

## **A comparative comparison of the harms and challenges in the human resources management of public and private banks in the country**

Mojtaba Ramazani <sup>1</sup>

### **Abstract**

Considering the expansion of the strategic components of organizations and their development patterns, the management and leadership of human resources to deal with these pressures is among the most delicate and important elements of management in any organization. Based on this, in this research, we intend to compare and investigate the harms and challenges in the human resources management of public and private banks in the Iran. The current research is a synthesis and quantitative study. In the qualitative and socio-statistical research synthesis part, the research included all scientific researches in the field of human resource management challenges in public and private banks, which were selected for the final analysis based on the exit criteria of 35 scientific researches. In the quantitative part of the research, the statistical population included employees of private and state banks in Iran, who were employed in state banks including Bank Melli, Sepeh and Maskan, and private banks such as Shahr Bank, Eghtesad Novin Bank and Pasargad Bank. In the synthesis research and qualitative part, the tool of written list and document sampling method and semi-structured interview were used, and in the quantitative part, the research tool was a researcher-made questionnaire. The findings of this research show that the main challenges in human resource management are concentrated in three categories: behavioral, structural and contextual, which have a negative impact on the management process and productivity of human resources, and these categories They have a negative and significant effect on the productivity of employees and organizations in both private and state banks.

**Keywords:** Human resources; private bank; state bank; productivity.

---

<sup>1</sup>. Assistant Professor of Business Administration, Department of Management, Islamic Azad University, Tabriz Branch, Tabriz, Iran (Corresponding author) [dramazani@gmail.com](mailto:dramazani@gmail.com)





## مقایسه تطبیقی آسیب‌ها و چالش‌های موجود در مدیریت نیروی انسانی بانک‌های دولتی و خصوصی کشور

مجتبی رضانی<sup>۱</sup>

### چکیده

با توجه به گسترش مولفه‌های راهبردی سازمان‌ها و الگوهای پیشرفتی آنها، مدیریت و راهبری منابع انسانی برای مقابله با این فشارها، از جمله ظریف‌ترین و مهمترین ارکان مدیریت در هر سازمانی به شمار می‌آید. بر این اساس در این پژوهش قصد داریم آسیب‌ها و چالش‌های موجود در مدیریت نیروی انسانی بانک‌های دولتی و خصوصی کشور را به صورت تطبیقی مورد مقایسه و بررسی قرار دهیم. پژوهش حاضر یک مطالعه سنتزپژوهشی و کمی است. در بخش کیفی و سنتز پژوهشی جامعه آماری پژوهش شامل تمامی پژوهش‌های علمی در زمینه چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی و خصوصی بود که بر اساس معیارهای خروج تعداد ۳۵ پژوهش علمی برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. در بخش کمی پژوهش نیز جامعه آماری شامل کارکنان بانک‌های خصوصی و دولتی کشور ایران بودند که در بانک‌های دولتی شامل بانک ملی، سپه و مسکن و بانک‌های خصوصی یعنی بانک شهر، اقتصاد نوین و پاسارگاد اشتغال داشتند. در بخش سنتزپژوهشی و کیفی از ابزار سیاهه نوشتاری و روش فیش برداری اسنادی و مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد و در بخش کمی، ابزار پژوهش، یک پرسشنامه محقق ساخته بود. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که چالش‌های اساسی در مدیریت نیروی انسانی در سه مقوله رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای متمرکز هستند که بر فرایند مدیریت و بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر منفی به دنبال دارند و این مقوله‌ها بر بهره‌وری کارکنان و سازمان در بانک‌های خصوصی و هم در بانک‌های دولتی تأثیر منفی و معنی‌داری دارند.

**واژگان کلیدی:** منابع انسانی؛ بانک خصوصی؛ بانک دولتی؛ بهره‌وری.

## مقدمه

با توجه به گسترش مولفه‌های راهبردی سازمان‌ها و الگوهای پیشرفتی آنها، مدیریت و راهبری منابع انسانی برای مقابله با این فشارها، از جمله ظریف‌ترین و مهم‌ترین ارکان مدیریت در هر سازمانی به شمار می‌آید (تاتاروسانو، ۲۰۱۹). امروزه سازمان‌ها برای تثبیت و حفظ جایگاه خود در یک فضای رقابتی که همیشه در حال تغییر محیطی و ساختاری است، باید متناسب با این تغییرات به بهبود کیفیت خدمات و کالاهای خود پردازند و تحقق این مهم نیازمند منابع انسانی با استعداد و مشتاق و بانگیزه و به طور کلی نیازمند سرمایه‌های انسانی توانمند است (اسوانسون، ۱۹۵۵ و تادارو، ۲۰۱۰). این درحالی است که به دلیل عوامل رفتاری، محیطی و ساختاری و...، چالش‌های مدیریت منابع انسانی، همواره دستیابی به اهداف ترسیمی را برای سازمان با مشکل مواجه کرده‌است. از این رو، سازمان‌ها باید بتوانند با شناسایی و ارزیابی چالش‌هایی که منابع انسانی با آن‌ها رو به رو هستند، آنها را به گونه‌ای مناسب مدیریت کنند.

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های تخصصی مثل بانک‌ها و موسسات مالی، به عنوان بازوی اجرایی و اقتصادی کشور، به حدی حائز اهمیت است که مدیران واحدهای دولتی و خصوصی به این نتیجه رسیده‌اند که منابع انسانی در سازمان‌ها مهم‌ترین دارایی سازمان محسوب می‌شوند و برخورداری از نظام‌هایی که سازمان را به جذب، انگیزش و مدیریت صحیح منابع انسانی قادر سازد، به تحقق بیشتر اهداف خواهد انجامید (اسماعیل نژاد آهنگرانی، ۱۳۹۱). بنابراین تأمین، توسعه، توانمندسازی و نگهداشت نیروی انسانی متناسب با نیازها و چالش‌های سازمانی، مهم‌ترین وظیفه واحدهای توسعه منابع انسانی سازمان‌ها به شمار می‌آید. از طرفی، بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های دولتی و غیردولتی، آن‌را به رشد اقتصادی بیشتر، نزدیک‌تر می‌کند و چون نیروی انسانی، منبعی برای خلق ارزش در سازمان و ایجاد مزیت رقابتی می‌باشد، بنابراین، سازمان‌ها می‌توانند با مدیریت کارآمد و استراتژیک منابع انسانی به حل چالش‌های خود پردازند (مارکل و برکلای، ۲۰۰۷).

علی‌رغم اهمیت منابع انسانی در سازمان‌ها و همچنین لزوم ارتقا کیفی بانک‌ها، مدیریت منابع انسانی در این نهادها با یک سری چالش‌های اساسی و ساختاری همراه است. از طرفی گسترش فناوری‌های نوین سبب شده‌است که امروزه شاهد حرکت بانک‌ها از سبک سنتی به سبک مدرن و دیجیتالی باشیم و بر این اساس لازم است رویکردهای مهارتی و جذب منابع انسانی و توسعه آنها متناسب با تحولات جامعه متناسب‌سازی شود (علیپور، نرگسیان، بودلایی و محمدی مقدم، ۱۳۹۹). همچنین یکی از اثرات قدرتمند فناوری، به ویژه فناوری اطلاعات، قدرت ناکارآمد نمودن برنامه‌ریزی‌ها و مدل‌های پیش‌بینی‌کننده، در بخش‌های مختلف اقتصادی است؛ این موضوع در حوزه منابع انسانی نیز اثرات گسترده‌ای را به جا گذاشته است و آنها را تابع متغیرهایی کرده که به واسطه آن متغیرها لازم است تصمیم‌گیری اقتضایی و کوتاه مدت داشته‌باشند (همیلتن و سودمن، ۲۰۲۰).

همانطور که عنوان شد، منابع انسانی سازمان‌ها به عنوان یک مزیت رقابتی بین سازمانی محسوب می‌شوند که ارتقای شایستگی‌های تخصصی و عمومی منابع انسانی و مدیریت آنها، می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی منجر شود (احمدپور داریانی، ۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و ساختارهایی است که رفتار، سبک تفکر و توانمندی کارکنان را کنترل می‌کند (میر و راینس، ۲۰۱۱) و به عنوان رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند، می‌پردازد (آرمسترانگ، ۲۰۰۶). نقش مدیریت منابع انسانی، در وهله اول تشخیص استعدادها بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفایی آنها است. البته باید توجه داشت که سطح انگیزشی و هدفی افراد تغییر کرده‌است و امروزه افراد به هر شغلی در هر شرایطی و با هر دستمزدی قانع نیستند و برای کیفیت کار و زندگی کاری مطلوب، اهمیت زیادی قائل هستند. از طرفی ترکیب نیروی انسانی نیز دچار دگرگونی‌هایی شده است. مشکلات اقتصادی و در نتیجه عدم کفایت درآمد مردان باعث شده‌است تا هر روز تعداد بیشتری از زنان به عنوان نان‌آور

دوم، داوطلب استخدام در سازمان‌ها شوند. بنابراین چالش‌های رهبری، فرهنگ و مسائل اقتصادی از یک سو، عناصر توسعه راهبردی منابع انسانی از سوی دیگر، سازمان‌ها را ناگزیر کرده است تا نسبت به توانمندسازی کارکنان جهت گیری راهبردی داشته-باشند (سعادت، ۱۳۹۲).

هاشمی و الوانی (۱۳۹۸) طی پژوهشی تحت عنوان الگوی مدیریت منابع انسانی بخش دولتی در پرتو نهج البلاغه نشان دادند که براساس متن نهج البلاغه می‌توان شش کارکرد برای مدیریت کارگزاران تا رسیدن به «پایان کارگزاری» تعریف کرد که عبارت اند از «انتخاب و انتصاب»، «تامین مالی»، «آموزش و تربیت»، «مدیریت عملکرد»، «انگیزش» و «تنظیم روابط». این کارکردها به عنوان تم‌های اصلی پژوهش، ۱۷ تم فرعی را درون خود جای داده و الگوی جامعی برای اداره امور کارگزاران به دست می‌دهند.

خلیلی (۱۳۹۴) در پژوهشی به منظور ارزیابی تطبیقی روند بروز بحران‌ها در منابع انسانی در شرکت ملی نفت نشان داد که بالاترین رتبه میان شاخص‌های بحران‌ها به شاخص "اطلاعات و اقدامات" مدیریت منابع انسانی شرکت در برخورد با بحران‌ها و ایجاد انگیزه در کارکنان اختصاص یافته است. شاخص بعدی که بالاترین رتبه را آورد "برقراری ارتباط با کارکنان" بود که یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های مدل‌های بلوغ مدیریت محسوب می‌شود و باید در رأس توجهات مدیران منابع انسانی قرار گیرد.

عیوض زاده و معینان (۱۳۸۹) در پژوهشی با هدف بررسی شاخص‌های اصلی مدیریت سازمانی که شامل پنج خرده مقیاس نیرویابی کارکنان، جذب و گزینش کارکنان، طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی، ارزشیابی عملکرد کارکنان و عملکرد مریبان در دوره‌های آموزشی در واحد سازمانی است، به این نتیجه رسیدند که تأثیر مدیریت نیروی انسانی بر بهبود اثربخشی سازمانی در سطح آلفای ۰/۰۱ درصد مؤثر است.

قلی پور و همکاران (۱۳۸۷) با هدف بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی افراد با اعتیاد به کار و با جامعه آماری پزشکان (زن و مرد) شاغل در بیمارستان‌های تهران

نشان دادند که بین اعتیاد به کار و متغیرهای خودباوری، کانون کنترل درونی و خود شیفتگی رابطه معنی دار، و بین اعتیاد به کار و کانون کنترل بیرونی رابطه معکوسی وجود دارد. همچنین براساس این نتایج این پژوهش، افراد با درآمد بالا و نیز افراد با تحصیلات بالا رفتارهای اعتیاد به کار بیشتری دارند، چرا که در افرادی که دارای این شاخص‌ها هستند، وجود روحیه موفقیت‌طلبی و تمایل به پیشرفت موجب می‌شود که در حد افراطی آن به اختصاص زمانهای طولانی به کار تبدیل شود.

اسمیت و همکاران (۲۰۱۸)، طی پژوهشی با هدف بررسی چالش‌های اخلاقی مدیریت منابع انسانی نشان داده‌است که متخصصان منابع انسانی در موقعیت خوبی قرار دارند تا تصمیم‌گیری اخلاقی را در سازمان‌های خود تشویق کنند. زمانی که قادر به مشارکت در ایجاد فرهنگی هستند که وظایف را به سهامداران نشان داده و از موفقیت سازمانی پشتیبانی می‌کند.

اکیارا و وین (۲۰۱۸) در پژوهشی با هدف بررسی میزان استفاده سازمان‌های نیجریه‌ای از اقدامات متنوع مدیریت منابع انسانی و چالش‌ها و چشم‌اندازهای ادراک شده این اقدامات نشان دادند که اهم اقدامات مدیریت منابع انسانی در این کشورها عبارت است از: انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و مزایا و خدمات رفاهی کارکنان. همچنین منافع حاصل از هزینه‌های بهداشتی، مدیریت تغییر، کارگزینی (در دسترس بودن نیروی کار ماهر بومی)، اخلاقیات (فساد و خویشاوند سالاری) انتخاب و اجرا تکنیک‌های منابع انسانی از اهم چالش‌های ادراک شده مدیریت منابع انسانی در این کشورها شناسایی شد.

استاورو-کاستئا (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان چالش‌های مدیریت منابع انسانی در رابطه با اثر بخشی سازمانی، آموزش و توسعه کارآیی و انعطاف پذیر و روابط کارکنان را به عنوان چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی شناسایی کردند. همچنین آنترام و چان (۲۰۱۳) نیز در پژوهشی با عنوان "چالش‌ها و استراتژی‌های جهانی مدیران منابع انسانی: از منظر کانادا و ایالات متحده آمریکا"، چالش‌های و استراتژی‌هایی جهانی که مدیران منابع انسانی با آن مواجه هستند، کردند. بر این

اساس، میزان استاندارد سازی منابع انسانی، روابط صنعتی خارجی، مناطق زمانی، تفاوت های فرهنگی متقابل و ارتباطات، گسترش مهاجران، عدم انعطاف، و تعادل کار خانوادگی از جمله چالش های مدیریت منابع انسانی شناسایی شده در این پژوهش هستند.

با توجه به اهمیت منابع انسانی و مدیریت و توانمندسازی آنها در سازمان ها و نهادهای اقتصادی و لزوم برنامه ریزی موثر برای مقابله با چالش های موجود، در این پژوهش قصد داریم آسیب ها و چالش های موجود در مدیریت نیروی انسانی بانک- های دولتی و خصوصی کشور را به صورت تطبیقی مورد مقایسه و بررسی قرار دهیم

### روش کار

پژوهش حاضر یک مطالعه سنتز پژوهشی و کمی است. در بخش کیفی و سنتز پژوهشی جامعه آماری پژوهش شامل تمامی پژوهش های علمی در زمینه چالش های مدیریت منابع انسانی در بانک های دولتی و خصوصی بود که با توجه به جست و جوی منظم در پایگاه های اطلاعاتی، براساس معیارهای ورود تعداد ۱۰۰ مطالعه علمی- پژوهشی (آثار مکتوب شامل رساله های دکتری، پایان نامه های کارشناسی ارشد، مقاله های انتشار یافته در نشریات و همایش ها که با محوریت چالش های مدیریت منابع انسانی در بانک های دولتی و خصوصی) شناسایی و در نهایت بر اساس معیارهای خروج تعداد ۳۵ پژوهش علمی برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. در بخش کمی پژوهش نیز جامعه آماری شامل کارکنان بانک های خصوصی و دولتی کشور ایران بودند که در بانک های خصوصی یعنی بانک شهر، اقتصاد نوین و پاسارگاد و بانک- های دولتی شامل بانک ملی، سپه و مسکن اشتغال داشتند. که از بین ۱۸۹۳ نفر پرسنل جامعه آماری نمونه ای با حجم ۳۱۹ نفر مشخص و با روش نمونه گیری تصادفی طبقه- ای انتخاب شدند و در مصاحبه ۱۹ نفر و در پرسشنامه ۱۵ نفر از آنها به روش هدفمند برای پاسخ دهی به سوالات انتخاب شدند. ملاک انتخاب نمونه ها برای دو ابزار فوق- الذکر، افرادی بودند که حداقل پنج سال سابقه مدیریت داشته و در حوزه مدیریت منابع انسانی متخصص باشند.



در بخش سنتز پژوهشی و کیفی از ابزار سیاهه نوشتاری و روش فیش برداری اسنادی و مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد و در بخش کمی، ابزار پژوهش، یک پرسشنامه محقق ساخته بود. که بر اساس چالش‌های اساسی شناسایی شده مدیریت نیروی انسانی در بانک‌های دولتی و خصوصی کشور ایران، با استفاده از سنتز پژوهی و نتایج مصاحبه‌ها و با مقیاس لیکرت پنج متغیره طراحی شده بود که برای محاسبه روایی پرسشنامه از استادان، صاحب نظران و کارشناسان و برای محاسبه پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و میزان پایایی ۰/۸۹ به دست آمد.

### یافته‌ها

در گام نخست به منظور سنتز پژوهشی، یافته‌های علمی ۳۵ پژوهش به روش فیش- برداری بررسی شد و کدگذاری محوری بر روی اطلاعات انجام شد. جدول ۱، کدگذاری محوری چالش‌های اساسی مدیریت نیروی انسانی را نشان می‌دهد

جدول ۱- کدگذاری محوری چالش‌های اساسی مدیریت نیروی انسانی

ردیف	چالش	ویژگی‌ها
۱	رفتاری	عدم شناخت مناسب شغل و وظیفه (۴)؛ عدم تخصص شغلی (۱۰)؛ تعصبات ذهنی شناختی (۲۶)؛ سطح سواد پایین مدیران (۲۷)؛ خروج افراد باسواد از سازمان (۲۸)، (۲۹)؛ عدم وجود انگیزه درونی و بیرونی در کارکنان (۲)، (۴)، (۶)، (۷)، (۱۲)
۲	ساختاری	عدم آموزش درست و توانمندسازی کارکنان (۲)، (۴)، (۵)، (۲۱)، (۲۲)، (۳۵)؛ عدم وجود سیستم گزینش و ارتقا مشخص (۱۳)، (۲)، (۱۱)؛ روابط نامناسب شغلی (۶)؛ عدم اهمیت به نظرات و نیازهای کارکنان (۷)، (۱۲)؛ عدم شایسته‌سالاری (۸)، (۹)، (۱۰)، (۱۲)؛ حقوق و مزایای پایین و روزمزدی (۱۳)، (۳۰)؛

عدم وجود نظام جانشین پروری (۱۶)، (۱۷)؛ تغییر راهبردی در HR (۱۸)؛ نبود نظام ارزیابی عملکرد (۲۲)، (۳۲)؛		
گزینش دستوری (۱۱)، (۱۳)، (۱۵)، (۲۰)؛ عدم استانداردسازی منابع (۲۴)؛ تغییر در سیاست های دولتی و تغییر در قانون (۲۵)	زمینه ای	۳

در ادامه به منظور شناسایی میدانی چالش های مدیریت منابع انسانی یک مصاحبه نیمه ساختار یافته از ۱۹ نفر از مدیران بانکی با حداقل ۵ سال سابقه خدمتی با روش نمونه گیری هدفمند انجام شد و با روش اسمیت داده ها تحلیل و بررسی شدند و مصاحبه ها در سه مقوله چالش های رفتاری، ساختاری و زمینه ای طبقه بندی و بررسی شدند. جداول ۲، ۳ و ۴ به ترتیب چالش های رفتاری، ساختاری و زمینه ای را نشان می دهند که از کد گذاری و تحلیل مصاحبه ها استخراج شده اند.

جدول ۲- چالش‌های رفتاری مدیریت نیروی انسانی در بانکهای خصوصی کشور ایران

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

جدول ۳- چالش های ساختاری مدیریت نیروی انسانی در بانکهای خصوصی کشور ایران

کد	تم های فرعی	تم اصلی
H11	قوم و خویش گرایی و دخیل شدن نفوذ در فرآیند استخدام نیرو	چالش های ساختاری مدیریت منابع انسانی
H6	نداشتن سیستم مشخص و تعریف شده برای فرآیند جذب نیروی انسانی	
H4	قرارگرفتن افراد در سمت های غیرتخصصی آنان	
H12	نبود دوره های آموزشی یا اثربخش نبودن بعضی از دوره های برگزارشده	
H19	نبود سیستم انگیزشی جهت افزایش دانش و توان افراد	
H6	عدم جانشین پروری و سیستم ارتقای نامشخص	
H3	مشخص نبودن سیستم پرداخت حقوق	
H9	تغییرات و تحولات آنی و غیرقابل پیش بینی	

جدول ۴- چالش‌های زمینه‌ای مدیریت نیروی انسانی در بانکهای دولتی کشور ایران

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

در ادامه به منظور ارزیابی نهایی چالش‌های استخراج شده طی سنتز پژوهی و مصاحبه، پرسشنامه محقق ساخته پس از بررسی روایی، در اختیار نمونه‌های آماری قرار گرفت. پرسشنامه شامل نظرخواهی از متخصصان در خصوص اعتبارسنجی درباره چالش‌های مدیریت نیروی انسانی در بانک‌های دولتی و خصوصی کشور ایران، در سه گزینه زیاد، متوسط و کم بود. برای بررسی اعتبار نهایی الگوی پیشنهادی، از فرمول نسبت روایی محتوا و مقدار تعیین شده در جدول لاوشه براساس تعداد مشارکت‌کنندگان در آزمون استفاده شد. براساس مقادیر جدول لاوشه، سؤالاتی که مقدار نسبت روایی محتوای آنها بیشتر از ۰/۴۹ بود، مورد قبول واقع شدند. نتایج این ارزیابی به تفکیک هر سؤال در جدول ۵ آمده است. مطابق با نتایج ارایه شده در جدول فوق، میانگین ضریب لاوشه بدست آمده برای کل سؤالات الگوی پیشنهادی نیز  $CVR = 0/82$  برآورد شد،

جدول ۵- ارزیابی چالش‌های مدیریت نیروی انسانی بر اساس ضریب لاوشه

CVR	فراوانی و درصد فراوانی			عوامل
	کم	متوسط	زیاد	
۱	-	-	۱۵ نفر (۱۰۰ درصد)	عوامل ساختاری بانک های خصوصی
۱	-	-	۱۵ نفر (۱۰۰ درصد)	عوامل رفتاری بانک های خصوصی
۰/۸۷	-	۱ نفر (۷ درصد)	۱۴ نفر (۹۳ درصد)	عوامل زمینه ای بانک های خصوصی
۱	-	-	۱۵ نفر (۱۰۰ درصد)	عوامل ساختاری بانک های دولتی
۱	-	-	۱۵ نفر (۱۰۰ درصد)	عوامل رفتاری بانک های دولتی
۰/۷۳	-	۲ نفر (۱۳ درصد)	۱۳ نفر (۸۷ درصد)	عوامل زمینه ای بانک های دولتی
۱	-	-	۱۵ نفر (۱۰۰ درصد)	عوامل ساختاری بانک های دولتی و خصوصی (مشترک)

۰/۷۳	-	۲ نفر (۱۳ درصد)	۱۳ نفر (۸۷ درصد)	عوامل رفتاری بانک‌های دولتی و خصوصی (مشترک)
۰/۸۷	-	۱ نفر (۷ درصد)	۱۴ نفر (۹۳ درصد)	عوامل زمینه‌ای بانک‌های دولتی و خصوصی (مشترک)
۰/۸۲	-	۱ نفر (۷ درصد)	۱۴ نفر (۹۳ درصد)	توافق کلی با مقوله‌های پیشنهادی

در ادامه به منظور بررسی تاثیر چالش‌ها و آسیب‌های شناسایی شده بر نیروی انسانی، بخش کمی پژوهش انجام شد. در جدول ۶، نتایج میانگین، انحراف استاندارد، کجی، کشیدگی و نتایج آزمون کولموگراف اسمیرنوف Z را نشان می‌دهد.

جدول ۶- شاخص‌های مرکزی، پراکندگی و آماره Z

متغیرها	M(SD)	کجی	کشیدگی	آماره Z	P
عوامل زمینه‌ای	۱۲/۵۵(۳/۸۴)	۰/۰۲۹	۰/۷۷۵ -	۰/۰۵۸	۰/۲۰۰
عوامل رفتاری	۱۳/۲۷(۴/۵۳)	۰/۲۳۳ -	-۱/۲۰	۰/۰۴۸	۰/۲۰۰
عوامل ساختاری	۱۳/۰۸(۴/۸۳)	۰/۴۸۸ -	۰/۸۲۱ -	۰/۱۰۱	۰/۰۵۵

۰/۲۰۰	۰/۰۷۳	-۱/۰۴	۰/۴۶۹ -	۳/۸۹(۱۱/۸۶) ۸	بانک های دولتی
۰/۲۰۰	۰/۰۵۱	۰/۰۶۹	۰/۷۴۳	۷/۹۰(۳/۷۸)	عوامل زمینه ای
۰/۰۵۷	۰/۱۰۰	۰/۵۷۱ -	۰/۵۵۰	۸/۰۴(۳/۸۵)	عوامل ساختاری
۰/۲۰۰	۰/۰۷۱	۰/۰۳۹	۰/۶۳۵	۸/۴۰(۳/۶۸)	عوامل رفتاری
۰/۱۰۳	۰/۰۸۲	۰/۸۵۰ -	۰/۴۴۴	۲۴(۱۰/۷۸)	بانک های خصوصی
۰/۰۵۳	۰/۰۸۱	۱/۱۰۵ -	۰/۱۴۴ -	۱۴/۴۲(۵/۳۴)	بهره وری کارکنان

بر اساس نتایج جدول ۶، داده‌ها نرمال هستند. و نتایج آزمون کولموگراف اسمیرنوف Z در تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۰۵ هستند و داده‌ها نرمال ارزیابی شدند. در ادامه به منظور بررسی همبستگی متغیرها، ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شد. جدول ۷، ماتریس همبستگی پیرسون را برای متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد.



جدول ۷- ماتریس همبستگی پیرسون

بهره‌وری کارکنان	بانک‌های خصوصی	بانک‌های دولتی	
		۱	چالش‌های بانک‌های دولتی
	۱	-.۰/۶۱۱**	چالش‌های بانک‌های خصوصی
۱	-.۰/۶۹۵**	-.۰/۶۴۸**	بهره‌وری کارکنان

با توجه به جدول ۷، بین چالش‌های مدیریت نیروی انسانی بانک‌های دولتی با چالش‌های مدیریت نیروی انسانی بانک‌های خصوصی و بهره‌وری کارکنان رابطه منفی معناداری وجود دارد.

#### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به گسترش سیستم رقابتی بین سازمانی و همچنین اهمیت نیروی انسانی به عنوان یک مزیت و پشتوانه سازمانی، لازم است برنامه‌ریزی مناسبی جهت توسعه این منابع انجام شود ولی علی‌رغم راهبردهای موجود، چالش‌هایی زیادی وجود دارد که سبب شده رسیدن به اهداف توانمندی نیروی انسانی و مدیریت آنها به درستی اتفاق نیفتد و این موضوع در سازمان‌های اقتصادی مثل بانک‌ها، زیاد به چشم می‌خورد. بنابراین در پژوهش تلاش شد با تکیه بر منابع موجود و همچنین انجام مصاحبه و داده‌پردازی، چالش‌ها و آسیب‌های موجود در مدیریت نیروی انسانی بانک‌های دولتی و خصوصی شناسایی و تاثیر آنها بر بهره‌وری نیروی انسانی در بین دو گروه از بانک‌ها به صورت تطبیقی مقایسه و بررسی شود.

نتایج این پژوهش نشان داد که چالش‌های اساسی در مدیریت نیروی انسانی در سه مقوله رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای متمرکز هستند که بر فرایند مدیریت و بهره‌وری کارکنان و نیروی انسانی تاثیر منفی به دنبال دارند. نتایج نشان داده‌است که هم در بانک‌های خصوصی و هم در بانک‌های دولتی عوامل رفتاری بر بهره‌وری تاثیر منفی و معنی‌داری دارند؛ یعنی با افزایش عوامل رفتاری، بهره‌وری کارکنان بانک‌های دولتی و خصوصی کاهش می‌یابد. عوامل ساختاری بر بهره‌وری تاثیر منفی و معنی‌داری دارند؛ یعنی با افزایش عوامل ساختاری، بهره‌وری کارکنان بانک‌های دولتی و خصوصی کاهش می‌یابد. عوامل زمینه‌ای بر بهره‌وری تاثیر منفی و معنی‌داری دارند؛ یعنی با افزایش عوامل زمینه‌ای، بهره‌وری کارکنان بانک‌های دولتی و خصوصی کاهش می‌یابد که این یافته‌ها با نتایج پژوهش هاشمی و امین‌پور (۲۰۱۱)، کالتلاهی و ویتاللا (۲۰۱۵) و استونس (۲۰۰۶) همسو است.

بر اساس این پژوهش، بانک‌های دولتی با چالش‌های رفتاری مانند تبعیض در شغل، بی‌انگیزگی در کارکنان، مقاومت در برابر تغییرات سازمانی، ارجحیت ارزش‌های شخصی بر سازمانی، عدم مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، رشوه‌خواری و فساد و عدم شناخت نیازهای آموزشی و شغلی کارکنان؛ با چالش‌های ساختاری مانند عدم وجود نظام مدیریت منابع انسانی منسجم، عدم وجود سیستم حمایتی-انگیزشی در سیستم بانکی، حقوق و مزایایی ثابت و عدم نقش ارزیابی عملکرد، فقدان رویکرد شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد، نبود مدیران حرفه‌ای در زمینه منابع انسانی و شکاف مهارتی در بانک و چالش‌های زمینه‌ای همچون تغییر در سیاست‌های دولت و قانون، کمبود نیروی کار ماهر، فشارهای خارجی بر استخدام‌ها و تحریم‌های اقتصادی مواجه هستند. بنابراین لازم است برای توسعه و بهبود نیروی انسانی در سازمان‌ها، آسیب‌شناسی اولیه و ثانویه در هر یک از زمینه‌های ساختاری، رفتاری، و زمینه‌ای تشخیص داده شود و سپس برای رفع هر آسیب، راهکارهای مرتبطی ارائه شده و ضمن ایجاد تعادل در سیستم و بهره‌وری سازمانی، عواقب مثبتی برای سازمان ایجاد شود. با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های

آتی، به منظور بررسی قدرت تعمیم چالش‌های این پژوهش و سایر پژوهش‌ها و تعیین پراکنش جغرافیایی این چالش‌ها، پژوهش‌هایی با محوریت یکسان در استان‌های دیگر کشور به شیوه کمی، کیفی (گرندد تئوری) انجام و نتایج مقایسه و ارزیابی گردد.

## منابع

- Aiouzzadeh, Esmail and Moinan, Daoud (2009), the effect of human resource management on improving the effectiveness of employees of the Islamic Azad University, Tehran East branch, research in the curriculum, volume 1, number 27, pp. 297-306.
- Alipour, Lotfolah, Nargesian, Abbas, Boudelai, Hassan, and Mohammadi Moghadam, Youssef. (2019). Presenting the electronic human resources management model in the banking industry. *Management of Government Organizations*, 8(3 (series 31)), 69-82.
- Ananthram S., Chan C. (2013). Challenges and strategies for global human resource executives: Perspectives from Canada and the United States, *European Management Journal* Vol. 31, pp. 223– 233.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page.
- Bozhko, L., & Naizabekov, A, (2017), Challenges of securing the human resources for implementation of industry innovative projects in Kazakhstan. *Energy Procedia*, 128, 406-410.
- Hamilton, R. H., & Sodeman, W. A, (2020), The questions we ask: Opportunities and challenges for using big data analytics to strategically manage human capital resources, *Business Horizons*, 63:85-95.
- Hashemi, Siddiqa Al-Sadat and Alwani, Seyed Mehdi (2018), Human resource management model of the public sector in the light of Nahj al-Balagha, *Police Management Studies*, Volume 13, Number 2, pp. 181-214.
- Khalili, Reza (2014), the title of the comparative evaluation of the process of crises in human resources in the National Oil Company, specialized doctorate thesis, Research Institute of Natural Disaster Engineering, field of management.
- Kultalahti, S., & Viitala, R, (2015), Generation Y-challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101.
- Markel, K., & Barclay, L. (2007). The Intersection of Risk Management and Human Resources: An Illustration Using Genetic Mapping. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 7(3), 326-340.
- Meyer, M., Roodt, G. & Robbins, M. (2011). Human resources risk management: Governing people risks for improved performance. *South African Journal of Human Resource Management*, 9(1), 310-321.
- Okpara, John O. & Wynn, Pamela. (۲۰۱۸), Human resource management practices in a transition economy: challenges and prospects, *Management Research News*, Vol.31, No.1, pp.57-76.

Qolipour, Arin; Nargesian, Abbas and Tahmasabi, Reza (2007), Addiction to work: the new challenge of human resource management in organizations, *Danesh Dayrit Journal*, year 21, number 81, pp. 91-110.

Saadat, Esfandiar (2012), *Human Resource Management*, Samt Publications.

Smith, S. S., Rohr, S. L., & Panton, R. N, (2018), Human resource management and ethical challenges: building a culture for organization success, *International Journal of Public Leadership*, 1-15.

Stavrou-Costea, Eleni (2015), The challenges of human resource management toward organizational effectiveness (A comparative study in Southern EU), *Journal of European Industrial Training*, Vol.29, No.2, pp.112-134.

Stevens, J. (2006). *Managing risk: The HR contribution*. London: Routledge.

Swanson, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. *Human resource development quarterly*, 6(2), 207-213.

Tatarusanu, M. (2019). Human Resource Management Risks in Tourism. *Faculty of Economics and Business Administration*, 56, 388-394.

Todaro, M.P., & Smith, S.C. (2010). *Economic Development*, Essex: Pearson Education Ltd.

Vaziri S, Mansouri H, Adiban A. (2010). *Identification & Prioritize the Factors Affecting the Productivity of Human Resources with MADM Technique*. *Journal of Civility & Training*. No 100.