

توسعه فردی و تحول سازمانی

رتبه بندی اهمیت عوامل موثر بر توسعه قابلیت انسانی در نظام بانکی (مورد مطالعه: شعب بانک ملی در خارج از کشور)

شیوه استناددهی: سرداری باف، ایرج، سید جوادین، سید رضا، امیری، مجتبی، و حسنقلی پور، طهمورث. (۱۴۰۳). رتبه بندی اهمیت عوامل موثر بر توسعه قابلیت انسانی در نظام بانکی (مورد مطالعه: شعب بانک ملی در خارج از کشور). توسعه فردی و تحول سازمانی، ۲(۱)، ۱۸۴-۱۷۳.

ایرج سرداری باف^۱، سید رضا سید جوادین^{۲*}، مجتبی امیری^۳، طهمورث حسنقلی پور^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، پردیس بین المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران.

۲. استاد، گروه مدیر ی، پردیس بین المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران.

* ایمیل نویسنده مسئول: rjavadin@ut.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ: ۱۰ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۲۷ اردیبهشت ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ ارسال: ۲۵ فروردین ۱۴۰۳

هدف از این مطالعه رتبه بندی اهمیت عوامل موثر بر توسعه قابلیت انسانی در نظام بانکی (مورد مطالعه: شعب بانک ملی در خارج از کشور) است. روش تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی، به لحاظ ماهیت و شیوه اجرا توصیفی و پیمایشی است که اطلاعات آن به روش پیمایشی جمع آوری گردیده است. جامعه مورد مطالعه کارشناسان، مدیران و کارمندان شعب بانک ملی در خارج از کشور است می باشد و نمونه مورد نظر از این میان به صورت در دسترس انتخاب می شود و پرسشنامه میان این افراد توزیع می گردد. جهت گردآوری اطلاعات و داده های پژوهش از روش های کتابخانه ای و پیمایش استفاده خواهد شد. سوالات پرسش نامه بر اساس هر یک از شاخص های مطالعه و بر اساس مقالات موجود در این زمینه در مقیاس زوجی تنظیم گردیده است و اعتبار آن توسط کارشناسان و خبرگان تایید گردید. در آمار استنباطی با استفاده از آزمون رتبه بندی زوجی و نرم افزار اکسپرت چویس به بررسی نتایج پرداختیم. بر اساس نتایج بدست آمده از رتبه بندی عوامل مطالعه حاضر متوجه شدیم عامل مهارت ارتباطی عمومی و دانش حرفه ای بیشترین اهمیت را در توسعه قابلیت انسانی در بانک ملی در خارج از کشور دارا هستند.

کلیدواژگان: رتبه بندی عوامل موثر، توسعه قابلیت انسانی، نظام بانکی

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)
صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Ranking the Importance of Factors Influencing the Development of Human Capability in the Banking System (Case Study: Overseas Branches of Bank Melli)

Iraj Sardari Baf¹, Seyed Reza Seyed Javadin^{2*}, Mojtaba Amiri², Tahmoors Hassangholipour²

1. PhD Student, Department of Business Administration, Kish International Campus, University of Tehran, Kish, Iran

*Corresponding Author's Email: rjavadin@ut.ac.ir

How to cite: Sardari Baf, I., Seyed Javadin, S. R., Amiri, M., & Hassangholipour, T. (2024). Ranking the Importance of Factors Influencing the Development of Human Capability in the Banking System (Case Study: Overseas Branches of Bank Melli). *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(1), 173-184.

Submit Date: 13 April 2024

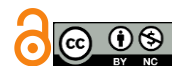
Revise Date: 16 May 2024

Accept Date: 21 May 2024

Publish Date: 30 May 2024

Abstract

The aim of this study is to rank the importance of factors influencing the development of human capability in the banking system, with a specific focus on the overseas branches of Bank Melli. The present research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in nature and method. Data collection was conducted through a survey method. The study population includes experts, managers, and employees of Bank Melli's overseas branches. A convenience sampling approach was used to select the sample, and the questionnaire was distributed among these individuals. To collect research data, both library research and survey techniques were employed. The questionnaire items were designed in pairwise comparison format, based on each study indicator and informed by existing articles in the field. The validity of the questionnaire was confirmed by experts and specialists. In the inferential statistics section, the pairwise ranking test and Expert Choice software were used to analyze the results. Based on the findings of the factor ranking in this study, it was revealed that general communication skills and professional knowledge are the most important factors in the development of human capability in the overseas branches of Bank Melli.



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Keywords: *Ranking of influencing factors, Human capability development, Banking system*

مقدمه

توسعه قابلیت‌های انسانی در سازمان‌ها، به‌ویژه در نظام‌های مالی و بانکی، به عنوان یکی از ارکان کلیدی در تحقق اهداف استراتژیک و رقابتی شناخته می‌شود. در محیط پویای امروزی، سازمان‌ها دیگر صرفاً با سرمایه فیزیکی و مالی خود سنجیده نمی‌شوند، بلکه توانمندی نیروی انسانی آن‌ها به‌عنوان مزیت رقابتی اصلی تلقی می‌گردد (Binh et al., 2023). در این میان، بانک‌ها که به‌عنوان نهادهای اقتصادی مهم در تعاملات بین‌المللی نقش‌آفرینی می‌کنند، برای حفظ و توسعه جایگاه خود در بازار جهانی، نیازمند توجه مضاعف به ظرفیت‌سازی انسانی هستند (Nankervis & Cameron, 2023). این اهمیت در مورد بانک ملی ایران، به‌ویژه شعب فعال آن در خارج از کشور، دوچندان می‌شود؛ چراکه عملکرد این شعبه‌ها نه تنها نمایانگر کیفیت خدمات بانکی کشور است، بلکه نمادی از کارآمدی نظام مدیریتی و منابع انسانی ایران در عرصه بین‌المللی محسوب می‌شود (Young et al., 2025).

مفهوم قابلیت انسانی، ریشه در نظریه‌های توسعه انسانی دارد که به جای تأکید صرف بر آموزش یا مهارت، بر ظرفیت‌های چندوجهی افراد در تصمیم‌گیری آگاهانه، کنش هدفمند، و سازگاری با تغییرات تمرکز دارد (Leoni, 2025). این رویکرد، پیوندی میان ابعاد فردی، سازمانی و اجتماعی برقرار می‌کند و توسعه را نه صرفاً در مهارت‌آموزی، بلکه در ارتقای توان تصمیم‌سازی و مسئولیت‌پذیری انسانی دنبال می‌نماید (Venkatapuram, 2020). به عبارت دیگر، توسعه قابلیت انسانی مفهومی فراگیرتر از آموزش سنتی بوده و تعاملات بین فرد، ساختار سازمانی و بستر اجتماعی را نیز در برمی‌گیرد (Inomjonovna, 2023).

نقش استراتژیک منابع انسانی در پویایی سازمان‌ها به‌گونه‌ای است که مدیریت اثربخش آن‌ها می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری، ارتقای کیفیت خدمات و حتی ترمیم عملکرد مالی سازمان شود (Saaedi et al., 2021). به‌ویژه در بانک‌ها، قابلیت‌هایی همچون مهارت‌های ارتباطی، دانش حرفه‌ای، مهارت‌های فردی و قابلیت‌های سازمانی، به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده در ارتقای عملکرد کارکنان، جلب رضایت مشتریان و ارتقای برند بانکی در سطح جهانی شناسایی شده‌اند (Hoseinzadeh & Rahimi, 2022). توسعه این قابلیت‌ها نیازمند رویکردی چندبعدی است که از یک‌سو آموزش رسمی و تخصصی و از سوی دیگر، ارتقای مهارت‌های بین‌فردی و سازمانی را دربرگیرد (Piwowar-Sulej, 2021).

در این راستا، نوآوری‌های فناوریانه، همچون کاربرد هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی، فرصتی استثنایی برای بازطراحی فرآیندهای توسعه انسانی فراهم کرده‌اند. بر اساس مدل قابلیت‌های هوش مصنوعی، سازمان‌ها می‌توانند از داده‌ها و الگوریتم‌ها برای تشخیص نیازهای آموزشی، ارزیابی عملکرد، و پیش‌بینی روندهای رفتاری کارکنان استفاده کنند (Chowdhury et al., 2023). همچنین تحول دیجیتال در نظام‌های کاری و اداری باعث شده است تا قابلیت‌های جدیدی نظیر انعطاف‌پذیری دیجیتال، مهارت‌های بین‌فرهنگی و توان تصمیم‌گیری در بسترهای متغیر، به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی در توسعه قابلیت انسانی تلقی شوند (Horvat et al., 2025).

از طرفی دیگر، بررسی نقش آموزش، نه فقط در سطح مهارتی، بلکه به‌عنوان مولفه‌ای از سیاست‌گذاری منابع انسانی، مورد توجه محققان قرار گرفته است. آموزش به‌مثابه سرمایه‌گذاری در قابلیت‌های انسانی، نقش مهمی در خلق ظرفیت‌های درون‌زا در سازمان دارد و به واسطه آن، قابلیت سازمانی نیز ارتقاء می‌یابد (Leoni, 2025). از این منظر، آموزش تنها ابزاری برای افزایش دانش یا مهارت نیست، بلکه محرکی استراتژیک برای بهبود چابکی سازمان، توان انطباق با تغییرات و پاسخگویی به محیط رقابتی است (Farndale et al., 2025).

تحقیقات پیشین در حوزه منابع انسانی نیز نشان می‌دهند که قابلیت‌های انسانی در سازمان‌ها باید با ویژگی‌های خاص صنعت و محیط فعالیت انطباق داشته باشند. برای مثال، در صنعت بانکداری که محیطی بسیار رقابتی، قانون‌مند و مشتری‌محور دارد، تأکید بر توسعه مهارت‌هایی چون مدیریت ریسک، دانش بانکداری دیجیتال، اخلاق حرفه‌ای و توان تفکر سیستمی از الزامات کلیدی است (Fauzan et al., 2024). بنابراین، هرگونه برنامه توسعه‌ای در حوزه منابع انسانی باید با تحلیل دقیق شرایط محیطی، فرهنگی و قانونی محیط بانکی هماهنگ شود (Seyed Naghavi & Rafati Alashti, 2021).

از دیگر الزامات اساسی برای ارتقای قابلیت‌های انسانی، می‌توان به سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های مشخص، شناسایی استعدادها، طراحی مسیرهای شغلی، و توسعه فرهنگ یادگیرنده در سازمان اشاره کرد (Tseng et al., 2024). این عناصر زمانی به اثربخشی می‌رسند که در قالب نظام‌مند و همراه با مشارکت فعال کارکنان طراحی و اجرا شوند. بدین منظور، تعامل مستمر میان مدیران منابع انسانی، مدیران ارشد، و کارکنان در فرآیند تصمیم‌سازی، ضروری تلقی می‌شود (Nankervis & Cameron, 2023).

با توجه به اهمیت روزافزون مؤلفه‌های نرم در توسعه قابلیت‌های انسانی، مدل‌های مبتنی بر توانمندی، جایگزین مدل‌های سنتی مدیریت منابع انسانی شده‌اند. این مدل‌ها به جای تمرکز صرف بر وظایف، بر شایستگی‌ها، انگیزش، یادگیری و فرهنگ سازمانی تأکید دارند (Venkatapuram, 2020). در این راستا، مطالعات جدید نشان داده‌اند که شاخص‌هایی چون استقلال در عمل، یادگیری مستمر، مهارت‌های ارتباطی و توان تفکر راهبردی، نقش مهمی در رشد قابلیت‌های انسانی دارند (Piwowar-Sulej, 2021). به‌ویژه در حوزه بانکداری بین‌المللی، این عناصر می‌توانند تضمین‌کننده رقابت‌پذیری بلندمدت سازمان باشند.

با توجه به مطالب پیش‌گفته، مطالعه حاضر با هدف رتبه‌بندی اهمیت عوامل مؤثر بر توسعه قابلیت‌های انسانی در نظام بانکی، به‌ویژه در شعب خارج از کشور بانک ملی، طراحی شده است.

روش‌شناسی

روش تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی، به لحاظ ماهیت و شیوه اجرا توصیفی و پیمایشی است که اطلاعات آن به روش پیمایشی جمع‌آوری گردیده است. جامعه مورد مطالعه کارشناسان، مدیران و کارمندان شعب بانک ملی در خارج از کشور است می‌باشد و نمونه مورد نظر از این میان به صورت در دسترس انتخاب می‌شود و پرسشنامه میان این افراد توزیع می‌گردد. جهت گردآوری اطلاعات و داده‌های پژوهش از روش‌های کتابخانه‌ای و پیمایش استفاده خواهد شد. سوالات پرسشنامه بر اساس هر یک از شاخص‌های مطالعه و بر اساس مقالات موجود در این زمینه در مقیاس زوجی تنظیم گردیده است و اعتبار آن توسط کارشناسان و خبرگان تایید گردید. در آمار استنباطی با استفاده از آزمون رتبه‌بندی زوجی و نرم افزار اکسپرت چویس به بررسی نتایج می‌پردازیم.

یافته‌ها

بیشترین فراوانی معادل ۸۰.۰۰ درصد مربوط به مردان است. متوسط سنی حاضران در پژوهش برابر با $47/67 \pm 3/59$ سال بود. کم سن‌ترین و مسن‌ترین افراد به ترتیب ۳۰ و ۵۳ سال داشتند. اکثر پاسخ دهندگان در رده سنی ۴۰-۳۵ سال قرار دارند. بیشترین فراوانی مربوط به رده تحصیلی کارشناسی ارشد می‌باشد. متوسط سابقه کاری حاضران در پژوهش برابر با $19/35 \pm 4/72$ سال بود. کم سابقه‌ترین و باسابقه‌ترین

افراد به ترتیب ۱۲ و ۲۷ سال داشتند. سطح تحصیلات (۳۰/۵٪) از افراد کارشناسی، (۵۸/۱٪) از افراد کارشناسی ارشد، و (۱۱/۴٪) از افراد دکتری بوده است.

یافته‌های استنباطی

رتبه بندی موثر بر توسعه قابلیت انسانی در نظام بانکی:

مهمترین مولفه‌های مربوط به موثر بر توسعه قابلیت انسانی در نظام بانکی عبارتند از:

مهارت ارتباطی عمومی، مهارت اجرایی عمومی، دانش حرفه ای، مهارت‌های فردی حرفه‌ای و قابلیت سازمانی، درجه اهمیت این مولفه‌ها از دید کارشناسان به صورت زیر است:

درجه اهمیت این مولفه‌ها به صورت زیر است:

جدول ۱. درجه اهمیت شاخص‌های مربوط به توسعه قابلیت انسانی در نظام بانکی از دید کارشناسان

عامل	مهارت ارتباطی	مهارت اجرایی	دانش حرفه ای	قابلیت سازمانی	مهارت فردی
مهارت ارتباطی	۱	۳	۳	۱	۳
مهارت اجرایی	۱/۳	۱	۱	۱	۱
دانش حرفه ای	۱/۳	۱	۱	۲	۲
قابلیت سازمانی	۱	۱	۱/۲	۱	۱
مهارت فردی	۱/۳	۱	۱/۲	۱	۱

بنابراین وزن نهایی و اولویت بندی مولفه‌های مربوط به توسعه قابلیت انسانی در نظام بانکی از دید کارشناسان با روش AHP از دید کارشناسان به ترتیب جدول زیر می‌باشد :

جدول ۲. اولویت بندی عوامل توسعه قابلیت انسانی در نظام بانکی با استفاده از روش AHP از دید کارشناسان

شاخص (معیار)	وزن	اولویت
مهارت ارتباطی	۰.۳۶۴	۱
دانش حرفه ای	۰.۱۹۸	۲
قابلیت سازمانی	۰.۱۷۰	۳
مهارت اجرایی	۰.۱۴۳	۴
مهارت فردی	۰.۱۲۴	۵

نمودار خروجی نرم افزار expert choice در مورد اولویت بندی نهایی مولفه‌های توسعه قابلیت انسانی در نظام بانکی از دید کارشناسان بصورت زیر می‌باشد :



شکل ۱. خروجی نرم افزار Expert Choice

با توجه به یافته‌های فوق نرخ ناسازگاری زیر ۰.۱ است مورد تایید قرار می‌گیرد.

در جدول زیر نتایج جهت رتبه بندی زیر شاخص‌های مربوط به هریک از شاخص‌های اصلی ارائه شده است:

جدول ۳. نتایج جهت رتبه بندی زیر شاخص‌های مربوط به هریک از شاخص‌های اصلی

شاخص اصلی	زیر شاخص	رتبه	نرخ ناسازگاری
مهارت فردی	مدیریت ارتباط با مشتری	۱	۰.۰۶
	تسلط کامل به قوانین و مقررات بانکی	۱۰	
	قدرت تفکر سیستمی	۶	
	اخلاق حرفه‌ای و متعهد	۷	
	قدرت تفکر تحلیلی	۹	
	هوش و بینش مالی	۵	
	قدرت تفکر فرآیندی	۸	
	آینده نگری	۳	
	قدرت تفکر راهبردی	۲	
	کار تیمی	۴	
مهارت اجرایی	مدیریت ریسک	۳	۰.۰۸
	مدیریت پروژه	۴	
	مدیریت استرس	۵	
	مدیریت زمان	۶	
	مدیریت بهینه منابع مالی و بودجه	۱	
	ایده پردازی و خلاقیت در ارائه راهکارهای نوین	۲	
قابلیت سازمانی	مدیریت منابع انسانی	۱	۰.۰۴
	نگاه سیستمی	۸	
	جانشین پروری	۶	
	آموزش ضمن خدمت	۷	
	توسعه سازمانی	۵	
	توسعه شبکه‌های ارتباطی سازمان	۴	
	مدیریت دانش	۲	
	ارزیابی فرا سیستمی	۳	
دانش حرفه‌ای	دانش و معلومات حرفه‌ای	۱	۰.۰۵
	دانش مدیریت مالی	۳	

۴	شناخت سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی	
۵	دانش مدیریت بازار و بازاریابی	
۶	دانش فنی و عملیاتی	
۸	شناخت کامل اصول بانکداری	
۷	شناخت کامل اصول بانکداری دیجیتال	
۲	دانش تخصیص منابع	
۰.۰۳	مهارت‌های برقراری ارتباطات	مهارت ارتباطی
۷	ارتباطات غیر کلامی	
۲	مهارت‌های تصمیم‌گیری	
۱	هوش هیجانی	
۴	انعطاف‌پذیری	
۹	مهارت اقناع‌کنندگی	
۳	مدیریت روابط با ذی‌نفعان	
۶	بیان مؤثر، مهارت مذاکره و گفتگو	
۵	شبکه‌سازی	

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر که با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) و نرم‌افزار Expert Choice به‌دست آمد، به‌روشنی نشان داد که مهارت‌های ارتباطی عمومی و دانش حرفه‌ای بیشترین اهمیت را در توسعه قابلیت انسانی در نظام بانکی به‌ویژه در شعب خارج از کشور بانک ملی ایران دارند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، مهارت ارتباطی با وزن نهایی ۰.۳۶۴ در جایگاه نخست و دانش حرفه‌ای با وزن ۰.۱۹۸ در رتبه دوم قرار گرفتند. این یافته‌ها نشان‌دهنده آن است که تعامل اثربخش میان کارکنان، مشتریان و مدیران به‌عنوان زیربنای فرآیندهای سازمانی نقش بسزایی در ارتقای قابلیت‌های منابع انسانی ایفا می‌کند.

مطالعه (Young et al., 2025) نیز تأکید می‌کند که در شرایط بحرانی یا در محیط‌های پرچالش بین‌المللی، مهارت‌های ارتباطی کارکنان، به‌ویژه در نهادهای غیردولتی و بین‌المللی، عامل کلیدی در کاهش آسیب‌ها و افزایش تاب‌آوری سازمانی است. در پژوهش (Fauzan et al., 2024) نیز به این نکته اشاره شده که استفاده از سامانه‌های دیجیتال و ابزارهای نظارت الکترونیکی بر حضور و غیاب کارکنان، تنها زمانی مؤثر خواهد بود که کارکنان از توانایی لازم برای برقراری ارتباطات اثربخش در محیط کاری برخوردار باشند. در همین راستا، توانمندی در برقراری ارتباط کلامی و غیرکلامی، درک هوش هیجانی، انعطاف‌پذیری رفتاری و مهارت در تصمیم‌گیری، به‌عنوان اجزای کلیدی در توسعه مهارت‌های ارتباطی شناخته شده‌اند (Chowdhury et al., 2023).

دومین مؤلفه پراهمیت، یعنی دانش حرفه‌ای، متشکل از شاخص‌هایی چون دانش مالی، بانکداری دیجیتال، شناخت سیستم‌های اطلاعاتی و آشنایی کامل با اصول بانکی است. یافته‌های این پژوهش در این زمینه همسو با مطالعه (Hoseinzadeh & Rahimi, 2022) است که توسعه راهبردهای منابع انسانی را نیازمند وجود یک پایه دانشی قوی در زمینه مأموریت‌های سازمانی می‌داند. همچنین در پژوهش (Leoni, 2025)، آموزش و بازآموزی کارکنان در حوزه‌های تخصصی به‌عنوان بخش جدایی‌ناپذیر از توسعه قابلیت‌های انسانی معرفی شده است. به‌ویژه در نظام‌های بانکی که به‌طور فزاینده‌ای با پیچیدگی‌های فناوری و تغییرات سریع بازار مواجه هستند، سرمایه‌گذاری در ارتقای دانش حرفه‌ای ضرورتی انکارناپذیر دارد.

در رتبه‌های بعدی، قابلیت سازمانی با وزن ۰.۱۷۰، مهارت اجرایی با وزن ۰.۱۴۳، و مهارت فردی با وزن ۰.۱۲۴ قرار گرفتند. این توزیع وزنی نشان می‌دهد که اگرچه عوامل فردی و سازمانی نیز در توسعه قابلیت‌های انسانی نقش دارند، اما از نگاه کارشناسان این نقش نسبت به مهارت‌های ارتباطی و دانش تخصصی در اولویت پایین‌تری قرار دارد. با این حال، نقش مکمل این عوامل در ایجاد یک چارچوب جامع توسعه منابع انسانی غیرقابل‌انکار است. پژوهش (Piwowar-Sulej, 2021) نیز به نقش عناصر پشتیبان در توسعه پایدار منابع انسانی در صنایع تولیدی اشاره می‌کند که در آن قابلیت سازمانی مانند جانشین‌پروری، مدیریت منابع انسانی و آموزش ضمن خدمت به‌عنوان ابزاری برای پایداری و تحول شناخته می‌شود.

مطالعه (Farndale et al., 2025) نیز نقش تحولات و بحران‌های سازمانی را در بازتعریف نقش‌های منابع انسانی و تأکید بر قابلیت‌های سازمانی پررنگ می‌داند. این نکته حاکی از آن است که ارتقای ظرفیت سازمانی از طریق توسعه نظام‌های ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی شغلی و مدیریت دانش می‌تواند به توانمندسازی کارکنان و ارتقاء سطح انطباق‌پذیری سازمان در محیط‌های بین‌المللی کمک کند. به همین ترتیب، در پژوهش (Tseng et al., 2024)، حتی در شرایط پسابحرانی نیز، توسعه قابلیت‌های انسانی مانند توان برنامه‌ریزی و مدیریت منابع در کنار عناصر ساختاری، نقش تعیین‌کننده‌ای در بازیابی سازمان دارد.

از نظر مهارت‌های فردی حرفه‌ای، یافته‌ها نشان دادند که شاخص‌هایی مانند تفکر راهبردی، تفکر سیستمی، آینده‌نگری و اخلاق حرفه‌ای به‌عنوان اجزای بنیادین این مؤلفه مطرح‌اند. در مطالعه (Inomjonovna, 2023) نیز، توانایی درک متقابل، قدرت تفکر خلاق و ظرفیت حل مسئله به‌عنوان نمادهای توسعه انسانی در مسیر رشد اجتماعی و شغلی معرفی شده‌اند. همچنین مطابق با (Venkatapuram, 2020)، در مواجهه با بحران‌های جهانی نظیر همه‌گیری‌ها، توسعه قابلیت‌های انسانی فراتر از آموزش مهارت‌های فنی، شامل توسعه شخصیت، تاب‌آوری، و نگرش سازمانی نیز می‌شود.

در خصوص مهارت‌های اجرایی، یافته‌ها نشان داد که مدیریت مالی، مدیریت پروژه، و ایده‌پردازی در حل مسائل از بالاترین اهمیت برخوردارند. یافته‌های (Nankervis & Cameron, 2023) نیز مؤید این موضوع است که در عصر دیجیتال شدن، کارکنان منابع انسانی باید همزمان دارای توانمندی‌های فناورانه و مهارت‌های عملیاتی باشند. در این زمینه، ارتباط تنگاتنگی میان قابلیت‌های دیجیتال و اجرایی وجود دارد که نقش آن در اثربخشی منابع انسانی نمایان می‌شود (Horvat et al., 2025).

در نهایت، تحلیل نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی در نظام بانکی نیازمند رویکردی یکپارچه، چندسطحی و آینده‌نگر است. از یک سو، مهارت‌های نرم مانند ارتباطات و تصمیم‌گیری، و از سوی دیگر، دانش تخصصی و قابلیت‌های اجرایی باید به‌صورت همزمان در کارکنان ارتقاء یابد. از سوی دیگر، حمایت ساختاری از توسعه فردی، از جمله آموزش‌های مستمر، نظام‌های انگیزشی و امنیت شغلی، می‌تواند زمینه‌ساز پایداری و موفقیت در سطح سازمانی شود (Binh et al., 2023).

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر، تمرکز آن بر کارکنان و مدیران شعب خارجی بانک ملی ایران است که ممکن است قابلیت تعمیم نتایج به سایر نهادهای بانکی داخلی یا بانک‌های دیگر کشورهای منطقه را محدود کند. همچنین، به‌رغم دقت در انتخاب شاخص‌ها، ممکن است برخی عوامل کیفی دیگر مانند فرهنگ سازمانی یا تأثیر سیاست‌های کلان بانک مرکزی در مدل لحاظ نشده باشند. استفاده از روش AHP گرچه ابزاری قدرتمند برای رتبه‌بندی است، اما ذاتاً بر قضاوت ذهنی پاسخ‌دهندگان متکی است و این امر می‌تواند موجب سوگیری شود.

پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آتی با استفاده از رویکردهای ترکیبی (کیفی-کمی) و با تحلیل مقایسه‌ای میان چند بانک بین‌المللی، دامنه بررسی عوامل مؤثر بر توسعه قابلیت‌های انسانی را گسترش دهند. همچنین، ارزیابی تأثیر متغیرهایی مانند جنسیت، تجربه کاری و سطح تحصیلات بر درک کارکنان از قابلیت‌های انسانی می‌تواند به غنای بیشتر نتایج کمک کند. مطالعات آینده می‌توانند نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، کلان‌داده‌ها و یادگیری ماشینی را در بهینه‌سازی مسیرهای توسعه انسانی بررسی نمایند.

بانک ملی ایران و سایر بانک‌های ایرانی با تمرکز بر آموزش‌های تخصصی پیوسته، طراحی نظام‌های ارزیابی عملکرد شفاف، ایجاد مسیرهای شغلی قابل پیش‌بینی و تشویق کارکنان به یادگیری مادام‌العمر می‌توانند زیرساخت لازم برای توسعه قابلیت‌های انسانی را فراهم آورند. تدوین چارچوب‌های سیاستی در سطح کلان برای حمایت از کارکردهای منابع انسانی، به‌ویژه در شعب برون‌مرزی، لازم است. همچنین، استفاده از ابزارهای دیجیتال برای مدیریت منابع انسانی، ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی و توسعه فرهنگ سازمانی یادگیرنده می‌تواند نقش مؤثری در توانمندسازی سرمایه انسانی ایفا کند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

In the modern knowledge-based economy, the development of human capabilities has emerged as a strategic priority for organizations aiming to maintain competitive advantage. Nowhere is this more evident than in the banking sector, where rapid globalization, technological transformation, and increasing customer expectations demand highly skilled, adaptable, and professionally capable employees. Human capability development—encompassing cognitive, technical, interpersonal, and organizational competencies—enables financial institutions to improve performance, responsiveness, and innovation capacity (Binh et al., 2023). In particular, banks with global operations, such as Bank Melli Iran, must equip their overseas branches with human resources that can operate effectively across cultural and regulatory environments.

The theoretical underpinnings of human capability development find resonance in the capability approach to human development, which emphasizes expanding individuals' freedoms and enabling them to act and contribute meaningfully to society and organizations (Leoni, 2025; Venkatapuram, 2020). This paradigm shift in human resource development (HRD) shifts the focus from traditional human capital metrics to a broader, multidimensional understanding of workforce potential. In this

context, organizational environments such as banks require systematic frameworks to identify, assess, and enhance the key components of human capabilities (Inomjonovna, 2023).

Prior studies have highlighted various dimensions influencing capability development—ranging from communication skills and digital competencies to professional knowledge, emotional intelligence, and system thinking (Horvat et al., 2025; Piwovar-Sulej, 2021). These competencies have become particularly critical as banks incorporate digital technologies and artificial intelligence into their operations and workforce management practices (Chowdhury et al., 2023; Nankervis & Cameron, 2023). For example, digital attendance systems, AI-based recruitment, and remote work infrastructure all rely on employees possessing high levels of adaptability, technical literacy, and interpersonal competence (Fauzan et al., 2024).

In the case of Bank Melli's overseas branches, developing human capabilities takes on heightened importance due to the strategic significance of international operations and their role in representing national banking standards abroad. Despite this, limited empirical research exists on the prioritization of human capability factors in foreign branches of Iranian banks. Given the pivotal function of these branches in economic diplomacy, financial service export, and cross-border financial stability, identifying and ranking these factors becomes a practical necessity (Young et al., 2025).

This study seeks to fill that gap by identifying and ranking the importance of key factors influencing human capability development in Bank Melli's foreign branches. By using a structured analytic hierarchy process (AHP) framework, this research not only categorizes relevant competencies but also prioritizes them from the perspective of banking professionals. The outcomes provide theoretical insights for HR development models and practical guidance for HR planning, training design, and strategic talent deployment in global banking environments (Saaedi et al., 2021; Seyed Naghavi & Rafati Alashti, 2021).

Methods and Materials

This applied research adopted a descriptive-survey design. The statistical population consisted of experts, managers, and staff working at Bank Melli branches located outside Iran. A convenience sampling technique was used to select participants. Data collection was conducted via a structured questionnaire based on pairwise comparisons. Questionnaire items were derived from validated indices in the literature and reviewed by subject matter experts for content validity.

Data were gathered through both library research and field surveys. The analytical tool used was the Analytic Hierarchy Process (AHP), operationalized through *Expert Choice* software. The study identified five main factors for evaluation: general communication skills, general executive skills, professional knowledge, individual professional skills, and organizational capability. Respondents compared these factors pairwise, and their relative weights were calculated to determine the priority of each factor.

Findings

Descriptive analysis of participant characteristics revealed that 80% of the sample were male, with a mean age of 47.67 years ($SD = 3.59$), ranging from 30 to 53 years. Most respondents held a master's degree, and the average work experience was 19.35 years ($SD = 4.72$), ranging from 12 to 27 years.

In terms of inferential findings, the AHP analysis revealed the following ranking of factors influencing human capability development in the banking system:

1. General Communication Skills – Weight: 0.364

2. Professional Knowledge – Weight: 0.198
3. Organizational Capability – Weight: 0.170
4. Executive Skills – Weight: 0.143
5. Individual Skills – Weight: 0.124

Pairwise comparison matrices demonstrated acceptable levels of consistency, with all inconsistency rates below the threshold of 0.1. Sub-factor analysis for each category revealed detailed insights. For instance, under communication skills, emotional intelligence, decision-making, and stakeholder relationship management were prioritized. In the professional knowledge domain, elements such as financial management, banking principles, and digital banking literacy held top positions. Organizational capability emphasized HR management, knowledge management, and systemic thinking.

Discussion and Conclusion

The findings reaffirm the centrality of general communication skills in developing human capabilities within international banking environments. Effective communication—both verbal and non-verbal—serves as the foundation for collaboration, negotiation, conflict resolution, and customer engagement. In dynamic and multicultural contexts, such as foreign branches, these skills also support cultural sensitivity and team cohesion, ultimately enhancing organizational performance and client satisfaction. This aligns with prior research showing communication competence as a leading predictor of adaptability and performance in complex environments ([Piwowar-Sulej, 2021](#); [Young et al., 2025](#)).

Professional knowledge emerged as the second most critical factor. This includes understanding of financial operations, digital tools, regulatory frameworks, and sector-specific expertise. In a rapidly digitizing banking landscape, lack of professional knowledge can act as a bottleneck to transformation and innovation. Studies have shown that institutions with high levels of technical knowledge and continuous learning cultures are better equipped to manage disruption and sustain competitiveness ([Chowdhury et al., 2023](#); [Farndale et al., 2025](#); [Nankervis & Cameron, 2023](#)).

Organizational capability ranked third, indicating the importance of structural and systemic support mechanisms in fostering individual growth. Elements such as internal communication networks, job rotation, knowledge sharing platforms, and talent succession systems were viewed as essential enablers of capability development. This reflects the systemic view of capability as not merely an individual attribute, but a collective, context-dependent construct ([Hoseinzadeh & Rahimi, 2022](#); [Tseng et al., 2024](#)).

Executive skills and individual professional competencies, though ranking lower, still play vital roles in shaping a capable workforce. Time management, creativity, stress management, and strategic thinking were cited as valuable subcomponents. Their lower weight may suggest that while these attributes are necessary, they become more effective when embedded within robust communication and knowledge systems. This highlights the interactive nature of capability dimensions—each reinforcing or constraining the others depending on organizational conditions ([Horvat et al., 2025](#)).

In conclusion, this study provides a validated model for prioritizing human capability components in global banking operations. The emphasis on communication and professional expertise reflects the operational realities of cross-border banking, where responsiveness, trust-building, and compliance are paramount. The results offer practical implications for HR managers in designing training programs, allocating resources, and shaping competency-based performance systems.

References

- Binh, T. V., Duong, L. N. K., Thy, N. G., & Khoa, H. D. (2023). CSR, marketing capabilities and human resource development: The endogenous role of network capabilities. *European Journal of Training and Development*, 47(7/8), 695-710. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2022-0014>
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100899. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899>
- Farndale, E., Paauwe, J., Boselie, P., & Horak, S. (2025). Corporate Scandals as Punctuating Events That Change Human Resource Roles. *Journal of Management*, 51(3), 967-998. <https://doi.org/10.1177/01492063231226137>
- Fauzan, R., Harsono, K., Meisandy, R. P., Barokah, M., & Muhaimin, M. I. (2024). Optimising Human Resource Management as an Effort to Improve Employee Performance through Digital Attendance. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*, 7(1), 16-25. <https://doi.org/10.24815/jr.v7i1.36412>
- Horvat, D., Jäger, A., & Lerch, C. M. (2025). Fostering innovation by complementing human competences and emerging technologies: an industry 5.0 perspective. *International Journal of Production Research*, 63(3), 1126-1149. <https://doi.org/10.1080/00207543.2024.2372009>
- Hoseinzadeh, E., & Rahimi, G. (2022). Presenting a model for measuring the capabilities of human resource strategy in government organizations. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 13(2), 939-951. https://ijnaa.semnan.ac.ir/article_6412.html
- Inomjonovna, R. I. (2023). Human Capabilities-Social Development Is A Product. *Journal of new century innovations*, 22(1), 119-124.
- Leoni, S. (2025). A historical review of the role of education: From human capital to human capabilities. *Review of Political Economy*, 37(1), 227-244. <https://doi.org/10.1080/09538259.2023.2245233>
- Nankervis, A. R., & Cameron, R. (2023). Capabilities and competencies for digitised human resource management: Perspectives from Australian HR professionals. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(1), 232-251. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12354>
- Piowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM-with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*, 278, 124008. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124008>
- Saaedi, A., Shakibaei, A., & Ahang, F. (2021). Analysis and Evaluation of the Effect of Social Capital on Improving Strategic Human Resource Capabilities for the Development of Organizational Financial Performance. The First International Conference on the Leap in Management Sciences, Economics, and Accounting, Sari. <https://en.civilica.com/doc/1464257/>
- Seyed Naghavi, M. A., & Rafati Alashti, K. (2021). Analysis of Human Resource Development Status Based on HR Practices in High-Reliability Organizations Using Clark's Approach. The Seventeenth International Conference on Human Resource Development, Tehran. <https://en.civilica.com/doc/1386075/>
- Tseng, T. H., Blagojević, N., & Stojadinovic, B. (2024). Modeling post-disaster residential mobility considering human capabilities. 18th World Conference on Earthquake Engineering (WCEE 2024), https://www.researchgate.net/publication/382343524_Modeling_Post-Disaster_Residential_Mobility_Considering_Human_Capabilities
- Venkatapuram, S. (2020). Human capabilities and pandemics. *Journal of Human Development and Capabilities*, 21(3), 280-286. <https://doi.org/10.1080/19452829.2020.1786028>
- Young, S. L., Wiley, K. K., & Searing, E. A. (2025). Nonprofit Human Resources: Crisis Impacts and Mitigation Strategies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 54(1), 176-202. <https://doi.org/10.1177/08997640241251491>