزی، انگیزش، جذب و تأمین، شناسایی سرمایه انسانی مورد نیاز، نوآوری و فرهنگ سازمانی و مدیریت آن‌ها انجام می‌شود. اهمیت و نقش هر یک از این مفاهیم، در لایه‌ها و سطوح مختلف صنعت بانکداری از بالاترین تا پایین‌ترین لایه نهادینه شده و مورد توافق و اجماع مسئولین و مدیران، سیاست‌گذاران، تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان، خبرگان و حتی جامعه عادی این صنعت است. با این حال، تفاوت معناداری در برآوردها و انتظارات با واقعیت‌ها وجود دارد. این نتیجه را می‌توان با مواردی نظیر روشن نبودن مؤلفه‌های تعالی سازمانی، ابعاد و مؤلفه‌های سرمایه انسانی، مدیریت سرمایه انسانی و نظایر آن مرتبط دانست. سرمایه‌های انسانی نیازمند مدیریت بهتر و شایسته‌تری هستند.

از نظر حسین‌زاده (۱۳۹۶) کارآمدتر کردن کارکنان، هدف مهم بانک‌ها در حوزه منابع انسانی است. برای داشتن نیروی انسانی کارآمد و افزایش بهره‌وری باید انگیزه‌ها و مهارت‌های کارکنان افزایش یابد. هر چند مواردی از جمله ضعف انتقال تجربه از کارکنان قدیم به کارکنان جدید، کاهش حس وابستگی به سازمان، کاهش منزلت اجتماعی و مشکلات معیشتی کارکنان، نگاه ماشینی به کارکنان، کاهش نگاه راهبردی به کارکنان و عدم استقرار استانداردهای توسعه منابع انسانی باعث کاهش انگیزه و کارآمدی شده است. یکی از اصلی‌ترین اولویت‌ها در ایران، توسعه منابع انسانی است به‌گونه‌ای که در اسناد بالادستی و پایین دستی به آن اشاره شده است (ناصری فر و همکاران، ۱۳۹۶). بر این اساس، باید بر اساس سند چشم‌انداز کشور، یک برنامه راهبردی در زمینه‌های اقتصادی، علمی- فناوری در منطقه و با تأکید بر سهم والای منابع انسانی در افق ۱۴۰۴ ایجاد کرد (سند چشم‌انداز بیست ساله، ۱۳۸۲). با توجه به تغییر شرایط و محیط اقتصادی امروز و آینده، تغییر نوع و ماهیت تهدیدات و همچنین توسعه فناوری‌های نوین، دانش‌محور شدن فعالیت‌ها در راهبردهای سرمایه انسانی صنعت بانکداری مورد تأکید قرار گرفته است؛ به‌گونه‌ای که سرمایه‌های انسانی کارکنان در صنعت بانکداری از جمله دانش و مهارت،

خلاقیت و نوآوری و... به عنوان محور اصلی شناخته شده است. با این حال، هنوز شناخت از سرمایه‌های انسانی و چگونگی توسعه آن تدوین نشده است. این مهم در گام نخست مستلزم شناخت الگوی ماهوی مفهوم سرمایه انسانی در بستر صنعت بانکداری است تا در گام بعد به توسعه آن پرداخته شود. از دیدگاه اندیشمندان مبحث فناوری، اصلی‌ترین بحران در عرصه تجارت نیست بلکه مسئله مهم، برخورداری از سرمایه انسانی اثربخش است. بر اساس تغییرات فزاینده نظام بانکی و غفلت تحقیقات علمی نسبت به مفهوم سرمایه انسانی، اجرای پژوهش شناخت الگوی ماهیت‌شناختی سرمایه انسانی در صنعت بانکداری ایران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. نتایج حاصله در بخش بانکداری ایران بیانگر آن است که ابعاد این الگو در نظام بانکی شناسایی نشده است و هرگونه اقدام در راستای توسعه آن نیازمند همین گام اولیه است. از این‌رو، پژوهش حاضر به این مسئله اساسی پاسخ خواهد داد که الگوی ماهیت‌شناختی سرمایه انسانی در صنعت بانکداری شامل چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟

## پیشینه پژوهش

### سرمایه انسانی

مهم‌ترین عامل توسعه در اقتصاد آموزش در چند دهه اخیر آن است که مفهوم سرمایه فیزیکی شامل ابزارآلات، ماشین‌آلات و دیگر تجهیزات تولید، توسعه یافته و شامل سرمایه انسانی نیز گردیده است. با این تفاوت که سرمایه فیزیکی با تغییر در مواد و تبدیل آن به ابزار تولید، ایجاد می‌شود و سرمایه انسانی از طریق تغییر در افراد و تبدیل آن‌ها به نیروی کار ماهر و توانمندی که قادر به انجام عملیات جدید باشند، ایجاد می‌گردد (گوردن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). سرمایه انسانی مبحثی است که اولین بار در دهه ۱۹۶۰ از سوی تئودور شولتز<sup>۲</sup> و بعدها توسط بیکراستفاده شد و بر این امر دلالت دارد که اگرچه افراد دارای سرمایه مادی محسوسی همچون حساب‌های بانکی و پس‌اندازها هستند، با این وجود، خود مخزن دانایی، تکنولوژی‌ها و توانمندی‌هایی هستند که می‌توانند به‌عنوان سرمایه مدنظر قرار گیرند. از منظر بیکر سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی مهم است. از منظر اقتصاددانان هزینه‌های صرف شده برای آموزش، ارتقای مهارت، مراقبت بهداشتی و غیره، نوعی سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی است. در جدول زیر مهم‌ترین تعاریف سرمایه انسانی ارائه شده است:

1. Gordon  
2. Schultz

## جدول ۱. تعاریف مختلف سرمایه انسانی

ردیف	نویسنده	تعریف
۱	فولادی و علیپوریان، ۱۳۹۴	سرمایه انسانی به‌عنوان دانایی مخلوط، تکنیک، تجربه و توانایی همه افراد سازمان تعریف می‌شود و این سرمایه در حرکت بوده و به سازمان مخصوصی متعلق نیست چراکه کارکنان صاحبان سرمایه انسانی محسوب می‌گردند.
۲	گوردن <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۰	دانایی، تکنیک، صلاحیت‌ها، توانایی‌ها و افتخاراتی که اشخاص از آن برخوردار بوده و سبب ایجاد رفاه فردی و اقتصادی- اجتماعی می‌شود.
۳	میرزاخانی و همکاران، ۱۳۹۶	سرمایه انسانی از توانایی ذاتی برخوردار است. این سرمایه توانایی دارد هم خویش را ملتهب کند و هم به التهاب یا تعدیل اغلب نهاده‌ها منجر شود و این خصوصیت به تحرک همیشگی اقتصاد منجر می‌شود. سرمایه انسانی، به دانایی، تحصیلات، توانایی‌های کاری و بررسی روان‌شناسی اشاره دارد.
۴	برکلی <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۷	توانایی تفسیر داده‌ها و اطلاعات مهم و مورد نیاز به‌منظور انجام کارهای فردی و مبادلات بین اشخاص در بنگاه‌های اقتصادی

بر اساس ادبیات نظری، سه دیدگاه تلاش داشته‌اند تعریفی از سرمایه انسانی ارائه دهند. در دیدگاه نخست به جنبه‌های منحصر به فرد و اختصاصی افراد توجه شده است به طوری که در این دیدگاه سرمایه انسانی به دارایی‌های و توانمندی‌های نیروی انسانی وابسته است و این نگرش درست در مقابل مفهوم نیروی کار در دیدگاه کلاسیک قرار دارد. در دومین دیدگاه که بر سرمایه انسانی متمرکز شده است دانایی و مهارت دو شاخص اصلی است که باید به اهمیت این دو سرفصل در زمان برنامه‌ریزی فعالیت‌های آموزشی مثل تحصیلات رسمی و مهارت‌های فنی و حرفه‌ای توجه ویژه‌ای شود. این دیدگاه در نظریات و پژوهش‌های محققانی چون آلن<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) مشهود است. دیدگاه سوم چشم‌انداز تولیدمدار به سرمایه انسانی دارد (فرانک و برنانکی، ۲۰۰۷)<sup>۴</sup>. این دو سرمایه انسانی را ترکیبی از عواملی مانند آموزش، تجربه، تحصیلات، هوش، انرژی، عادات کاری و ابتکار عمل فرد می‌دانند که ارزش و تولید نهایی کارکنان را متأثر می‌سازد. در نتیجه سرمایه انسانی به طور همزمان شامل هر دو مفهوم است یعنی هم ابزاری برای تولید و هم برای سازمان ارزشی خاص و درون‌زا ایجاد می‌کند که این به معنای خود تولیدی برای سرمایه انسانی است.

1. Gordon  
2. Berkeley  
3. Allen  
4. Frank and Bernanke

## پیشینه تجربی

بر اساس پیشینه تجربی، مؤلفه‌های مختلفی برای سرمایه‌های انسانی در نظر گرفته است. در جدول زیر مهم‌ترین پیشینه مرتبط با سرمایه‌های انسانی و مؤلفه‌های آن ارائه شده است.

جدول ۲. شاخص‌ها و مؤلفه‌های اصلی سرمایه انسانی

ردیف	نویسنده	مؤلفه (شاخص)
۱	شریفی و همکاران (۱۳۹۸)	محیط اقتصادی، محیط تکنولوژیکی، محیط فرهنگی، محیط سیاسی، محیط اجتماعی و محیط ارزشی
۲	سفیدگران و همکاران (۱۳۹۷)	فردی، میان فردی، حرفه‌ای، مدیریتی
۳	میرزاخانی و همکاران (۱۳۹۶)	ویژگی‌های اخلاقی کارکنان (ایمان، توکل، صداقت، عدالت، انصاف)، مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان (مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های اجتماعی، مهارت‌های کلامی، مهارت‌های روان‌شناختی، مهارت‌های تأثیرگذاری)، ویژگی روانی کارکنان (رضایت شغلی، خوش‌بینی، قدرت ارتباط با دیگران، تعهد سازمانی، انگیزش کارکنان)، دانش کارکنان (دانش عمومی کارکنان، دانش تخصصی کارکنان، مردم‌شناسی کارکنان، قدرت تجزیه و تحلیل)
۴	قربانی (۱۳۹۵)	انگیزش، مدیریت و رهبری، دانش و مهارت، تعهد، تجربه، شایستگی و کارآفرینی
۵	نادری (۱۳۹۴)	توانمندی‌های شناختی (اطلاع، دانش، مهارت و تخصص)، مهارت‌های فراشناختی، شایستگی‌های عاطفی، شایستگی‌های ارتباطی - اجتماعی
۶	حسین نژاد (۱۳۹۴)	تحلیل، ارزیابی، گزارش، کاربرد و سنجش
۷	ضیایی و همکاران (۱۳۹۱)	توسعه قابلیت‌های فردی (دانش، مهارت، کارآفرینی، انگیزش)، چابکی سرمایه انسانی (هوشمندی و آگاهی، شایستگی، مدیریت دانش، فرهنگ توانمندسازی، سیستم اطلاعات)، چابک سازی بنگاه (پاسخگویی، شایستگی، سرعت، انعطاف‌پذیری)
۸	خورشیدی و همکاران (۱۳۹۰)	سرمایه انسانی ویژه (آموزش‌های درونی، سابقه کار)، سرمایه انسانی ضروری (تحصیلات، آموزش‌های بیرونی)، سرمایه انسانی هسته‌ای (آموزش‌های درونی، سابقه کار، تحصیلات، آموزش‌های بیرونی)
۹	خدابنده لو و همکاران (۱۳۹۰)	شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و شرایط علی
۱۰	جوانمرد و محمدیان (۱۳۸۸)	توانمندی رهبری و دانش مدیرها (قابلیت مدیرها برای رهبری، مقدار دانش مدیرها)، میزان دانش افراد، علاقه‌مندی و ارتباط کارکنان (تمایل به صورت دادن کار گروهی، ارتباط متناسب کارکنان با همدیگر)، توانمندی کاری و توانمندی کارکنان (توانمندی شغلی کارکنان، مهارت کارکنان)، قابلیت کارکنان

ردیف	نویسنده	مؤلفه (شاخص)
۱۱	برکلی <sup>۱</sup> (۲۰۱۷)	شمولیت و مشارکت، حفاظت و نظارت، حل مسئله و تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی استراتژیک و سازمان‌دهی، ارتباطات، بهبود کیفیت، رهبری، کار تیمی، خدمت‌گرایی، توانایی مدیریتی، تخصص‌های اصلی منابع انسانی و تطبیق، شم کسب و کار و توان تحلیلی، مدیریت استعدادها و برنامه‌ریزی نیروی کار و مشاوره و توسعه‌سازمانی
۱۲	بارو و لی <sup>۲</sup> (۲۰۱۰)	تحصیلات (ثبت‌نام‌شدگان، دانش‌آموختگان، میانگین سال تحصیل)، سن و وضعیت اشتغال
۱۳	سینگ <sup>۳</sup> (۲۰۱۰)	صلاحیت‌های عاطفی، صلاحیت‌های شخصی (توانایی‌ها، استعدادها، رفتار، دانش، مهارت، شخصیت)
۱۴	لین <sup>۴</sup> و دیگران (۲۰۰۹)	دانش، مهارت، تجربه، توانمندی شاغلان
۱۵	گتس و لنگوین <sup>۵</sup> (۲۰۱۰)	دانش، شایستگی‌ها، تجربه، خلاقیت، استعداد و انگیزه شاغلان
۱۶	باسی و مک مور <sup>۶</sup> (۲۰۰۸)	رویه‌های رهبری، تعهدات شاغلان، دسترسی به دانش، بهینه‌سازی کار و ظرفیت یادگیری
۱۷	هان، لین و چن <sup>۷</sup> (۲۰۰۸)	شایستگی، پاسخگویی، سابقه حرفه‌ای، تعهد، همکاری و تعاون، مهارت، خلاقیت دانش حرفه‌ای، سابقه سازمانی و سطح آموزش شاغلان

بر اساس مرور مبانی نظری تحقیق، در پژوهش‌های پیشین کمتر به مقوله طراحی مدل سرمایه انسانی در صنعت بانکداری پرداخته شده است و به بیان دیگر این تحقیق به‌خلاف دانشی و پژوهش در این زمینه می‌پردازد. در بیشتر پژوهش‌ها از روش‌های کمی و تعداد محدودی نیز به صورت توصیفی انجام شده است. در بیشتر این پژوهش‌ها به دو جنبه توسعه سرمایه انسانی که شامل بعد فردی و بعد سازمانی پرداخته شده است. آنچه مسلم است در بعد فردی ویژگی‌های عمومی، شخصیتی و نگرشی اخلاقی و در بعد سازمانی ویژگی‌های مدیریتی و مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی مد نظر هستند. در این پژوهش، تلاش می‌شود ضمن استفاده از نتایج پژوهش‌های گذشته به غنای ادبیات نظری در زمینه متغیر پژوهش افزوده شود و مدلی متناسب با شرایط صنعت بانکداری ارائه شود.

1. Berkeley
2. Barro & Lee
3. Singh
4. Lin
5. Gates & Langevin
6. Bassi & McMurrer
7. Han & Lin & Chen



## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی و از نظر نوع استفاده، کاربردی و از نظر روش، پژوهشی کیفی است که در آن از راهبرد تحلیل مضمون استفاده شده است. در این روش با تحلیل دقیق مصاحبه‌نخبگان و خبرگان دانشگاهی و مدیران صنعت بانکداری، گزاره‌ها و مضامین مربوط به الگوی سرمایه‌انسانی احصاء و تحلیل شدند. خبرگان این تحقیق شامل پانزده نفر از اعضای صنعت بانکداری بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و اصل اشباع نظری انتخاب شدند. روش اصلی جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختار یافته بود.

در پژوهش حاضر برای تحلیل مضمون از رویکرد کینگ و هاروکز<sup>۱</sup> استفاده شد. کینگ و هاروکز در سال ۲۰۱۰ با بررسی و دسته‌بندی فعالیت‌های دیگر اندیشمندان تحلیل مضمون، فرایندی سه مرحله‌ای ارائه نمودند. این چارچوب مشتمل بر سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری (سازمان دهنده) و یکپارچه‌سازی از مسیر مضامین فراگیر است. در کدگذاری توصیفی هدف، شناسایی قسمت‌هایی از داده‌های گردآوری شده است که برای بررسی سؤال تحقیق مناسب هستند. در کدگذاری توصیفی بر بررسی مواردی که در بحث‌های شرکت‌کننده مهم است و نه «تفسیر» مفهوم آن‌ها تأکید می‌گردد. در کدگذاری توصیفی، برای آشنایی با فضای کلی متن باید متنی که قصد تحلیل آن وجود دارد بدون تلاش برای کدگذاری آن به دقت خوانده شود. گام بعدی، تعیین کردن هر چیزی در متن است که امکان دارد به ما برای فهم دیدگاه‌ها، تجربیات و ادراکات مشارکت‌کننده در ذیل عنوان تحقیق کمک نماید. همچنین باید یک توضیح کوتاه در مورد آنچه در قسمت‌های مشخص شده مهم است، در کنار آن نوشته شود و گام آخر این مرحله بهره‌گیری از توضیحات اولیه برای تعریف کدهای توصیفی است.

در کدگذاری تفسیری (سازمان دهنده) تلاش می‌گردد تا فراتر از «توصیف» گزاره‌های متن عمل نموده و بر تفسیر معانی آن‌ها تمرکز شود و این تلاش اغلب با ادغام کدهای توصیفی‌ای که به نظر می‌رسد یک معنای واحد را در خود دارند، انجام می‌گردد؛ اگرچه امکان دارد در جریان برگشت به متن برای قرار گرفتن در فضای مبحث، کد تفسیری‌ای بیان شود که به‌گونه مستقیم به هیچ کد توصیفی معینی مرتبط نباشد. در نهایت در گام یکپارچه‌سازی مفاهیم و تعریف مضامین فراگیر تعدادی مضامین گسترده شناسایی می‌شوند که مفهوم‌های اصلی تحقیق را بازگو می‌نمایند و این مضامین باید بر اصل مضامین تفسیری بیان شوند ولی

در قسمت تجرید<sup>۱</sup> بالاتری از آن‌ها قرار داشته باشد.

جهت بررسی پایایی باز آزمون، از بین مصاحبه‌ها تعداد سه مصاحبه گزینش شده و هر یک از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه از سوی محقق کُدگذاری شدند و نتیجه‌های به دست آمده از این کُدگذاری‌ها در جدول زیر آمده است:

جدول ۳. محاسبه پایایی باز آزمون

ردیف	کل کدها	توافقات	عدم توافقات	پایایی باز آزمون
۱	۱۵	۱۱	۳	۰/۷۳
۲	۱۲	۹	۶	۰/۶
۳	۱۷	۱۰	۷	۰/۷۵
کل	۳۶	۳۰	۱۶	۰/۶۹

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌گردد تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه برابر ۳۶، تعداد کل موافقت‌ها بین کدها در این دو زمان برابر ۳۰ و تعداد کل عدم تناسب‌ها در این دو زمان برابر ۱۶ است و پایایی باز آزمون مصاحبه‌های صورت گرفته در این تحقیق با بهره‌گیری از فرمول ذکر شده، برابر ۶۹ درصد است. بر این اساس این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کاوله<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶) قابلیت اطمینان کُدگذاری‌ها خوب و تأیید است. برای تأیید روایی نیز در حین مصاحبه، محققان صحت برداشت خود از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان کنترل می‌کردند و از مشارکت‌کنندگان درخواست می‌شد تا بر این برداشت، صحه بگذارند و از بازبینی توسط همکاران استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که پیشتر گفته شد در فرایند تحلیل مضمون از رویکرد کینگ و هاروکز<sup>۳</sup> استفاده می‌شود. در مرحله کُدگذاری توصیفی، مضامین پایه شناسایی می‌شوند. در مرحله کُدگذاری تفسیری، مضامین سازمان دهنده (مضامین اصلی) تحقیق احصا شده و در نهایت با اجرای مرحله کُدگذاری یکپارچه‌ساز، مضامین فراگیر تعیین و ارائه می‌گردند. در جدول زیر نمونه تحلیل مصاحبه، کُدگذاری اولیه و استخراج مفاهیم پایه برای سه مصاحبه ارائه شده است:

1. Obstraction  
2. Kvale  
3. King & horrocks

## جدول ۴. نمونه تحلیل مصاحبه و کدگذاری باز (منبع محقق)

شناسه	مفاهیم پایه	متن (مفهوم اولیه)	مصاحبه شونده
A1	کارآفرینی	توجه به نیروی انسانی را بایستی در ایجاد ارزش در صنعت بانکداری دید. کارآفرینی با مشتریان رابطه ما را با آن‌ها می‌سازد و ایجاد ارزش برای کارکنان نیز یک رابطه است.	M1
A2	ایجاد ارزش		
A3	مدیریت نیروی انسانی		
B1	انگیزه	یک متصدی امور بانکی آموزش دیده و با انگیزه می‌تواند با کارایی بالا و روابط عمومی خوب رابطه شایسته‌ای با مشتریان و کل مجموعه بانک باشد. لازمه یک مجموعه موفق در ابتدا ایجاد هماهنگی و همدلی و مشارکت سازنده بین تمامی اعضای آن است. چرا که در سایه این همدلی و مشارکت است که استعدادها شکوفا شده و انگیزه‌ای دوجندان در جهت پیشبرد اهداف ایجاد می‌گردد.	M2
B2	خوب		
B3	همدلی		
B4	مشارکت		
B5	استعداد کاری		
B6	مدیریت استعداد		
B7	مردم‌شناسی کارکنان		
B8	صلاحیت و شایستگی		
B9	روابط عمومی		
B10	مدیریت ارتباط با مشتری - پاسخگویی مناسب		
B11	رضایت مشتریان	بایستی فرهنگ پاسخگویی چابک به مشتریان عام و خاص در بانک تسری پیدا کند.	
B12	پاسخگویی چابک		
C1	رضایت مشتریان	رعایت اخلاق بانکداری و گوش دادن مؤثر موجب رضایت مشتریان می‌گردد. همچنین بایستی بر رعایت اصول مشتری‌مداری، صداقت، امانت‌داری، رضایت‌شغلی، ادب در گفتار و رفتار، مدیریت بر خویشتن تأکید کرد.	M3
C2	اصول مشتری‌مداری		
C3	صداقت		
C4	امانت‌داری		
C5	ادب در گفتار		
C6	ادب در رفتار		
C7	اخلاق خوب بانکداری		
C8	گوش دادن مؤثر		
C9	مدیریت بر خود		
C10	رضایت شغلی		

شناسه	مفاهیم پایه	متن (مفهوم اولیه)	مصاحبه شونده
C11	توانمندسازی کارکنان	توسعه سرمایه‌های انسانی مانند یک چتر بزرگ است که توانمندسازی کارکنان را نیز پوشش قرار می‌دهد. بانک‌ها در زمینه سرمایه انسانی بایستی به سمت آموزش و تکریم مشتریان و مخاطبان حرکت کنند.	
C12	تکریم مشتریان		
C13	انگیزش	بیشترین تمرکز بر مباحث انگیزشی در سرمایه انسانی با رویکرد هدفمند است، اما در نگاه توسعه سرمایه انسانی جامع نگر، Training در مرکزیت قرار دارد.	
C14	یادگیری		
C15	مدیریت استعداد	در توسعه سرمایه انسانی، مؤلفه‌های مربوط به مدیریت استعداد، صلاحیت عاطفی و شایسته‌سالاری نیز بایستی موردنظر قرار گیرد.	
C16	شایسته‌سالاری		
C17	عاطفی صلاحیت		

پس از اجرای فرآیند کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری انجام می‌شود. منظور از کدگذاری تفسیری در روش تحلیل مضمون خارج نمودن مضامین شکل دهنده است تا از دسته‌بندی و ساختاربندی کدهای ابتدایی خارج شوند. در این بخش تلاش شد تا یک قدم ورای توصیف کار شود. مجموع کدهای استخراج شده ۹۴ کد است که در ۶ دسته کد اصلی ارائه شده است. مضامین اصلی (سازمان دهنده) پژوهش شامل موارد زیر است؛ مهارت‌های فردی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های بین‌فردی، مهارت‌های تخصصی، اخلاق حرفه‌ای و مهارت شایستگی سازمانی.

#### جدول ۵. مضامین سازمان دهنده

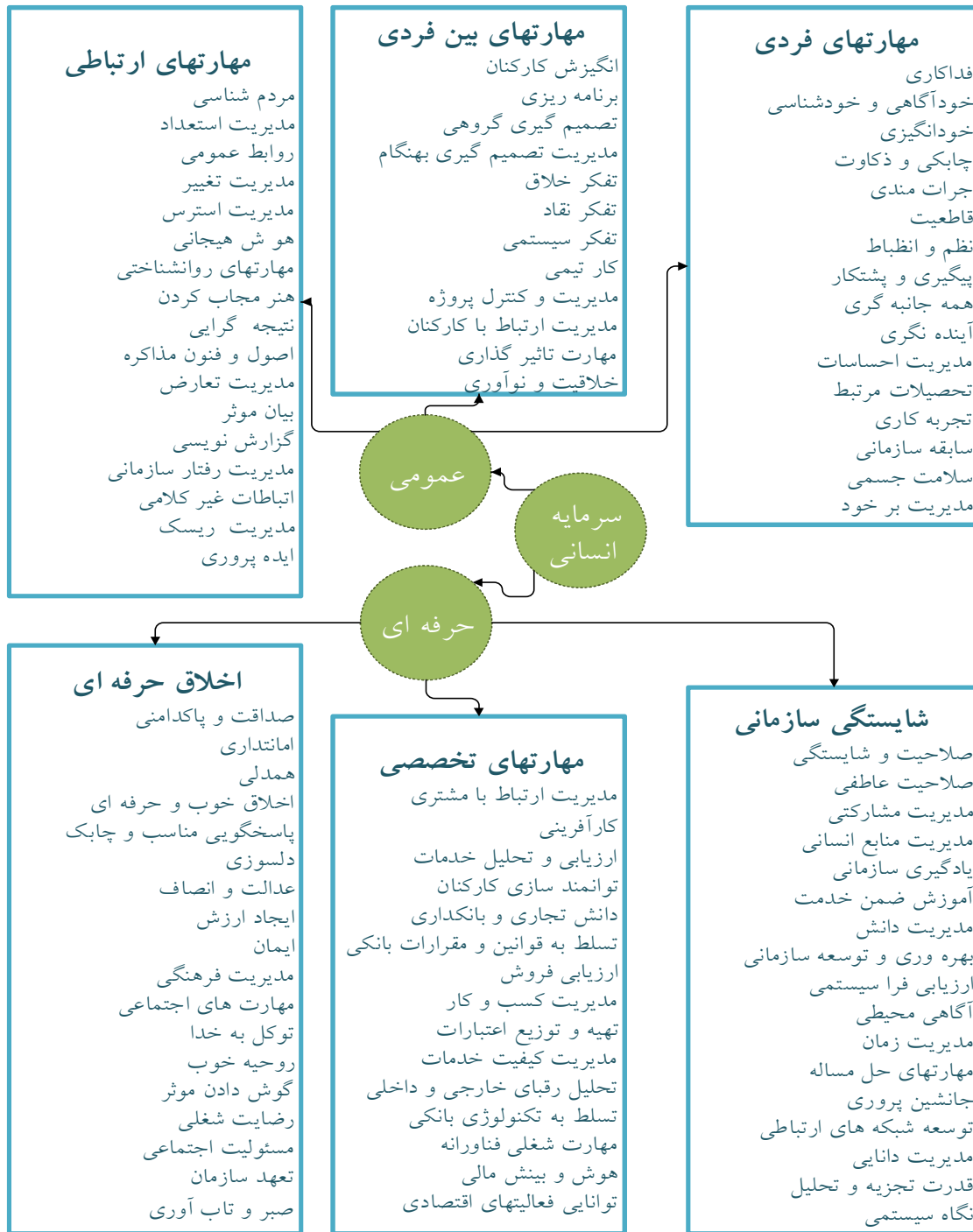
مفهوم سازمان دهنده	منبع کد	مفاهیم پایه
مهارت‌های فردی	A5	فداکاری
	F5,F6	خودآگاهی و خودشناسی
	F11	خودانگیزی
	F12	چابکی و ذکاوت
	F13	جرات‌مندی
	F14	قاطعیت
	F15	نظم و انضباط
	F16	پیگیری و پشتکار
	J21	همه‌جانبه‌گری

مفهوم سازمان دهنده	منبع کد	مفاهیم پایه
	J22	آینده‌نگری
	L1	مدیریت احساسات
	K9	تحصیلات مرتبط
	K10	تجربه کاری
	K11	سابقه سازمانی
	K13	سلامت جسمی
	C9	مدیریت بر خود
مهارت‌های ارتباطی	B7	مردم‌شناسی
	B6, C15	مدیریت استعداد
	B9	روابط عمومی
	F4	مدیریت تغییر
	F10, G4	مدیریت استرس
	F17, L3	هوش هیجانی
	F18, O1	مهارت‌های روان‌شناختی
	F19	هنر مجاب کردن
	K12	نتیجه‌گرایی
	F20	اصول و فنون مذاکره
	F21, J13	مدیریت تعارض
	F23	بیان مؤثر
	F26	گزارش نویسی
	J7	مدیریت رفتار سازمانی
	J29	ارتباطات غیرکلامی
	M1	مدیریت ریسک
H2, S1	ایده پروری	
مهارت‌های بین فردی	C13, F33	انگیزش کارکنان
	F8	برنامه‌ریزی
	F31	تصمیم‌گیری گروهی
	O3	مدیریت تصمیم‌گیری بهنگام
	F27	تفکر خلاق
	F28	تفکر نقاد
	F29	تفکر سیستمی
	F32	کار تیمی
	F34	مدیریت و کنترل پروژه

مفهوم سازمان دهنده	منبع کد	مفاهیم پایه
	J10	مدیریت ارتباط با کارکنان
	J12	مهارت تأثیرگذاری
	K15, K16	خلاقیت و نوآوری
مهارت‌های تخصصی	K1	مدیریت ارتباط با مشتری
	A1	کارآفرینی
	P4	ارزیابی و تحلیل خدمات بانکی
	C11	توانمندسازی کارکنان
	C7	دانش تجاری و بانکداری
	F36	تسلط به قوانین و مقررات بانکداری کشور
	F2	ارزیابی فروش
	J3	مدیریت کسب‌وکار
	K2	تهیه و توزیع اعتبارات
	K14, P2	مدیریت کیفیت خدمات
	G6	تحلیل رقبای خارجی و داخلی
	G8	تسلط به تکنولوژی سخت افزاری و نرم‌افزاری بانکی
	G9	مهارت شغلی فناورانه
	H1	هوش و بینش مالی
J27	توانایی فعالیت‌های اقتصادی	
اخلاق حرفه‌ای	C3	صداقت و پاکدامنی
	C4	امانت‌داری
	B3	همدلی
	F44	اخلاق خوب و حرفه‌ای
	B10, B12	پاسخگویی مناسب و چابک
	A6	دلسوزی
	G1	عدالت و انصاف
	A2	ایجاد ارزش
	F53	ایمان
	H5	مدیریت فرهنگی
	H6	مهارت‌های اجتماعی
	F54	توکل به خدا
	O2	روحیه خوب

مفهوم سازمان دهنده	منبع کد	مفاهیم پایه
	C8	گوش دادن مؤثر
	C10	رضایت شغلی
	F45	مسئولیت اجتماعی
	F46	تعهد سازمانی
	P1	صبر و تاب‌آوری
مهارت شایستگی سازمانی	B8	صلاحیت و شایستگی
	C17	صلاحیت عاطفی
	F55	مدیریت مشارکتی
	F42	مدیریت منابع انسانی
	C14	یادگیری سازمانی
	D1	آموزش ضمن خدمت
	F61	مدیریت دانش
	D4, F30	بهره‌وری و توسعه سازمانی
	F2	ارزیابی فرا سیستمی
	H8	آگاهی محیطی
	F7	مدیریت زمان
	F62	مهارت‌های حل مسئله
	F60	جانشین پروری
	J31	توسعه شبکه‌های ارتباطی
	O5	مدیریت دانایی
	P4	قدرت تجزیه و تحلیل
F1	نگاه سیستمی	

در گام بعد مضامین سازمان دهنده را با «مضامین فراگیر» که سطح انتزاعی بالاتری از مضامین سازمان دهنده دارند مرتبط ساخته و قالب مضامین استخراج می‌شود. مضامین فراگیر ارائه شده در قالب دو بعد عمومی و حرفه‌ای استخراج شدند. در شکل زیر شمای کلی مضامین فراگیر ارائه شده است.



شکل ۱. شمای کلی مضامین فراگیر.

## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه یکی از مؤثرترین سرمایه‌گذاری‌ها در حوزه سازمانی در بخش مدیریت منابع انسانی است. هیچ سازمانی بدون متخصصان مناسب و شایسته نمی‌تواند به اهدافش برسد. منابع انسانی خوب باعث ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌شود (میرکمالی و



سعادت‌تبار، ۱۳۹۴). مأموریت مصرح صنعت بانکداری ایجاب می‌نماید تا نه تنها برای مقابله مؤثر و قطعی با تهدیدهای محیطی فعلی، بلکه برای عدم غافلگیری در آینده، همه ملزومات و بایسته‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مورد نیاز برای حصول به بالاترین سطح قدرت اقتصادی پیش‌بینی شود. سرمایه انسانی و مدیریت مؤثر بر آن از مهم‌ترین الزامات نرم‌افزاری هر گونه راهبرد تحول‌زا در این صنعت است. امروزه توسعه سرمایه انسانی یکی از روش‌های ظرفیت‌سازی راهبردی منابع انسانی در داخل سازمان‌ها است. فهم ماهیت این سرمایه‌های انسانی یکی از دغدغه‌های سازمان‌های کنونی است. این پژوهش با هدف تدوین الگوی ماهیت شناختی سرمایه انسانی در صنعت بانکداری انجام شد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که ارکان تشکیل دهنده مفهوم سرمایه انسانی در صنعت بانکداری عبارت‌اند از بعد عمومی (مهارت‌های فردی، مهارت‌های بین فردی و مهارت‌های ارتباطی)، بعد حرفه‌ای (شایستگی سازمانی، مهارت‌های تخصصی و اخلاق حرفه‌ای). آن‌ها را می‌توان در یک دسته‌بندی کلی به الزامات توانمندسازی توسعه منابع انسانی طبقه‌بندی کرد.

همان‌طور که گفته شده در دیدگاه مدیریت راهبردی سرمایه انسانی، همه دانایی‌ها و مهارت‌های موجود در سازمان، راهبردی محسوب نمی‌گردند و لذا تعیین انواع سرمایه انسانی موجود در سازمان و چگونگی به کارگیری آنان به مثابه منبع ایجاد مزیت رقابتی، نخستین گام در این راه است. با نگاهی مبتنی بر منابع به سازمان درمی‌یابیم که منابع، تنها زمانی برای ما ارزشمند هستند که باعث رشد کارایی گردند و امکان سرمایه‌گذاری در فرصت‌ها و مقابله با تهدیدات را برای ما فراهم نمایند و پس در این نگاه، سرمایه انسانی سازمان از طریق همکاری در کاهش هزینه‌ها یا بهبود خدمات و محصولات برای مشتریان، ارزش‌آفرینی می‌نماید. نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج تحقیق سفیدگران و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان تبیین ابعاد توسعه مدیران منابع انسانی نظام بانکی مبتنی بر شایستگی: کاربرد تحلیل‌متم انجام دادند، همسو بوده که نتایج نشان داد چارچوب نهایی شایستگی مدیران منابع انسانی در چهار بعد، فردی، میان فردی، حرفه‌ای، مدیریتی ارائه گردید. همچنین با نتایج تحقیق زایکا و گریدین<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) که پژوهشی با هدف توسعه سرمایه انسانی بخش کشاورزی اقتصاد ملی انجام دادند، همسو بوده که نتایج نشان داد ماهیت و ویژگی‌های تشکیل سرمایه انسانی در بخش کشاورزی

را شامل دانش کارکنان و دانش رهبران، آموزش، توانمندسازی کارکنان و بهبود مهارت و تخصص است. بر این اساس می‌توان گفت که سرمایه انسانی در صنعت بانکداری بسیار مهم و اثرگذار است بر این مبنا که مدیریت یک فن، علم و دانش است. اگرچه آموزش‌های دانشگاهی در این زمینه ارائه می‌شود، اما بخشی از هنر مدیریت نیز به صورت تجربی کسب می‌شود. مدیریت به خصوص در زمینه ارتباط با کارکنان، بسیار پیچیده و سخت است. مدیریت سرمایه انسانی به مهارتی نیاز دارد که تنها به واسطه ارتباط رودررو کسب می‌شود. امروزه سرمایه انسانی از مهم‌ترین ارکان هر سازمان به شمار می‌رود و دستیابی به اهداف و برنامه‌های مدنظر سازمان، مستلزم توجه ویژه به سرمایه انسانی است. تأمین رضایت و امنیت شغلی نیروی انسانی در سازمان، سطح بهره‌وری را افزایش خواهد داد. با توجه به نتایج پژوهش در ادامه پیشنهادهایی در قالب بعد عمومی و بعد حرفه‌ای به شرح ذیل ارائه می‌شود:

#### بعد عمومی

- در کنار آموزش آکادمیک، روی آموزش مجازی سرمایه‌گذاری بیشتری شود تا کاربران بتوانند با سهولت و بدون الزام به حضور فیزیکی، به نیازهای آموزشی دسترسی داشته باشند.
- استفاده و به کارگیری نظرات مشتریان از سوی پرسنل و نیروی انسانی با موضوع کیفیت خدمات، قیمت و در نهایت بهره‌گیری از خلاقیت مشتریان می‌تواند در بلندمدت به وفاداری مشتریان و فروش بیشتر و سود بالاتر منجر شود.
- ارتقاء کیفیت سرمایه انسانی از راه خدمت‌رسانی بهتر، باکیفیت‌تر و به موقع به مشتریان بانک و بالابردن کیفیت خدمات ارائه شده کارکنان بانک، می‌تواند موجب پاسخگوئی به موقع به مشتری شده و سازمان‌ها با جذب بیشتر مشتریان می‌توانند از رقبای خویش پیشی بگیرند.
- بانک‌ها می‌توانند به منظور ارائه خدمات با کیفیت مطلوب، ارتقا عملکرد در برابر سایر رقبا و تبلیغات مناسب با بهره‌گیری از رسانه‌های جدید و مد نظر مشتریان و در نهایت به وجود آوردن برند متناسب و انتخابی از طرف مشتریان تلاش کنند.
- ساختار نظام‌مند و منسجم جهت ایجاد سهولت ارتباط با مشتری در راستای ابراز همدلی با مشتری از سوی بانک ایجاد گردد.
- برنامه‌ریزی و تشکیل سمینارهای آموزشی برای آموزش نحوه برخورد مناسب‌تر و روش روبرو شدن با افراد و به خصوص مشتریان و کنترل و نظارت کارمندان توسط مدیران بسیار مهم است.

## بعد حرفه‌ای

• پیشنهاد می‌شود بانک‌ها مقدار رقابت‌پذیری خویش را در میان رقبا به شیوه‌های زیر افزایش دهند: ارتقاء کیفیت سرمایه انسانی خویش به وسیله ارائه زمینه‌های آموزشی دائمی برای اکثریت کارکنان، فراهم نمودن برنامه‌های مدون جهت پیشرفت مدیریت منابع انسانی، فراهم کردن امنیت کاری برای کارکنان از مسیر ارائه قراردادهای طولانی با آن‌ها، فراهم نمودن نظام ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی و همه کارکنان با بهره‌گیری از شاخص‌های تعیین شده در روش ارزیابی متوازن، فراهم کردن نظام حقوق و پاداش متناسب با کارایی کارکنان، فراهم نمودن چگونگی دستیابی به فرصت‌های توسعه کاری در سازمان بر اساس ارزیابی عملکرد آن‌ها، تبیین و اجرای زمینه‌های پیشرفت شخصیت برای اکثر کارکنان با بهره‌گیری از متخصصان مجرب در این زمینه، ایجاد کارگروه‌های مشاوره برای کارکنان جهت تعیین و رفع مسائل آنان، پیش‌بینی برنامه‌های حمایت مادی و معنوی به افراد جهت برطرف نمودن مسائل و مشکلات آن‌ها، ایجاد موقعیت‌هایی برای سهیم شدن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های کلان بانک‌ها تا بدین وسیله کارکنان به دلیل حس مشارکت در تصمیم‌سازی‌ها برنامه‌های پیش‌بینی شده را سریع‌تر و راحت‌تر قبول کنند.

• افزایش کیفیت سرمایه انسانی کارکنان نظام بانکی می‌تواند به افزایش خلاقیت و کارایی کلی بانک‌ها و افزایش میزان رعایت کردن نظارت‌های درونی در شعب و ستادهای بانک‌ها منجر شده و این امر به کم کردن قیمت تمام‌شده خدمات بانک در برابر رقبا منتهی شده و این مزیت با جذب مشتری‌های بیشتر زمینه رقابت‌پذیری بیشتر را در مقابل رقبا ایجاد نماید. همچنین بالا رفتن کیفیت سرمایه انسانی می‌تواند ایجاد کننده و بهبود دهنده شهرت و اعتبار و نام تجاری در بانک‌ها می‌گردد و این در حالی است که رعایت نظام‌های حاکمیت شرکتی در بانک و تجزیه و تحلیل موقعیت‌های بازار و رقبا در بانک توسط سرمایه انسانی با کیفیت به تنوع و تمایز خدمات بانک نسبت به خدمات رقبا منجر شده و با جذب مشتری‌ها می‌تواند از رقبای خویش پیشی گیرد.

• ایجاد شناخت صحیح و فراهم شدن درک صحیح و فوری واحد خدمات سازمان نسبت به نیازها و انتظارات مشتریان و تضمین وفاداری مشتریان بر مبنای فناوری‌های نوین و سیستم ارزیابی صحیح و دانشی از عملکرد بسیار مفید و ضروری است.

• در صنعت بانکداری می‌توان از افراد جوان، خلاق و متخصص در ارائه خدمات خلاقانه و نوآور بر مبنای تجربیات سایر کشورها و مدنظر مشتری‌ها بهره‌گیری نمود.

• نیروهای توانمند به لحاظ علمی و با کیفیت که سرمایه انسانی بانک‌ها هستند می‌توانند خدمات نوآور و خلاقانه را در راستای ایجاد اطمینان به مشتریان خلق نموده که این امر زمینه رضایت بالاتر آن‌ها از خدمات بانک‌ها را افزایش خواهد داد.

- مدیران سطوح عالی بانک‌ها می‌توانند از طریق اجرای برنامه توسعه سرمایه انسانی، آموزش همگانی کارکنان، تأمین امنیت و ثبات شغلی، نظام‌مند کردن میزان حقوق مدیران با عملکرد آن‌ها، ارزیابی سراسری عملکرد کارکنان، فراهم نمودن زمینه‌های توسعه شغلی، برنامه‌های پیشرفت شخصیت برای تمام کارکنان، تشکیل کارگروه‌های مشاوره برای کارکنان، پیش‌بینی و اجرای برنامه‌های حمایتی از کارکنان و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان به افزایش کیفیت سرمایه انسانی دست یابند تا بتوانند با تأثیر بر راهبردهای رقابتی، مزیت رقابتی پایدار کسب نمایند.
- توصیه می‌شود برای رویارویی با نیازهای جدید و بروز شده مشتریان از کارکنان حرفه‌ای با شایستگی‌های تکنولوژیکی لازم و کافی استفاده شود.
- مطلوب است که جهت تشخیص و شناسایی وضعیت موجود سازمان و همچنین مشخص نمودن فعالیت‌ها و فرآیندهایی که در روند کار ایجاد اشکال می‌نمایند از ابزار و روش‌های نوین و نوآورانه استفاده شود که این امر می‌تواند منجر به کارآمدی فرایند و درک درست تکالیف شده آن ارائه خدمات مطابق با رضایت بیشتر مشتری از سوی نیروی انسانی خواهد بود.
- بانک‌ها باید به برنامه‌ریزی و برگزاری دوره‌های آموزشی با مضامین رفتار و تعامل با مشتری و استفاده از افراد متبحر و متخصص در راستای آموزش تکنیک‌های رعایت ادب و نزاکت و توجه به مشتری توجه ویژه داشته باشند.
- در صورت بروز هر گونه اشکال و یا نقص یا اشتباه در ارائه خدمات که ممکن است به اعتبار یا نام تجاری بانک‌ها صدمه وارد کند باید از پرسنل توانمند برای ابراز همدردی با مشتری و عنداللزوم جبران نقایص استفاده نمود و برای این امر برنامه‌های مدون جهت پرورش افراد با این ویژگی پیش‌بینی شود.
- در این پژوهش به بررسی یک صنعت خاص (بانکداری) پرداخته شده است، بر این اساس، نتایج این پژوهش دامنه تعمیم بالایی ندارد. به همین خاطر می‌توان این پژوهش را در سایر بخش‌های صنعت کسب‌وکار انجام داد تا شباهت‌ها و تفاوت‌های بین بخش‌های مختلف صنعت کسب‌وکار مشخص شود. فقدان تجربه پیاده‌سازی توسعه سرمایه انسانی در بانک از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر است و یافتن افراد آگاه به مباحث سرمایه انسانی و مدیریت آن آگاه دشوار بود.

## منابع

- جوانک لیاولی، ماندانا؛ ایلی، خدایار؛ پور کریمی، جواد؛ سلطانی عربشاهی، سید کامران. (۱۳۹۶). ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزش بالینی: مورد دانشگاه‌های علوم پزشکی دولتی شهر تهران. *راهبردهای آموزش در علوم پزشکی* دوره دهم مرداد و شهریور ۱۳۹۶ شماره ۳ پیاپی ۴۳، ۲۰۳-۲۱۸.
- جوانمرد، حبیب؛ محمدیان، فاطمه. (۱۳۸۸). شاخص‌های مؤثر در سنجش سرمایه انسانی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال دوم، شماره ۱، شماره پیاپی ۵، ۶۷-۸۶.
- حسین نژاد، حمید. (۱۳۹۴). مدیریت سرمایه انسانی در صنعت نفت. *ماهنامه علمی اکتشاف و تولید نفت و گاز*. دوره ۱۳۹۳، شماره ۱۲۱، ۲۴-۱۶.
- خدابنده‌لو، مهدی؛ کرمی غلامرضا؛ تالانه، عبدالرضا. (۱۳۹۶). تدوین مدل گزارشگری سرمایه انسانی در حسابداری. *فصلنامه علمی پژوهشی دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت*، سال ششم، دوره ۶، شماره ۲۳، ۶۳-۷۷.
- خورشیدی، غلامحسین؛ طبرسا، غلامعلی؛ خدابخش، عباس. (۱۳۹۰). معماری راهبردی سرمایه انسانی. *مطالعات مدیریت راهبردی*، دوره دوم، شماره ۷، ۱۵-۳۶.
- سرعتی آشتیانی، نرجس. (۱۳۸۷) نوآوری استراتژیک. *فصل نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت سال دوم بهار ۱۳۸۷* شماره ۲، ۱۴۳-۱۴۴.
- سفیدگران بهارک؛ قلی پور، آرین؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شاه حسینی، محمد علی. (۱۳۹۷). تبیین محورهای توسعه مدیران منابع انسانی نظام بانکی مبتنی بر شایستگی، کاربرد تحلیل تم. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران* دوره ۱۳، شماره ۵۰، ۲-۲۹.
- سند چشم انداز بیست ساله ایران در افق ۱۴۰۴، [Online](https://rc.majlis.ir/fa/law/show/132295)، سایت مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- شریفی، سید مهدی؛ سعیدآبادی، محمدرضا؛ استیری، مهرداد؛ حسین تبار، عسگری. (۱۳۹۸). طراحی مدل سیستمی آموزش و توسعه سرمایه انسانی در صنایع خلاق. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دوره ۱۱، شماره ۱، پیاپی ۳۵، ۸۹-۱۱۶.
- ضیایی، محمد صادق؛ حسن قلی پور، طهمورث؛ عباس پور، عباس؛ یاراحمدزهی، محمدحسین. (۱۳۹۱). تبیین مدل توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی با هدف چابک‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط (مطالعه‌ای در شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران). *پژوهش‌های مدیریت سال پنجم بهار*، شماره ۱۵.
- فولادی، معصومه؛ علیپوریان، معصومه. (۱۳۹۴). *سرمایه انسانی دانش بنیان*، چاپ اول، نشر اقتصاد فردا.
- قربانی، محمدحسین. (۱۳۹۵). تدوین الگوی سنجش سرمایه انسانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران. *پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش*، دوره ۸، شماره ۱، ۹-۲۲.
- میرکمالی، سید محمد؛ سعادت تبار، فهیمه. (۱۳۹۴). بررسی میزان رضایت ذی نفعان از فرآیند آموزش ضمن خدمت در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال دوم، شماره ۷، ۱۰۱-۱۲۳.

- میرزاخانی، عبدالرحمن؛ احمدی مقدم، اسماعیل؛ محمدی نیا، رضا؛ امین صارمی، نوذر. (۱۳۹۶). سرمایه انسانی و تحقق رویکرد جامعه‌محوری پلیس. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت/انتظامی، شماره ۱۹، دوره دوازدهم، شماره یک، ۹-۲۸.
- نادری، ابوالقاسم. (۱۳۹۴). *سنجش و ارزیابی سرمایه انسانی بر پایه الگوی یکپارچه*. چاپ اول، ناشر موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه تهران. ۱۹۴.
- ناصری فر، وحید؛ عسگری ماسوله، سعید. (۱۳۹۶). تبیین مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت. *نشریه مدیریت فرد*، پیاپی ۵۱، ۲۱۸-۲۳۹.
- نطاق، سیامک. (۱۳۸۴). *توسعه منابع انسانی در خدمات عمومی در راستای تطبیق و تحول ساختاری سازمان ملی بهره‌وری*. فرهنگ و قلم، چاپ اول.
- Abili, K. and Movafaghi, H.(2003). *A Window on the Modern Management Concepts*, Tehran. Shiveh; 2003.
- Abili, K.; Naderi A, Yazdani, B. and Nastiezaie N.(2014). The Impact Of Paticipatory Management On Job Satisfaction And Organizational Effectivenees, *Nurs Midwifery Journal.*, 12(2), 101-108.
- Allen, M. R.; Derek K. O and Harrison J. S.(2008) The Danger of Misinterpreting Short-Window Event Study Findings in Strategic Management Research: an Empirical Illustration Using Horizontal Acquisitions. *Strategic Organization*, Vol 6(2), 151-184
- Barro, R. and Lee, J., W.(2010). A New Data Set of Educational Attainment in the World, 1950- 2010. *National Bureau Of Economic Research*, Working Paper No. 15902.
- Bassi, L., J and McMurrer, D, P.(2008). Toward a Human Capital Measurement Methodology. *Advances in Developing Human Resources* 10(6), 863-881 .
- Becker, G. S.(1967). Human Capital and the Personal Distribution of Income: an Analytical Approach. Ann Arbor, MI University of Michigan. Woytinsky Lecture, Republished in Gary S. Becker. Human Capital, New York, NY: NBER. 2nd edition 1975.94-117.
- Berkeley,U,C.(2017). HR Generalist Competency Framework. Online, [https://hr.berkeley.edu/sites/default/files/hr\\_generalist\\_competency\\_framework.pdf](https://hr.berkeley.edu/sites/default/files/hr_generalist_competency_framework.pdf).
- Chatzkel, J.(2004). Intellectual Capital at the Crossroads: Managing, Measuring and Reporting of IC. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 224-229.
- Ehrenberg, R. G. and Smith., R., S.(1997). *Modern Labor Economics*. 6th ed. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Frank, R. H. and Bernanke, B. S.(2007). *Principles of Microeconomics*(3rd ed.). New York: McGraw- Hill/Irwin.
- Gates, S. and Langevin, P.(2010). Human Capital Measures, Strategy, and Performance: HR Managers Perceptions, *Accounting & Auditing & Accountability Journal*,23(1),111-132.
- Gordon, E., E.(2000). *Skill Wars: Winning the Battle for Productivity and Profit*. Boston; Oxford : Butterworth-Heinemann.

- Han, T.,S.; Lin, C; Chen, M. Y.C.(2008). Developing Human Capital Indicators: A Three- Way Approach. *Int. J. of Learning and Intellectual Capital*, 5(3/4), 387-403.
- King, N.; Horrocks, C. and Brooks., J.(2018). *Interviews in Qualitative Research* Second ed. Sage Publications, Social Science - 360 pages.
- Kvale,S.(1996). The 1,000-Page Question, *SAGE Journals*, First Published September 1, 1996 Vol 2, Issue 3.
- Lin, K.; Chung, J.; Yen, T. and Mei, F. H.(2009). Investing in Core Human Capital and Its Effect on Operating Performance. *International Association of Compute Science and Information Technology – Spring Conference* .
- Leliaert, P.J.C.; Candries, W. and Timans, T.(2003). Identifying and Managine IC: A New Classification. *Journal of Intellectual Capital*, 4(2), 202-214.
- Metcalf, B.D and Rees, C. J.(2005). Theorizing Advances in International Human Resource Development. *Human Resource Development International*, 8(4), 449–465.
- Schultz, T. W.(1962). Reflections on Investment in Man. *Journal of Polit. Economy*, 70(5),1-8.
- Singh, K.(2010). Developing Human Capital by Linking Emotional Intelligence with Personal Competencies in India Business Organizations. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 5(2), 29-43.
- Viitala, R.(2005). Perceived Development Needs of Managers Compared to an Integrated Management Competency Model. *Journal of Workplace Learning*, 17(6), 436- 451.
- Werner, J. m and DeSimone, R. I.(2006). *Human Resource Development* Chapter 1, South-Western, Cengage Learning.
- Zaika, S. and Gridin, O.(2020). Human Capital Development in the Agricultural Economy Sector. *Socionet;Technology audit and production reserves*, No. 1/4(51), 30-36.