



مطالعه تطبیقی چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی و دولتی استان آذربایجان غربی و ارائه الگوی مناسب

میرحمید ساداتی^۱، غلامرضا رحیمی^۲، فرهاد نژاد ایرانی^۳، محمد علی مجلل^۳

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

۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد بناب دانشگاه آزاد اسلامی بناب ایران

۳. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Drrahimi62@gmail.com

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی و تحلیل چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی و دولتی استان آذربایجان غربی و ارائه الگوی مناسب برای بهبود بهره‌وری منابع انسانی در صنعت بانکداری است. این پژوهش از نوع کیفی و کاربردی است که در سه مرحله انجام شد. در مرحله نخست با استفاده از روش سنتز پژوهی، الگوی اولیه چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی طراحی گردید. در مرحله دوم، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۹ نفر از مدیران و کارکنان بانک‌های استان آذربایجان غربی جمع‌آوری شد. انتخاب مشارکت‌کنندگان با روش هدفمند و تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت. در مرحله سوم، الگوی حاصل با بهره‌گیری از پرسشنامه و نظرات خبرگان اعتبارسنجی شد. داده‌ها با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل گردیدند. نتایج نشان داد که چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی و خصوصی در سه بعد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای قابل طبقه‌بندی هستند. در بعد رفتاری، مسائلی نظیر بی‌انگیزگی، تبعیض شغلی و مقاومت در برابر تغییرات برجسته بودند. در بعد ساختاری، عواملی چون نبود نظام شایسته‌سالاری، ضعف نظام ارزیابی عملکرد و شکاف مهارتی شایع‌تر بود. در بعد زمینه‌ای نیز تحریم‌های اقتصادی، فشارهای سیاسی و کمبود نیروی ماهر از چالش‌های کلیدی شناسایی شدند. هر سه بعد شناسایی شده تأثیر منفی معناداری بر بهره‌وری کارکنان بانک‌ها داشتند. بهبود مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری مستلزم آسیب‌شناسی جامع در سه بعد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای است. الگوی ارائه‌شده می‌تواند به عنوان مبنایی برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و توسعه سیاست‌های کارآمد در راستای افزایش بهره‌وری و نگهداشت سرمایه انسانی در بانک‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌گان: مدیریت منابع انسانی؛ چالش‌های منابع انسانی؛ بانک‌های خصوصی؛ بانک‌های دولتی؛ بهره‌وری سازمانی

تاریخ ارسال: ۱ اسفند ۱۴۰۲

تاریخ بازنگری: ۱۳ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۰ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ چاپ: ۳۰ خرداد ۱۴۰۳



How to cite: Sadati, M., Rahimi, G., Nezhad Irani, F., & Mojallal, M. A. (2024). A Comparative Study of the Fundamental Challenges of Human Resource Management in Public and Private Banks of West Azerbaijan Province and Presentation of an Appropriate Model. *Training, Education, and Sustainable Development*, 2(1), 1-16.



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

A Comparative Study of the Fundamental Challenges of Human Resource Management in Public and Private Banks of West Azerbaijan Province and Presentation of an Appropriate Model

Mirhamid Sadati¹, Gholamreza Rahimi^{2*}, Farhad Nezhad Irani², Mohammad Ali Mojallal³

1. PhD Student, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

2. Assistant Professor, Department of Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

*Corresponding Author's Email: Drrahimi62@gmail.com

Abstract

This study aims to identify and analyze the fundamental challenges of human resource management (HRM) in public and private banks of West Azerbaijan Province and to propose an appropriate model for improving HR productivity in the banking sector. This qualitative and applied research was conducted in three phases. In the first phase, an initial conceptual model of HRM challenges was developed through a systematic research synthesis. In the second phase, semi-structured interviews were conducted with 19 managers and employees of public and private banks in West Azerbaijan Province, selected purposefully until theoretical saturation was achieved. In the third phase, the proposed model was validated using expert evaluation through a structured questionnaire. Data were analyzed using open, axial, and selective coding procedures. The findings revealed that HRM challenges in public and private banks can be categorized into three main dimensions: behavioral, structural, and contextual. Behavioral challenges included lack of motivation, job discrimination, and resistance to organizational change. Structural challenges encompassed the absence of meritocracy, ineffective performance evaluation systems, and skill gaps. Contextual challenges were related to economic sanctions, political pressures, and shortages of skilled labor. All three categories of challenges had significant negative effects on employee productivity in both public and private banks. Enhancing HRM in the banking sector requires a comprehensive diagnosis of behavioral, structural, and contextual dimensions. The proposed model provides a strategic framework for improving HR policies, increasing employee productivity, and sustaining organizational efficiency within the banking industry.

Keywords: Human resource management; HR challenges; public banks; private banks; organizational productivity

Submit Date: 20 February 2024

Revise Date: 02 June 2024

Accept Date: 09 June 2024

Publish Date: 19 June 2024

در عصر حاضر، مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در بهبود عملکرد سازمان‌ها و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار شناخته می‌شود. در صنعت بانکداری، این اهمیت دوجندان است؛ زیرا موفقیت بانک‌ها بیش از هر چیز به کیفیت، تعهد، دانش و مهارت کارکنان وابسته است (Sa'adat, 2013). منابع انسانی نه تنها عامل اجرای استراتژی‌های کلان سازمانی محسوب می‌شود، بلکه توانایی انطباق بانک‌ها با تحولات فناورانه، تغییرات بازار و فشارهای محیطی را تعیین می‌کند (Purcell, 2003). در این راستا، مدیریت اثربخش منابع انسانی می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش بهره‌وری، بهبود خدمات مشتری و تحقق پایداری سازمانی ایفا نماید (Griep et al., 2024).

تحولات دیجیتالی و ظهور فناوری‌های نوین نظیر کلان‌داده، یادگیری ماشینی و هوش مصنوعی، ماهیت مدیریت منابع انسانی را دگرگون کرده است. این تحولات، چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی را برای سازمان‌ها به همراه آورده‌اند. از یک سو، بانک‌ها با فشارهای فزاینده‌ای برای استفاده از تحلیل داده‌های بزرگ در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی مواجه‌اند (Hamilton & Sodeman, 2020)، و از سوی دیگر، نیازمند بازتعریف نقش کارکنان در بستر دیجیتال هستند (Doldi et al., 2023). در این میان، بانک‌هایی که نتوانند به‌طور مؤثر از قابلیت‌های دیجیتال در حوزه منابع انسانی بهره‌برداری کنند، در معرض کاهش بهره‌وری، افزایش نارضایتی کارکنان و از دست دادن مزیت رقابتی قرار خواهند گرفت (Zafar et al., 2023).

مطالعات نشان می‌دهد که چالش‌های ساختاری و رفتاری در نظام مدیریت منابع انسانی بانک‌ها، یکی از مهم‌ترین موانع توسعه پایدار و بهره‌وری سازمانی در کشورهای در حال توسعه است (Zera'atkar et al., 2020). چالش‌هایی چون نبود شایسته‌سالاری، ضعف در نظام ارزیابی عملکرد، تبعیض‌های سازمانی، و کمبود نظام‌های انگیزشی مؤثر، از جمله عوامل بازدارنده در بهبود عملکرد منابع انسانی هستند (Shirzad & Barazideh, 2016). از سوی دیگر، تغییرات محیطی، نوسانات اقتصادی و تحریم‌ها نیز زمینه‌ساز تشدید چالش‌های بیرونی و فشارهای مضاعف بر مدیران منابع انسانی شده‌اند (Rahman Seresht, 2011).

یکی از محورهای مهم در این حوزه، تأثیر هم‌سویی استراتژیک میان ساختار سازمانی و مدیریت منابع انسانی بر عملکرد است. زمانی که سیاست‌های منابع انسانی با اهداف کلان سازمان هماهنگ نباشد، نتیجه آن ناکارآمدی در جذب، نگهداشت و ارتقای نیروی انسانی است (Asadi Gorji et al., 2020). در مقابل، هم‌ترازی استراتژیک می‌تواند موجب ارتقای سرمایه انسانی و چابکی سازمانی شود؛ امری که به‌ویژه در بانک‌های امروزی که درگیر رقابت دیجیتالی و تحول خدمات هستند، اهمیتی حیاتی دارد (Razmkhah & Sajadi Khah, 2024). در دهه‌های اخیر، ادبیات جهانی مدیریت منابع انسانی به سمت توسعه مفهوم «مدیریت منابع انسانی پایدار» حرکت کرده است؛ مدلی که بر توسعه سرمایه انسانی با حفظ مسئولیت اجتماعی و محیط‌زیستی سازمان تأکید دارد (Griep et al., 2024). این رویکرد، در صنعت بانکداری نیز کاربرد یافته است، به‌ویژه در زمینه‌هایی مانند بانکداری سبز و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها که به تقویت مشروعیت و اعتماد عمومی منجر می‌شود (Yahya & Zargar, 2023). با این حال، تحقق مدیریت منابع انسانی پایدار نیازمند اصلاح ساختارهای سنتی، تحول در نظام‌های

گزینش و آموزش، و ترویج ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی است (Smith et al., 2019).

از منظر نظری، الگوهای کلاسیک مانند مدل «چارچوب منابع انسانی هاروارد» و مدل «مدیریت منابع انسانی فومبران و تیچی» هنوز هم در تحلیل‌های معاصر مورد استفاده قرار می‌گیرند؛ زیرا امکان بررسی هم‌زمان ابعاد ساختاری، رفتاری و محیطی سازمان را فراهم می‌کنند (Purcell, 2003). این الگوها نشان می‌دهند که بهره‌وری منابع انسانی در گرو تعادل میان سه بعد کلیدی است: ساختار سازمانی کارآمد، رفتار سازمانی انگیزشی و محیط بیرونی پایدار. در صنعت بانکداری ایران، اختلال در هر یک از این ابعاد می‌تواند به کاهش اثربخشی کارکنان و افت عملکرد منجر شود (Divandari et al., 2015).

تحولات جمعیتی و تغییر انتظارات نسل جدید کارکنان نیز از چالش‌های نوظهور مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. نسل جدید کارکنان بانک‌ها (معروف به نسل Y) تمایل بیشتری به استقلال، انعطاف‌پذیری شغلی و توسعه مهارت‌های شخصی دارند، در حالی که نظام‌های سنتی

بانکی هنوز بر مبنای ساختارهای سلسله‌مراتبی عمل می‌کنند (Kultalahti & Viitala, 2015). این ناهماهنگی می‌تواند موجب تعارض ارزش‌ها، کاهش رضایت شغلی و افزایش نرخ ترک خدمت شود (Achi & Sleilati, 2023).

در سطح بین‌المللی، پژوهش‌ها حاکی از آن است که چالش‌های منابع انسانی در بانک‌های کشورهای در حال گذار، عمدتاً به ضعف در فناوری، سیاست‌های ناپایدار و کمبود نیروی متخصص بازمی‌گردد (Bozhko & Naizabekov, 2017). این وضعیت در کشورهای منطقه خاورمیانه نیز مشهود است، جایی که بانک‌ها با فشار مضاعف ناشی از تحریم‌ها، نوسانات ارزی و تغییرات سریع بازار مواجه‌اند (Taha & Taha, 2022). به همین ترتیب، بانک‌های ایرانی نیز با مسائلی مشابه روبه‌رو هستند و برای رقابت در سطح منطقه‌ای، نیازمند بازنگری در سیاست‌های منابع انسانی خود می‌باشند (Zera'atkar et al., 2020).

در کنار چالش‌های ساختاری، ضعف در نظام آموزش و توسعه کارکنان نیز یکی از مسائل بنیادین بانک‌هاست. بسیاری از مدیران بانک‌ها فاقد آموزش‌های مدیریتی مبتنی بر شایستگی هستند و برنامه‌های آموزشی اغلب به‌صورت غیرسیستماتیک و غیرهدفمند اجرا می‌شوند (Asmarian, 2006). این امر موجب شده تا شکاف مهارتی میان کارکنان و نیازهای واقعی سازمان گسترش یابد و کارایی کلی نظام بانکی کاهش پیدا کند (Jazani, 2009). در چنین شرایطی، طراحی نظام‌های بهسازی منابع انسانی مبتنی بر رویکردهای فناورانه مانند رایانش ابری و مدیریت الکترونیکی منابع انسانی می‌تواند گامی مؤثر در جهت ارتقای عملکرد باشد (Bahari & Taheri Rouzbahani, 2023; Doldi et al., 2023).

تحقیقات اخیر نشان داده‌اند که بانک‌هایی که از سامانه‌های دیجیتال در فرآیندهای منابع انسانی بهره‌مند شده‌اند، نه تنها در جذب و نگهداشت کارکنان موفق‌تر بوده‌اند، بلکه در ارتقای چابکی سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی نیز دستاوردهای چشمگیری داشته‌اند (Althabhwae & Saeed, 2024). از سوی دیگر، به‌کارگیری هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی می‌تواند موجب شفافیت بیشتر، کاهش تعصب در استخدام و بهبود دقت در ارزیابی عملکرد شود (Hamilton & Sodeman, 2020).

با وجود پیشرفت‌های فناورانه، چالش‌های فرهنگی و ساختاری همچنان مانع تحقق کامل ظرفیت‌های مدیریت منابع انسانی هستند. به‌ویژه در بانک‌های دولتی، ساختارهای بوروکراتیک و مقاومت در برابر تغییر، مانع از اجرای اصلاحات لازم می‌شود (Shirzad & Barazideh, 2016). در مقابل، بانک‌های خصوصی گرایش بیشتری به نوآوری و بازنگری فرآیندها دارند، اما درگیر محدودیت‌هایی مانند نبود نیروی متخصص محلی و فشارهای اقتصادی هستند (Bozhko & Naizabekov, 2017; Zafar et al., 2023).

همچنین، بررسی‌های تطبیقی نشان می‌دهد که در بسیاری از نظام‌های بانکی، ارتباط مستقیمی میان شایسته‌سالاری و مشروعیت سازمانی وجود دارد. زمانی که نظام منابع انسانی بر اساس عدالت، ارزیابی عملکرد واقعی و توسعه استعدادها طراحی شود، میزان تعهد سازمانی و مشروعیت اجتماعی بانک افزایش می‌یابد (Razmkhah & Sajadi Khah, 2024). از سوی دیگر، رویکردهای سنتی که مبتنی بر روابط شخصی و انتصابات غیرشایسته هستند، منجر به کاهش اعتماد درونی و بیرونی می‌شوند (Asadi Gorji et al., 2020).

پژوهش‌های جدید در زمینه منابع انسانی دیجیتال و بانکداری هوشمند نیز بر اهمیت چابکی شغلی، خودیادگیری و توسعه مداوم کارکنان تأکید دارند (Althabhwae & Saeed, 2024; Putrini & Satrya, 2023). چنین ویژگی‌هایی برای موفقیت در محیط پرقابته بانکی ضروری است؛ زیرا بانک‌های آینده تنها با نیروی انسانی دانشی، اخلاق‌مدار و منعطف قادر به بقا خواهند بود (Griep et al., 2024).

در نهایت، صنعت بانکداری ایران، به‌ویژه در استان آذربایجان غربی، با مجموعه‌ای از چالش‌های رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای در حوزه مدیریت منابع انسانی روبه‌روست. عوامل رفتاری شامل بی‌انگیزگی، تبعیض و مقاومت در برابر تغییر، عوامل ساختاری شامل نبود نظام ارزیابی عملکرد و شکاف مهارتی، و عوامل زمینه‌ای شامل فشارهای اقتصادی و سیاسی می‌باشند. شناخت، تحلیل و اولویت‌بندی این چالش‌ها می‌تواند مسیر مناسبی برای بهبود کارایی منابع انسانی و ارتقای بهره‌وری سازمانی فراهم آورد. هدف این پژوهش، شناسایی و تحلیل چالش‌های اساسی

مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی و دولتی استان آذربایجان غربی و ارائه الگویی مناسب برای بهبود بهره‌وری منابع انسانی در صنعت بانکداری است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع پژوهش کیفی است. در این پژوهش ابتدا با سنتز پژوهی نمونه اولیه الگوی چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی و دولتی طراحی شد. سپس با استفاده از مصاحبه چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی و دولتی استان آذربایجان غربی تکمیل شدند. سپس الگوی طراحی شده در اختیار صاحب‌نظران قرار گرفته اعتبار سنجی شد.

این تحقیق با استفاده از مصاحبه چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی و دولتی استان آذربایجان غربی تعیین شده و نتایج سنتز پژوهی تکمیل شد. داده‌های این بخش حاصل انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با ۱۹ نفر از مدیران با تجربه بالای ۵ سال سابقه مدیریتی و نیز کارکنان دارای تحصیلات عالی کارشناسی ارشد و دکتری در سیستم بانکداری استان آذربایجان غربی بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. نمونه‌گیری تا مرحله اشباع نظری در اطلاعات گردآوری شده ادامه یافت. پژوهش از نوع استقرایی بدین ترتیب که ابتدا مطالعات موجود درباره چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی و دولتی گردآوری شدند و سپس نتیجه مربوط به هر چالش و سرانجام نتیجه کلی درباره الگوی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌ها استخراج شد بود و کدهای محوری با مطالعه کامل محتوای مقالات با توجه به چالش‌های زمینه‌ای ساختاری و رفتاری با روش کدگذاری باز استخراج شدند.

سنتز پژوهی جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی مطالعات علمی پژوهشی معتبر در زمینه چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی و خصوصی بود که با توجه به جست و جوی منظم در پایگاه‌های اطلاعاتی بر اساس معیارهای ورود تعداد ۱۰۰ مطالعه علمی - پژوهشی آثار مکتوب شامل رساله‌های دکتری پایان نامه‌های کارشناسی ارشد مقاله‌های انتشار یافته در نشریات و همایشها که با محوریت چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی و خصوصی شناسایی و در نهایت بر اساس معیارهای خروج تعداد ۴۰ مطالعه علمی پژوهشی برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. در قسمت مصاحبه‌های کیفی جامعه آماری شامل ۱۹ نفر از مدیران با تجربه بالای ۵ سال سابقه مدیریتی و نیز کارکنان دارای تحصیلات عالی ارشد و دکتری در سیستم بانکداری استان آذربایجان غربی بود نمونه‌گیری تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت.

یافته‌ها

برای تحلیل نهایی از یافته‌های ۳۵ تحقیق علمی استفاده شد. با توجه به یافته‌های حاصل از تحقیقات مرتبط با هدف پژوهش ابتدا کلیه مولفه‌ها از طریق فرآیند کدگذاری باز استخراج و سپس کلیه مولفه‌ها بر اساس مفاهیم مشترک دسته‌بندی شدند؛ از این رو با توجه به فرآیند کدگذاری حاصل از مرحله اول در این بخش ابتدا در جدول (۱) به چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی با توجه به کد هر مقاله پرداخته شده است.

جدول ۱. کدگذاری محوری چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی

ردیف	چالش	ویژگی‌ها
۱	رفتاری	عدم شناخت مناسب شغل و وظیفه (۴) عدم تخصص شغلی (۱۰)؛ تعصبات ذهنی شناختی (۲۶) سطح سواد پایین مدیران (۲۷)؛ خروج افراد باسواد از سازمان (۲۸) (۲۹) عدم وجود انگیزه درونی و بیرونی در کارکنان (۲) (۴) (۶) (۷) (۱۲)
۲	ساختاری	عدم آموزش درست و توانمند سازی کارکنان (۳) (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 شایسته سالاری (۸) (۹) (۱۰) (۱۲) حقوق و مزایای پایین و روز مزدی (۱۳) (۳۰) عدم وجود نظام جانشین پروری (۱۶) (۱۷) تغییر راهبردی در منابع انسانی (۱۸) نبود نظام ارزیابی عملکرد (۲۲) (۳۲)
۳	زمینه‌ای	گزینش دستوری (۱۱) (۱۳) (۱۵) (۲۰) عدم استانداردسازی منابع (۲۴)؛ تغییر در سیاست‌های دولتی و تغییر در قانون (۲۵)

در تحلیل داده‌ها از روش اسمیت استفاده شد. به نحوی که مفاهیم به عنوان واحد تحلیل در سطوح متن کل مصاحبه پاراگراف عبارات و جملات مورد توجه قرار گرفت و با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل عبارات یا پاراگراف‌ها تلاش شد تا کدهای باز استخراج شوند بعد از این مرحله تلاش شد که مفاهیم اولیه در قالب دسته‌های بزرگ مفهومی طبقه بندی شوند؛ این مقوله‌ها در مرحله نهایی با دسته بندی مقوله‌های فرعی در قالب چالش‌های زمینه‌ای ساختاری و رفتاری سازماندهی شدند چالش‌های رفتاری مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی استان آذربایجان غربی مستخرج از نتایج مصاحبه با مدیران و کارکنان بانک‌های دولتی در جدول زیر آمده است؛

جدول ۲. چالش‌های رفتاری مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی استان آذربایجان غربی

تم اصلی	تم‌های فرعی	کد
چالش‌های رفتاری مدیریت منابع انسانی	بی انگیزگی در کارکنان	S۱
	تبعیض در شغل	S۳
	ارجحیت ارزش‌های شخصی بر سازمانی	S۸
	مقاومت در برابر تغییرات سازمانی	\$۱۲
	عدم مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری	\$۱۹
	رشوه خواری و فساد	\$۱۶
	عدم شناخت نیازهای آموزشی و شغلی کارکنان	S۵

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

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

تم اصلی	تم‌های فرعی	کد
چالش‌های رفتاری مدیریت منابع انسانی	ترک بانک توسط افراد توانا و متخصص	H۳
	تفاوت در سطح سواد بین مدیران و کارکنان	H۱۸
	وجود تبعیض بین کارکنان	H۱۰
	پایین بودن امنیت شغلی	H۷

با توجه به جدول (۳) چالش‌های ترک بانک توسط افراد توانا و متخصص تفاوت در سطح سواد بین مدیران و کارکنان وجود تبعیض بین کارکنان پایین بودن امنیت شغلی از جمله عوامل رفتاری در زمینه چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی استان آذربایجان غربی هستند. در جدول (۴) چالش‌های ساختاری مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی استان آذربایجان غربی بر اساس مصاحبه با مدیران و کارکنان بانک‌های دولتی ارائه شده است.

جدول ۴. چالش‌های ساختاری مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی استان آذربایجان غربی

تم اصلی	تم‌های فرعی	کد
چالش‌های ساختاری مدیریت منابع انسانی	حقوق و مزایایی ثابت و عدم نقش ارزیابی عملکرد	\$۱۵
	نبود نظام مدیریت منابع انسانی منسجم	\$۱۵, \$۱۷
	عدم وجود رویکرد شایسته سالاری و مدیریت استعداد	S۹
	نبود سیستم حمایتی انگیزشی در نظام بانکی	S۱۴
	نبود مدیران حرفه‌ای در زمینه منابع انسانی	\$۱۷
	شکاف مهارتی در بانک	S۲

با توجه به جدول (۴) حقوق و مزایایی ثابت و عدم نقش ارزیابی عملکرد نبود نظام مدیریت منابع انسانی منسجم، عدم وجود رویکرد شایسته سالاری و مدیریت استعداد، نبود

سیستم حمایتی انگیزشی در نظام بانکی نبود مدیران حرفه‌ای در زمینه منابع انسانی و شکاف مهارتی در بانک از جمله عوامل ساختاری در زمینه چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی استان آذربایجان غربی به شمار می‌آیند.

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

کد	تم‌های فرعی	تم اصلی
H۱۱	قوم و خویش گرایی و دخیل شدن نفوذ در فرآیند استخدام نیرو	چالش‌های ساختاری مدیریت
H۶	نداشتن سیستم مشخص و تعریف شده برای فرآیند جذب نیروی انسانی	منابع انسانی
H۴	قرار گرفتن افراد در سمت‌های غیر تخصصی آنان	
H۱۲	نبود دوره‌های آموزشی یا اثر بخش نبودن بعضی از دوره‌های برگزار شده	
H۱۹	نبود سیستم انگیزشی جهت افزایش دانش و توان افراد	
H۶	عدم جانشین پروری و سیستم ارتقای نامشخص	
H۳	مشخص نبودن سیستم پرداخت حقوق	
H۹	تغییرات و تحولات آنی و غیر قابل پیش بینی	

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

جدول ۶. چالش‌های زمینه‌ای مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی استان آذربایجان غربی

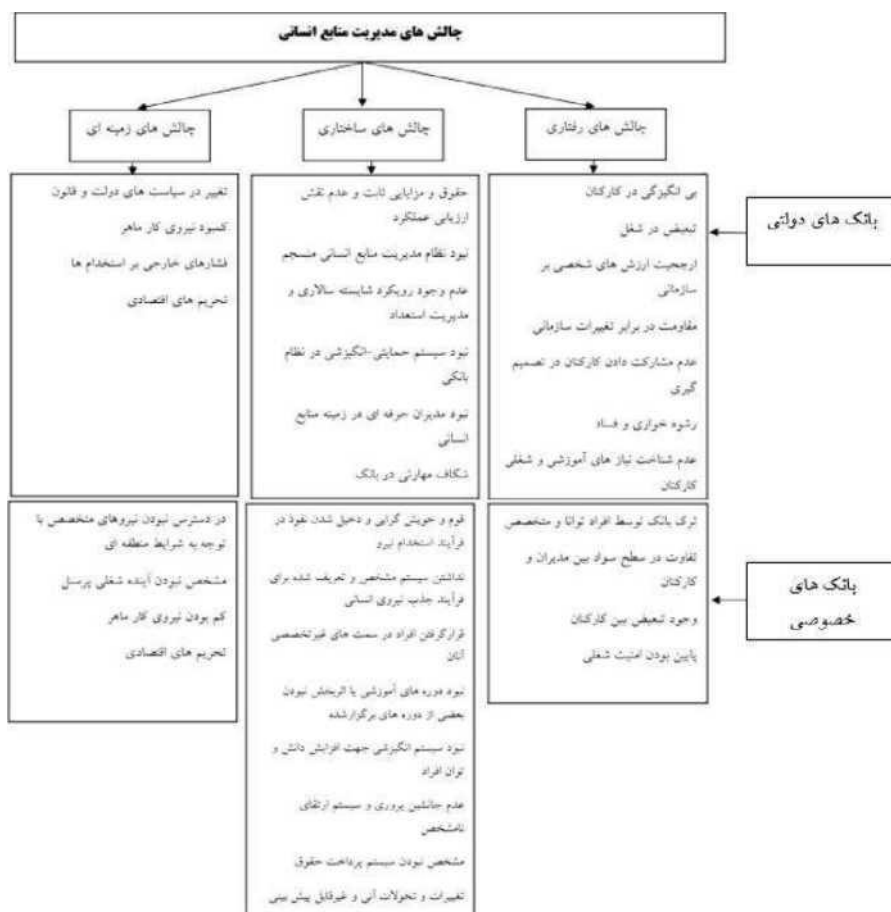
کد	تم‌های فرعی	تم اصلی
S ۱۴	تغییر در سیاست‌های دولت و قانون	چالش‌های زمینه‌ای مدیریت منابع انسانی
S۶	کمبود نیروی کار ماهر	
S۱۸	فشارهای خارجی بر استخدام‌ها	
S۷	تحریم‌های اقتصادی	

با توجه به جدول (۶) ، چالش‌های تغییر در سیاست‌های دولت و قانون کمبود نیروی کار ماهر فشارهای خارجی بر استخدام‌ها و تحریم‌های اقتصادی از جمله عوامل زمینه‌ای با بیشترین فراوانی در زمینه چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی استان آذربایجان غربی به شمار می‌آیند.

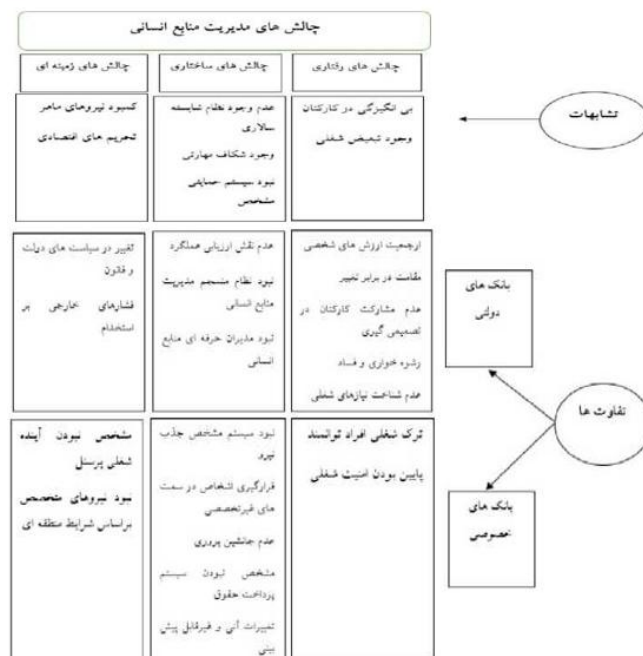
جدول ۷. چالش‌های زمینه‌ای مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی استان آذربایجان غربی

کد	تم‌های فرعی	تم اصلی
H۱۹	در دسترس نبودن نیروهای متخصص با توجه به شرایط منطقه‌ای	چالش‌های زمینه‌ای
H۸	مشخص نبودن آینده شغلی پرسنل	مدیریت منابع انسانی
H۱۶. H۱۹	کم بودن نیروی کار ماهر	
H۸	تحریم‌های اقتصادی	

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



شکل ۱. الگوی مناسب چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی و دولتی استان آذربایجان غربی



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

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی و دولتی استان آذربایجان غربی را می‌توان در سه بُعد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای دسته‌بندی کرد. تحلیل داده‌ها آشکار ساخت که هر یک از این ابعاد تأثیر معنادار و منفی بر بهره‌وری نیروی انسانی در هر دو نوع بانک دارند. به عبارت دیگر، با افزایش شدت چالش‌های رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای، سطح بهره‌وری کارکنان کاهش می‌یابد. این یافته بیانگر آن است که نظام مدیریت منابع انسانی در بانک‌های ایران هنوز از کارایی کافی در شناسایی و مدیریت عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر عملکرد کارکنان برخوردار نیست و نیازمند بازنگری جدی در ابعاد مختلف است.

در بُعد رفتاری، نتایج پژوهش نشان داد که عواملی نظیر بی‌انگیزگی کارکنان، تبعیض شغلی، مقاومت در برابر تغییرات سازمانی، و ضعف در مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، بیشترین تأثیر منفی را بر عملکرد و بهره‌وری دارند. این یافته با نتایج تحقیقات پیشین همسو است که نشان می‌دهند فقدان انگیزه در کارکنان و عدم ادراک عدالت سازمانی، از مهم‌ترین عوامل کاهش بهره‌وری و تعهد شغلی در سازمان‌ها محسوب می‌شوند (Shirzad & Barazideh, 2016). بانک‌ها به‌ویژه در ساختارهای دولتی، به دلیل تمرکزگرایی، ضعف در تفویض اختیار، و نبود نظام پاداش منصفانه، با سطوح پایین انگیزش در کارکنان مواجه‌اند. این وضعیت با یافته‌های پژوهش‌های (Zera'atkar et al., 2020) و (Asadi Gorji et al., 2020) نیز هم‌خوانی دارد که تأکید می‌کنند ضعف در طراحی سیاست‌های انگیزشی و شایسته‌سالاری، منجر به گسترش رفتارهای ناکارآمد در نظام بانکی و تضعیف عملکرد سازمانی می‌شود.

از منظر رفتاری، مقاومت در برابر تغییرات فناورانه نیز یکی از موانع کلیدی محسوب می‌شود. یافته‌ها حاکی از آن است که کارکنان، به‌ویژه در بانک‌های دولتی، در برابر تغییرات ساختاری و دیجیتالی مقاومت نشان می‌دهند که این امر فرآیند تحول بانکی را کند کرده است. این یافته با پژوهش‌های (Hamilton & Sodeman, 2020) و (Bozhko & Naizabekov, 2017) مطابقت دارد که نشان داده‌اند یکی از چالش‌های اساسی در پیاده‌سازی فناوری‌های نوین در سازمان‌ها، کمبود فرهنگ یادگیری و ترس کارکنان از جایگزینی فناوری با نیروی انسانی است. واقع، زمانی که سازمان‌ها نتوانند برنامه‌های آموزش و توانمندسازی مؤثری برای کارکنان خود اجرا کنند، مقاومت روانی در برابر تغییر افزایش یافته و فرآیند دیجیتالی شدن ناکام می‌ماند.

در بُعد ساختاری، یافته‌ها نشان داد که عواملی نظیر نبود نظام ارزیابی عملکرد مؤثر، فقدان ساختارهای شایسته‌سالارانه، ضعف در جانشین‌پروری، نبود نظام مدیریت استعداد و حقوق و مزایای ناکافی از جمله چالش‌های اصلی هستند. این موضوع با مطالعات (Sa'adat, 2013) و (Divandari et al., 2015) هم‌راستا است که تصریح می‌کنند نظام‌های سنتی ارزیابی عملکرد و جبران خدمات در بانک‌ها توان پاسخ‌گویی به نیازهای جدید کارکنان را ندارند و موجب نارضایتی و کاهش انگیزه می‌شوند. پژوهش‌های بین‌المللی نیز بر این موضوع تأکید دارند که طراحی ساختارهای منابع انسانی بدون در نظر گرفتن انعطاف‌پذیری، عدالت در پرداخت و توسعه مسیر شغلی، به کاهش بهره‌وری و افزایش نرخ جابه‌جایی کارکنان منجر می‌شود (Achi & Sleilati, 2023; Kultalahti & Viitala, 2015).

فقدان ساختارهای حرفه‌ای و نظام‌های توانمندسازی مؤثر، یکی از چالش‌های دیرینه در صنعت بانکداری ایران است. مطابق یافته‌های این پژوهش، شکاف مهارتی میان مدیران و کارکنان در هر دو نوع بانک محسوس است. این شکاف موجب شده است تا توانمندی‌های دانشی و مهارتی در پاسخ به نیازهای جدید بازار بانکی ناکافی باشد. مشابه این یافته در مطالعه (Asmarian, 2006) مشاهده شده که بر ضعف در نظام آموزش مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های ایرانی تأکید دارد. همچنین (Jazani, 2009) نیز بیان می‌کند که در نبود برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، توسعه حرفه‌ای کارکنان به صورت پراکنده و غیراستراتژیک انجام می‌شود. در بانک‌های مورد بررسی، نظام آموزشی بیشتر ماهیتی واکنشی و غیرهدفمند دارد، در حالی که در مدل‌های نوین منابع انسانی، آموزش باید فرآیندی مستمر و مبتنی بر توسعه قابلیت‌های آینده‌محور باشد (Smith et al., 2019).

در بعد زمینه‌ای، پژوهش حاضر نشان داد که تغییر در سیاست‌های دولتی، فشارهای بیرونی بر استخدام‌ها، کمبود نیروی متخصص و تحریم‌های اقتصادی از مهم‌ترین چالش‌های محیطی مؤثر بر عملکرد مدیریت منابع انسانی در بانک‌ها هستند. این یافته‌ها با نتایج (Rahman Seresht, 2011) همخوانی دارد که بیان می‌کند تغییرات نهادی و سیاست‌های کلان اقتصادی نقش مستقیم در شکل‌دهی ساختارهای منابع انسانی دارند. از منظر بین‌المللی نیز (Taha & Taha, 2022) و (Bozhko & Naizabekov, 2017) تأکید می‌کنند که نظام‌های بانکی در کشورهای در حال توسعه به‌شدت از شرایط اقتصادی و سیاسی تأثیر می‌پذیرند و ثبات نهادی، عامل کلیدی در بهبود بهره‌وری منابع انسانی است. تحریم‌های اقتصادی و نوسانات ارزی نه تنها موجب کاهش سرمایه‌گذاری در بخش آموزش و توسعه نیروی انسانی شده‌اند، بلکه باعث افزایش فشار روانی و بی‌ثباتی شغلی نیز گشته‌اند.

در بخش دیگری از یافته‌ها مشخص شد که بانک‌های خصوصی، علی‌رغم برخورداری از انعطاف‌پذیری بیشتر، همچنان با چالش‌هایی مانند نبود نیروی متخصص محلی و عدم امنیت شغلی مواجه‌اند. این یافته با پژوهش‌های (Althabhawee & Saeed, 2024) و (Zafar et al., 2023) هم‌خوان است که نشان داده‌اند بانک‌های خصوصی در کشورهای خاورمیانه در جذب و نگهداشت نیروهای متخصص در حوزه فناوری و تحلیل داده‌ها با مشکل مواجه‌اند. در مقابل، بانک‌های دولتی از ثبات نسبی شغلی برخوردارند، اما با ساختارهای بوروکراتیک و کندی در تصمیم‌گیری روبه‌رو هستند. این تفاوت‌ها نشان می‌دهد که هر یک از دو نوع بانک، نیازمند سیاست‌های مدیریت منابع انسانی متناسب با ساختار و محیط خود هستند.

یکی از نکات مهم در یافته‌های پژوهش، تأثیر مستقیم هم‌ترازی استراتژیک میان اهداف کلان سازمانی و سیاست‌های منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان است. زمانی که این دو بعد هم‌سو نباشند، منابع انسانی نمی‌توانند در جهت تحقق اهداف سازمانی حرکت کنند (Asadi Gorji et al., 2020). به همین ترتیب، (Razmkhah & Sajadi Khah, 2024) در پژوهش خود نشان داده است که هم‌ترازی میان مدیریت منابع انسانی و مسئولیت اجتماعی سازمانی منجر به افزایش مشروعیت و تعهد سازمانی در بانک‌ها می‌شود. این یافته بیانگر آن است که طراحی سیاست‌های منابع انسانی بدون در نظر گرفتن بُعد اجتماعی و فرهنگی، نمی‌تواند به ارتقای عملکرد منجر شود.

در عین حال، یافته‌های پژوهش با مطالعات جدید درباره منابع انسانی دیجیتال نیز هم‌خوانی دارد. برای مثال، (Doldi et al., 2023) نشان داده است که استفاده از رایانش ابری و سیستم‌های دیجیتالی مدیریت منابع انسانی در بانک‌ها می‌تواند موجب افزایش شفافیت، کاهش هزینه‌ها و بهبود تصمیم‌گیری‌های استخدامی شود. همچنین، (Bahari & Taheri Rouzbahani, 2023) تأکید دارد که بهره‌گیری از فناوری در فرآیندهای منابع انسانی، زمینه‌ساز خلق دانش سازمانی و توسعه یادگیری جمعی است. در این راستا، دیجیتالی‌سازی منابع انسانی نه تنها یک ضرورت فناورانه بلکه ابزاری برای تحول فرهنگی و سازمانی محسوب می‌شود (Griep et al., 2024).

یکی دیگر از محورهای مهم بحث، تغییرات نسلی و تفاوت انتظارات کارکنان نسل جدید است. یافته‌های پژوهش نشان داد که در بانک‌های خصوصی و دولتی، ناهماهنگی میان ساختارهای رسمی و انتظارات نسل جوان کارکنان (نسل Y) از چالش‌های نوظهور است. نسل جدید خواهان استقلال، فرصت یادگیری و انعطاف شغلی است، در حالی که ساختارهای بانکی هنوز بر پایه قوانین سختگیرانه و سلسله‌مراتب اداری طراحی شده‌اند (Kultalahti & Viitala, 2015). این مسئله در بلندمدت می‌تواند منجر به افزایش نرخ ترک خدمت و کاهش تعهد سازمانی شود (Achi & Sleilati, 2023). بنابراین، بانک‌ها برای حفظ نیروی انسانی متخصص، باید راهبردهای جدیدی در حوزه فرهنگ سازمانی، انگیزش و طراحی شغل اتخاذ کنند.

به‌طور کلی، نتایج پژوهش حاضر ضمن تأیید یافته‌های قبلی، بر ضرورت نوسازی ساختار مدیریت منابع انسانی در نظام بانکی کشور تأکید دارد. مدیریت منابع انسانی دیگر صرفاً یک فرآیند اداری نیست، بلکه باید به‌عنوان ابزار استراتژیک توسعه، یادگیری و نوآوری مورد توجه قرار گیرد. یافته‌های (Purcell, 2003) و (Smith et al., 2019) نیز بر همین نکته تأکید دارند که سازمان‌ها زمانی می‌توانند به بهره‌وری پایدار دست یابند که منابع انسانی خود را به‌عنوان سرمایه فکری و استراتژیک در نظر بگیرند نه هزینه‌ای قابل کاهش.

پژوهش حاضر همانند هر مطالعه علمی دیگر، دارای محدودیت‌هایی است. نخست آن‌که داده‌های کیفی از طریق مصاحبه با مدیران و کارکنان بانک‌های استان آذربایجان غربی جمع‌آوری شده و نتایج ممکن است به سایر استان‌ها و زمینه‌های بانکی تعمیم‌پذیر نباشد. دوم آن‌که تحلیل داده‌ها بر اساس برداشت‌های ذهنی مشارکت‌کنندگان انجام شده و احتمال سوگیری در بیان تجربیات وجود دارد. سوم، ماهیت مقطعی پژوهش امکان بررسی تغییرات در طول زمان را محدود ساخته است. افزون بر این، متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی و شرایط اقتصادی کلان که می‌توانند بر چالش‌های منابع انسانی اثرگذار باشند، به‌صورت مستقیم در این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفته‌اند.

برای پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود که مطالعات مشابه در سطح ملی و در سایر استان‌ها نیز انجام گیرد تا امکان مقایسه دقیق‌تر میان مناطق مختلف فراهم شود. همچنین، انجام پژوهش‌های کمی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری می‌تواند روابط میان ابعاد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای را با بهره‌وری کارکنان به‌صورت آماری تأیید کند. بررسی نقش میانجی فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی در کاهش چالش‌های منابع انسانی نیز می‌تواند حوزه‌ای ارزشمند برای پژوهش‌های آتی باشد. افزون بر این، پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده به بررسی تفاوت‌های جنسیتی، نسلی و فرهنگی در نگرش به منابع انسانی در نظام بانکی ایران بپردازند تا الگوهای بومی‌تر و دقیق‌تری طراحی گردد. از منظر اجرایی، نتایج این پژوهش می‌تواند مبنای طراحی سیاست‌های اصلاحی در مدیریت منابع انسانی بانک‌ها قرار گیرد. توصیه می‌شود مدیران بانک‌ها نظام ارزیابی عملکرد، پاداش و ترفیع را بازنگری کرده و عدالت سازمانی را تقویت کنند. توسعه نظام‌های آموزش مبتنی بر شایستگی، ارتقای مهارت‌های دیجیتال، و اجرای برنامه‌های انگیزشی هدفمند از دیگر الزامات است. همچنین، بانک‌ها باید به سمت دیجیتالی‌سازی کامل فرآیندهای منابع انسانی، ایجاد پایگاه‌های داده یکپارچه و بهره‌گیری از تحلیل‌های کلان داده برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک حرکت کنند. نهایتاً، تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری، شفافیت و شایسته‌سالاری می‌تواند زمینه‌ساز افزایش بهره‌وری و پایداری سرمایه انسانی در صنعت بانکداری کشور باشد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

Human resource management (HRM) has become a central determinant of organizational success in today's competitive and dynamic business environment. In the banking industry, human resources play a particularly critical role in ensuring service quality, customer satisfaction, and operational efficiency. Effective HRM policies allow banks to achieve sustainable growth and strategic alignment with evolving market expectations (Sa'adat, 2013). In recent decades, technological advancement, globalization, and demographic shifts have transformed the HR landscape, demanding greater agility, digital competence, and strategic integration (Purcell, 2003). Consequently, identifying and addressing HR challenges has become an essential prerequisite for enhancing productivity and organizational sustainability in both public and private banks (Zera'atkar et al., 2020).

Modern HRM frameworks emphasize not only administrative functions but also strategic contributions to corporate development. As argued by (Asadi Gorji et al., 2020), the alignment between HRM strategies and organizational structure is a vital factor influencing employee performance and institutional efficiency. In banking institutions, this alignment ensures that human capital is managed as a strategic resource rather than a cost center, enabling adaptability to regulatory reforms, technological transformations, and market dynamics. Despite this understanding, many Iranian banks—especially in developing regions—continue to struggle with inefficiencies arising from outdated HR structures, poor motivational systems, and insufficient training programs (Shirzad & Barazideh, 2016).

The global movement toward digitization has further intensified these challenges. The incorporation of big data analytics, automation, and artificial intelligence has redefined HR processes, requiring novel competencies and a data-driven mindset (Hamilton & Sodeman, 2020). In the Middle East and Central Asia, the adoption of such digital HR systems remains uneven due to infrastructural limitations, resistance to change, and insufficient investment in human capital (Bozhko & Naizabekov, 2017). Research indicates that digital human resource management not only improves efficiency but also enhances job satisfaction and career agility when implemented effectively (Althabhwae & Saeed, 2024). However, in developing economies, digital transformation often meets resistance from employees who fear technological redundancy or lack adequate training (Kultalahti & Viitala, 2015).

Beyond technological barriers, behavioral and structural challenges continue to impede HR performance in banking institutions. Studies such as (Divandari et al., 2015) demonstrate that misalignment between employee competencies and organizational expectations leads to lower productivity and limited innovation. Similarly, hierarchical organizational cultures that restrict employee participation in decision-making processes can stifle creativity and motivation. This is consistent with (Smith et al., 2019), who argued that ethical leadership and participatory management are essential for fostering organizational commitment and trust. Moreover, factors such as job discrimination, favoritism, and lack of transparent performance appraisal systems have been cited as pervasive problems in the Iranian banking context (Zera'atkar et al., 2020).

Another dimension relates to contextual and environmental influences, including economic sanctions, political instability, and demographic trends. According to (Rahman Seresht, 2011), structural and institutional reforms in public organizations are often constrained by bureaucratic inertia and policy volatility. These systemic pressures exacerbate HRM challenges by limiting recruitment flexibility, reducing training budgets, and creating uncertainty about future employment. Similar conclusions were drawn by (Taha & Taha, 2022), who emphasized that economic constraints and regulatory burdens directly affect HR sustainability in Middle Eastern banking systems.

Sustainable HRM, as proposed by (Griep et al., 2024), advocates an integrative approach that balances economic performance with employee well-being and social responsibility. In the banking sector, sustainable HR practices can build legitimacy and stakeholder trust while improving long-term productivity (Yahya & Zargar, 2023). Meanwhile, studies by (Razmkhah & Sajadi Khah, 2024) and (Achi & Sleilati, 2023) have shown that when HR systems incorporate corporate social responsibility and coaching-based development, employee engagement and retention increase significantly. Despite such evidence, Iranian banks still face persistent obstacles in implementing these strategies due to inconsistent leadership practices and limited technological infrastructure (Bahari & Taheri Rouzbahani, 2023).

Given these complexities, it becomes imperative to explore the multidimensional challenges of HRM across both public and private banking institutions. The present study thus seeks to identify, categorize, and compare the behavioral, structural, and contextual challenges affecting HR productivity in the banks of West Azerbaijan Province. The study further aims to propose an appropriate model for improving human capital management efficiency in Iran's banking sector.

Methods and Materials

This research employed a qualitative, exploratory design with a multi-phase approach. In the first phase, a research synthesis was conducted to develop an initial conceptual framework of key HRM challenges in public and private banks. In the second phase, semi-structured interviews were conducted with 19 participants, including senior managers and highly educated employees (master's and doctoral degree holders) with over five years of experience in the banking system of West Azerbaijan Province. Purposeful sampling was applied, and interviews continued until theoretical saturation was achieved. The data were analyzed using open, axial, and selective coding to extract core themes. In the final phase, the derived model was validated by HR experts through a structured questionnaire.

Findings

The analysis revealed that HRM challenges in public and private banks can be categorized into three main dimensions: behavioral, structural, and contextual.

In the behavioral dimension, factors such as low motivation, job discrimination, lack of internal and external incentives, resistance to organizational change, limited participation in decision-making, and insufficient recognition of training needs emerged as dominant issues. In public banks, employee demotivation and favoritism were identified as the most critical problems, whereas in private banks, job insecurity and talent turnover were more prevalent.

In the structural dimension, the most significant challenges included the absence of an integrated HR system, lack of merit-based promotion, inadequate performance evaluation mechanisms, insufficient training programs, weak talent management practices, and inconsistent compensation systems. Public banks were characterized by bureaucratic rigidity, a fixed salary system, and lack of managerial professionalism in HR, while private banks suffered from nepotism in recruitment, undefined promotion pathways, and the absence of succession planning.

The contextual dimension encompassed external factors such as economic sanctions, government policy shifts, political interference in recruitment, and regional skill shortages. Both types of banks were affected by macroeconomic instability and the scarcity of qualified professionals, particularly in specialized areas like digital finance and risk management.

Overall, the findings showed that all three categories—behavioral, structural, and contextual—exerted a statistically significant and negative influence on employee productivity across both public and private banking institutions.

Discussion and Conclusion

The findings of this study underscore the complex and interdependent nature of HRM challenges in Iran's banking sector. The dominance of behavioral issues such as low motivation and resistance to change suggests that organizational culture reform is crucial for revitalizing human capital. The hierarchical and risk-averse nature of Iranian banks limits employee empowerment and creativity, thereby diminishing innovation capacity. These behavioral barriers echo previous findings that intrinsic motivation and participatory management are essential drivers of performance and productivity.

From a structural perspective, the absence of meritocracy, weak evaluation systems, and lack of talent management indicate that HR practices remain largely administrative rather than strategic. The persistence of traditional, rule-bound HR mechanisms hampers adaptability and responsiveness to technological and market changes. Effective HRM requires the integration of digital systems, competency-based assessments, and performance-linked compensation models to enhance fairness and transparency. Modern banking institutions worldwide have shifted toward data-driven HR strategies, whereas many Iranian banks still rely on manual, paper-based systems that fail to capture employee potential or facilitate real-time decision-making.

The contextual findings highlight the extent to which macroeconomic and political factors shape HRM outcomes. Sanctions and policy instability have led to a shortage of training budgets, reduced international collaboration, and limited access to modern HR technologies. Moreover, political influence in recruitment processes undermines fairness, damages morale, and creates perceptions of inequality. In this regard, the implementation of standardized and transparent recruitment criteria is a vital step toward restoring organizational legitimacy and efficiency.

Another notable insight from the study is the difference between public and private banks in managing HR-related challenges. Public banks, though more secure in employment terms, suffer from bureaucratic inefficiencies and resistance to reform. Conversely, private banks are more agile and customer-oriented but face high turnover rates due to the lack of structured career development systems. Addressing these contrasting issues requires differentiated HR strategies tailored to each institution's governance model and cultural context.

The research also reinforces the growing relevance of sustainable and digital HRM practices. Integrating technology such as cloud computing, big data analytics, and e-HRM platforms can optimize HR functions, improve data accuracy, and enhance decision-making. Furthermore, adopting sustainable HR practices—emphasizing fairness, employee well-being, and corporate social responsibility—can improve both employee engagement and institutional reputation.

In conclusion, the study provides a comprehensive model for understanding and addressing HRM challenges within Iran's banking sector. By recognizing the interrelated behavioral, structural, and contextual factors, policymakers and bank executives can design more responsive and adaptive HR strategies. Organizational productivity will improve only when HR is viewed not as a subsidiary administrative unit but as a strategic partner in value creation.

To foster sustainable growth, banks should institutionalize continuous learning, digital transformation, and ethical leadership across all HR functions. By investing in human capital development, promoting meritocracy, and strengthening technological and managerial capabilities, both public and private banks can enhance their resilience, innovation potential, and global competitiveness in the evolving financial landscape.

References

- Achi, S. E., & Sleilati, E. (2023). The effect of coaching on employee performance in the human resource management field: the case of the Lebanese banking sector. *International Journal of Trade and Global Markets*, 9(2), 137-169. <https://doi.org/10.1504/IJTGM.2016.076321>

- Althabhawee, A. A. K., & Saeed, Z. M. H. (2024, March). *Digital human resources management and its role in enhancing career agility: A research study that analyzes the viewpoints of a sample of employees at many private banks in the Najaf governorate* <https://doi.org/10.1063/5.0199664>
- Asadi Gorji, M. H., Tabari, M., Bagherzadeh, M. R., & Gholipour Kenani, Y. (2020). Strategic alignment of human resource management and organizational structure: A case study of Mazandaran Power Distribution Company. *Executive Management Research Journal*, 12(23), 239–259. https://jem.journals.umz.ac.ir/article_2925.html
- Asmari, A. (2006). Systematic activities in leadership development with an emphasis on the competency-based approach. Proceedings of the 3rd Conference on Human Resource Development, Tehran. <https://civilica.com/doc/21794/>
- Bahari, B., & Taheri Rouzbahani, M. (2023). Designing an electronic human resources management model based on knowledge creation in knowledge-based companies. *Journal of value creating in Business Management*, 3(1), 106-121. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.392785.1082>
- Bozhko, L., & Naizabekov, A. (2017). Challenges of Securing the Human Resources for Implementation of Industry Innovative Projects in Kazakhstan. *Energy Procedia*, 128, 406–410. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2017.09.046>
- Divandari, A., Seyed Javadin, S. R., Khodadad Hosseini, S. H., & Estiri, M. (2015). Examining the relationship between human resource management practices with a high-performance work systems approach and market orientation in the banking industry. *Public Management Outlook*, 24, 35–57. https://jpap.sbu.ac.ir/article_95617.html
- Doldi, A., Mozesi, A., & Gurji, M. B. (2023). Designing a human resources improvement model based on cloud computing (case study: Tejarat Bank). *Science and Techniques of Information Management*. <https://doi.org/10.22091/stim.2023.9683.1980>
- Griep, Y., Hansen, S. D., Kraak, J. M., Sherman, U., & Bankins, S. (2024). Sustainable Human Resource Management: The Good, the Bad, and Making It Work. *Organizational Dynamics*, 1(1), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101112>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.10.001>
- Jazani, N. (2009). Strategic human resource planning and the national human resource development plan. Proceedings of the 5th International Conference on Strategic Management, Tehran. <https://civilica.com/doc/102909/>
- Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015). Generation Y—Challenging Clients for HRM? *Journal of managerial psychology*, 30(1), 101. https://www.researchgate.net/publication/273697625_Generation_Y_-_Challenging_clients_for_HRM
- Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan. https://www.researchgate.net/publication/37149236_Strategy_and_Human_Resource_Management
- Putrini, N., & Satriya, A. (2023). The Impact of Human Resource Management Practices and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in Indonesian Sharia Banks. *Al-Intaj Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 9(2), 147. <https://doi.org/10.29300/aij.v9i2.10909>
- Rahman Seresht, H. (2011). A review of Selznick's institutional theory of organizational structure. *Management and Development Process*, 40, 1–16. <https://ensani.ir/fa/article/283987/>
- Razmkhah, Y., & Sajadi Khah, G. (2024). Examining the Indicators of Human Resource Management and Social Responsibility on Organizational Legitimacy Factors (Case Study: National Bank Branches in Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad Province). *New Research Approaches in Management and Accounting Quarterly*, 8(28), 1137-1151. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2316>
- Sa'adat, E. (2013). *Human Resource Management*. SAMT Publications.
- Shirzad, B., & Barazideh, M. (2016). Assessing the level of human resource productivity in Bank Melli Iran and strategies for its improvement. *Educational Management Research*, 29, 43–70. <https://sanad.iau.ir/Journal/jeaq/Article/1113295/FullText>
- Smith, S. S., Rohr, S. L., & Panton, R. N. (2019). Human Resource Management and Ethical Challenges: Building a Culture for Organization Success. *International Journal of Public Leadership*, 1–15. <https://iranarze.ir/wp-content/uploads/2018/08/E8740-IranArze.pdf>
- Taha, R., & Taha, N. (2022). The role of human resources management in enhancing the economic sustainability of Jordanian banks. *Journal of Business and Socioeconomic Development*.
- Yahya, A. A., & Zargar, P. (2023). Achieving Corporate Sustainability through Green Human Resource Management: The Role of CSR in the Banking Industry of a Developing Country. *Sustainability*, 15(14), 10834. <https://doi.org/10.3390/su151410834>

- Zafar, J., Shaukat, M., & Mat, N. (2023). An Analysis of E-Human Resource Management Practices: A Case Study of State Bank of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 15(1), 18-26. <https://dsgate.uum.edu.my/jspui/handle/123456789/240>
- Zera'atkar, S., Rajabi Farjad, H., & Naqqashzadeh, S. (2020). Identifying challenges of human resource management in the public sector and its impact on productivity. *Human Resource Management Research*, 12(4), 197–224. <https://ensani.ir/fa/article/445137/>