توسعه فردی و تحول سازمانی

شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر حکمرانی منابع انسانی در بانکداری

علی بختیاری[1]، فرشاد حاج علیان[2*]، منصوره مرادی حقیقی[2]

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: f.hajalian@iaufb.ac.ir

شیوه استناددهی: بختیاری، علی.، حاج علیان، فرشاد.، و مرادی حقیقی، منصوره. (۱۴۰۶). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر حکمرانی منابع انسانی در بانکداری. *توسعه فردی و تحول سازمانی*، ۵(۴)، ۳۰-۱.

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی، تبیین و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر حکمرانی منابع انسانی و ارائه الگویی جامع و اولویت‌بندی‌شده برای نظام بانکی ایران بود. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، آمیخته اکتشافی با توالی کیفی–کمی بود. جامعه پژوهش را خبرگان مدیریت، منابع انسانی و صنعت بانکداری تشکیل دادند که ۱۵ نفر با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و گلوله‌برفی انتخاب شدند. در مرحله کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. در مرحله کمی، مضامین شناسایی‌شده در قالب پرسشنامه مقایسات زوجی در اختیار همان خبرگان قرار گرفت و با استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)، میانگین هندسی قضاوت‌ها، محاسبه بردار ویژه و بررسی نرخ ناسازگاری، وزن و اولویت عوامل تعیین شد. نتایج AHP نشان داد بنیان‌های راهبردی و حاکمیتی منابع انسانی با وزن ۰.۱۳۴ بالاترین اولویت را به خود اختصاص داد. چارچوب‌های کلان توسعه و یکپارچگی نظام با وزن ۰.۱۱۹ و پیشرفت شغلی و سازوکارهای ارتقا با وزن ۰.۱۱۴ در رتبه‌های دوم و سوم قرار گرفتند. استقرار شایستگی در انتصاب و جایابی با وزن ۰.۱۰۵ و تداوم مدیریت و پرورش ذخیره‌های مدیریتی با وزن ۰.۰۹۷ نیز در اولویت‌های بعدی بودند. در مقابل، شفافیت، اعتماد و انتظام تصمیم‌گیری (۰.۰۳۱)، سلامت حرفه‌ای و کیفیت زیست کاری (۰.۰۲۸)، پایش، کنترل و رسیدگی در حکمرانی (۰.۰۲۰) و برون‌دادهای سازمانی و هویت حرفه‌ای (حدود ۰.۰۱۹) کمترین وزن را کسب کردند. نرخ ناسازگاری مقایسات در محدوده قابل قبول و کمتر از ۰.۱۰ قرار داشت. حکمرانی اثربخش منابع انسانی در بانکداری بیش از هر چیز مستلزم ارتقای جایگاه راهبردی منابع انسانی، یکپارچگی سیاست‌ها و فرایندها، شایسته‌سالاری و طراحی مسیرهای روشن پیشرفت شغلی است؛ ازاین‌رو، الگوی حاصل می‌تواند چارچوبی کاربردی برای گذار از مدیریت اداری منابع انسانی به حکمرانی راهبردی سرمایه انسانی در شبکه بانکی فراهم سازد.

کلیدواژگان: حکمرانی منابع انسانی؛ نظام بانکی ایران؛ مدیریت راهبردی منابع انسانی؛ تحلیل سلسله‌مراتبی؛ شایسته‌سالاری؛ توسعه سرمایه انسانی.

تاریخ چاپ نهایی: ۱ مهر ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۹ آبان ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۱ آبان ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۲۴ مهر ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۳ مهر ۱۴۰۵

© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Identifying and Ranking the Factors Affecting Human Resource Governance in Banking

Ali Bakhtyari[1], Farshad Haj Alian[2]*, Mansoureh Moradi Haghighi[2]

1. PhD Candidate, Department of Public Management, Fi.C., Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran
2. Assistant Professor, Department of Public Management, Fi.C., Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran

*Corresponding Author's Email: f.hajalian@iaufb.ac.ir

How to cite: Bakhtyari, A., Haj Alian, F., & Moradi Haghighi, M. (2027). Identifying and Ranking the Factors Affecting Human Resource Governance in Banking. *Personal Development and Organizational Transformation, 5*(4), 1-30.

Abstract

This study aimed to identify, explain, and prioritize the factors affecting human resource governance and to develop a comprehensive prioritized framework for the Iranian banking system. This applied study employed an exploratory sequential mixed-methods design comprising qualitative and quantitative phases. The study population consisted of experts in management, human resources, and banking, from whom 15 participants were selected through judgmental purposive and snowball sampling. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews and analyzed using thematic analysis in MAXQDA. In the quantitative phase, the identified themes were incorporated into a pairwise-comparison questionnaire administered to the same expert panel. The Analytic Hierarchy Process (AHP), geometric aggregation of expert judgments, eigenvector calculations, and consistency-ratio assessment were used to determine the relative weights and priorities of the identified dimensions. AHP results indicated that strategic and governance foundations of human resources ranked first with a weight of 0.134. Macro-level development and system integration frameworks ranked second (0.119), followed by career advancement and promotion mechanisms (0.114). Competency-based appointment and placement (0.105) and management continuity and development of managerial reserves (0.097) occupied the subsequent positions. Conversely, transparency, trust, and decision-making discipline (0.031), professional well-being and quality of working life (0.028), governance monitoring, control, and grievance handling (0.020), and organizational outputs and professional identity (approximately 0.019) received the lowest relative weights. Consistency ratios for the pairwise-comparison matrices remained below the acceptable threshold of 0.10, supporting the coherence and reliability of expert judgments. Effective human resource governance in banking primarily depends on strengthening the strategic position of human resources, integrating policies and processes, institutionalizing merit-based practices, and establishing transparent career-development mechanisms. The resulting framework can therefore provide an operational basis for shifting from administrative human resource management toward strategic human capital governance across the banking network.

Keywords: *Human Resource Governance; Iranian Banking System; Strategic Human Resource Management; Analytic Hierarchy Process; Meritocracy; Human Capital Development.*

Submit Date: 25 September 2026
Revise Date: 16 October 2026
Accept Date: 23 October 2026
Initial Publish: 31 October 2026
Final Publish: 23 September 2027

© 2027 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.

مقدمه

منابع انسانی در سازمان‌های معاصر دیگر صرفاً یکی از نهاده‌های اجرایی یا پشتیبان عملیات محسوب نمی‌شود، بلکه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های راهبردی و منشأ اصلی ایجاد مزیت رقابتی پایدار شناخته می‌شود. سازمان‌هایی که قادرند دانش، شایستگی، تجربه، انگیزش و ظرفیت‌های خلاقانه کارکنان خود را در راستای اهداف کلان سازمانی هدایت کنند، از توان بالاتری برای انطباق با تحولات محیطی، ارتقای بهره‌وری و استمرار عملکرد برخوردار خواهند بود. در این چارچوب، مدیریت منابع انسانی از مجموعه‌ای از فعالیت‌های اداری مانند استخدام، پرداخت و ثبت سوابق کارکنان فراتر رفته و به نظامی راهبردی برای همسوسازی رفتار، قابلیت‌ها و عملکرد نیروی انسانی با مأموریت و جهت‌گیری کلان سازمان تبدیل شده است. پژوهش‌های حوزه مدیریت راهبردی منابع انسانی نیز نشان داده‌اند که شکل‌گیری مزیت رقابتی در محیط‌های پیچیده و متغیر تا حد زیادی به توانایی سازمان در طراحی و اجرای سیاست‌هایی وابسته است که میان سرمایه انسانی، ساختار سازمانی و اهداف کسب‌وکار ارتباطی پایدار برقرار کنند (Agustian et al., 2023; Storey et al., 2019). از این منظر، مدیریت راهبردی منابع انسانی نه یک کارکرد مستقل و جزیره‌ای، بلکه بخشی از معماری کلان حکمرانی سازمان است که کیفیت تصمیم‌های مرتبط با کارکنان را به عملکرد و پایداری سازمانی پیوند می‌دهد.

تحول در ماهیت مدیریت منابع انسانی طی دهه‌های اخیر سبب شده است که ادبیات این حوزه به‌تدریج از تمرکز بر «مدیریت» کارکنان به سمت «حکمرانی» منابع انسانی حرکت کند. مدیریت منابع انسانی عموماً بر طراحی و اجرای سیاست‌ها و رویه‌های مربوط به جذب، آموزش، ارزیابی، جبران خدمات، ارتقا و نگهداشت کارکنان متمرکز است، درحالی‌که حکمرانی منابع انسانی سطحی کلان‌تر از هدایت، نظارت، پاسخگویی، تنظیم روابط قدرت، شفافیت تصمیم‌گیری و توزیع مسئولیت میان بازیگران سازمانی را در بر می‌گیرد. حکمرانی منابع انسانی مشخص می‌کند چه کسانی درباره نیروی انسانی تصمیم می‌گیرند، حدود اختیار آنان چیست، چگونه پاسخگو می‌شوند، چه سازوکارهایی برای نظارت بر تصمیم‌ها وجود دارد و منافع کارکنان، مدیران، سهامداران، مشتریان و سایر ذی‌نفعان چگونه در این تصمیم‌ها متوازن می‌شود. در همین راستا، گذار از مدیریت منابع انسانی به حکمرانی منابع انسانی به معنای انتقال از یک نظام وظیفه‌محور به چارچوبی چندبازیگری است که در آن مدیران ارشد، مدیران صف، متخصصان منابع انسانی و خود کارکنان در هدایت مسائل انسانی سازمان نقش دارند (Rahimi et al., 2017). چنین دیدگاهی، واحد منابع انسانی را از جایگاه صرفاً اجرایی خارج کرده و به یکی از ارکان تصمیم‌سازی و کنترل راهبردی سازمان تبدیل می‌کند.

اهمیت این تحول در صنعت بانکداری بیش از بسیاری از صنایع دیگر است. بانک‌ها در محیطی فعالیت می‌کنند که هم‌زمان تحت تأثیر رقابت شدید، مقررات سخت‌گیرانه، الزامات انطباق، ریسک‌های عملیاتی، حساسیت بالای مشتریان، تحولات فناورانه و فشار مستمر برای حفظ اعتماد عمومی قرار دارد. در چنین محیطی، خطا در تصمیم‌های منابع انسانی می‌تواند پیامدهایی فراتر از کاهش بهره‌وری داشته باشد و حتی به افزایش ریسک‌های سازمانی، کاهش کیفیت خدمات، تخریب اعتبار بانک و تضعیف اعتماد ذی‌نفعان منجر شود. ازاین‌رو، مدیریت سرمایه انسانی در بانک‌ها نیازمند سازوکارهایی است که ضمن تأمین نیازهای عملیاتی، پاسخگویی، شفافیت، اخلاق حرفه‌ای، کنترل ریسک و انطباق با الزامات نظارتی را نیز تضمین کند. تحلیل راهبردی منابع انسانی در بانکداری نشان می‌دهد که کارکرد منابع انسانی باید از سطح اجرای فرآیندهای اداری فراتر رود و در نظارت بر رفتار سازمانی، پیشگیری از ضعف‌های انسانی و تقویت حاکمیت شرکتی نقشی فعال ایفا کند

(Bace, 2018). همچنین، نگاه راهبردی به مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری نشان می‌دهد که توان بانک‌ها در حفظ کارایی و رقابت‌پذیری مستقیماً به کیفیت جذب، توسعه، ارزیابی، انگیزش و نگهداشت کارکنان وابسته است (Garg & Singh, 2020).

یکی از ابعاد اساسی حکمرانی منابع انسانی، ایجاد پیوند منظم میان سیاست‌های منابع انسانی و اهداف راهبردی سازمان است. در رویکرد راهبردی، سیاست‌های استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، توسعه مسیر شغلی و جانشین‌پروری نباید به‌صورت مجزا طراحی شوند، بلکه باید در قالب یک نظام منسجم و همسو با مأموریت و چشم‌انداز سازمان عمل کنند. مطالعات مرور ادبیات نشان داده‌اند که اجرای اثربخش مدیریت راهبردی منابع انسانی مستلزم یکپارچگی افقی میان رویه‌های مختلف منابع انسانی و یکپارچگی عمودی میان این رویه‌ها و راهبرد کلان سازمان است (Castro et al., 2020). در همین راستا، مجموعه‌ای از رویه‌ها شامل جذب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، مشارکت کارکنان و تعادل کار و زندگی از ارکان اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی محسوب می‌شوند (Minh & Nwachukwu, 2020). همچنین، طراحی نظام‌های روشن توسعه و ارتقای شغلی از جمله عوامل مؤثر بر حفظ نیروهای توانمند و کاهش تمایل آنان به ترک سازمان است (Fahim, 2019). این موضوع در بانک‌ها، که سرمایه دانشی و تجربه کارکنان از ارزش بالایی برخوردار است، اهمیت مضاعف دارد.

نگهداشت کارکنان و تقویت تعهد سازمانی نیز از مسائل اساسی حکمرانی منابع انسانی است. عملکرد مطلوب نظام منابع انسانی زمانی پایدار خواهد بود که کارکنان نه‌تنها از مهارت کافی برخوردار باشند، بلکه نسبت به سازمان احساس تعلق، اعتماد و تعهد داشته باشند. شواهد پژوهشی در صنعت بانکداری نشان داده‌اند که رویه‌های منابع انسانی می‌توانند به‌طور مستقیم بر میزان تعهد کارکنان تأثیر بگذارند و کیفیت سیاست‌های مرتبط با آموزش، ارزیابی، پاداش و توسعه شغلی با افزایش تعهد سازمانی همراه است (Parajuli & Shrestha, 2021). همچنین، در مؤسسات مالی، وجود رویه‌های عادلانه و حمایتی منابع انسانی می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی را تقویت کند و کارکنان را به انجام رفتارهایی فراتر از الزامات رسمی شغل ترغیب نماید (Pradhan & Shrestha, 2022). مطالعات مربوط به نگهداشت نیروی انسانی نیز تأکید دارند که سازمان‌ها برای جلوگیری از خروج کارکنان توانمند باید ترکیبی از فرصت‌های رشد، نظام پاداش منصفانه، امنیت شغلی، کیفیت روابط سازمانی و سازوکارهای مشارکت را فراهم آورند (Shrestha & Prajapati, 2023). یافته‌های مقایسه‌ای در بخش‌های بانکداری و بیمه نیز نشان داده‌اند که تفاوت در نحوه اجرای کارکردهای منابع انسانی می‌تواند به تفاوت معنادار در پیامدهای رفتاری و عملکردی کارکنان منجر شود (Shrestha & Parajuli, 2020).

در کنار تعهد و نگهداشت، رضایت شغلی یکی دیگر از حلقه‌های کلیدی ارتباط میان سیاست‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی است. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی زمانی می‌توانند به ارتقای عملکرد منجر شوند که از دید کارکنان عادلانه، حمایت‌گر و مرتبط با نیازهای شغلی آنان باشند. پژوهش انجام‌شده در بخش بانکی نشان داده است که شیوه‌های مناسب مدیریت منابع انسانی از طریق افزایش رضایت شغلی می‌توانند تعهد سازمانی کارکنان را تقویت کنند (Cherif, 2020). در همین چارچوب، کیفیت سبک رهبری نیز بر نحوه ادراک کارکنان از محیط سازمانی و میزان رضایت آنان تأثیرگذار است؛ به‌ویژه در صنعت بانکداری، سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعاملی می‌توانند الگوهای متفاوتی از رضایت، انگیزش و مشارکت کارکنان ایجاد کنند (Omoniyi, 2022). بنابراین، حکمرانی منابع انسانی نمی‌تواند صرفاً بر ساختارهای رسمی و مقررات تکیه کند، بلکه باید کیفیت رهبری و نحوه تعامل مدیران با کارکنان را نیز بخشی از نظام حکمرانی تلقی کند.

مسئله عدالت، اعتماد و شفافیت نیز در طراحی حکمرانی منابع انسانی نقش بنیادی دارد. تصمیم‌های مرتبط با انتصاب، ارتقا، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و تخصیص فرصت‌های توسعه‌ای، از مهم‌ترین تصمیم‌هایی هستند که ادراک کارکنان از عدالت سازمانی را شکل می‌دهند. نبود معیارهای روشن یا وجود تصمیم‌های سلیقه‌ای می‌تواند اعتماد نهادی را تضعیف و انگیزش کارکنان را کاهش دهد. در مقابل، استقرار فرآیندهای شفاف و قابل ردیابی، مشخص بودن مسئولیت تصمیم‌گیرندگان و امکان پاسخگویی و اعتراض، زمینه شکل‌گیری اعتماد و مشروعیت سازمانی را فراهم می‌آورد. رویکردهای نوین مدیریت راهبردی منابع انسانی نیز بر شفافیت، انسجام سیاست‌ها، مشارکت کارکنان و ارتباطات سازمانی به‌عنوان عناصر مهم بهترین رویه‌ها تأکید می‌کنند (Kopoulos, 2023). همچنین، چارچوب‌های معاصر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر ضرورت پیوند میان برنامه‌ریزی نیروی انسانی، اهداف کلان سازمان، مدیریت عملکرد و توسعه کارکنان تأکید دارند (Haan & Main, 2023). ازاین‌رو، یکی از کارکردهای اصلی حکمرانی منابع انسانی، تبدیل تصمیم‌های فردمحور و پراکنده به تصمیم‌هایی قاعده‌مند، مستند و پاسخگو است.

تحول دیجیتال نیز یکی از نیروهای اصلی بازتعریف حکمرانی منابع انسانی در بانکداری است. گسترش بانکداری دیجیتال، هوش مصنوعی، تحلیل داده، اتوماسیون و پلتفرم‌های هوشمند، علاوه بر تغییر ساختار عملیات بانکی، ماهیت مشاغل و شایستگی‌های موردنیاز کارکنان را نیز دگرگون کرده است. شواهد جدید نشان می‌دهد که حتی در بانک‌هایی که سطح دیجیتالی‌شدن بالایی دارند، سرمایه انسانی همچنان یکی از عوامل مهم عملکرد بانک باقی می‌ماند و فناوری نمی‌تواند به‌طور کامل جایگزین نقش راهبردی نیروی انسانی شود (Pham et al., 2026). این یافته اهمیت طراحی نظام‌هایی را برجسته می‌کند که بتوانند میان سرمایه انسانی و فناوری پیوندی مکمل برقرار سازند. در ایران نیز پژوهش درباره آینده منابع انسانی در بانکداری نشان داده است که مهارت‌های دیجیتال متخصصان منابع انسانی، راهبردهای سازگاری کارکنان با تحولات دیجیتال و بازتعریف نقش منابع انسانی در محیط فناورانه از عوامل اساسی موفقیت بانک‌ها به شمار می‌روند (Heydariyeh et al., 2025). بنابراین، حکمرانی منابع انسانی باید علاوه بر تنظیم روابط انسانی، نحوه استفاده از داده، فناوری و ابزارهای دیجیتال را نیز در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با کارکنان سامان دهد.

ورود هوش مصنوعی به حوزه مدیریت منابع انسانی نیز ضرورت توجه به ابعاد جدید حکمرانی را دوچندان کرده است. سامانه‌های هوشمند امروزه در جذب، غربالگری متقاضیان، تحلیل عملکرد، پیش‌بینی خروج کارکنان، برنامه‌ریزی آموزشی و تصمیم‌های توسعه‌ای کاربرد دارند. با وجود مزایای این فناوری‌ها، استفاده از آن‌ها بدون چارچوب حکمرانی می‌تواند با خطراتی همچون سوگیری الگوریتمی، نقض محرمانگی، کاهش شفافیت تصمیم‌ها و تضعیف نقش قضاوت انسانی همراه باشد. ازاین‌رو، توسعه مدیریت منابع انسانی در عصر هوش مصنوعی مستلزم توجه هم‌زمان به حاکمیت داده، عدالت الگوریتمی، سلامت روان‌شناختی کارکنان و همسویی فناوری با راهبردهای سرمایه انسانی است (Mousavi et al., 2025). علاوه بر این، توسعه حکمرانی الکترونیک در بانک‌ها می‌تواند عملکرد منابع انسانی را بهبود بخشد، مشروط بر آنکه زیرساخت‌های تصمیم‌گیری الکترونیک با شاخص‌های عملکردی، استقلال اجرایی و سازوکارهای نظارتی مناسب همراه شود (Mohammad & Abu-Jreas, 2026). این تحولات نشان می‌دهد که حکمرانی منابع انسانی در بانکداری جدید باید دامنه‌ای گسترده‌تر از حکمرانی سنتی داشته و ابعاد فناورانه و داده‌محور را نیز پوشش دهد.

مدیریت و حکمرانی عملکرد نیز یکی دیگر از ستون‌های اساسی این چارچوب است. هر نظام حکمرانی منابع انسانی برای هدایت رفتار کارکنان نیازمند معیارهای روشن، سنجه‌های معتبر و سازوکارهای منظم بازخورد است. شاخص‌های کلیدی عملکرد می‌توانند مبنایی برای

سنجش تحقق اهداف، شناسایی شکاف‌های عملکردی و تصمیم‌گیری درباره توسعه، پاداش و ارتقای افراد فراهم کنند (Aithal & Aithal, 2023). بااین‌حال، ارزیابی عملکرد تنها زمانی اثربخش است که در یک چارچوب حکمرانی منصفانه و پاسخگو قرار گیرد. پژوهش درباره حکمرانی مدیریت عملکرد نشان داده است که ساختاریافتگی فرآیندهای ارزیابی و هدایت عملکرد می‌تواند به‌طور مستقیم در توسعه منابع انسانی، توانمندسازی و بالندگی کارکنان نقش داشته باشد (Naderi et al., 2025). بنابراین، حکمرانی عملکرد باید میان ارزیابی، یادگیری، توسعه، جبران خدمات و مسئولیت‌پذیری ارتباط برقرار کند و از تبدیل ارزیابی به فرآیندی صرفاً اداری جلوگیری نماید.

یکی دیگر از مؤلفه‌های مهم در حکمرانی منابع انسانی، توجه به دانش، تجربه و ظرفیت‌های فکری سازمان است. در سازمان‌های دانش‌بنیان و خدمات حرفه‌ای، سرمایه دانشی یکی از اصلی‌ترین منابع ایجاد ارزش است و تصمیم‌های مرتبط با نگهداشت، انتقال و توسعه دانش باید بخشی از سیاست‌های منابع انسانی باشد. مدیریت پرتفوی پروژه و فعالیت‌های دانشی نیز نشان می‌دهد که تخصیص منابع انسانی و دانشی زمانی اثربخش‌تر خواهد بود که بر مبنای اولویت‌های راهبردی و ظرفیت‌های واقعی سازمان انجام شود (Razavi & Motavali, 2023). در بانک‌ها نیز اطلاعات، تجربه و دانش ضمنی کارکنان نقش اساسی در مدیریت ریسک، تعامل با مشتریان و حل مسائل عملیاتی دارد. بر همین اساس، حکمرانی منابع انسانی باید سازوکارهایی برای مدیریت استعداد، انتقال دانش، جانشین‌پروری و حفظ نیروهای کلیدی ایجاد کند تا وابستگی سازمان به افراد خاص کاهش یافته و تداوم مدیریتی تضمین شود.

از سوی دیگر، سلامت روان‌شناختی و کیفیت زندگی کاری نیز باید در چارچوب حکمرانی منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد. فشار کاری، الزامات شدید عملکردی، پیچیدگی مقرراتی و مواجهه مستمر با مشتریان می‌تواند کارکنان بانک‌ها را در معرض استرس و فرسودگی شغلی قرار دهد. مدیریت نامناسب این فشارها نه‌تنها بر سلامت کارکنان اثر می‌گذارد، بلکه می‌تواند خطاهای شغلی، تعارضات، افت بهره‌وری و ترک خدمت را افزایش دهد. مطالعات مربوط به مدیریت استرس و تعادل کار و زندگی بر ضرورت طراحی سازوکارهای حمایتی برای کاهش فشارهای شغلی و ایجاد تعادل میان مسئولیت‌های حرفه‌ای و شخصی تأکید دارند (Ganapathi & Aithal, 2024). در کنار آن، هوش هیجانی می‌تواند در بهبود عملکرد شغلی کارکنان بانک‌ها و مدیریت اثربخش تعاملات انسانی نقش مهمی ایفا کند (Radha & Aithal, 2023). بنابراین، حکمرانی منابع انسانی باید رفاه کارکنان و سلامت روانی آنان را نه به‌عنوان مسئله‌ای جانبی، بلکه بخشی از پایداری و سلامت سازمانی تلقی کند.

چالش‌های منابع انسانی در بانکداری در عین حال با فرصت‌های متعددی همراه هستند. تحول دیجیتال، تحلیل داده، هوش مصنوعی و توسعه ابزارهای یکپارچه منابع انسانی، امکان تصمیم‌گیری دقیق‌تر، شناسایی استعدادها، پیش‌بینی نیازهای آموزشی و ارتقای کیفیت ارزیابی را فراهم ساخته‌اند. تحلیل‌های جدید از نقش منابع انسانی در بانکداری نشان می‌دهند که مدیریت اثربخش کارکنان می‌تواند به بهبود کارایی عملیاتی، رضایت مشتری و عملکرد مالی کمک کند، درحالی‌که چالش‌هایی مانند تغییرات فناوری، رقابت برای استعداد و الزامات نظارتی همچنان پابرجا هستند (Radha & Aithal, 2024). استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ابزارهای تحلیلی نیز می‌تواند تصمیم‌های منابع انسانی را داده‌محورتر و منسجم‌تر کند (Garg & Singh, 2020). بااین‌حال، بهره‌گیری از این فرصت‌ها مستلزم وجود ساختارهای حکمرانی است که مسئولیت، اختیار و قواعد استفاده از داده و فناوری را به‌صورت شفاف تعیین کنند.

از منظر ساختاری نیز حکمرانی منابع انسانی نیازمند بازنگری در نقش واحد منابع انسانی و رابطه آن با سایر سطوح سازمان است. در بسیاری از سازمان‌ها، یکی از مشکلات اساسی، تمرکز بیش از حد تصمیم‌های منابع انسانی در واحدهای ستادی یا، در سوی مقابل، واگذاری بی‌قاعده

اختیارات به مدیران صف است. حکمرانی مطلوب باید میان تمرکز و تفویض اختیار توازن برقرار کرده و مسئولیت‌های مدیران عالی، واحد منابع انسانی، مدیران صف و واحدهای نظارتی را به‌طور روشن تفکیک کند. دیدگاه‌های انتقادی در مدیریت منابع انسانی نیز بر این نکته تأکید دارند که سیاست‌های منابع انسانی در خلأ شکل نمی‌گیرند، بلکه تحت تأثیر روابط قدرت، ساختارهای سازمانی، محیط نهادی و منافع ذی‌نفعان قرار دارند (Wood & Collings, 2021). به همین دلیل، حکمرانی منابع انسانی را نمی‌توان صرفاً با مجموعه‌ای از تکنیک‌های مدیریتی تبیین کرد، بلکه باید آن را در چارچوب وسیع‌تر سازوکارهای نهادی و نظارتی سازمان تحلیل کرد.

در نظام بانکی ایران، ضرورت چنین رویکردی به دلیل ویژگی‌های ساختاری و محیطی اهمیت بیشتری دارد. بانک‌ها هم‌زمان با الزامات تحول دیجیتال، رقابت در جذب و نگهداشت نیروهای متخصص، فشار برای افزایش بهره‌وری، ضرورت ارتقای سلامت اداری، نیاز به جانشین‌پروری و چالش شایسته‌سالاری مواجه هستند. تجربه پژوهش‌های داخلی درباره حکمرانی مدیریت عملکرد، مهارت‌های دیجیتال منابع انسانی و شکوفایی منابع انسانی در عصر هوش مصنوعی نیز نشان می‌دهد که مسائل سرمایه انسانی در ایران بیش از گذشته به سمت موضوعاتی نظیر یکپارچگی ساختاری، شایستگی، فناوری، داده و حکمرانی حرکت کرده‌اند (Heydariyeh et al., 2025; Mousavi et al., 2025; Naderi et al., 2025). با وجود این، این مطالعات عموماً بر یک یا چند بعد مشخص از مدیریت و توسعه منابع انسانی متمرکز بوده‌اند و کمتر به ارائه چارچوبی جامع برای شناسایی و رتبه‌بندی هم‌زمان مؤلفه‌های حکمرانی منابع انسانی در شبکه بانکی پرداخته‌اند.

این خلأ زمانی مهم‌تر می‌شود که بدانیم رویه‌های منابع انسانی در بانک‌ها مجموعه‌ای به‌شدت به‌هم‌پیوسته از تصمیم‌ها را تشکیل می‌دهند. توسعه شغلی بدون نظام شایستگی، ارزیابی عملکرد بدون عدالت و شفافیت، آموزش بدون نیازسنجی، جانشین‌پروری بدون مدیریت استعداد و تحول دیجیتال بدون حکمرانی داده نمی‌تواند نتایج مطلوبی ایجاد کند. ازاین‌رو، ضروری است عوامل مؤثر بر حکمرانی منابع انسانی نه به‌صورت منفرد، بلکه در قالب یک ساختار یکپارچه شناسایی و از نظر اهمیت نسبی اولویت‌بندی شوند. چنین رویکردی می‌تواند به مدیران بانکی کمک کند تا منابع محدود خود را بر مؤلفه‌هایی متمرکز سازند که بیشترین نقش را در بهبود کیفیت حکمرانی دارند و در عین حال میان اهداف راهبردی، الزامات نظارتی و نیازهای کارکنان توازن برقرار کنند. شواهد موجود نیز نشان می‌دهند که اثربخشی مدیریت منابع انسانی در بانکداری زمانی افزایش می‌یابد که رویکردهای مدیریتی، فناورانه، انگیزشی و حاکمیتی به‌صورت مکمل و هماهنگ به کار گرفته شوند (Pham et al., 2026; Radha & Aithal, 2024). در چنین چارچوبی، شناسایی ابعاد کلیدی و تعیین وزن و اولویت آن‌ها می‌تواند مبنایی علمی برای سیاست‌گذاری، بازطراحی فرآیندها و ارتقای نظام تصمیم‌گیری در حوزه سرمایه انسانی فراهم آورد.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر شناسایی، تبیین و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر حکمرانی منابع انسانی و ارائه الگویی جامع و اولویت‌بندی‌شده برای حکمرانی منابع انسانی در نظام بانکی ایران است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف در زمره تحقیقات کاربردی و به جهت نقش آن در توسعه چارچوب‌های شناختی حوزه حاکمیت سازمانی، در بعد توسعه‌ای و بنیادین نیز طبقه‌بندی می‌شود. این مطالعه با اتکا به شاخص‌های برآمده از ادبیات پژوهش و مصاحبه‌های عمیق با مدیران ارشد، رؤسای شعب و اعضای هیئت‌علمی متخصص در حوزه بانکداری، به بررسی و تحلیل ابعاد حکمرانی منابع انسانی در نظام بانکی می‌پردازد. از حیث ماهیت و روش گردآوری داده‌ها، پژوهش حاضر ماهیتی توصیفی و پیمایشی دارد؛ چرا که به توصیف ویژگی‌های پدیده، سنجش مؤلفه‌ها و اولویت‌بندی شاخص‌ها بدون دستکاری تجربی مبادرت می‌ورزد. فرایند کلی پژوهش بر مبنای رویکرد آمیخته طراحی شده

است که در دو فاز متوالی کیفی و کمی و با پیروی از یک منطق استقرایی به سمت تحقق اهداف گام برمی‌دارد. در فاز کیفی، با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون و با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده حکمرانی منابع انسانی شناسایی و مدل مفهومی اولیه تدوین می‌گردد. در فاز دوم، جهت ارزیابی درجه اهمیت، وزن‌دهی و رتبه‌بندی ابعاد و شاخص‌های مستخرج، از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی بهره گرفته می‌شود تا الگوی نهایی و اولویت‌بندی‌شده حاکمیت منابع انسانی به دست آید. اتخاذ این رویکرد تلفیقی موجب می‌شود تا فهم عمیق برآمده از تحلیل کیفی با دقت محاسباتی بخش تصمیم‌گیری کمی پیوند خورده و بستری معتبر و کاربردی برای سیاست‌گذاری و ارتقای حکمرانی منابع انسانی در شبکه بانکی فراهم شود.

جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کیفی و کمی، متشکل از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت، منابع انسانی و نظام بانکی مستقر در شهر تهران است. حجم نمونه نهایی این پژوهش شامل ۱۵ نفر از خبرگان واجد شرایط تعیین گردید که فرایند گردآوری داده‌ها تا دستیابی کامل به اشباع نظری ادامه یافت؛ بدین معنا که از مصاحبه دوازدهم به بعد، داده‌های جدید حاوی کد یا بینش مضمونی تازه‌ای پیرامون ابعاد حکمرانی منابع انسانی نبود و جهت اطمینان از کفایت داده‌ها و پوشش حداکثری زوایای پدیده، فرایند تا نفر پانزدهم استمرار یافت. انتخاب مشارکت‌کنندگان در این پژوهش با بهره‌گیری از راهبرد نمونه‌گیری هدفمند از نوع قضاوتی و سپس رویکرد گلوله‌برفی انجام پذیرفت. بر این مبنا، خبرگان بر اساس معیارهای ورود مشخص شامل برخورداری از حداقل مدرک کارشناسی ارشد در رشته‌های مدیریت، مدیریت دولتی، مدیریت بازرگانی، مدیریت منابع انسانی یا اقتصاد، داشتن حداقل ده سال سابقه فعالیت حرفه‌ای یا مدیریتی در شبکه بانکی کشور و یا حداقل پنج سال پیشینه پژوهشی و تدریس دانشگاهی در زمینه نظام‌های حاکمیتی و بانکی برگزیده شدند. جامعه خبرگان متشکل از دو گروه اصلی بود: گروه نخست شامل خبرگان نظری اعم از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و پژوهشگران باسابقه در حوزه مدیریت و بانکداری، و گروه دوم شامل خبرگان تجربی متشکل از مدیران ارشد، رؤسای باسابقه شعب، معاونان منابع انسانی و مدیران مراکز مطالعات و توسعه سازمانی در بانک‌ها. پس از شناسایی و مصاحبه با صاحب‌نظران اولیه واجد بالاترین امتیاز بر اساس معیارهای ورود، از راهبرد گلوله‌برفی بهره گرفته شد؛ به نحوی که از هر مصاحبه‌شونده درخواست گردید تا سایر متخصصان صاحب‌نظر، باسابقه و صاحب دیدگاه‌های منتقدانه در زمینه حاکمیت سازمانی را معرفی نمایند. همین پنل ۱۵ نفره از خبرگان، در فاز دوم پژوهش نیز جهت پاسخ‌گویی به پرسشنامه مقایسات زوجی و اجرای فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی به منظور وزن‌دهی و تعیین اولویت ابعاد و شاخص‌های مستخرج مورد سنجش قرار گرفتند.

گردآوری داده‌های پژوهش در مرحله نخست از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان به انجام رسیده و سپس بر مبنای مضامین احصاشده، پرسشنامه مقایسات زوجی طراحی می‌شود. تحلیل متون مصاحبه‌ها در بستر نرم‌افزار تحلیل کیفی مکس‌کیودا صورت می‌گیرد؛ به‌گونه‌ای که تمامی گفت‌وگوها با هماهنگی مصاحبه‌شوندگان به صورت دقیق پیاده‌سازی شده و به واحدهای معنایی آن کدهای باز تخصیص می‌یابد. به منظور تضمین کیفیت و روایی سازه در بخش کیفی، تاکتیک‌هایی نظیر طرح پرسش‌های چندوجهی در مصاحبه، تحلیل موارد متناقض و بازبینی مستمر فرایند کدگذاری مد نظر قرار می‌گیرد (رز و جانسون، ۲۰۲۰). همچنین برای سنجش پایایی طبقه‌بندی‌ها و رعایت اصل عینیت در تحلیل تم، از شاخص‌های توافق میان کدگذاران بهره گرفته می‌شود (مک‌دونالد و همکاران، ۲۰۱۹). در این پژوهش، سنجش پایایی کدگذاری‌ها با استفاده از ضریب توافق کاپای کوهن انجام می‌شود که در آن نسبت توافق واقعی میان دو ارزیاب در مقایسه با توافق مورد انتظار سنجیده شده و کسب مقادیر بالاتر از ۰.۶ نشان‌دهنده سطح پایایی قابل قبول در دسته‌بندی مضامین است (آذر، ۱۳۹۷).

فرایند شش‌گانه تحلیل مضمون در این پژوهش در قالب یک جریان رفت‌وبرگشتی پیاده‌سازی می‌شود. در گام اول، پژوهشگر از طریق بازخوانی مکرر و تحلیل فعال متن مصاحبه‌ها به غوطه‌وری عمیق در داده‌ها پرداخته و شاخص‌های اولیه حکمرانی منابع انسانی را شناسایی می‌کند. در گام دوم، کدهای اولیه با استخراج ویژگی‌های معنادار متن در محیط نرم‌افزار مکس‌کیودا ثبت و به خلاصه‌های متنی پیوند داده می‌شوند. گام سوم به جست‌وجوی مضامین اختصاص دارد که طی آن با غربالگری، حذف تکرارها و ادغام کدهای هم‌پوشان، مفاهیم همگن در قالب مضامین اولیه دسته‌بندی می‌گردند. در گام چهارم، بازبینی دقیق و دوسطحی کدهای دسته‌بندی‌شده و میزان برازش آن‌ها با کل پیکره داده‌ها انجام می‌پذیرد. در گام پنجم، تعریف و نام‌گذاری مضامین از طریق تبیین قلمرو مفهومی هر مقوله انجام شده و ساختار مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر انتزاع می‌گردد. نهایتاً در گام ششم، گزارش‌دهی جامع به همراه ترسیم نقشه مفهومی و ساختار پیوندهای مضمونی استخراج‌شده از نرم‌افزار تدوین می‌گردد.

پس از استخراج مضامین و تدوین چارچوب مفهومی، جهت وزن‌دهی و اولویت‌بندی ابعاد و شاخص‌ها از تکنیک فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی بر پایه رویکرد تحلیل توسعه‌ای چانگ بهره گرفته می‌شود. در این فرایند، نخست ساختار سلسله‌مراتبی پژوهش متشکل از هدف، معیارها و زیرمعیارها ترسیم شده و ماتریس‌های مقایسات زوجی بر مبنای طیف استاندارد طراحی و در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد. به منظور اطمینان از سازگاری قضاوت‌ها، نرخ ناسازگاری ماتریس‌ها ارزیابی می‌شود تا مقادیر آن در دامنه مجاز (کمتر از ۰.۱) قرار داشته باشد. پس از تجمیع دیدگاه‌های پاسخ‌دهندگان از طریق میانگین هندسی درایه‌های متناظر در ماتریس‌های قضاوتی، بردار مقادیر گسترش‌یافته برای سطرهای ماتریس محاسبه می‌گردد. در نهایت، با سنجش درجه امکان و ارجحیت مقادیر نسبت به یکدیگر، اوزان خام تعیین شده و با نرمال‌سازی آن‌ها، وزن نهایی و اولویت دقیق ابعاد و شاخص‌های حکمرانی منابع انسانی در شبکه بانکی استخراج می‌شود.

یافته‌ها

بر اساس یافته های توصیفی، تعداد ۱۵ نفر از خبرگان در این پژوهش مشارکت داشته‌اند. از نظر جنسیت، ۱۴ نفر (۹۰/۹ درصد) مرد و تنها ۱ نفر (۹/۱ درصد) زن بوده‌اند که نشان‌دهنده غلبه قابل توجه مشارکت مردان در میان خبرگان مورد مطالعه است. از نظر سطح تحصیلات، ۹ نفر (۶۰ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۶ نفر (۴۰ درصد) دارای مدرک دکتری بوده‌اند که بیانگر برخورداری تمامی خبرگان از تحصیلات تکمیلی و تخصص علمی مناسب است. همچنین، بررسی سابقه فعالیت نشان می‌دهد که ۳ نفر (۲۰ درصد) کمتر از ۱۰ سال سابقه فعالیت داشته‌اند، در حالی که ۶ نفر (۴۰ درصد) دارای سابقه ۱۰ تا ۲۰ سال و ۶ نفر دیگر (۴۰ درصد) بیش از ۲۰ سال سابقه فعالیت داشته‌اند. بنابراین، ۸۰ درصد از خبرگان دارای بیش از ۱۰ سال سابقه فعالیت هستند که حاکی از تجربه و دانش حرفه‌ای قابل توجه آنان در حوزه مورد مطالعه است و می‌تواند بر اعتبار و کیفیت نتایج پژوهش بیفزاید.

برای استخراج و تبیین الگوی حکمرانی منابع انسانی در نظام بانکی ایران، داده‌های متنی حاصل از مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد شبکه بانکی، بر اساس رویکرد شش‌مرحله‌ای تحلیل مضمون کلارک و براون (۲۰۰۶) مورد تحلیل قرار گرفت. این فرایند به صورت رفت‌وبرگشتی، نظام‌مند و تفسیری در شش گام پیاپی به شرح زیر اجرا گردید.

گام نخست: آشنایی عمیق با داده‌ها و غوطه‌وری در متن

نخستین مرحله از تحلیل مضمون، با پیاده‌سازی کلمه‌به‌کلمه و دقیق صوت مصاحبه‌ها در قالب متن آغاز شد. در این گام، پژوهشگر به منظور درک لایه‌های زیرین تجربیات و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان، به بازخوانی مکرر و فعالانه متن مصاحبه‌ها پرداخت. هدف از این غوطه‌وری

مستمر، شناسایی الگوهای تکرارشونده، درک دغدغه‌های کلیدی خبرگان در حوزه سرمایه انسانی و احاطه کامل بر زمینه معنایی داده‌ها پیش از ورود به فرایند تقلیل‌گرایانه کدگذاری بود.

گام دوم: ایجاد کدهای اولیه

پس از احاطه بر داده‌ها، فرایند استخراج کدهای اولیه به صورت جزءبه‌جزء در متن تمامی مصاحبه‌ها پیگیری شد. در این گام، عبارات، مفاهیم و گزاره‌های معنادار مشارکت‌کنندگان که به جنبه‌ای از حکمرانی منابع انسانی، چالش‌ها، سازوکارها و الزامات آن در نظام بانکی اشاره داشتند، شناسایی و برچسب‌گذاری شدند. با هدف حفظ محرمانگی و رعایت اخلاق پژوهش، هویت مصاحبه‌شوندگان با شناسه‌های استاندارد نظیر مشارکت‌کننده شماره ۱ تا شماره ۱۵ رمزگذاری گردید. در این مرحله، مجموعاً ۳۲۷ کد گزینشی اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج شد که نشان‌دهنده تنوع زاویه دید خبرگان پیرامون پدیده‌های اداری، مدیریتی و نظارتی بانک‌ها بود.

گام سوم: جست‌وجو و شناسایی مضامین

در گام سوم، تحلیل داده‌ها از سطح کدهای اولیه به سطح بالاتری از انتزاع ارتقا یافت. در این فرایند، کدهای اولیه بر پایه شباهت‌ها، سنخیت‌های معنایی و هم‌پوشانی‌های مفهومی دسته‌بندی و سامان‌دهی شدند. در این مرحله، ۴۶ مفهوم هم‌پوشان و مترادف در یکدیگر ادغام گردیدند و با ایجاد پیوندهای تحلیلی میان کدهای خرد، خوشه‌های مفهومی اولیه یا مضامین بالقوه شکل گرفتند. این گام امکان دسته‌بندی موضوعات پراکنده در قالب محورهای کلیدی نظیر جایگاه سازمانی، شایستگی، انگیزش، نظارت و بسترهای زیرساختی را فراهم آورد.

گام چهارم: بازبینی و پالایش مضامین

مضامین بالقوه حاصل از گام پیشین در این مرحله طی دو سطح رفت‌وبرگشتی مورد بازبینی نقادانه قرار گرفتند. در سطح نخست، تناسب و همخوانی کدهای گزینش‌شده با مضمون مربوطه سنجیده شد تا از همگنی درونی هر دسته اطمینان حاصل گردد. در سطح دوم، اعتبار ساختار کلی مضامین در نسبت با کل مجموعه داده‌ها و اهداف پژوهش بررسی شد. در این فرایند، مضامینی که فاقد پشتیبانی کافی از متن داده‌ها بودند حذف یا با دسته‌های همگن ادغام شدند و مضامین دارای گستردگی بیش‌ازحد، به بخش‌های دقیق‌تری تفکیک گردیدند تا مرزهای مفهومی هر بخش کاملاً شفاف و بدون تداخل باشد.

گام پنجم: تعریف و نام‌گذاری مضامین اصلی و فرعی

در این مرحله، هویت مفهومی، دامنه و جوهره هر یک از مضامین تعیین و تعاریف دقیقی برای آن‌ها تدوین شد. در پایان این گام، ساختار نهایی داده‌ها در قالب ۱۴ مضمون اصلی و ۹۲ مضمون فرعی تثبیت گردید. مضمون‌های استخراج‌شده، تصویری جامع از سطوح گوناگون حکمرانی منابع انسانی در نظام بانکی را به نمایش می‌گذارند. جدول زیر دسته‌بندی مضامین اصلی و فراوانی زیرمولفه‌های تشکیل‌دهنده آن‌ها را نشان می‌دهد:

جدول ۱: مضمون های اصلی شکل دهنده مدل

ردیف	نام دسته	زیرمولفه‌ها	فراوانی
۱	بنیان‌های راهبردی و حاکمیتی منابع انسانی	جایگاه کلان و فلسفه حکمرانی منابع انسانی / جایگاه راهبردی واحد منابع انسانی / همسویی راهبردی منابع انسانی با سازمان / نقش‌آفرینی HR در سطح کلان / تبدیل راهبرد به اجرا در منابع انسانی / رهبری عالی و نگاه حاکمیتی / انسجام کلان نظام منابع انسانی	۷
۲	چارچوب‌های کلان توسعه و یکپارچگی نظام	سرمایه انسانی و افق‌نگری توسعه / اسناد و مرجع راهبری سرمایه انسانی / چرخه یکپارچه منابع انسانی / نگاه سرمایه‌ای به نیروی انسانی / یکپارچه‌سازی سیاست‌ها در سطح بانک / حکمرانی منابع انسانی در	۹

		صنعت بانکداری / اصول بالادستی حکمرانی / چابک‌سازی و کارآمدی عملیات HR / نارسایی‌های ساختاری فرایندهای اداری	
۳	پیشرفت شغلی و سازوکارهای ارتقا	مسیر شغلی و پیشرفت حرفه‌ای / انگیزش ناشی از شفافیت مسیر شغلی / معیارهای ارتقا و انتصاب / نظام ارزیابی و ارتقای حرفه‌ای / شایسته‌سالاری در پیشرفت شغلی	۵
۴	استقرار شایستگی در انتصاب و جایابی	شایستگی‌محوری در جایابی و انتصاب / نظام شایستگی سازمانی / جایابی نیروی انسانی در محیط بانکی	۳
۵	تداوم مدیریت و پرورش ذخیره‌های مدیریتی	ترکیب شایستگی و سلامت فردی / جانشین‌پروری رسمی / تثبیت جانشین‌پروری در پست‌های کلیدی / استعداد مدیریتی و جانشینی / انتخاب و آماده‌سازی مدیران	۵
۶	رهبری، ارزیابی و مدیریت پیامد عملکرد	توسعه رهبری مدیران / معماری مسیر توسعه رهبری / نظام توسعه رهبری / نقش مدیران میانی در اجرا / ارزیابی عملکرد واقعی و ساختاریافته / روش‌های پیشرفته ارزیابی / عدالت و اعتماد در ارزیابی / پیوند ارزیابی با توسعه / پیوند ارزیابی با جبران خدمات / تمایز عملکرد و پیامدهای مدیریتی	۱۰
۷	انگیزش، امنیت و انصاف سازمانی	نظام پرداخت و انگیزش / امنیت شغلی و انگیزش کاری / امنیت شغلی عملکردمحور / تعادل امنیت، عملکرد و پاسخگویی / عدالت در تصمیم و ارتقا / عدالت سازمانی در حکمرانی / رفتار عادلانه و حرفه‌ای با کارکنان	۷
۸	طراحی و جهت‌دهی آموزشی	آموزش مستمر و نیازمحور / آموزش شغلی و هدفمند / نیازسنجی آموزشی	۳
۹	اثربخشی یادگیری و بهبود فرایند آموزش	اثربخشی و کیفیت آموزش / موانع کارکردی آموزش / یادگیری سازمانی و مسیر رشد / انگیزش و شکاف در فرایند آموزش	۴
۱۰	سرمایه دانشی، داده‌ای و زیرساختی منابع انسانی	مدیریت استعداد و نگهداشت / حفظ نیروهای توانمند / دانش سازمانی و تجربه / داده‌محوری در تصمیم‌های منابع انسانی / زیرساخت اطلاعاتی و سامانه‌ای / تحول دیجیتال منابع انسانی / فرآیندهای سنتی و گذار ساختاری / استانداردسازی فرایندهای منابع انسانی / استانداردسازی در شبکه بانکی / الزام‌آوری و یکسانی اجرا / سازوکارهای نظارت اجرایی	۱۱
۱۱	شفافیت، اعتماد و انتظام تصمیم‌گیری	مشارکت و گفت‌وگوی سازمانی / شفافیت ارتباطی در سازمان / اعتماد سازمانی و قواعد منصفانه / اعتماد نهادی و سرمایه اجتماعی بانک / توازن اختیار و کنترل / تفکر سیستمی در تصمیم‌گیری / شفافیت و ردیابی‌پذیری تصمیم‌ها / تصمیم‌گیری مستند و قابل دفاع / پاسخگویی ساختاری / فرهنگ پاسخگویی مدیریتی / قانون‌مندی و ثبات قواعد / پایداری اصول و مقابله با سلیقه‌گرایی	۱۲
۱۲	سلامت حرفه‌ای و کیفیت زیست کاری	اخلاق حرفه‌ای در حکمرانی منابع انسانی / سلامت اداری و درستکاری / محرمانگی و سلامت رفتاری / سلامت روان و کرامت کارکنان / رفاه و کیفیت زندگی کاری / فرسودگی و پیامدهای رفاهی	۶
۱۳	پایش، کنترل و رسیدگی در حکمرانی	نظارت پیشگیرانه و اصلاحی / رویکرد پیشگیرانه در حکمرانی / رسیدگی به اعتراضات و گزارش‌ها / ساختارهای نظارت چندلایه / ریسک انسانی و پیوند با کنترل سازمانی / پیوند HR با سازوکارهای نظارتی بانک / توازن منافع ذی‌نفعان	۷
۱۴	برون‌دادهای سازمانی و هویت حرفه‌ای	تأثیر منابع انسانی بر کیفیت خدمت / تصویر بیرونی و برند بانکی / فرهنگ حرفه‌ای و ارزش‌های سازمانی	۳

تحلیل یافته‌های مندرج در جدول فوق بیانگر آن است که بیشترین تمرکز مضامین بر مؤلفه‌های «شفافیت، اعتماد و انتظام تصمیم‌گیری» با ۱۲ زیرمولفه، «سرمایه دانشی، داده‌ای و زیرساختی» با ۱۱ زیرمولفه و «رهبری، ارزیابی و مدیریت پیامد عملکرد» با ۱۰ زیرمولفه شکل گرفته است. این توزیع مبین آن است که تحقق حکمرانی شایسته در بانک‌ها پیش از هر چیز نیازمند قاعده‌مندی، سامانه‌سپاری فرایندها و برقراری نظام‌های انگیزشی و ارزیابی عادلانه است.

گام ششم: تهیه گزارش و تدوین روایت تحلیلی نهایی

در گام پایانی، روایت تحلیلی جامعی از الگوی برآمده از داده‌ها تدوین شد. این گزارش صرفاً به توصیف داده‌ها محدود نمانده، بلکه پیوند ساختاری میان مضامین ۱۴گانه را در امتداد یکدیگر تبیین می‌نماید. روایت نهایی نشان می‌دهد که حکمرانی منابع انسانی در نظام بانکی ایران

بر پایه‌های راهبردی و ساختاری استوار است، از مجرای شایسته‌سالاری، توانمندسازی و سامانه‌های فناورانه به جریان می‌افتد، به کمک ابزارهای پایش و پاسخگویی هدایت می‌شود و در نهایت، به ارتقای سلامت سازمانی، اعتماد عمومی و بهبود کیفیت خدمات بانکی می‌انجامد. برای انجام تحلیل سلسله مراتبی در ابتدا بر اساس هدف معیارهای اصلی به صورت زوجی مقایسه شدند. روش AHP برای رتبه بندی است و رتبه بندی در این تکنیک بر اساس مقایسه های زوجی انجام می گیرد. مقایسه زوجی بسیار ساده است و تمام عناصر هر خوشه باید به صورت دو به دو مقایسه شوند. اگر در یک خوشه n عنصر وجود داشته باشد، $\frac{n(n-1)}{2}$ مقایسه انجام خواهد شد. از آنجا که ۱۴ معیار وجود دارد تعداد مقایسه های انجام شده برابر است با:

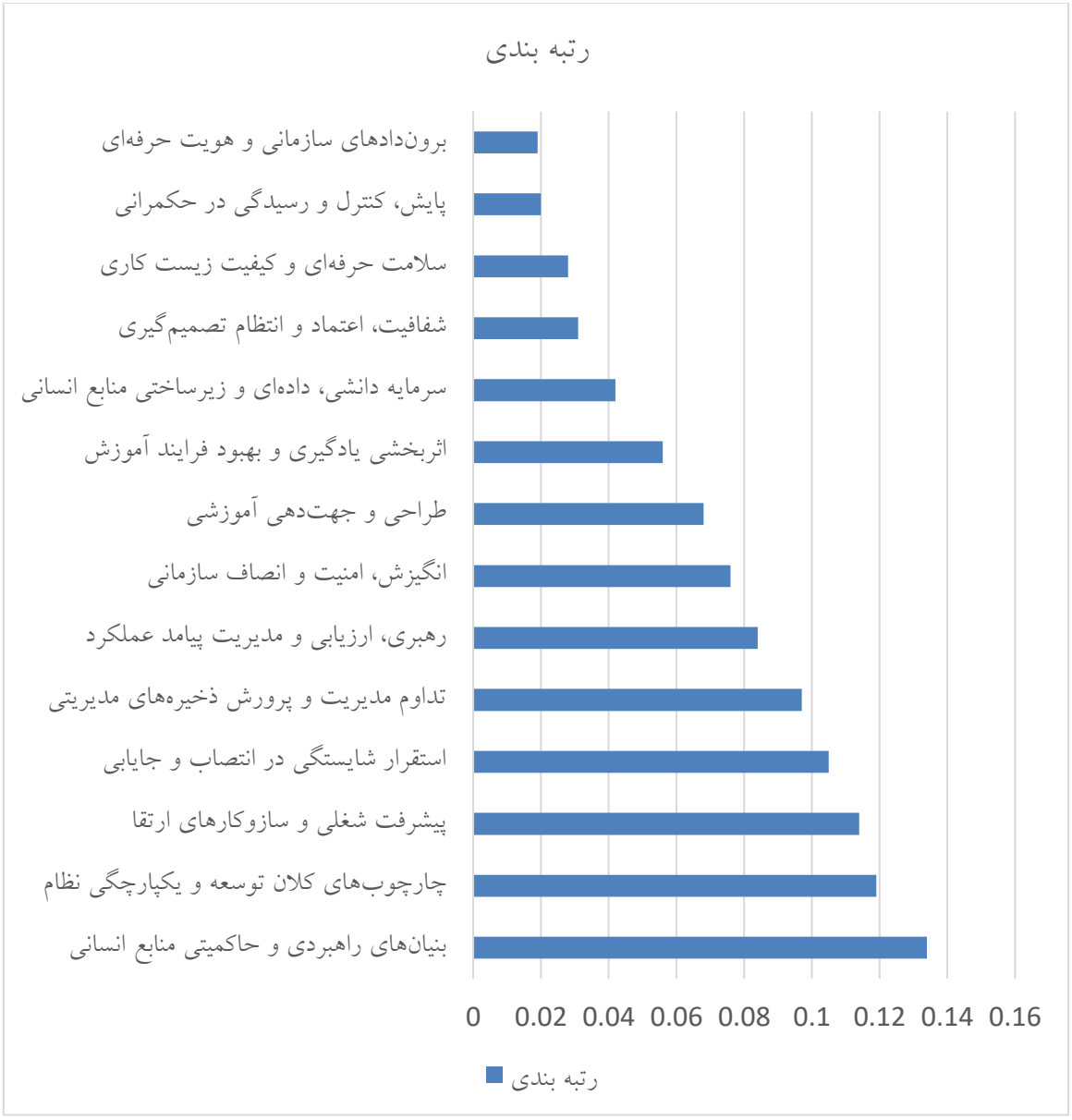
$$\frac{n(n-1)}{2} = \frac{14(14-1)}{2} = 91$$

بنابراین از دیدگاه گروهی از خبرگان ۹۱ مقایسه زوجی انجام گرفت و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی، دیدگاه خبرگان تجمیع شد. ماتریس مقایسه زوجی حاصل از تجمیع دیدگاه خبرگان در جدول زیر ارائه شده است. با تقسیم میانگین هندسی هر سطر بر مجموع میانگین هندسی سطرها مقدار وزن نرمال به دست می آید که به آن بردار ویژه گفته می شود و خلاصه این نتایج در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲: ماتریس مقایسه زوجی معیارهای اصلی

معیارها	بنیان‌های راهبردی و حاکمیتی منابع انسانی	چارچوب‌های کلان توسعه و یکپارچگی نظام	پیشرفت شغلی و سازوکارهای ارتقا	استقرار شایستگی در انتصاب و جایابی	تداوم مدیریت و پرورش ذخیره‌های مدیریتی	رهبری، ارزیابی و مدیریت پیامد عملکرد	انگیزش، امنیت و انصاف سازمانی	طراحی و جهت‌دهی آموزشی	اثربخشی یادگیری و بهبود فرایند آموزش	سرمایه دانشی، داده‌ای و زیرساختی منابع انسانی	شفافیت، اعتماد و انتظام تصمیم‌گیری	سلامت حرفه‌ای و کیفیت زیست کاری	پایش، کنترل و رسیدگی در حکمرانی	برون‌دادهای سازمانی و هویت حرفه‌ای	میانگین هندسی	بردار ویژه
بنیان‌های راهبردی و حاکمیتی منابع	۱	۱.۱۲۱	۱.۳	۱.۴۱	۱.۵۴	۱.۷	۲.۱۲	۲.۱۲	۲.۸۳	۳.۴	۴.۲۵	۵.۶۶	۸.۵	۱	۰.۱۲۷	۰.۱۳۴
چارچوب‌های کلان توسعه و یکپارچگی	۰.۸۲۶	۱	۱.۰۶	۱.۲۳۱	۱.۳۳	۱.۴۵	۱.۶	۱.۷۷	۲.۲۸	۳.۲	۴	۴	۵.۳۳	۸	۰.۱۲۲	۰.۱۱۹
پیشرفت شغلی و سازوکارهای ارتقا	۰.۷۶۹	۰.۹۴۳	۱	۱.۱۳	۱.۲۱	۱.۴۱	۱.۵۴	۱.۷	۲.۱۲	۲.۸۳	۳.۴	۴.۲۵	۵.۶۶	۸.۵	۰.۱۱۶	۰.۱۱۴
استقرار شایستگی در انتصاب و جایابی	۰.۷۰۹	۰.۸۱۲	۰.۸۸۴	۱	۱.۱۲	۱.۲۸	۱.۵	۱.۶۳	۲	۲.۵۷	۳.۶	۳.۶	۴.۵	۹	۰.۱۰۷	۰.۱۰۵

	تداوم مدیریت و پرورش ذخیره‌های	رهبری، ارزیابی و مدیریت پیامد	انگیزش، امنیت و انصاف سازمانی	طراحی و جهت‌دهی آموزشی	اثربخشی یادگیری و بهبود فرایند آموزش	سرمایه دانشی، داده‌ای و زیرساختی	شفافیت، اعتماد و انتظام تصمیم‌گیری	سلامت حرفه‌ای و کیفیت زیست کاری	پایش، کنترل و رسیدگی در	برون‌دادهای سازمانی و هویت حرفه‌ای	
	۰.۰۹۷	۰.۰۸۴	۰.۰۷۶	۰.۰۶۸	۰.۰۵۶	۰.۰۴۲	۰.۰۳۱	۰.۰۲۸	۰.۰۲	۰.۰۱۹	۰.۰۳۴
	۰.۰۹۸	۰.۰۸۵	۰.۰۷۶	۰.۰۶۹	۰.۰۵۷	۰.۰۴۲	۰.۰۳۲	۰.۰۲۸	۰.۰۲	۰.۰۱۳	۰.۰۳۱
	۸.۵	۶.۶۶	۷.۳۳	۶	۵	۳.۸۳	۳	۲.۸۷	۲.۳۳	۱	درصد ناسازگاری
	۴.۲۵	۴	۳.۶۶	۳.۴۲	۳.۱۲	۲.۳	۱.۷۵	۱.۶۴	۱	۰.۴۲۹	
	۳.۴	۳.۳۳	۲.۷۵	۲.۶۶	۲.۲۷	۱.۶۴	۱.۳۱	۱	۰.۶۰۹	۰.۳۴۸	
	۳.۴	۲.۸۵	۲.۴۴	۲.۱۸	۱.۹۲	۱.۴۳	۱	۰.۷۶۳	۰.۵۷۱	۰.۳۳۳	
	۲.۴۲	۲	۱.۸۳	۱.۷۱	۱.۳۸	۱	۰.۶۹۹	۰.۶۰۹	۰.۴۳۴	۰.۲۶۱	
	۱.۷	۱.۵۳	۱.۳۷	۱.۲۶	۱	۰.۷۲۴	۰.۵۲	۰.۴۴	۰.۳۲	۰.۲	
	۱.۵۴	۱.۲۵	۱.۱۵	۱	۰.۷۹۳	۰.۵۸۴	۰.۴۵۸	۰.۳۷۵	۰.۲۹۲	۰.۱۶۶	
	۱.۳	۱.۱۷	۱	۰.۸۶۹	۰.۷۲۹	۰.۵۴۶	۰.۴۰۹	۰.۳۶۳	۰.۲۷۳	۰.۱۳۶	
	۱.۲۱	۱	۰.۸۵۴	۰.۸	۰.۶۵۳	۰.۵	۰.۳۵	۰.۳	۰.۲۵	۰.۱۵	
	۱	۰.۸۲۶	۰.۷۶۹	۰.۶۴۹	۰.۵۸۸	۰.۴۱۳	۰.۲۹۴	۰.۲۹۴	۰.۲۳۵	۰.۱۱۷	
	۰.۸۹۲	۰.۷۸۱	۰.۶۶۶	۰.۶۱۳	۰.۵	۰.۳۸۹	۰.۲۷۷	۰.۲۷۷	۰.۲۲۲	۰.۱۱۱	
	۰.۸۲۶	۰.۷۰۹	۰.۶۴۹	۰.۵۸۸	۰.۴۷۱	۰.۳۵۳	۰.۲۹۴	۰.۲۳۵	۰.۱۷۶	۰.۱۱۷	
	۰.۷۵۱	۰.۶۸۹	۰.۶۲۵	۰.۵۶۴	۰.۴۳۸	۰.۳۱۲	۰.۲۵	۰.۲۵	۰.۱۸۷	۰.۱۲۵	
	۰.۶۴۹	۰.۵۸۸	۰.۴۷۱	۰.۴۷۱	۰.۳۵۳	۰.۲۹۴	۰.۲۳۵	۰.۱۷۶	۰.۱۱۷	۱	



شکل ۱: رتبه بندی مولفه های اصلی

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که پس از انجام ۹۱ مقایسه زوجی و تجمیع نظر خبرگان با میانگین هندسی، اوزان نهایی (بردار ویژه) معیارهای اصلی حکمرانی منابع انسانی استخراج شده است. بر این اساس، بنیان‌های راهبردی و حاکمیتی منابع انسانی با وزن ۰.۱۳۴ در بالاترین اولویت قرار دارد و پس از آن چارچوب‌های کلان توسعه و یکپارچگی نظام با ۰.۱۱۹ و پیشرفت شغلی و سازوکارهای ارتقا با ۰.۱۱۴ قرار می‌گیرند؛ سپس استقرار شایستگی در انتصاب و جایابی (۰.۱۰۵) و تداوم مدیریت و پرورش ذخیره‌های مدیریتی (۰.۰۹۷) رتبه‌های بعدی را دارند. در مقابل، معیارهایی مانند شفافیت، اعتماد و انتظام تصمیم‌گیری (۰.۰۳۱)، سلامت حرفه‌ای و کیفیت زیست کاری (۰.۰۲۸)، پایش، کنترل و رسیدگی در حکمرانی (۰.۰۲۰) و برون‌دادهای سازمانی و هویت حرفه‌ای (حدود ۰.۰۱۹) کمترین وزن را گرفته‌اند که بیانگر اولویت کمتر آن‌ها نسبت به سایر معیارها از دید خبرگان است. همچنین نرخ ناسازگاری حدود ۰.۰۳۱ تا ۰.۰۳۴ گزارش شده که نشان می‌دهد قضاوت‌های خبرگان از انسجام قابل قبول برخوردار بوده و رتبه‌بندی به‌دست‌آمده قابل اتکاست.

در گام دوم از روش AHP، مجموعه زیرمعیارهای مربوط به هر معیار، به صورت زوجی در خوشه مربوط به خود مقایسه و تعیین اولویت شدند. خلاصه نتایج مقایسه زوجی زیرمعیارهای هر خوشه به تفکیک ارائه شده است.

در این بخش، با بهره مندی از دیدگاه خبرگان، ۲۱ مقایسه زوجی انجام گرفت و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی، دیدگاه خبرگان تجمیع شد.

پس از انجام ۲۱ مقایسه زوجی و تجمیع نظرات خبرگان با میانگین هندسی، زیرمعیارهای بنیان‌های راهبردی و حاکمیتی منابع انسانی وزن‌دهی و اولویت‌بندی شده‌اند. بر این اساس، جایگاه کلان و فلسفه حکمرانی منابع انسانی با بردار ویژه ۰.۲۱ در رتبه نخست قرار گرفته و پس از آن جایگاه راهبردی واحد منابع انسانی با وزن ۰.۱۹ در اولویت دوم است؛ این امر بیانگر تأکید خبرگان بر اهمیت تعیین جایگاه و فلسفه کلان حکمرانی و نیز نقش و منزلت راهبردی واحد منابع انسانی در سازمان است. در رتبه‌های بعدی همسویی راهبردی منابع انسانی با سازمان (۰.۱۵) و نقش‌آفرینی HR در سطح کلان (۰.۱۴) قرار دارند که نشان می‌دهد هم‌ترازی سیاست‌ها و مشارکت در تصمیم‌سازی کلان از نگاه خبرگان دارای اهمیت متوسط رو به بالا است. همچنین تبدیل راهبرد به اجرا در منابع انسانی (۰.۱۰) و رهبری عالی و نگاه حاکمیتی (۰.۰۹) اولویت‌های پایین‌تری داشته و انسجام کلان نظام منابع انسانی با وزن ۰.۰۸ کمترین اولویت را به خود اختصاص داده است. در نهایت، درصد ناسازگاری حدود ۰.۰۵ تا ۰.۰۶ گزارش شده که حاکی از سازگاری قابل قبول قضاوت‌های خبرگان و اعتبار مناسب نتایج رتبه‌بندی است.

نتایج نشان می‌دهد که پس از انجام ۳۶ مقایسه زوجی و تجمیع قضاوت خبرگان با میانگین هندسی، زیرمعیارهای چارچوب‌های کلان توسعه و یکپارچگی نظام اولویت‌بندی شده‌اند. بر این اساس، سرمایه انسانی و افق‌نگری توسعه با وزن ۰.۱۸ بالاترین اولویت را دارد و بیانگر تأکید خبرگان بر نگاه آینده‌نگرانه به سرمایه انسانی در سطح کلان است؛ پس از آن اسناد و مرجع راهبری سرمایه انسانی با وزن ۰.۱۷ در رتبه دوم قرار می‌گیرد که اهمیت وجود اسناد بالادستی و چارچوب‌های راهبری را نشان می‌دهد. در رتبه‌های بعدی چرخه یکپارچه منابع انسانی با وزن ۰.۱۴ و نگاه سرمایه‌ای به نیروی انسانی با وزن ۰.۱۳ قرار دارند که حاکی از ضرورت یکپارچه‌سازی چرخه‌های منابع انسانی و تلقی نیروی انسانی به عنوان سرمایه است. همچنین یکپارچه‌سازی سیاست‌ها در سطح بانک با وزن ۰.۰۹ و حکمرانی منابع انسانی در صنعت بانکداری با وزن ۰.۰۸ در اولویت‌های میانی قرار گرفته‌اند، در حالی که اصول بالادستی حکمرانی (۰.۰۶)، نارسایی‌های ساختاری فرایندهای اداری (۰.۰۶) و چابک‌سازی و کارآمدی عملیات HR (0.05) کمترین وزن را کسب کرده‌اند. در نهایت، درصد ناسازگاری حدود ۰.۰۸۴ تا ۰.۰۸۵ گزارش شده که نشان‌دهنده سازگاری قابل قبول مقایسه‌های زوجی و اتکاپذیری نتایج به‌دست‌آمده است.

نتایج نشان می‌دهد که پس از انجام ۱۰ مقایسه زوجی و تجمیع نظرات خبرگان با میانگین هندسی، زیرمعیارهای پیشرفت شغلی و سازوکارهای ارتقا اولویت‌بندی شده‌اند. بر اساس بردار ویژه، مسیر شغلی و پیشرفت حرفه‌ای با وزن ۰.۳۷ مهم‌ترین زیرمعیار شناخته شده که بیانگر تأکید خبرگان بر طراحی و تبیین مسیرهای رشد شغلی به عنوان محور اصلی ارتقا است. در رتبه بعد، انگیزش ناشی از شفافیت مسیر شغلی با وزن ۰.۲۲ قرار دارد که نشان می‌دهد شفاف بودن مسیرها و پیامدهای آن نقش معناداری در ایجاد انگیزه و پویایی کارکنان دارد. سپس معیارهای ارتقا و انتصاب با وزن ۰.۱۹ به عنوان عامل کلیدی بعدی مطرح است، در حالی که نظام ارزیابی و ارتقای حرفه‌ای (۰.۱۱) و شایسته‌سالاری در پیشرفت شغلی (۰.۰۹) کمترین وزن را کسب کرده‌اند و از دید خبرگان نسبت به سایر موارد اولویت پایین‌تری دارند. همچنین درصد ناسازگاری ۰.۰۱۰ گزارش شده که نشان‌دهنده انسجام بسیار خوب قضاوت‌ها و قابلیت اتکای بالای نتایج AHP است.

بر اساس نتایج و پس از تجمیع نظرات خبرگان با استفاده از میانگین هندسی، اولویت زیرمعیارهای استقرار شایستگی در انتصاب و جایابی از طریق بردار ویژه نرمال‌شده تعیین شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد نظام شایستگی سازمانی با وزن ۰.۴۷ بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده و مهم‌ترین عامل در استقرار شایستگی در فرآیند انتصاب و جایابی محسوب می‌شود. پس از آن، شایستگی‌محوری در جایابی و انتصاب با وزن ۰.۳۸ در رتبه دوم قرار دارد که بیانگر اهمیت توجه به معیارهای شایستگی در تصمیم‌های انتصابی است. در نهایت، جایابی نیروی انسانی در محیط بانکی با وزن ۰.۱۳ کمترین اولویت را دارد و نسبت به دو مؤلفه دیگر از اهمیت کمتری برخوردار است. همچنین مقدار درصد ناسازگاری برابر با ۰.۰۳۶ بوده که کمتر از آستانه قابل قبول ۰.۱ است؛ بنابراین سازگاری قضاوت‌های خبرگان تأیید شده و نتایج از اعتبار مناسبی برخوردارند.

بر اساس نتایج و پس از انجام ۱۰ مقایسه زوجی و تجمیع دیدگاه خبرگان با استفاده از میانگین هندسی، اولویت زیرمعیارهای تداوم مدیریت و پرورش ذخیره‌های مدیریتی از طریق بردار ویژه نرمال‌شده تعیین شده است. نتایج نشان می‌دهد ترکیب شایستگی و سلامت فردی با وزن ۰.۳۵ بالاترین اولویت را دارد و به عنوان مهم‌ترین عامل در تحقق تداوم مدیریت و پرورش ذخیره‌های مدیریتی شناخته می‌شود. پس از آن، جانشین‌پروری رسمی با وزن ۰.۲۸ در رتبه دوم قرار دارد که بیانگر اهمیت ایجاد سازوکارهای رسمی برای شناسایی و پرورش جانشینان مدیریتی است. در رتبه سوم، تثبیت جانشین‌پروری در پست‌های کلیدی با وزن ۰.۱۶ قرار گرفته که نقش آن در تضمین پایداری مدیریت در موقعیت‌های حساس سازمانی قابل توجه است. همچنین زیرمعیارهای استعداد مدیریتی و جانشینی با وزن ۰.۱۰ و انتخاب و آماده‌سازی مدیران با وزن ۰.۰۸ به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار دارند. علاوه بر این، مقدار درصد ناسازگاری برابر با ۰.۰۷ بوده که کمتر از حد قابل قبول ۰.۱ است و نشان می‌دهد قضاوت‌های خبرگان از سازگاری مطلوبی برخوردار بوده و نتایج به دست آمده قابل اعتماد هستند.

بر اساس نتایج و پس از انجام ۴۵ مقایسه زوجی و تجمیع نظرات خبرگان با استفاده از میانگین هندسی، اولویت زیرمعیارهای رهبری، ارزیابی و مدیریت پیامد عملکرد از طریق بردار ویژه نرمال‌شده تعیین شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد معماری مسیر توسعه رهبری با وزن ۰.۲۶ بالاترین اولویت را دارد و مهم‌ترین عامل در این بُعد محسوب می‌شود که بیانگر ضرورت طراحی یک مسیر منسجم و نظام‌مند برای رشد رهبران سازمانی است. پس از آن، توسعه رهبری مدیران با وزن ۰.۱۹ در رتبه دوم قرار دارد. نظام توسعه رهبری با وزن ۰.۱۱ و نقش مدیران میانی در اجرا با وزن ۰.۰۹ در رتبه‌های بعدی قرار گرفته‌اند. همچنین ارزیابی عملکرد واقعی و ساختاریافته با وزن ۰.۰۸ و عدالت و اعتماد در ارزیابی با وزن ۰.۰۶ از دیگر عوامل نسبتاً مهم به شمار می‌روند. سایر زیرمعیارها شامل روش‌های پیشرفته ارزیابی با وزن ۰.۰۵، تمایز عملکرد و پیامدهای مدیریتی با وزن ۰.۰۴۵، و پیوند ارزیابی با توسعه و پیوند ارزیابی با جبران خدمات هر یک با وزن ۰.۰۳ در اولویت‌های پایین‌تر قرار دارند. مقدار درصد ناسازگاری برابر با ۰.۰۹ است که کمتر از حد قابل قبول ۰.۱ بوده و نشان‌دهنده سازگاری مناسب قضاوت‌های خبرگان و اعتبار نتایج به‌دست‌آمده است.

بر اساس نتایج و پس از انجام ۲۱ مقایسه زوجی و تجمیع دیدگاه خبرگان با استفاده از میانگین هندسی، اولویت زیرمعیارهای انگیزش، امنیت و انصاف سازمانی از طریق بردار ویژه نرمال‌شده تعیین شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد نظام پرداخت و انگیزش با وزن ۰.۲۴ بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده و مهم‌ترین عامل در این بُعد محسوب می‌شود که بیانگر نقش تعیین‌کننده سازوکارهای جبران خدمات در تقویت انگیزش کارکنان است. پس از آن، امنیت شغلی عملکردمحور با وزن ۰.۱۸ در رتبه دوم قرار دارد که نشان‌دهنده اهمیت پیوند امنیت شغلی با عملکرد است. امنیت شغلی و انگیزش کاری با وزن ۰.۱۳ و دو زیرمعیار تعادل امنیت، عملکرد و پاسخگویی و عدالت در تصمیم و ارتقا هر

یک با وزن ۰.۱۲ در رتبه‌های بعدی قرار گرفته‌اند. همچنین عدالت سازمانی در حکمرانی با وزن ۰.۱۰ و رفتار عادلانه و حرفه‌ای با کارکنان با وزن ۰.۰۷ در اولویت‌های پایین‌تر قرار دارند. مقدار درصد ناسازگاری برابر با ۰.۰۸ است که کمتر از حد قابل قبول ۰.۱ بوده و بیانگر سازگاری مناسب قضاوت‌های خبرگان و اعتبار نتایج به‌دست‌آمده است.

یافته‌ها نشان می‌دهد آموزش مستمر و نیازمحور با وزن ۰.۴۸ بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده و مهم‌ترین عامل در این بُعد محسوب می‌شود که بیانگر اهمیت استمرار و انطباق آموزش‌ها با نیازهای واقعی سازمان و کارکنان است. پس از آن، نیازسنجی آموزشی با وزن ۰.۲۶ در رتبه دوم قرار دارد که نشان‌دهنده نقش اساسی شناسایی دقیق نیازهای آموزشی در اثربخشی برنامه‌های توسعه‌ای است. همچنین آموزش شغلی و هدفمند با وزن ۰.۲۵ در رتبه سوم قرار گرفته و بیانگر اهمیت هدایت آموزش‌ها در راستای الزامات شغلی و تخصصی کارکنان است. مقدار درصد ناسازگاری برابر با ۰.۰۰۱ است که بسیار کمتر از حد قابل قبول ۰.۱ بوده و نشان می‌دهد قضاوت‌های خبرگان از سازگاری بسیار بالایی برخوردار بوده و نتایج حاصل از اعتبار قابل توجهی برخوردار است.

بر اساس نتایج، اولویت زیرمعیارهای اثربخشی یادگیری و بهبود فرآیند آموزش از طریق بردار ویژه نرمال‌شده تعیین شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد موانع کارکردی آموزش با وزن ۰.۳۹ بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده و مهم‌ترین عامل در این بُعد محسوب می‌شود که بیانگر تأثیر قابل توجه چالش‌ها و محدودیت‌های اجرایی در کاهش اثربخشی برنامه‌های آموزشی است. پس از آن، اثربخشی و کیفیت آموزش با وزن ۰.۲۵ در رتبه دوم قرار دارد و نشان‌دهنده اهمیت ارتقای کیفیت محتوای آموزشی و شیوه‌های ارائه آن است. همچنین یادگیری سازمانی و مسیر رشد با وزن ۰.۱۸ در رتبه سوم قرار گرفته که بیانگر نقش آموزش در تقویت یادگیری مستمر و توسعه مسیرهای پیشرفت شغلی در سازمان است. در نهایت، انگیزش و شکاف در فرآیند آموزش با وزن ۰.۱۶ در رتبه چهارم قرار دارد که نشان‌دهنده تأثیر سطح انگیزش کارکنان و فاصله میان آموزش‌های ارائه‌شده با نیازهای واقعی آنان است. مقدار درصد ناسازگاری نهایی برابر با ۰.۰۰۸ گزارش شده که کمتر از حد قابل قبول ۰.۱ بوده و بیانگر سازگاری مناسب قضاوت‌های خبرگان و اعتبار نتایج به‌دست‌آمده است.

بر اساس نتایج و پس از انجام ۵۵ مقایسه زوجی و تجمیع دیدگاه خبرگان با استفاده از میانگین هندسی، اولویت زیرمعیارهای سرمایه دانشی، داده‌ای و زیرساختی منابع انسانی از طریق بردار ویژه نرمال‌شده تعیین شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد مدیریت استعداد و نگهداشت با وزن ۰.۲۲ بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده و مهم‌ترین عامل در این بُعد محسوب می‌شود که بیانگر نقش کلیدی شناسایی، توسعه و حفظ استعدادها در تقویت سرمایه انسانی است. پس از آن، دانش سازمانی و تجربه با وزن ۰.۱۲ و داده‌محوری در تصمیم‌های منابع انسانی با وزن ۰.۱۱ در رتبه‌های بعدی قرار دارند که اهمیت بهره‌گیری از دانش انباشته و تحلیل داده‌ها در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی را نشان می‌دهد. زیرمعیارهای حفظ نیروهای توانمند و تحول دیجیتال منابع انسانی هر یک با وزن ۰.۱۰ در جایگاه بعدی قرار گرفته‌اند. همچنین زیرساخت اطلاعاتی و سامانه‌ها و فرآیندهای سنتی و گذار ساختاری هر کدام با وزن ۰.۰۷ و استانداردسازی فرایندهای منابع انسانی با وزن ۰.۰۶ در اولویت‌های میانی تا پایین قرار دارند. کمترین وزن‌ها مربوط به الزام‌آوری و یکسانی اجرا با وزن ۰.۰۴ و نیز استانداردسازی در شبکه بانکی و سازوکارهای نظارت اجرایی هر یک با وزن ۰.۰۳ است. مقدار درصد ناسازگاری برابر با ۰.۰۱ بوده که به‌مراتب کمتر از حد قابل قبول ۰.۱ است و نشان‌دهنده سازگاری بسیار مطلوب قضاوت‌های خبرگان و اعتبار بالای نتایج به‌دست‌آمده است.

بر اساس نتایج و پس از انجام ۶۶ مقایسه زوجی و تجمیع دیدگاه خبرگان با استفاده از میانگین هندسی، اولویت زیرمعیارهای شفافیت، اعتماد و انتظام تصمیم‌گیری از طریق بردار ویژه نرمال‌شده تعیین شده است. نتایج نشان می‌دهد توازن اختیار و کنترل با وزن ۰.۱۲ بالاترین اولویت

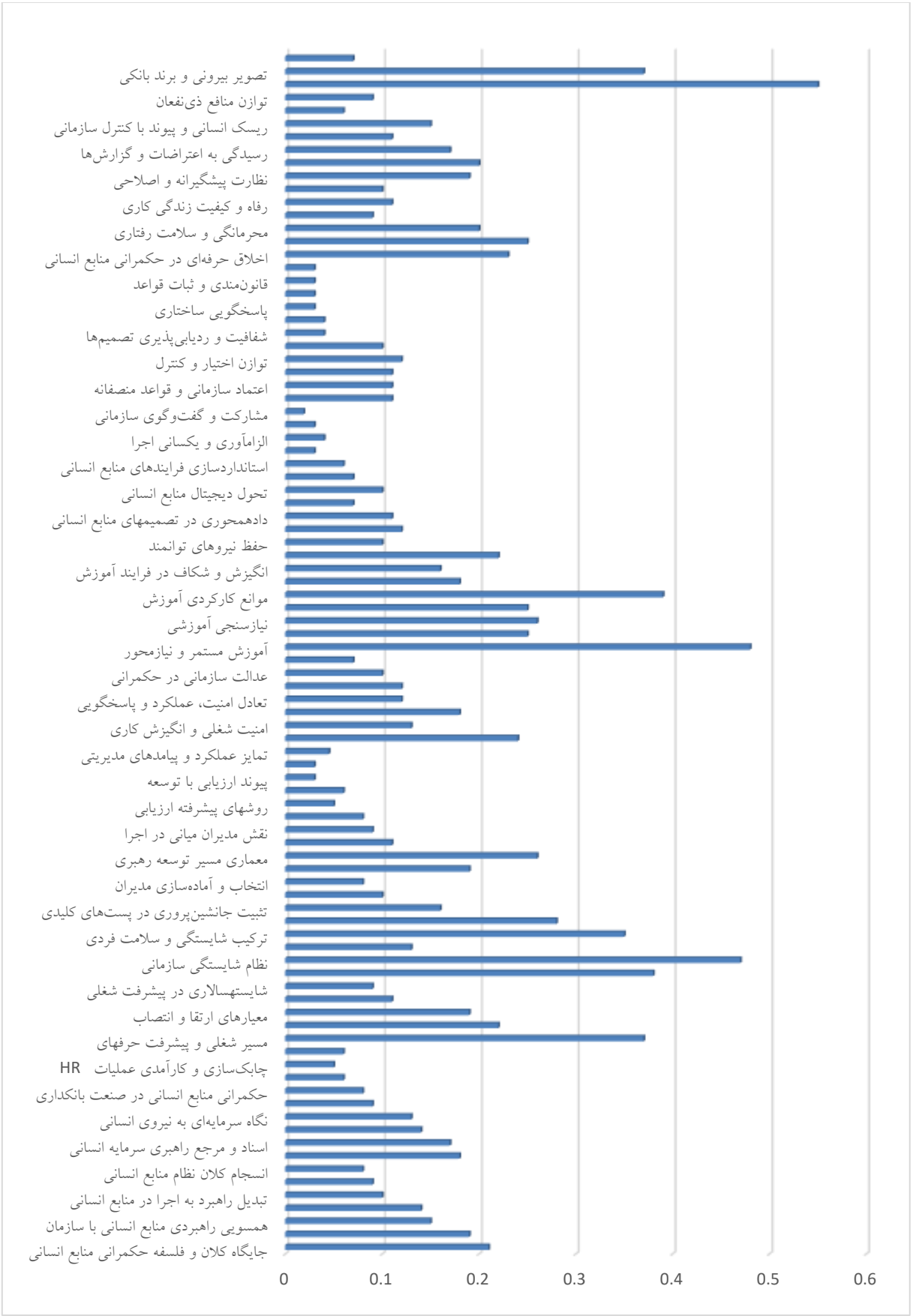
را در میان زیرمعیارها به خود اختصاص داده و به عنوان مهم‌ترین عامل در تقویت نظم و کارآمدی تصمیم‌گیری سازمانی شناخته می‌شود. پس از آن، شفافیت ارتباطی در سازمان، اعتماد سازمانی و قواعد منصفانه و اعتماد نهادی و سرمایه اجتماعی بانک هر یک با وزن ۰.۱۱ در رتبه‌های بعدی قرار دارند که بیانگر اهمیت ارتباطات شفاف و تقویت اعتماد در سطح سازمانی و نهادی است. همچنین تفکر سیستمی در تصمیم‌گیری با وزن ۰.۱۰ در جایگاه بعدی قرار دارد. مشارکت و گفت‌وگوی سازمانی با وزن حدود ۰.۰۹ در رتبه بعدی قرار گرفته و نشان‌دهنده نقش تعامل و تبادل نظر در بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری است. سایر زیرمعیارها شامل شفافیت و ردیابی‌پذیری تصمیم‌ها و تصمیم‌گیری مستند و قابل دفاع با وزن ۰.۰۴ و نیز پاسخگویی ساختاری، فرهنگ پاسخگویی مدیریتی، قانون‌مندی و ثبات قواعد و پایداری اصول و مقابله با سلیقه‌گرایی هر یک با وزن ۰.۰۳ در اولویت‌های پایین‌تر قرار دارند. مقدار درصد ناسازگاری حدود ۰.۰۲۵ گزارش شده که کمتر از حد قابل قبول ۰.۱ است و نشان می‌دهد قضاوت‌های خبرگان از سازگاری مناسب برخوردار بوده و نتایج حاصل از اعتبار قابل قبولی برخوردار است.

بر اساس نتایج و پس از انجام ۱۵ مقایسه زوجی و تجمیع دیدگاه خبرگان با استفاده از میانگین هندسی، اولویت زیرمعیارهای سلامت حرفه‌ای و کیفیت زیست کاری از طریق بردار ویژه نرمال‌شده تعیین شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد سلامت اداری و درستکاری با وزن ۰.۲۵ بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده و مهم‌ترین عامل در این بُعد محسوب می‌شود که بیانگر اهمیت رعایت اصول سلامت اداری و پایبندی به درستکاری در نظام حکمرانی منابع انسانی است. پس از آن، اخلاق حرفه‌ای در حکمرانی منابع انسانی با وزن ۰.۲۳ در رتبه دوم قرار دارد و نشان‌دهنده نقش تعیین‌کننده ارزش‌های اخلاقی در هدایت رفتارهای سازمانی است. در رتبه سوم، محرمانگی و سلامت رفتاری با وزن ۰.۲۰ قرار گرفته که بر ضرورت رعایت اصول رفتاری حرفه‌ای و حفظ محرمانگی در محیط کار تأکید دارد. همچنین رفاه و کیفیت زندگی کاری با وزن ۰.۱۱ و فرسودگی و پیامدهای رفاهی با وزن ۰.۱۰ در رتبه‌های بعدی قرار دارند. کمترین وزن به سلامت روان و کرامت کارکنان با وزن ۰.۰۹ اختصاص یافته است. مقدار درصد ناسازگاری برابر با ۰.۰۳ بوده که کمتر از حد قابل قبول ۰.۱ است و نشان‌دهنده سازگاری مناسب قضاوت‌های خبرگان و اعتبار نتایج به‌دست‌آمده است.

بر اساس نتایج و پس از انجام ۲۱ مقایسه زوجی و تجمیع دیدگاه خبرگان با استفاده از میانگین هندسی، اولویت زیرمعیارهای پایش، کنترل و رسیدگی در حکمرانی از طریق بردار ویژه نرمال‌شده تعیین شده است. نتایج نشان می‌دهد رویکرد پیشگیرانه در حکمرانی با وزن ۰.۲۰ بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده و به عنوان مهم‌ترین عامل در این بُعد شناخته می‌شود که بیانگر اهمیت پیشگیری از بروز مسائل و انحرافات در فرآیندهای حکمرانی منابع انسانی است. پس از آن، نظارت پیشگیرانه و اصلاحی با وزن ۰.۱۹ در رتبه دوم قرار دارد و نشان‌دهنده نقش نظارت مستمر و اصلاحی در ارتقای کارآمدی نظام حکمرانی است. رسیدگی به اعتراضات و گزارش‌ها با وزن ۰.۱۷ در رتبه سوم قرار گرفته که اهمیت سازوکارهای پاسخگویی و رسیدگی به شکایات و گزارش‌های سازمانی را نشان می‌دهد. همچنین ریسک انسانی و پیوند با کنترل سازمانی با وزن ۰.۱۵ و ساختارهای نظارت چندلایه با وزن ۰.۱۱ در رتبه‌های بعدی قرار دارند. در نهایت، توازن منافع ذی‌نفعان با وزن ۰.۰۹ و پیوند منابع انسانی با سازوکارهای نظارتی بانک با وزن ۰.۰۶ کمترین اولویت را در میان زیرمعیارها دارند. مقدار درصد ناسازگاری برابر با ۰.۰۳ است که کمتر از حد قابل قبول ۰.۱ بوده و نشان‌دهنده سازگاری مناسب قضاوت‌های خبرگان و اعتبار نتایج به‌دست‌آمده است.

بر اساس نتایج و پس از انجام ۳ مقایسه زوجی و تجمیع دیدگاه خبرگان با استفاده از میانگین هندسی، اولویت زیرمعیارهای برون‌دادهای سازمانی و هویت حرفه‌ای از طریق بردار ویژه نرمال‌شده تعیین شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد تأثیر منابع انسانی بر کیفیت خدمت با وزن ۰.۵۵ بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده و مهم‌ترین عامل در این بُعد محسوب می‌شود که بیانگر نقش مستقیم و تعیین‌کننده سرمایه

انسانی در ارتقای کیفیت خدمات بانکی است. پس از آن، تصویر بیرونی و برند بانکی با وزن ۰.۳۷ در رتبه دوم قرار دارد که نشان‌دهنده اهمیت ادراک بیرونی و اعتبار سازمان در تعامل با ذی‌نفعان است. در نهایت، فرهنگ حرفه‌ای و ارزش‌های سازمانی با وزن ۰.۰۷ در رتبه سوم قرار گرفته که هرچند کمترین وزن را دارد، اما به عنوان بستر شکل‌دهنده هویت حرفه‌ای سازمان از اهمیت بنیادین برخوردار است. مقدار درصد ناسازگاری برابر با ۰.۰۱ بوده که بسیار کمتر از حد قابل قبول ۰.۱ است و نشان‌دهنده سازگاری مناسب قضاوت‌های خبرگان و اعتبار نتایج به‌دست‌آمده است.



شکل ۲: رتبه بندی زیرمعیارها

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر حکمرانی منابع انسانی در نظام بانکی انجام شد و نتایج آن تصویری چندبعدی از الزامات گذار از مدیریت سنتی منابع انسانی به حکمرانی راهبردی سرمایه انسانی ارائه کرد. در مرحله کیفی، تحلیل مصاحبه‌های خبرگان به استخراج ۳۲۷ کد اولیه انجامید که پس از پالایش، ادغام مفاهیم هم‌پوشان و سازمان‌دهی مضمونی، در قالب ۹۲ مضمون فرعی و ۱۴ مضمون اصلی صورت‌بندی شدند. در مرحله کمی نیز مقایسه‌های زوجی و تحلیل سلسله‌مراتبی نشان داد که همه ابعاد شناسایی‌شده از اهمیت برخوردارند، اما وزن و اولویت آن‌ها یکسان نیست. بنیان‌های راهبردی و حاکمیتی منابع انسانی با وزن ۰.۱۳۴ در جایگاه نخست قرار گرفت و پس از آن چارچوب‌های کلان توسعه و یکپارچگی نظام با وزن ۰.۱۱۹، پیشرفت شغلی و سازوکارهای ارتقا با وزن ۰.۱۱۴، استقرار شایستگی در انتصاب و جایابی با وزن ۰.۱۰۵ و تداوم مدیریت و پرورش ذخیره‌های مدیریتی با وزن ۰.۰۹۷ قرار گرفتند. این الگو نشان می‌دهد که از دید خبرگان، حکمرانی اثربخش منابع انسانی پیش از هر چیز به جایگاه راهبردی منابع انسانی، انسجام نهادی و شایسته‌محوری وابسته است و سایر مؤلفه‌ها باید در چارچوب این بنیان‌ها سامان یابند.

مهم‌ترین یافته پژوهش، قرار گرفتن «بنیان‌های راهبردی و حاکمیتی منابع انسانی» در رتبه نخست است. این مضمون بر جایگاه کلان و فلسفه حکمرانی منابع انسانی، جایگاه راهبردی واحد منابع انسانی، همسویی راهبردی منابع انسانی با سازمان، نقش‌آفرینی منابع انسانی در سطح کلان و تبدیل راهبرد به اجرا تأکید دارد. این نتیجه بیانگر آن است که ضعف اصلی در بسیاری از نظام‌های منابع انسانی نه الزاماً کمبود ابزارهای اجرایی، بلکه فقدان جایگاه نهادی و راهبردی مناسب برای منابع انسانی است. زمانی که واحد منابع انسانی صرفاً به اجرای امور اداری، استخدام، حقوق و دستمزد یا ثبت اطلاعات محدود شود، امکان اثرگذاری آن بر تصمیم‌های کلان سازمانی کاهش می‌یابد. این یافته با دیدگاه مدیریت راهبردی منابع انسانی همسو است که تأکید می‌کند سیاست‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی باید مستقیماً با اهداف و جهت‌گیری‌های سازمان پیوند داشته باشند (Castro et al., 2020; Storey et al., 2019). همچنین، یافته حاضر با دیدگاه آگوستیان و همکاران مبنی بر نقش راهبردی منابع انسانی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار انطباق دارد (Agustian et al., 2023). در حوزه بانکداری نیز بایس استدلال می‌کند که منابع انسانی باید از جایگاه صرفاً عملیاتی فراتر رفته و در سازوکارهای حاکمیت، کنترل رفتار و کاهش ضعف‌های انسانی نقش مؤثرتری داشته باشد (Bace, 2018). بنابراین، اولویت نخست پژوهش حاضر بر این نکته تأکید دارد که هرگونه اصلاح در حکمرانی منابع انسانی باید از بازتعریف جایگاه و نقش این کارکرد در ساختار راهبری بانک آغاز شود.

قرار گرفتن «چارچوب‌های کلان توسعه و یکپارچگی نظام» در رتبه دوم نیز نشان‌دهنده اهمیت انسجام ساختاری در حکمرانی منابع انسانی است. این مضمون شامل سرمایه انسانی و افق‌نگری توسعه، اسناد و مراجع راهبری، چرخه یکپارچه منابع انسانی، نگاه سرمایه‌ای به کارکنان، یکپارچه‌سازی سیاست‌ها و چابک‌سازی فرآیندهاست. این یافته بیان می‌کند که حتی وجود سیاست‌های مناسب در حوزه جذب، آموزش، ارزیابی یا جبران خدمات، بدون وجود یک معماری یکپارچه نمی‌تواند به حکمرانی مطلوب منجر شود. در واقع، پراکندگی مقررات، تعدد رویه‌ها و عدم اتصال فرآیندهای منابع انسانی می‌تواند سبب ایجاد تناقض در تصمیم‌ها و کاهش قابلیت پاسخگویی شود. این نتیجه با رویکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی هم‌راستا است که بر یکپارچگی افقی و عمودی سیاست‌ها تأکید دارند (Castro et al., 2020; Haan & Main, 2023). همچنین، مطالعات حوزه بانکداری نشان داده‌اند که هماهنگی میان سیاست‌های استخدام، آموزش، ارزیابی و نگهداشت، نقش مهمی در ایجاد پیامدهای مطلوب سازمانی دارد (Garg & Singh, 2020; Shrestha & Parajuli, 2020). از این

منظر، چارچوب کلان حکمرانی باید امکان ارتباط میان مراحل مختلف چرخه عمر کارکنان را فراهم کند تا تصمیم‌های منابع انسانی از حالت جزیره‌ای خارج شوند.

«پیشرفت شغلی و سازوکارهای ارتقا» با وزن ۰.۱۱۴ سومین اولویت اصلی پژوهش بود. این نتیجه اهمیت شفافیت مسیر شغلی، معیارهای ارتقا و انتصاب، ارزیابی حرفه‌ای و شایسته‌سالاری در رشد شغلی را نشان می‌دهد. اولویت بالای این مضمون را می‌توان ناشی از حساسیت کارکنان نسبت به عدالت در فرصت‌های پیشرفت دانست. زمانی که مسیرهای شغلی مبهم باشند یا کارکنان ارتقا را تابع روابط، ملاحظات غیرحرفه‌ای یا قضاوت‌های شخصی تلقی کنند، انگیزش و اعتماد آنان نسبت به سازمان تضعیف می‌شود. این نتیجه با یافته‌هایی که توسعه مسیر شغلی را یکی از عوامل کلیدی نگهداشت کارکنان معرفی کرده‌اند، همسو است (Fahim, 2019; Shrestha & Prajapati, 2023). همچنین، نتایج مربوط به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در بانکداری نشان می‌دهد که وجود فرصت‌های واقعی رشد و توسعه می‌تواند تعهد کارکنان به سازمان را افزایش دهد (Parajuli & Shrestha, 2021). بنابراین، رتبه بالای این مضمون نشان می‌دهد که اصلاح حکمرانی منابع انسانی در بانک‌ها باید با شفاف‌سازی مسیرهای رشد، تدوین معیارهای ارتقای قابل سنجش و کاهش مداخله سلیقه‌ای در تصمیم‌های شغلی همراه باشد.

یافته مهم دیگر، قرار گرفتن «استقرار شایستگی در انتصاب و جایابی» با وزن ۰.۱۰۵ در رتبه چهارم است. این یافته بر ضرورت استفاده از نظام شایستگی سازمانی و تطبیق ویژگی‌ها، توانایی‌ها و ظرفیت‌های افراد با الزامات مشاغل تأکید دارد. در سازمان‌های بانکی، انتصاب نادرست نه‌تنها عملکرد فردی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه می‌تواند بر کیفیت تصمیم‌های مالی، روابط با مشتریان و کنترل ریسک نیز اثرگذار باشد. از این‌رو، انتصاب و جایابی باید بر مبنای شایستگی‌های حرفه‌ای، مدیریتی و رفتاری انجام شود. این نتیجه با رویکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی که بر انتخاب و توسعه کارکنان بر مبنای شایستگی تأکید دارند، همسو است (Haan & Main, 2023; Kopoulos, 2023). همچنین، توسعه سرمایه انسانی در محیط‌های متحول بانکداری، به‌ویژه در شرایط دیجیتالی‌شدن، نیازمند بازتعریف شایستگی‌ها و تطبیق مستمر قابلیت‌های کارکنان با الزامات جدید است (Heydariyeh et al., 2025; Pham et al., 2026). بنابراین، شایسته‌محوری باید از سطح شعار سازمانی خارج و به معیار قابل سنجش در انتصاب و جابه‌جایی نیروی انسانی تبدیل شود.

«تداوم مدیریت و پرورش ذخیره‌های مدیریتی» با وزن ۰.۰۹۷ در رتبه پنجم قرار گرفت. این یافته نشان می‌دهد که خبرگان، جانشین‌پروری و آماده‌سازی مدیران آینده را یکی از اجزای اساسی حکمرانی منابع انسانی می‌دانند. فقدان نظام جانشین‌پروری می‌تواند سازمان را به افراد خاص وابسته سازد و با خروج یا بازنشستگی مدیران، خلأ دانشی و مدیریتی ایجاد کند. از منظر حکمرانی، جانشین‌پروری صرفاً یک فعالیت توسعه‌ای نیست، بلکه سازوکاری برای حفظ تداوم رهبری و کاهش ریسک مدیریتی است. این نتیجه با تأکید ادبیات مدیریت منابع انسانی بر توسعه مسیر شغلی، مدیریت استعداد و حفظ کارکنان کلیدی همسو است (Fahim, 2019; Shrestha & Prajapati, 2023). همچنین، نقش مدیریت دانش و سرمایه انسانی در سازمان‌های دانش‌محور نشان می‌دهد که حفظ تجربه و انتقال آن میان نسل‌های مدیریتی برای پایداری عملکرد اهمیت بالایی دارد (Razavi & Motavali, 2023). ازاین‌رو، بانک‌ها باید جانشین‌پروری را به‌عنوان بخشی از نظام رسمی حکمرانی منابع انسانی طراحی کنند.

«رهبری، ارزیابی و مدیریت پیامد عملکرد» با وزن ۰.۰۸۴ در رتبه بعدی قرار گرفت. این مضمون نشان می‌دهد که حکمرانی منابع انسانی نیازمند نظام ارزیابی عملکردی است که از سنجش صوری فراتر رود و میان ارزیابی، توسعه، پاداش و مسئولیت‌پذیری رابطه برقرار کند. تحلیل

کیفی مقاله نیز نشان داد که صوری بودن ارزیابی عملکرد و ضعف ارتباط میان نتایج ارزیابی و جبران خدمات از دغدغه‌های اصلی خبرگان بوده است. این نتیجه با پژوهش نادری و همکاران همسو است که حکمرانی مدیریت عملکرد را عامل مؤثری در توسعه و توانمندسازی منابع انسانی معرفی کرده‌اند (Naderi et al., 2025). همچنین، استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد می‌تواند سنجش تحقق اهداف و تصمیم‌گیری درباره پاداش و توسعه کارکنان را نظام‌مند سازد (Aithal & Aithal, 2023). مطالعات مربوط به رهبری در صنعت بانکداری نیز نشان می‌دهد که سبک رهبری مدیران می‌تواند بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان اثرگذار باشد (Omoniyi, 2022). در نتیجه، حکمرانی عملکرد باید بر معیارهای روشن، بازخورد معتبر، عدالت در ارزیابی و پیوند میان نتیجه و پیامد استوار باشد.

«انگیزش، امنیت و انصاف سازمانی» نیز با وزن ۰.۰۷۶ از ابعاد قابل توجه مدل بود. این یافته بر این نکته دلالت دارد که کارکنان برای پذیرش سازوکارهای حکمرانی نیازمند ادراک عدالت و اطمینان از منصفانه بودن تصمیم‌ها هستند. رویه‌های منابع انسانی زمانی به تعهد و عملکرد بهتر منجر می‌شوند که کارکنان آن‌ها را حمایت‌گر و منصفانه بدانند. این نتیجه با مطالعه چریف در بخش بانکی همسو است که نشان داد شیوه‌های مناسب منابع انسانی از طریق رضایت شغلی می‌توانند تعهد سازمانی را ارتقا دهند (Cherif, 2020). همچنین، پرادان و شرستا نشان دادند که رویه‌های مناسب منابع انسانی با رفتار شهروندی سازمانی در مؤسسات مالی ارتباط دارد (Pradhan & Shrestha, 2022). نتایج پاراجولی و شرستا نیز بر نقش اقدامات منابع انسانی در تعهد کارکنان صنعت بانکداری تأکید دارد (Parajuli & Shrestha, 2021). بنابراین، عدالت در پرداخت، ارتقا، امنیت شغلی و ارزیابی را باید بخشی از سازوکار حکمرانی و نه صرفاً سیاست رفاهی تلقی کرد.

در حوزه یادگیری، «طراحی و جهت‌دهی آموزشی» و «اثربخشی یادگیری و بهبود فرایند آموزش» به‌ترتیب وزن‌های ۰.۰۶۸ و ۰.۰۵۶ را کسب کردند. این نتایج نشان می‌دهد که آموزش از نظر خبرگان زمانی ارزش حاکمیتی دارد که هدفمند، نیازمحور و متصل به عملکرد باشد. آموزش‌های غیرمرتبط یا صوری نمی‌توانند شکاف‌های شایستگی را برطرف کنند. اهمیت این مسئله با توجه به تحول دیجیتال در بانکداری افزایش یافته است؛ زیرا مشاغل و شایستگی‌های موردنیاز به‌سرعت در حال تغییر هستند. پژوهش حیدریه و همکاران نشان داد که مهارت‌های دیجیتال منابع انسانی و راهبردهای سازگاری کارکنان با تحولات فناورانه از اولویت‌های آینده بانکداری محسوب می‌شوند (Heydariyeh et al., 2025). همچنین، مدیریت راهبردی منابع انسانی، آموزش و توسعه را یکی از ارکان اصلی همسویی کارکنان با اهداف سازمان معرفی می‌کند (Minh & Nwachukwu, 2020; Storey et al., 2019). بنابراین، نظام آموزشی باید به‌صورت چرخه‌ای از نیازسنجی، اجرا، انتقال یادگیری و ارزیابی اثربخشی طراحی شود.

«سرمایه دانشی، داده‌ای و زیرساختی منابع انسانی» با وزن ۰.۰۴۲ در رتبه‌های پایین‌تر قرار گرفت، اما این رتبه پایین‌تر نباید به معنای کم‌اهمیتی آن تفسیر شود. در واقع، وزن کمتر آن در مقایسه با بنیان‌های راهبردی احتمالاً نشان می‌دهد که خبرگان ابتدا اصلاح ساختار و قواعد حکمرانی را ضروری می‌دانند و سپس فناوری و داده را به‌عنوان ابزار پشتیبان آن در نظر می‌گیرند. با گسترش هوش مصنوعی و بانکداری دیجیتال، داده‌محوری و زیرساخت‌های هوشمند در تصمیم‌های منابع انسانی اهمیت روزافزونی یافته‌اند. موسوی و همکاران تأکید کرده‌اند که شکوفایی منابع انسانی در عصر هوش مصنوعی مستلزم حاکمیت داده، عدالت الگوریتمی و همسویی فناوری با راهبردهای انسانی است (Mousavi et al., 2025). همچنین، یافته‌های محمد و ابوجریس نشان داد که حکمرانی الکترونیک می‌تواند بر عملکرد منابع انسانی بانک‌های تجاری اثرگذار باشد (Mohammad & Abu-Jreas, 2026). پژوهش فام و همکاران نیز نشان داد که حتی در شرایط گسترش تحول دیجیتال،

منابع انسانی همچنان عامل تعیین‌کننده‌ای در عملکرد بانک باقی می‌ماند (Pham et al., 2026). ازاین‌رو، فناوری باید در خدمت حکمرانی منابع انسانی قرار گیرد و نه جایگزین آن شود.

ابعاد «شفافیت، اعتماد و انتظام تصمیم‌گیری»، «سلامت حرفه‌ای و کیفیت زیست کاری»، «پایش، کنترل و رسیدگی در حکمرانی» و «برون‌دادهای سازمانی و هویت حرفه‌ای» به‌ترتیب وزن‌های ۰.۰۳۱، ۰.۰۲۸، ۰.۰۲۰ و حدود ۰.۰۱۹ را کسب کردند. اگرچه این مؤلفه‌ها در مقایسه با سایر ابعاد در رتبه‌های پایین‌تری قرار گرفتند، از منظر نظری همچنان نقش مکمل و تثبیت‌کننده دارند. حکمرانی بدون شفافیت و پاسخگویی ممکن است به تمرکز قدرت و تصمیم‌های غیرقابل پیگیری منجر شود. دیدگاه‌های انتقادی در مدیریت منابع انسانی نیز تأکید دارند که سیاست‌های منابع انسانی تحت تأثیر ساختارهای قدرت، محیط نهادی و منافع گروه‌های مختلف قرار دارند و ازاین‌رو باید سازوکارهای پاسخگویی و کنترل در آن‌ها تقویت شود (Wood & Collings, 2021). در همین راستا، بهترین رویه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی نیز شفافیت، مشارکت و ارتباطات سازمانی را عوامل اساسی در ایجاد اعتماد می‌دانند (Kopoulos, 2023).

رتبه پایین‌تر سلامت حرفه‌ای و کیفیت زیست کاری نیز نباید به معنای فرعی بودن این حوزه تلقی شود. فشار کاری و پیچیدگی محیط بانکی می‌تواند استرس و فرسودگی را افزایش دهد و در بلندمدت بر کیفیت عملکرد اثر بگذارد. مدیریت استرس و ایجاد تعادل میان کار و زندگی از عوامل مهم حفظ سلامت و بهره‌وری کارکنان است (Ganapathi & Aithal, 2024). همچنین، هوش هیجانی می‌تواند توان کارکنان بانک را برای مدیریت فشارهای شغلی و تعاملات پیچیده افزایش دهد (Radha & Aithal, 2023). رادا و آیتال نیز تأکید کرده‌اند که مدیریت اثربخش منابع انسانی در بانکداری باید هم‌زمان به کارایی، رضایت کارکنان و چالش‌های محیطی توجه داشته باشد (Radha & Aithal, 2024). بنابراین، سلامت حرفه‌ای را باید یکی از پیامدها و الزامات پایداری حکمرانی منابع انسانی در نظر گرفت.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی منابع انسانی در بانکداری ماهیتی سلسله‌مراتبی و نظام‌مند دارد. بنیان‌های راهبردی، یکپارچگی سیاست‌ها، شفافیت مسیر شغلی، شایستگی و جانشین‌پروری در لایه‌های بالاتر قرار دارند و آموزش، فناوری، اعتماد، سلامت حرفه‌ای و سازوکارهای نظارتی در لایه‌های پشتیبان عمل می‌کنند. این یافته با دیدگاه رحیمی و همکاران همسو است که گذار از مدیریت منابع انسانی به حکمرانی منابع انسانی را مستلزم مشارکت گسترده‌تر مدیران ارشد، مدیران صف، متخصصان منابع انسانی و کارکنان می‌دانند (Rahimi et al., 2017). همچنین، با نتایج مطالعاتی که مدیریت راهبردی منابع انسانی را عامل کلیدی عملکرد و پایداری در بانک‌ها معرفی کرده‌اند، سازگار است (Garg & Singh, 2020; Radha & Aithal, 2024). بنابراین، نتیجه اصلی پژوهش آن است که ارتقای حکمرانی منابع انسانی در شبکه بانکی با اجرای یک اقدام منفرد امکان‌پذیر نیست، بلکه نیازمند معماری منسجمی است که جایگاه راهبردی منابع انسانی، شایسته‌سالاری، پاسخگویی، توسعه، فناوری و عدالت را در یک نظام واحد به هم پیوند دهد.

این پژوهش با چند محدودیت همراه بود. نخست، جامعه مشارکت‌کنندگان به ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و حرفه‌ای حوزه مدیریت، منابع انسانی و بانکداری محدود بود؛ اگرچه انتخاب آنان بر اساس معیارهای تخصصی و تا رسیدن به اشباع نظری صورت گرفت، دیدگاه‌های آنان ممکن است بازتاب‌دهنده همه تنوع موجود در شبکه بانکی کشور نباشد. دوم، بخش کمی نیز بر قضاوت همان پنل خبرگان و مقایسات زوجی استوار بود؛ بنابراین اوزان به‌دست‌آمده ماهیتی ادراکی دارند و ممکن است تحت تأثیر تجربه حرفه‌ای و زمینه سازمانی مشارکت‌کنندگان قرار گرفته باشند. سوم، پژوهش در یک مقطع زمانی انجام شد و تغییرات سریع فناوری، مقررات بانکی و الگوهای اشتغال می‌تواند در آینده اولویت

مؤلفه‌ها را تغییر دهد. چهارم، تمرکز مطالعه بر سطح حکمرانی منابع انسانی بود و پیامدهای الگو بر شاخص‌هایی مانند عملکرد مالی، تعهد کارکنان، رضایت شغلی، ترک خدمت یا کیفیت خدمات به‌صورت تجربی آزمون نشد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده الگوی استخراج‌شده با نمونه‌های بزرگ‌تر و متنوع‌تر از مدیران، کارشناسان منابع انسانی و کارکنان بانک‌های دولتی، خصوصی و تخصصی اعتبارسنجی شود. استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری می‌تواند روابط علّی میان ابعاد حکمرانی منابع انسانی و پیامدهای فردی و سازمانی را بررسی کند. همچنین، انجام پژوهش‌های مقایسه‌ای میان انواع بانک‌ها، استان‌های مختلف یا حتی نظام‌های بانکی کشورهای دیگر می‌تواند میزان وابستگی الگو به زمینه را مشخص سازد. مطالعات طولی نیز می‌توانند تغییر اولویت ابعاد حکمرانی را در اثر تحول دیجیتال، تغییر مقررات و توسعه هوش مصنوعی بررسی کنند. افزون بر این، بررسی نقش متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، بلوغ دیجیتال، سبک رهبری و ساختار مالکیت بانک به‌عنوان عوامل تعدیل‌کننده می‌تواند به توسعه نظری مدل کمک کند.

در سطح عملی، پیشنهاد می‌شود بانک‌ها ابتدا جایگاه واحد منابع انسانی را در ساختار تصمیم‌گیری کلان بازتعریف کرده و مشارکت رسمی مدیران منابع انسانی را در فرایندهای راهبردی تقویت کنند. تدوین سند جامع حکمرانی منابع انسانی، تعیین مرز اختیارات و مسئولیت‌ها، یکپارچه‌سازی فرآیندهای جذب، ارزیابی، ارتقا، آموزش و جبران خدمات و ایجاد نظام شفاف مسیر شغلی از اقدامات ضروری است. همچنین، انتصاب مدیران و کارکنان در پست‌های حساس باید بر اساس مدل شایستگی و معیارهای قابل سنجش انجام شود و جانشین‌پروری برای پست‌های کلیدی به‌صورت رسمی و مستمر دنبال گردد. پیشنهاد می‌شود ارزیابی عملکرد از حالت صوری خارج شده و نتایج آن به توسعه، آموزش و جبران خدمات متصل شود. توسعه سامانه‌های یکپارچه اطلاعات منابع انسانی، استفاده مسئولانه از تحلیل داده و هوش مصنوعی، طراحی سازوکارهای اعتراض و پاسخگویی، ارتقای شفافیت تصمیم‌ها و ایجاد برنامه‌های حمایت از سلامت حرفه‌ای و تعادل کار و زندگی نیز می‌تواند به تثبیت حکمرانی منابع انسانی در شبکه بانکی کمک 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 منافعی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

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

Extended Abstract

Introduction

Human resources have increasingly moved from a predominantly administrative function toward a strategic organizational resource capable of shaping competitiveness, resilience, innovation, and long-term organizational performance. In contemporary organizations, sustainable advantage depends not only on financial and technological resources but also on the capacity to attract, develop, motivate, retain, and effectively deploy employees whose knowledge and competencies support organizational objectives. Strategic human resource management therefore emphasizes the

alignment of human resource policies with organizational strategy and the horizontal integration of recruitment, development, performance management, compensation, career progression, and employee participation (Agustian et al., 2023; Castro et al., 2020; Storey et al., 2019). Such integration becomes particularly important in knowledge-intensive and service-oriented organizations, where employee capabilities and behaviors directly affect organizational outcomes.

The banking industry represents an especially important context for examining this transformation. Banks operate under intense competition, extensive regulatory requirements, technological disruption, heightened stakeholder expectations, and substantial operational and reputational risks. Accordingly, human resource decisions in banking cannot be reduced to routine personnel administration. Recruitment quality, managerial appointments, employee development, performance evaluation, succession planning, and organizational commitment may affect service quality, risk management, institutional trust, and organizational sustainability. Strategic human resource management in banking therefore requires a governance-oriented framework through which human capital decisions are aligned with institutional objectives and subject to appropriate accountability and oversight (Bace, 2018; Garg & Singh, 2020; Radha & Aithal, 2024). Empirical evidence has also shown that human resources continue to make a meaningful contribution to bank performance even under accelerating digital transformation, indicating that technological development does not eliminate the strategic value of human capital (Pham et al., 2026).

This changing perspective has contributed to the emergence of human resource governance as a broader concept than conventional human resource management. Human resource governance concerns the allocation of authority and responsibility, strategic direction, accountability, transparency, oversight, stakeholder interests, and the mechanisms through which human resource decisions are made and controlled. It therefore extends beyond isolated HR practices and treats human resource management as a shared governance responsibility involving senior management, HR specialists, line managers, and employees (Rahimi et al., 2017). This perspective is also consistent with critical approaches emphasizing that HR practices are embedded within organizational structures, institutional constraints, power relationships, and competing stakeholder interests (Wood & Collings, 2021). Consequently, effective HR governance requires not only technically sound practices but also clearly defined decision rights, transparent procedures, and mechanisms for organizational accountability.

Career development, merit-based appointment, employee retention, organizational commitment, and fairness are among the central concerns of such a governance system. Previous research has demonstrated that HR practices can strengthen employee commitment in banking organizations and that career-development opportunities, supportive organizational practices, and fair employment systems are important for retaining competent employees (Parajuli & Shrestha, 2021; Shrestha & Prajapati, 2023). Similarly, HR practices have been associated with organizational citizenship behavior in financial institutions, while strategic approaches to employee retention emphasize career progression, development, and organizational support (Fahim, 2019; Pradhan & Shrestha, 2022). Comparative evidence from banking and insurance organizations further suggests that differences in HR practices can generate different employee and organizational outcomes (Shrestha & Parajuli, 2020). Employee satisfaction and organizational commitment also depend on the perceived quality and fairness of HR practices (Cherif, 2020).

Leadership, performance management, and organizational development represent additional components of HR governance. Leadership style can influence employee satisfaction and motivation in banking environments (Omoniyi, 2022), while structured performance-management governance

can support employee development and organizational capability (Naderi et al., 2025). The use of key performance indicators can also provide a more objective foundation for performance assessment and developmental decision-making (Aithal & Aithal, 2023). At the same time, future-oriented HR governance must incorporate systematic succession planning and knowledge retention so that organizations do not become excessively dependent on individual managers or fragmented expertise (Razavi & Motavali, 2023).

Digital transformation further expands the scope of HR governance. Banks increasingly rely on data analytics, integrated information systems, automation, artificial intelligence, and electronic governance. These technologies can improve the accuracy and speed of HR decisions, but their effectiveness depends on appropriate governance mechanisms. Research on Iranian banking has highlighted the growing importance of digital HR competencies and strategies for adapting employees to technological change (Heydariyeh et al., 2025). Likewise, the use of artificial intelligence in HR requires attention to data governance, algorithmic fairness, organizational development, and employee well-being (Mousavi et al., 2025). E-governance has also been associated with improved HR performance in commercial banking environments (Mohammad & Abu-Jreas, 2026). Nevertheless, technological capability should complement rather than substitute for strategic human judgment and institutional governance.

Employee well-being, work-life balance, trust, and organizational justice must also be incorporated into HR governance. Banking environments may expose employees to substantial performance pressures, regulatory demands, and customer-related stress. Accordingly, stress management and work-life balance are relevant to maintaining sustainable performance (Ganapathi & Aithal, 2024), while emotional intelligence can facilitate effective job performance and interpersonal functioning in banking settings (Radha & Aithal, 2023). Best-practice strategic HR frameworks similarly emphasize employee engagement, transparency, communication, development, and alignment with organizational objectives (Haan & Main, 2023; Kopoulos, 2023). Taken together, these considerations suggest that banking organizations require an integrated framework capable of identifying both the major dimensions of HR governance and their relative priorities. Accordingly, the present study aimed to identify, explain, and rank the factors affecting human resource governance and to develop a comprehensive prioritized framework for the Iranian banking system.

Methods and Materials

The study was applied in purpose and adopted an exploratory sequential mixed-methods design consisting of qualitative and quantitative phases. The study population comprised experts in management, human resource management, and banking located in Tehran. Fifteen qualified experts were selected through judgmental purposive sampling followed by snowball sampling. Eligibility criteria included relevant postgraduate education, substantial professional or managerial experience in the banking network, or an established academic and research background in governance and banking. Participants included academic experts as well as senior banking managers, experienced branch managers, human resource executives, and specialists in organizational development.

In the qualitative phase, data were collected through in-depth semi-structured interviews. Interviews continued until theoretical saturation was achieved, with no substantially new codes emerging after the twelfth interview; three additional interviews were conducted to ensure adequacy and comprehensiveness. Interview transcripts were analyzed through a six-stage thematic-analysis process using MAXQDA. Initial coding was followed by comparison, consolidation of overlapping concepts, theme development, theme review, definition, and final organization of the thematic

structure. Inter-coder agreement and iterative review procedures were employed to strengthen analytical reliability.

In the quantitative phase, the themes identified in the qualitative analysis were transformed into a pairwise-comparison questionnaire and evaluated by the same 15-member expert panel. The Analytic Hierarchy Process was used to calculate the relative weights and priorities of the main dimensions and their subdimensions. Expert judgments were aggregated using geometric means, eigenvectors were derived, and consistency ratios were examined. Consistency values below 0.10 were considered acceptable.

Findings

Qualitative analysis initially generated 327 codes from the interview transcripts. Through continuous comparison, refinement, and integration, 46 overlapping or synonymous concepts were consolidated. The final conceptual model consisted of 92 subthemes organized under 14 main themes of human resource governance.

The quantitative analysis showed meaningful differences in the relative importance assigned to the 14 main dimensions. Strategic and governance foundations of human resources received the highest priority, with a weight of 0.134. This dimension included the macro-level philosophy of HR governance, the strategic position of the HR function, strategic alignment, participation of HR in high-level decision-making, and the translation of organizational strategy into HR practice.

Macro-level development and system-integration frameworks ranked second with a weight of 0.119. Career advancement and promotion mechanisms ranked third with a weight of 0.114, followed by competency-based appointment and placement with a weight of 0.105. Management continuity and development of managerial reserves ranked next with a weight of 0.097.

Leadership, performance evaluation, and management of performance consequences received a weight of 0.084, followed by motivation, employment security, and organizational fairness at 0.076. Training design and orientation received a weight of 0.068, whereas learning effectiveness and improvement of the training process received 0.056. Knowledge, data, and HR infrastructure received a weight of 0.042.

The dimensions receiving the lowest relative weights were transparency, trust, and decision-making discipline at 0.031; professional well-being and quality of working life at 0.028; monitoring, control, and grievance handling in governance at 0.020; and organizational outputs and professional identity at approximately 0.019. The pairwise-comparison matrices demonstrated acceptable consistency, with reported consistency ratios remaining below the standard threshold of 0.10, indicating satisfactory coherence in expert judgments.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that human resource governance in banking should be understood as a hierarchical and integrated system rather than as a collection of independent HR practices. The highest priority assigned to strategic and governance foundations suggests that effective reform must begin by redefining the institutional position of human resources. HR departments must move beyond administrative execution and become active participants in strategic decision-making, organizational governance, and long-term workforce planning.

The second-ranking dimension, macro-level development and system integration, further demonstrates that fragmented HR practices are insufficient. Recruitment, career development, performance evaluation, compensation, succession, training, and employee information systems should operate within a coherent governance architecture. Without such integration, even technically

strong HR practices may generate inconsistent decisions, duplication, weak accountability, and limited strategic impact.

The high rankings of career advancement, promotion mechanisms, and competency-based appointment highlight the central role of meritocracy. Transparent career paths and clearly defined promotion criteria can reduce perceptions of discretionary decision-making and strengthen organizational trust. Competency-based placement also helps ensure that individuals are assigned to positions that match their professional, managerial, and behavioral capabilities. These principles are particularly important in banking because inappropriate appointments may affect not only individual performance but also service quality, operational risk, and institutional credibility.

The importance of succession planning also demonstrates that HR governance should address continuity and organizational resilience. Banks require systematic mechanisms for identifying, developing, and preparing future managers rather than relying on informal replacement practices. Similarly, performance governance must connect evaluation with development, rewards, accountability, and career decisions. Performance assessment that is merely procedural or disconnected from consequences is unlikely to improve either employee capability or organizational effectiveness.

Although technology-related, transparency-related, well-being, and monitoring dimensions received lower relative weights, these findings should not be interpreted as indicating that they are unimportant. Rather, the ordering suggests that experts viewed strategic architecture, merit-based systems, and institutional integration as prerequisites for the effective use of technological and control mechanisms. Digital systems and artificial intelligence can enhance HR governance only when decision rights, accountability structures, and strategic objectives are clearly defined.

Overall, the study provides a comprehensive prioritized framework for human resource governance in banking. The model indicates that successful transition from administrative HR management to strategic human capital governance requires a combination of strategic positioning, institutional integration, merit-based career systems, competency-oriented appointments, succession planning, performance governance, employee development, digital infrastructure, transparency, oversight, and professional well-being. The framework can therefore provide banking decision-makers with an operational basis for allocating reform efforts and resources according to the relative importance of governance dimensions and for developing a more coherent, accountable, and strategically aligned human resource system.

References

Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management*, *1*(2), 108-117. https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53

Aithal, P. S., & Aithal, S. (2023). Key performance indicators (KPI) for researchers at different levels & strategies to achieve it. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences*, *8*(3), 294-325.

Bace, E. (2018). Strategic human resources and governance in banking. *Journal of Human Resource Management*, *21*(2), 1-7.

Castro, M. V. d. M., de Araújo, M. L., Ribeiro, A. M., Demo, G., & Meneses, P. P. M. (2020). Implementation of strategic human resource management practices: A review of the national scientific production and new research paths. *Revista De Gestão*, *27*(3), 229-246. https://doi.org/10.1108/REGE-10-2018-0102

Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, *40*(7/8), 529-541. https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216

Fahim, M. G. A. (2019). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, *3*(2), 20-39. https://doi.org/10.1108/REPS-07-2018-002

Ganapathi, P., & Aithal, P. S. (2024). *Stress Management and Work-Life Balance*. Srinivas Publication.

Garg, A., & Singh, S. (2020). Human resource management in the banking sector: A strategic perspective. *International Journal of Financial Research*, *11*(2), 44-59. https://doi.org/10.5430/ijfr.v11n2p44

Haan, K., & Main, K. (2023). Strategic Human Resource Management (2024 Guide). *Forbes Advisor*. https://www.forbes.com/advisor/business/strategic-human-resource-management/

Heydariyeh, S. F., Rastegar, A., & Bagheri Gharablagh, H. (2025). The Future of Human Resources in Banking: Identifying Digital Skills for Success in Banks of Semnan Province. *Organizational Culture Management*, *23*(2), 27-44.

Kopoulos, A. (2023). Best Practice Strategic Human Resource Management. *EmployeeConnect*. https://www.employeeconnect.com/blog/best-practices-strategic-human-resource-management/

Minh, V. H., & Nwachukwu, C. (2020). Strategic human resource management, organizational culture and academic staff retention: Literature review. *Economics, Management and Innovation*, *12*(2), 1-13.

Mohammad, A. M., & Abu-Jreas, T. (2026). The impact of e-governance on human resources performance at commercial banks. In *Artificial Intelligence for Sustainable Innovation Management and Risk Management* (Vol. 227, pp. 39-54). Springer.

Mousavi, M. S., Rastegar, A., & Shafiei Nikabadi, M. (2025). A Framework for Human Resource Management Flourishing in the Age of Artificial Intelligence: A Mixed-Methods Approach. *Smart Business Management Studies*, *13*(54), 73-108.

Naderi, H., Dadash Karimi, Y., & Nejad Irani, F. (2025). Explaining the Dimensions and Components of Performance Management Governance with a Human Resource Development Approach: The Case of the Social Security Organization. *Socio-Cultural Changes*, *22*(86), 25-48.

Omoniyi, S. A. (2022). *The Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Job Satisfaction in the US Banking Industry* [Doctoral dissertation, Northcentral University].

Parajuli, D., & Shrestha, P. (2021). Human resource management practices and employee commitment in banking industry. *International Journal of Management*, *12*(1), 767-776. https://doi.org/10.34218/IJM.12.1.2021.067

Pham, T. T., Hoang, H. T. T., & Do, H. T. T. (2026). Human resources and bank performance in the context of digital transformation: An empirical study in Vietnam. *Pacific Accounting Review*, *38*(1), 149-167. https://doi.org/10.1108/PAR-01-2025-0017

Pradhan, G. M., & Shrestha, P. (2022). Impact of human resource management practices on organizational citizenship behavior in Nepalese financial institutions. *Nepalese Journal of Management Research*, *2*(1), 12-19. https://doi.org/10.3126/njmgtres.v2i1.48259

Radha, P., & Aithal, P. S. (2023). A study on intricate interplay between emotional intelligence and job performance in the public banking sector. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education*, *7*(4), 403-411. https://doi.org/10.5281/zenodo.10141695

Radha, P., & Aithal, P. S. (2024). The role and impact of human resource management in the banking sector: Challenges and opportunities. *Specialty Journal of Psychology and Management*, *1*(1), 1-15.

Rahimi, G., Ghorbani Namvar, F., Maadi, F., & Pazireh, T. (2017). From human resources management (HRM) to human resources governance (HRG). *Specialty Journal of Psychology and Management*, *3*(2), 1-18.

Razavi, S. A., & Motavali, H. (2023). Project portfolio optimization in upstream oil industry in knowledge based organization: Case study: Tehran Energy Consultants Company. *Journal of Industrial Engineering and Management Studies*, *10*(2), 106-115.

Shrestha, P., & Parajuli, D. (2020). Comparative functional HRM practices in Nepalese banking and insurance companies. *European Journal of Business and Management*, *12*(30), 1-6. https://doi.org/10.7176/EJBM/12-30-01

Shrestha, P., & Prajapati, D. K. (2023). Human resource management practices and employee retention. *Journal of Balkumari College*, *12*(1), 1-9. https://doi.org/10.3126/jbkc.v12i1.60415

Storey, J., Wright, P. M., & Ulrich, D. (2019). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview*. Routledge.

Wood, G., & Collings, D. G. (2021). *Human Resource Management: A Critical Approach* (3rd ed.). Routledge.