



Strategic Empowerment of Human Capital in Banks for Addressing Financial Imbalances and Directing Sustainable Resources Toward Productive Sectors

Seyyed Abdollah Razavi 

Associate Professor, Department of Energy Economics and Management, University of Petroleum Industry, Tehran, Iran.

Srazavi@put.ac.ir

Melika Esmaeili 

M.Sc, Department of Economics and Islamic Banking, Faculty of Economics, Kharazmi University, Tehran, Iran.

melika77esmaeili@gmail.com

Ruhollah Sohrabi¹ 

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economic and Social Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

r.sohrabi@basu.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:

Research Full Paper

Article history:

Received: 2025-11-29

Revised: 2026-02-06

Accepted: 2026-02-08

Keywords:

Human Capital;
Sustainable Resources;
Financial Imbalance;
Comparative Analysis;
Compensation System.

EXTENDED ABSTRACT

Background and Objectives: This study examines the role of human capital empowerment in attracting stable financial resources and reducing structural financial imbalances within the banking sector. While previous research has widely acknowledged the importance of human capital for organizational performance, limited attention has been paid to the analytical mechanisms through which employee capabilities contribute to balance-sheet stability and sustainable resource mobilization in banks. Accordingly, the central objective of this study is to explain how investments in human capital influence banking performance, financial resilience, and the capacity to channel stable resources in an increasingly complex and competitive economic environment.

Materials and Methods: The study adopts a qualitative comparative approach across selected banking systems in the United States, Germany, the United Kingdom, the United Arab Emirates, Turkey, India, and China. Major banks were selected based on the transparency of human resource disclosures, their role in mobilizing long-term deposits, and the availability of official reports. Data were collected from annual reports, human resource documents, and international banking studies. The analysis focuses on compensation structures, performance evaluation systems, and human resource development programs, employing qualitative content analysis and comparative matrices to identify dominant patterns and institutional mechanisms.

Results: The comparative analysis reveals that banks with well-developed human capital empowerment systems consistently outperform their

¹ Corresponding author: r.sohrabi@basu.ac.ir
<https://orcid.org/0000-0003-4757-6974>

counterparts in key dimensions of financial stability and resource mobilization. Institutions that prioritize continuous training, structured skill-development programs, and balanced compensation systems exhibit higher employee retention, improved service quality, and stronger customer trust. These organizational improvements translate into greater efficiency in attracting stable deposits and managing financial risks. The findings further indicate that human capital investment contributes to reducing balance-sheet mismatches not directly, but through intermediate mechanisms such as enhanced operational productivity, improved credit risk management, and strengthened depositor confidence.

Conclusion: The findings suggest that human capital empowerment functions as a strategic lever rather than a supportive organizational tool in the banking industry. Banks that invest systematically in employee skill development, continuous training, and integrated financial and non-financial reward systems are more successful in retaining specialized talent, strengthening customer relationships, and mobilizing stable financial resources. By enhancing productivity and mitigating financial risks, human capital investment plays a critical role in reducing structural imbalances and promoting long-term financial resilience. Consequently, transparent and well-designed policies on training, motivation, and reward mechanisms can serve as an effective strategy for achieving financial stability and sustainable growth in the banking sector.

Cite this article:

Razavi, S, A., Esmacili, M., & Sohrabi, R. (2026). Strategic Empowerment of Human Capital in Banks for Addressing Financial Imbalances and Directing Sustainable Resources Toward Productive Sectors. *Managerial Modelling in Sustainable Development*, 1(2),147-168.

DOI: <https://doi.org/10.22075/mmsd.2026.39881.1028>

© 2025 authors retain the copyright and full publishing rights. Journal of Managerial Modelling in Sustainable Development Published by **Semnan University Press**.

This is an open access article under the CC-BY-4.0 license. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



مدل‌سازی مدیریتی در توسعه پایدار

Journal Homepage: <http://MMSD.Semnan.ac.ir>

ISSN:



توانمندسازی سرمایه انسانی بانک‌ها به‌عنوان راهبردی برای رفع ناترازی و هدایت منابع پایدار به بخش تولید

سید عبدالله رضوی ^{ID}

دانشیار گروه اقتصاد و مدیریت انرژی، دانشگاه صنعت نفت، تهران، ایران

Srazavi@put.ac.ir

ملیکا اسماعیلی ^{ID}

کارشناسی ارشد، گروه اقتصاد و بانکداری اسلامی، دانشکده اقتصاد، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

melika77esmaeili@gmail.com

روح اله سهرابی * ^{ID}

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اجتماعی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

r.sohrabi@basu.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

سابقه و هدف: ناترازی‌های ساختاری در نظام بانکی و ضعف در جذب منابع مالی پایدار، یکی از چالش‌های اساسی بانک‌ها در اقتصادهای در حال توسعه و حتی پیشرفته محسوب می‌شود. اگرچه مطالعات متعددی بر اهمیت سرمایه انسانی در بهبود عملکرد سازمانی تأکید کرده‌اند، اما مسیرهای تحلیلی اثرگذاری توانمندسازی سرمایه انسانی بر ثبات ترانزنام‌های بانک‌ها و هدایت منابع مالی به سمت بخش تولید، کمتر به‌صورت نظام‌مند تبیین شده است. هدف این پژوهش، تحلیل نقش توانمندسازی سرمایه انسانی در کاهش ناترازی‌های مالی بانک‌ها و تقویت ظرفیت آن‌ها در جذب منابع پایدار و تأمین مالی تولید، با بهره‌گیری از تجربه بانک‌های منتخب بین‌المللی است.

نوع مقاله:
مقاله کامل علمی-پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴-۰۹-۰۸
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴-۱۱-۱۷
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴-۱۱-۱۹

روش: پژوهش حاضر از نوع کاربردی و با رویکرد توصیفی-تحلیلی انجام شده و از روش تحلیل تطبیقی کیفی استفاده می‌کند. جامعه پژوهش شامل بانک‌های بزرگ منتخب در ایالات متحده، آلمان، بریتانیا، امارات متحده عربی، ترکیه، هند و چین است که به‌صورت هدفمند و بر اساس معیارهایی نظیر شفافیت افشای اطلاعات منابع انسانی، نقش مؤثر در جذب سپرده‌های بلندمدت و دسترسی به گزارش‌های رسمی انتخاب شده‌اند. داده‌ها از گزارش‌های سالانه بانک‌ها، اسناد منابع انسانی و مطالعات معتبر بین‌المللی گردآوری و از طریق تحلیل محتوای کیفی و چارچوب‌های تطبیقی، مورد تحلیل قرار گرفتند.

واژه‌های کلیدی:
سرمایه انسانی؛
منابع پایدار؛
ناترازی مالی؛
مقایسه تطبیقی؛
نظام پاداش و حقوق.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان می‌دهد بانک‌هایی که از نظام‌های منسجم توانمندسازی سرمایه انسانی شامل آموزش مستمر، برنامه‌های ساختاریافته توسعه مهارت، نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر هدف و نظام‌های جبران خدمت متوازن استفاده می‌کنند، عملکرد بهتری در ابعاد ثبات مالی و تجهیز منابع پایدار دارند. این بانک‌ها از نرخ ماندگاری بالاتر کارکنان، کیفیت خدمات بهتر و سطح بالاتری از اعتماد مشتریان برخوردارند. نتایج همچنین نشان می‌دهد سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی به‌طور مستقیم منجر به کاهش ناترازی نمی‌شود، بلکه از طریق سازوکارهای میانجی مانند افزایش بهره‌وری عملیاتی، بهبود مدیریت ریسک اعتباری و تقویت اعتماد سپرده‌گذاران، به کاهش عدم تعادل ترازنامه‌ای بانک‌ها کمک می‌کند.

نتیجه‌گیری: بر اساس نتایج پژوهش، توانمندسازی سرمایه انسانی را باید به‌عنوان یک راهبرد کلیدی و اهرم سیاستی مؤثر در کاهش ناترازی‌های بانکی و هدایت منابع پایدار به سمت بخش تولید در نظر گرفت. بانک‌هایی که به‌صورت نظام‌مند در توسعه مهارت کارکنان، آموزش مستمر و طراحی نظام‌های پاداش مالی و غیرمالی سرمایه‌گذاری می‌کنند، در جذب و حفظ نیروی انسانی متخصص، تقویت روابط با مشتریان و افزایش تاب‌آوری مالی موفق‌تر عمل می‌کنند. از این‌رو، تدوین و اجرای سیاست‌های شفاف و هدفمند در حوزه منابع انسانی می‌تواند نقش مهمی در تحقق ثبات مالی و رشد پایدار در نظام بانکی ایفا کند.

استناد: رضوی، سید عبدالله، اسماعیلی، ملیکا، و سهرابی، روح الله. (۱۴۰۴). توانمندسازی سرمایه انسانی بانک‌ها به‌عنوان راهبردی برای رفع ناترازی و هدایت منابع پایدار به بخش تولید. *مدل‌سازی مدیریتی در توسعه پایدار*، (۲)، ۱۶۷-۱۶۸.

DOI: <https://doi.org/10.22075/mmsd.2026.39881.1028>

۱. مقدمه

نظام بانکی در اقتصادهای معاصر، صرفاً نهادی برای واسطه‌گری مالی تلقی نمی‌شود، بلکه یکی از مهم‌ترین سازوکارهای تخصیص منابع، مدیریت ریسک‌های کلان و پشتیبانی از رشد پایدار اقتصادی به شمار می‌آید. کارایی این نظام، به‌طور مستقیم بر توان اقتصاد در تجهیز پس‌اندازها، هدایت منابع به فعالیت‌های مولد و حفظ ثبات مالی اثرگذار است. با این حال، تجربه دهه‌های اخیر نشان می‌دهد که بسیاری از بانک‌ها، حتی در اقتصادهای پیشرفته، با ناترازی‌های ساختاری در ترازنامه مواجه بوده‌اند؛ ناترازی‌هایی که به‌صورت شکاف مزمن میان منابع و مصارف، افزایش مطالبات غیرجاری، بی‌ثباتی سپرده‌ها و کاهش ظرفیت تأمین مالی بلندمدت بروز یافته است. تداوم این وضعیت می‌تواند عملکرد بانک‌ها را تضعیف کرده و از طریق انتقال ریسک به سایر بخش‌های اقتصادی، ثبات کل نظام مالی را با چالش مواجه سازد (عمران زاده و شاکری، ۱۴۰۳). در واکنش به این مسئله، بخش عمده‌ای از سیاست‌گذاری‌ها و پژوهش‌های بانکی بر اصلاح مقررات احتیاطی، تقویت نظارت مالی، بهبود کفایت سرمایه و مدیریت ریسک‌های اعتباری و نقدینگی متمرکز شده‌اند. اگرچه این اقدامات نقش مهمی در مهار بحران‌های کوتاه‌مدت ایفا می‌کنند، اما شواهد تجربی نشان می‌دهد که اتکای صرف به ابزارهای مالی و مقرراتی، برای دستیابی به ثبات پایدار کفایت نمی‌کند. به‌ویژه پس از بحران مالی جهانی و تحولات ساختاری ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹، توجه پژوهشگران به عوامل درون‌سازمانی و نهادی مؤثر بر تاب‌آوری بانک‌ها افزایش یافته است؛ عواملی که سرمایه انسانی در کانون آن‌ها قرار دارد (آیداه و راتنساری، ۲۰۲۰). سرمایه انسانی، متشکل از دانش، مهارت‌ها، تجربه، نگرش‌ها و قابلیت‌های تحلیلی کارکنان، در ادبیات نوین مدیریت و اقتصاد سازمان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود سازمان‌ها شناخته می‌شود. بر اساس رویکرد مبتنی بر منابع، سازمان‌هایی که از سرمایه انسانی کمیاب، تقلیدناپذیر و به‌خوبی سازمان‌یافته برخوردارند، قادر خواهند بود مزیت رقابتی پایدار ایجاد کرده و عملکرد بلندمدت خود را بهبود بخشند (کفیلی و همکاران، ۱۴۰۱). مطالعات کلاسیک مدیریت منابع انسانی راهبردی نیز نشان داده‌اند که نظام‌های کاری با عملکرد بالا، از طریق ارتقای مهارت کارکنان، افزایش انگیزش و تقویت تعهد سازمانی، به بهبود بهره‌وری و نتایج مالی سازمان‌ها منجر می‌شوند (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۸).

با این حال، تحولات دهه اخیر، به‌ویژه گسترش بانکداری دیجیتال، پیچیده‌تر شدن ابزارهای مالی، افزایش عدم قطعیت‌های محیطی و تغییر انتظارات مشتریان، موجب شده است که مفهوم سرمایه انسانی نیز دچار تحول شود. در ادبیات پسا‌کرونا، تأکید صرف بر نگهداشت نیروی کار یا آموزش‌های مقطعی جای خود را به مفهوم «توانمندسازی سرمایه انسانی» داده است. توانمندسازی، فرآیندی ایستا یا کوتاه‌مدت نیست، بلکه رویکردی راهبردی و پویا محسوب می‌شود که مجموعه‌ای از سیاست‌ها و اقدامات منسجم شامل آموزش مستمر، توسعه مهارت‌های تخصصی و نرم، طراحی نظام‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر اهداف قابل سنجش و استقرار نظام‌های جبران خدمت مالی و غیرمالی متوازن را دربرمی‌گیرد. زهریه و همکاران (۲۰۲۲). در صنعت بانکداری، اهمیت توانمندسازی سرمایه انسانی به‌مراتب فراتر از سایر بخش‌های اقتصادی است. بانک‌ها به‌شدت متکی بر تصمیم‌گیری‌های انسانی در حوزه‌هایی نظیر ارزیابی اعتباری، مدیریت ریسک، طراحی محصولات مالی و تعامل با مشتریان هستند (شریف، ۲۰۲۰). کارکنان توانمند، از طریق بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، کاهش خطاهای عملیاتی و ارتقای کیفیت خدمات، می‌توانند اعتماد مشتریان را تقویت کرده و به جذب سپرده‌های پایدار کمک کنند. این اعتماد، یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای ثبات منابع بانکی محسوب می‌شود و نقش کلیدی در کاهش

نوسانات ترازنامه‌ای ایفا می‌کند (منگگو و سوپریانتو^۱، ۲۰۲۳). از منظر تحلیلی، رابطه میان توانمندسازی سرمایه انسانی و کاهش ناترازی‌های بانکی، رابطه‌ای مستقیم و آنی نیست، بلکه از طریق مجموعه‌ای از سازوکارهای میانجی اعمال می‌شود. سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه مهارت‌ها، ابتدا بهره‌وری عملیاتی و کیفیت مدیریت ریسک را بهبود می‌بخشد؛ این بهبود نهادی، به افزایش اعتماد مشتریان، کاهش هزینه‌های عملیاتی و ثبات بیشتر منابع منجر می‌شود و در نهایت، خود را در تعادل ترازنامه و افزایش ظرفیت بانک برای هدایت منابع به سمت تسهیلات بلندمدت و تولیدمحور نشان می‌دهد. از این منظر، توانمندسازی سرمایه انسانی را می‌توان یکی از اهرم‌های غیرمستقیم اما بنیادین در مدیریت ناترازی‌های بانکی تلقی کرد. (چراغیان و همکاران، ۱۴۰۲). با وجود اهمیت این موضوع، مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از مطالعات موجود یا بر پیامدهای خرد سازمانی سرمایه انسانی تمرکز داشته‌اند، یا رابطه میان منابع انسانی و عملکرد بانکی را به صورت کلی و بدون تبیین مسیرهای نهادی و عملیاتی بررسی کرده‌اند. به‌ویژه، پژوهش‌های اندکی به صورت تطبیقی به این پرسش پرداخته‌اند که توانمندسازی سرمایه انسانی چگونه و از چه مسیری می‌تواند به کاهش ناترازی بانک‌ها و هدایت منابع پایدار به بخش تولید منجر شود. این خلأ پژوهشی در شرایطی اهمیت بیشتری می‌یابد که بانک‌ها در عصر دیجیتال با فشار فزاینده برای افزایش بهره‌وری، ارتقای شفافیت و ایفای نقش مؤثرتر در تأمین مالی تولید مواجه‌اند (وطنی، ۱۳۹۰).

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش توانمندسازی سرمایه انسانی در کاهش ناترازی‌های مالی بانک‌ها و تقویت ظرفیت آن‌ها در جذب و هدایت منابع پایدار به سمت بخش تولید انجام شده است. این مطالعه با بهره‌گیری از رویکرد تطبیقی و تحلیل تجربه بانک‌های منتخب بین‌المللی، می‌کوشد سازوکارهای نهادی و عملیاتی اثرگذاری سرمایه انسانی بر ثبات ترازنامه‌ای بانک‌ها را شناسایی کرده و چارچوبی تحلیلی برای فهم این رابطه ارائه دهد. انتظار می‌رود نتایج این پژوهش، علاوه بر غنای ادبیات نظری، دلالت‌های سیاستی و مدیریتی معناداری برای نظام بانکی، به‌ویژه در اقتصادهای در حال گذار، فراهم آورد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲.۱. سرمایه انسانی و تحول آن در ادبیات مدیریت و اقتصاد بانکی

سرمایه انسانی در ادبیات اقتصاد و مدیریت به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تولید و در عین حال یکی از کلیدی‌ترین منابع راهبردی سازمان‌ها شناخته می‌شود. نظریه سرمایه انسانی با تأکید بر آموزش، یادگیری و تجربه به‌عنوان اشکال سرمایه‌گذاری مولد، نشان داد که کیفیت نیروی انسانی می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش بهره‌وری، بهبود عملکرد و رشد پایدار ایفا کند. این رویکرد، مبنای نظری انتقال تمرکز از عوامل فیزیکی تولید به عوامل دانشی و نامشهود را فراهم کرد (چپمن^۲، ۲۰۱۸). با توسعه نظریه‌های مدیریت استراتژیک، مفهوم سرمایه انسانی در چارچوب رویکرد مبتنی بر منابع بازتعریف شد. بر اساس این رویکرد، سرمایه انسانی زمانی می‌تواند منشأ مزیت رقابتی پایدار باشد که واجد ویژگی‌هایی همچون ارزشمندی، کمیابی، دشواری تقلید و قابلیت سازمان‌دهی باشد. پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که سرمایه انسانی، به‌ویژه در سازمان‌های دانش‌محور و خدماتی، نقش محوری در شکل‌گیری قابلیت‌های سازمانی و بهبود عملکرد

¹ Maango & Supriyanto

² Chapman

مالی و غیرمالی دارد (عمران زاده و شاکری، ۱۴۰۳). در ادبیات معاصر، سرمایه انسانی مفهومی پویا تلقی می‌شود که اثرگذاری آن وابسته به بسترهای نهادی، ساختارهای مدیریتی و سیاست‌های سازمانی است. به بیان دیگر، صرف وجود نیروی انسانی متخصص، بدون وجود نظام‌های مدیریتی کارآمد، لزوماً به نتایج مطلوب منجر نمی‌شود. از این منظر، مدیریت سرمایه انسانی و نحوه بالفعل‌سازی ظرفیت‌های آن، به‌اندازه خود سرمایه انسانی اهمیت دارد.

۲.۲. توانمندسازی سرمایه انسانی در چارچوب مدیریت منابع انسانی راهبردی

توانمندسازی سرمایه انسانی یکی از مفاهیم کلیدی مدیریت منابع انسانی نوین است که به فرآیندی نظام‌مند برای افزایش ظرفیت کارکنان در تصمیم‌گیری، حل مسائل پیچیده و انطباق با محیط‌های پویا اشاره دارد. برخلاف رویکردهای سنتی که بر کنترل، نظارت و سلسله‌مراتب تأکید داشتند، رویکرد توانمندسازی بر اعتماد، توسعه شایستگی‌ها و تقویت احساس مالکیت شغلی کارکنان استوار است. در چارچوب مدیریت منابع انسانی راهبردی، توانمندسازی به‌عنوان ابزاری برای هم‌راستاسازی اهداف فردی و سازمانی تلقی می‌شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد سازمان‌هایی که توانمندسازی را به‌صورت منسجم دنبال می‌کنند، از سطح بالاتری از تعهد سازمانی، کیفیت تصمیم‌گیری و انعطاف‌پذیری برخوردارند. این ویژگی‌ها به‌ویژه در محیط‌هایی که با عدم قطعیت و رقابت فزاینده مواجه‌اند، نقش مهمی در حفظ پایداری عملکرد سازمان ایفا می‌کند (میرنظامی و همکاران، ۱۴۰۰). در دهه اخیر، توانمندسازی سرمایه انسانی در بستر تحول دیجیتال و پیشرفت‌های فناورانه معنای گسترده‌تری یافته است. بانک‌ها و مؤسسات مالی با محیطی مواجه‌اند که در آن تحلیل داده‌های پیچیده، مدیریت ریسک‌های نوظهور و پاسخ‌گویی سریع به تغییرات بازار اهمیت فزاینده‌ای دارد. در چنین شرایطی، توانمندسازی سرمایه انسانی مستلزم توسعه مهارت‌های تحلیلی، یادگیری مستمر و آمادگی برای پذیرش تغییرات فناورانه است (کیوانی و رستم‌زاده، ۱۴۰۳).

۳.۲. سرمایه انسانی، تصمیم‌گیری بانکی و ناترازی‌های مالی

بانکداری به‌عنوان صنعتی مبتنی بر اعتماد، اطلاعات و مدیریت ریسک، وابستگی بالایی به کیفیت تصمیم‌گیری نیروی انسانی دارد. بسیاری از ناترازی‌های بانکی نه صرفاً حاصل شوک‌های کلان اقتصادی، بلکه نتیجه ضعف در فرآیندهای درون‌سازمانی، به‌ویژه در حوزه اعتبارسنجی، مدیریت ریسک و تخصیص منابع است. این فرآیندها به‌طور مستقیم به شایستگی‌ها و توانمندی‌های سرمایه انسانی وابسته‌اند (امین و همکاران، ۱۴۰۱). ادبیات نوین بانکداری نشان می‌دهد که توانمندسازی سرمایه انسانی از طریق بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، کاهش خطاهای اعتباری و ارتقای بهره‌وری عملیاتی، می‌تواند به کاهش مطالبات غیرجاری و ثبات بیشتر منابع بانکی منجر شود. این آثار به‌صورت غیرمستقیم اما پایدار، خود را در تعادل ترازنامه‌ای و کاهش ناترازی‌های ساختاری بانک‌ها نشان می‌دهد از این منظر، ناترازی بانکی را می‌توان بازتابی از ضعف در سازوکارهای نهادی و مدیریتی، به‌ویژه در حوزه سرمایه انسانی، دانست.

۴.۲. پیشینه تجربی پژوهش

حسینی و ماله‌میرچگینی (۱۴۰۳) در پژوهش «شناسایی و ارائه شاخص‌ها و معیارهای مطرح در ارزیابی راهبردهای توانمندسازی کارکنان به منظور پایداری و توسعه کسب و کار» نشان دادند که توانمندسازی سرمایه انسانی پدیده‌ای چندبعدی است که ابعادی نظیر توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای، دسترسی به اطلاعات، مشارکت در تصمیم‌گیری و سازوکارهای انگیزشی را در بر می‌گیرد. یافته‌های آنان تأکید می‌کند که اثربخشی سیاست‌های توانمندسازی زمانی محقق

می‌شود که این راهبردها به صورت ساختاریافته و هم‌راستا با اهداف کلان سازمان طراحی شوند، زیرا چنین رویکردی می‌تواند به بهبود کارایی، ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و تقویت پایداری سازمانی منجر شود. اگرچه این مطالعه مستقیماً به نظام بانکی نمی‌پردازد، اما چارچوب مفهومی ارائه شده در آن مبنای نظری معتبری برای تبیین نقش سرمایه انسانی توانمند در بهبود عملکرد نهادی سازمان‌ها فراهم می‌کند؛ موضوعی که در پژوهش حاضر با تمرکز بر کاهش ناترازی بانک‌ها بسط داده شده است.

چراغیان و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهش «ارزیابی تاثیر تنوع فعالیت‌ها بر عملکرد مالی بانک‌های ایرانی با تاکید بر کارایی سرمایه انسانی: مطالعه موردی بانک پاسارگاد» نشان دادند که افزایش تنوع در فعالیت‌های بانکی در صورت وجود سرمایه انسانی کارآمد، به طور معناداری با بهبود شاخص‌های عملکرد مالی همراه است. نتایج این مطالعه بیانگر آن است که کارایی سرمایه انسانی نه تنها در بهره‌برداری بهینه از فرصت‌های فعالیت‌های جدید بانکی اثرگذار است، بلکه می‌تواند از طریق افزایش کیفیت تصمیم‌گیری، مدیریت ریسک و انعطاف عملیاتی به ارتقای عملکرد مالی بانک‌ها نیز کمک کند. این نتایج با توجه به تأکید پژوهش حاضر بر نقش توانمندسازی سرمایه انسانی در کاهش ناترازی‌های بانکی همسو است، زیرا نشان می‌دهد سرمایه انسانی توانمند می‌تواند به عنوان یک منبع نهادی مؤثر، نه فقط در بهبود عملکرد اقتصادی بلکه در تقویت ثبات مالی و کاهش شکاف‌های ترازنامه‌ای نیز نقش آفرینی کند.

کفیلی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش «تأثیر سرمایه انسانی و توسعه بانکداری الکترونیک بر سودآوری بانک‌ها» نشان دادند که هر دو عامل، به ویژه سرمایه انسانی کارآمد، نقش معناداری در بهبود شاخص‌های سودآوری دارند. یافته‌های آنان حکایت از آن دارد که بانک‌هایی که سرمایه انسانی خود را با مهارت‌های فناورانه و دیجیتال تطبیق داده‌اند، نه تنها در بهره‌برداری از فرصت‌های بانکداری الکترونیک موفق‌تر بوده‌اند، بلکه توانسته‌اند کیفیت خدمات را افزایش دهند و ریسک‌های عملیاتی را کاهش دهند که این موضوع نهایتاً به بهبود سودآوری منجر شده است. نتایج این مطالعه تأکید می‌کند که سرمایه انسانی در کنار توسعه فناوری‌های بانکی، به عنوان یک منبع استراتژیک می‌تواند در تعیین کارایی و کارآمدی عملکرد مالی بانک‌ها نقش آفرین باشد. این یافته‌ها با توجه به موضوع پژوهش حاضر (نقش توانمندسازی سرمایه انسانی در کاهش ناترازی‌های بانکی) همسو است زیرا نشان می‌دهد سرمایه انسانی توانمند و سازگار با فناوری‌های نوین می‌تواند به تقویت ثبات مالی و بهبود شاخص‌های عملکردی بانک‌ها کمک کند، حتی در ابعاد سودآوری و مدیریت منابع.

میرنظامی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش «تدوین الگوی رقابت‌پذیری بانک‌های ایران با تأکید بر آموزش سرمایه‌های انسانی» نشان دادند که آموزش سیستماتیک و راهبردی منابع انسانی یکی از سازه‌های مرکزی افزایش توان رقابتی در صنعت بانکداری است. یافته‌های آنان حاکی از آن بود که بانک‌هایی که به طور مستمر در توسعه مهارت‌های حرفه‌ای، آموزش مهارت‌های بین‌فردی و ارتقای دانش تخصصی کارکنان سرمایه‌گذاری کرده‌اند، از ظرفیت بالاتری برای انطباق با تغییرات محیطی، بهبود کیفیت خدمات و افزایش رضایت مشتری برخوردار بوده‌اند؛ پیامدهایی که نهایتاً به تقویت شاخص‌های کلان رقابت‌پذیری و عملکرد مالی منجر شده‌اند. براساس تحلیل آن‌ها، آموزش سرمایه انسانی به عنوان یکی از اجزای مهم ساختار رقابت‌پذیری، می‌تواند ضمن کاهش هزینه‌های عملیاتی و خطاهای تصمیم‌گیری، به افزایش بهره‌وری و تقویت موقعیت رقابتی بانک‌ها کمک کند. این نتایج با تأکید پژوهش حاضر بر نقش توانمندسازی سرمایه انسانی در

بهبود عملکرد مالی و پایداری بانک‌ها همسو است، زیرا نشان می‌دهد سرمایه انسانی آموزش دیده می‌تواند در فرایندهای کلان بانکی نیز نقش مؤثری در ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، مدیریت ریسک و در نهایت کاهش ناترازی‌ها ایفا کند. امین و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهش «بررسی تأثیر سرمایه‌های فکری بر عملکرد رقابتی در نظام بانکی ایران» بانک‌ها پرداختند و نتایج آنان نشان داد که مؤلفه‌های سرمایه فکری، به‌ویژه سرمایه انسانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای توان رقابتی بانک‌ها ایفا می‌کنند. یافته‌های این مطالعه بیانگر آن است که بانک‌هایی که از سطح بالاتری از دانش تخصصی کارکنان، مهارت‌های حرفه‌ای و ظرفیت‌های دانشی برخوردارند، در بهبود کیفیت خدمات، نوآوری سازمانی و پاسخ‌گویی به تحولات محیطی عملکرد موفق‌تری دارند. بر اساس تحلیل ارائه‌شده، سرمایه انسانی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی سرمایه فکری می‌تواند از طریق افزایش کارایی عملیاتی و بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، زمینه ارتقای جایگاه رقابتی بانک‌ها را فراهم سازد. این نتایج با منطبق پژوهش حاضر همسو است، زیرا نشان می‌دهد تقویت و توانمندسازی سرمایه انسانی نه تنها پیامدهای رقابتی دارد، بلکه می‌تواند در ابعاد کلان‌تری همچون بهبود عملکرد مالی و کاهش ناترازی‌های بانکی نیز نقش آفرین باشد.

حاجی‌زاده و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش «بررسی رابطه بین سرمایه انسانی استراتژیک و بهبود عملکرد مالی در صنعت بانکداری» نشان دادند که سرمایه انسانی به‌عنوان یک متغیر استراتژیک با شاخص‌های کلان عملکرد مالی بانک‌ها ارتباط مثبت و معناداری دارد. یافته‌های این مطالعه بیانگر آن بود که بانک‌هایی که سرمایه انسانی خود را به‌عنوان بخشی از راهبردهای کلان سازمانی در نظر گرفته و در توسعه مهارت‌های تخصصی، بهبود نظام‌های آموزشی و تبیین اهداف یادگیری سرمایه‌گذاری کرده‌اند، در مقایسه با سایر بانک‌ها از عملکرد مالی بهتری برخوردار بوده‌اند. این نتایج نشان می‌دهد که سرمایه انسانی نه فقط به‌عنوان یک عامل اجرایی، بلکه به‌عنوان یک سرمایه استراتژیک می‌تواند در بهبود کارایی عملیاتی، مدیریت ریسک و افزایش بهره‌وری منابع نقش مهمی ایفا کند. از منظر پژوهش حاضر، یافته‌های این مطالعه حاکی از آن است که تقویت سرمایه انسانی و تبدیل آن به یک مزیت راهبردی می‌تواند زمینه را برای ارتقای ثبات مالی و کاهش ناترازی‌های بانکی فراهم سازد، زیرا عملکرد مالی بانک‌ها و توانایی آن‌ها در مدیریت نوسانات ترانزنامه‌ای تا حد زیادی به کیفیت سرمایه انسانی وابسته است.

وطنی خسرو (۱۳۹۰) در پژوهش «بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی (مطالعه موردی ادارات کل برنامه ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت)». نشان داد که کیفیت سرمایه انسانی و نظام‌های ارزیابی عملکرد، تأثیر مثبت و معناداری بر کارایی عملیاتی و مدیریت ریسک بانک‌ها دارد. آنان تأکید کردند که ضعف در مهارت‌های تحلیلی و تخصصی کارکنان، منجر به تخصیص ناکارآمد منابع و افزایش ناپایداری مالی می‌شود. یافته‌های این پژوهش، نقش عوامل درون‌سازمانی در شکل‌گیری ناترازی‌های بانکی را تأیید کرده و با چارچوب نظری پژوهش حاضر همخوانی دارد. پژوهان و قاسمی (۱۴۰۲) در پژوهش «واکاوی نقش تعدیلگری فن آوری اطلاعات و ارتباطات در تأثیر پیامدهای کاری ناشی از بحران کووید-۱۹ بر عملکرد منابع انسانی» نشان دادند بانک‌هایی که پیش از بحران در توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی سرمایه‌گذاری کرده بودند، توانستند با شوک‌های ناشی از آن سازگارتر عمل کرده و نوسانات کمتری در شاخص‌های مالی خود تجربه کنند. نتایج این مطالعه بیانگر آن است که توانمندسازی سرمایه انسانی نه تنها در شرایط عادی، بلکه در دوره‌های بحران نیز می‌تواند نقش حفاظتی در برابر تشدید ناترازی‌های بانکی ایفا کند.

در مجموع، مرور پژوهش‌های تجربی نشان می‌دهد که اگرچه رابطه میان سرمایه انسانی و عملکرد بانکی به طور گسترده بررسی شده است، اما پژوهش‌های اندکی به صورت مستقیم و نظام‌مند به نقش توانمندسازی سرمایه انسانی در کاهش ناترازی‌های بانکی پرداخته‌اند. این خلأ پژوهشی، به‌ویژه در بستر تحولات دیجیتال و شرایط پسا کرونا، ضرورت انجام پژوهش حاضر را برجسته می‌سازد.

جذب نیروی متخصص نه تنها به بهبود عملکرد داخلی بانک کمک می‌کند، بلکه به ایجاد یک اکوسیستم پایدار مالی نیز منجر می‌شود که در آن منابع مالی به طور مؤثر جذب و مدیریت می‌شوند. این فرایند به نوبه خود به موفقیت و رشد بلندمدت بانک کمک خواهد کرد. جذب نیروی انسانی متخصص و مدیریت مؤثر آن‌ها به عنوان کارکنان بانک، تأثیرات عمیق و چندجانبه‌ای بر جذب منابع پایدار دارد. در نمودار زیر به مؤلفه‌هایی که بانک‌ها می‌توانند کیفیت منابع انسانی خود را بهبود بخشند و به اهداف سازمانی خود نزدیک‌تر شوند اشاره شده است:



شکل ۱. مؤلفه‌های منابع انسانی بانک‌ها در وضعیت مطلوب

منبع: یافته‌های محقق

در مجموع، مرور پیشینه نشان می‌دهد که اگرچه مطالعات متعددی به نقش سرمایه انسانی در عملکرد سازمان‌ها و بانک‌ها پرداخته‌اند، اما اغلب این پژوهش‌ها بر سطح خرد سازمانی متمرکز بوده‌اند یا فاقد چارچوب تطبیقی برای تبیین مسیر اثرگذاری سرمایه انسانی بر ثبات مالی و هدایت منابع پایدار هستند. پژوهش حاضر با تلفیق ادبیات مدیریت منابع انسانی راهبردی و بانکداری تطبیقی، تلاش می‌کند این خلأ را پر کرده و چارچوبی تحلیلی برای تبیین نقش توانمندسازی سرمایه انسانی در کاهش ناترازی مالی بانک‌ها ارائه دهد.

۵.۲. چارچوب مفهومی پژوهش

پیشینه پژوهش مطالعات پیشین در حوزه بانکداری نشان می‌دهد سرمایه انسانی یکی از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد مالی و کاهش ریسک بانکی است. پژوهش‌های بین‌المللی بیان می‌کنند آموزش مستمر کارکنان و نظام‌های ارزیابی عملکرد

مبنتی بر هدف، منجر به افزایش بهره‌وری عملیاتی و کاهش هزینه‌های نمایندگی می‌شود. برخی مطالعات نشان داده‌اند بانک‌هایی که سرمایه‌گذاری بیشتری در توسعه مهارت‌های کارکنان انجام می‌دهند، از ثبات منابع و نرخ پایین‌تری از ناترازی برخوردارند. در عین حال، بخشی از ادبیات به نقش غیرمستقیم سرمایه انسانی اشاره دارد و تأکید می‌کند که اثر آن از طریق متغیرهای میانجی مانند کیفیت مدیریت ریسک، اعتماد مشتریان و ثبات سپرده‌ها اعمال می‌شود. در ادبیات داخلی، تمرکز عمدتاً بر کارایی بانک‌ها، ناترازی ترازنامه و نقش سیاست‌های پولی بوده و نقش سرمایه انسانی کمتر به‌صورت تحلیلی بررسی شده است. اغلب مطالعات داخلی، رابطه میان نیروی انسانی و عملکرد بانکی را به‌صورت توصیفی و بدون ارائه مسیر علی مشخص تحلیل کرده‌اند. خلأ اصلی ادبیات، فقدان یک چارچوب تطبیقی است که بتواند با استفاده از تجربه بانک‌های بین‌المللی، مسیر اثرگذاری سرمایه انسانی بر کاهش ناترازی و هدایت منابع به بخش تولید را توضیح دهد. این پژوهش با تلفیق ادبیات منابع انسانی و بانکداری تطبیقی، درصدد پر کردن این شکاف است.



شکل ۲. مسیر کاهش ناترازی و هدایت منابع پایدار به بخش تولید از طریق توانمندسازی سرمایه انسانی
منبع: یافته‌های محقق

همان‌گونه که در شکل ۲ نشان داده شده است، سرمایه انسانی اثر خود بر عملکرد مالی بانک‌ها را عمدتاً از مسیرهای غیرمستقیم و میانجی اعمال می‌کند و به صورت تدریجی در تعادل ترازنامه و تخصیص منابع به تسهیلات مولد نمود پیدا می‌کند. تحلیل تطبیقی بانک‌های منتخب نشان داد که نظام‌های منسجم آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش چندلایه، با ارتقای بهره‌وری عملیاتی، بهبود مدیریت ریسک و تقویت اعتماد مشتریان، زمینه جذب سپرده‌های پایدار را فراهم می‌آورند. این زنجیره علی، که در مدل مفهومی پژوهش (شکل ۲) ترسیم شده است، توضیح می‌دهد چرا بانک‌هایی که سرمایه انسانی توانمند دارند، ظرفیت بالاتری برای کاهش ناترازی‌های ساختاری و هدایت منابع به سمت تسهیلات تولیدمحور دارند. از منظر نظری، این پژوهش با ارائه یک چارچوب تحلیلی مبتنی بر شکل ۲، شکاف موجود در ادبیات پژوهش را در تبیین رابطه میان سرمایه انسانی و ثبات مالی بانک‌ها پر می‌کند. برخلاف مطالعات پیشین که عمدتاً به بیان همبستگی‌های کلی اکتفا کرده‌اند، یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که توانمندسازی سرمایه انسانی، از طریق سازوکار نهادی-عملیاتی مشخص، به پیامدهای مالی قابل مشاهده و ملموس منجر می‌شود.

این مدل مفهومی مبنای طراحی چارچوب تحلیلی، استخراج یافته‌ها و تفسیر نتایج پژوهش قرار گرفته است و امکان تحلیل تطبیقی تجربه بانک‌های مختلف را فراهم می‌سازد.

۳. روش تحقیق

۱.۳. نوع پژوهش و رویکرد کلی

روش‌شناسی پژوهش نوع پژوهش و رویکرد تحلیلی این پژوهش از نوع کاربردی و با رویکرد توصیفی-تحلیلی انجام شده است. برای پاسخ به سؤال پژوهش، از تحلیل تطبیقی کیفی^۱ استفاده شده است.

جامعه آماری و معیار انتخاب نمونه‌ها جامعه پژوهش شامل بانک‌های بزرگ بین‌المللی است که در تجهیز منابع پایدار و انتشار شفاف اطلاعات منابع انسانی نقش برجسته‌ای دارند. انتخاب کشورها و بانک‌ها به صورت هدفمند و بر اساس چهار معیار انجام شد: (۱) تنوع ساختار اقتصادی، (۲) نقش فعال در جذب سپرده‌های بلندمدت، (۳) دسترسی به گزارش‌های منابع انسانی و (۴) قابلیت مقایسه با شرایط نظام بانکی ایران.

۲.۳. روش گردآوری و تحلیل داده‌ها

داده‌ها از گزارش‌های سالانه بانک‌ها، اسناد منابع انسانی، و مطالعات معتبر بین‌المللی استخراج شد. تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری کیفی، استخراج مؤلفه‌های مشترک و مقایسه تطبیقی در قالب تحلیل تطبیقی داده‌های استخراج شده انجام گرفت.

داده‌های کتابخانه‌ای و اسنادی

۱. برای تدوین مبانی نظری و بررسی تجربیات جهانی، از منابع زیر استفاده شد:

- مقالات علمی معتبر
- گزارش‌های بانک‌های بین‌المللی
- گزارش‌های رسمی بانک‌های منتخب در آسیا، اروپا و خاورمیانه
- مستندات داخلی بانک‌ها در زمینه حقوق و پاداش، آموزش، توسعه منابع انسانی و مدیریت عملکرد
- آمارهای مرتبط با ناترازی و وضعیت جذب منابع پایدار

^۱ Qualitative Comparative Analysis

۲. این اطلاعات مبنای تدوین جدول مقایسه‌ای سیستم‌های حقوق و پاداش قرار گرفت.

۳.۳. جامعه آماری و نمونه تحقیق

از آنجا که هدف پژوهش مقایسه و تحلیل الگوهای بین‌المللی توانمندسازی سرمایه انسانی است، جامعه پژوهش شامل:

- بانک‌های بزرگ بین‌المللی با سیاست‌های مشخص در حوزه پاداش، حقوق و ارزیابی عملکرد
- بانک‌های منطقه‌ای (خاورمیانه و آسیا) با ساختارهای منعطف پاداش

انتخاب نمونه‌ها به صورت هدفمند انجام شده و بانک‌هایی انتخاب شدند که اطلاعات دقیق درباره سیستم حقوق و پاداش خود منتشر کرده‌اند.

در این پژوهش، با استفاده از رویکرد توصیفی - تحلیلی، ترکیبی از داده‌های اسنادی، گزارش‌های بین‌المللی و تحلیل تطبیقی به کار رفته تا نقش توانمندسازی سرمایه انسانی در بهبود عملکرد بانک‌ها و کاهش ناترازی‌ها تبیین شود. روش تحقیق به پژوهش امکان داده است تا:

- اثر سیستم حقوق و پاداش بر انگیزش و نگهداشت کارکنان
- تفاوت سیاست‌های بانک‌های موفق در جهان
- نقش آموزش و توسعه مهارت‌ها در جذب منابع پایدار
- و آسیب‌های فقدان نیروی متخصص

را به صورت دقیق تحلیل کند و در نهایت راهبردهایی عملی برای بانک‌ها ارائه دهد.

۴.۳. اعتبار و پایایی پژوهش

به منظور ارتقای اعتبار یافته‌های پژوهش، از رویکرد چندمنبعی در گردآوری داده‌ها استفاده شده است. بدین معنا که داده‌های مورد استفاده صرفاً به یک نوع منبع محدود نبوده و از ترکیب گزارش‌های سالانه بانک‌ها، اسناد رسمی منابع انسانی، داده‌های منتشرشده توسط نهادهای نظارتی و مطالعات علمی معتبر بهره گرفته شده است. این تنوع منابع داده‌ای، با کاهش وابستگی به یک منبع خاص، احتمال سوگیری تفسیری را محدود کرده و به تقویت روایی نتایج کمک می‌کند (یین^۱، ۲۰۱۸؛ کرزول و پا^۲، ۲۰۱۸). علاوه بر این، پژوهش حاضر از مقایسه بین‌کشوری به‌عنوان یک ابزار روایی بهره برده است. تحلیل تطبیقی بانک‌ها در کشورهای دارای ساختارهای نهادی و اقتصادی متفاوت، امکان شناسایی الگوهای مشترک و متمایز را فراهم ساخته و از تعمیم شتاب‌زده یافته‌ها جلوگیری می‌کند. هم‌پوشانی نتایج به‌دست آمده در بسترهای مختلف نهادی، نشان‌دهنده ثبات مفهومی سازوکارهای شناسایی شده و تقویت کننده اعتبار تحلیلی پژوهش است.

در ادامه، برای تقویت روایی نظری و تفسیری، یافته‌های استخراج‌شده با نتایج مطالعات پیشین در حوزه مدیریت منابع انسانی، بانکداری و ثبات مالی تطبیق داده شده‌اند. این تطبیق نشان می‌دهد که نتایج پژوهش نه تنها با ادبیات موجود همخوانی دارند، بلکه در برخی موارد به تعمیم و تبیین دقیق‌تر مسیرهای اثرگذاری سرمایه انسانی بر عملکرد مالی بانک‌ها کمک می‌کنند.

¹ Validity

² Yin

³ Creswell & Poth

از سوی دیگر، به منظور افزایش پایایی^۱ پژوهش، فرآیند تحلیل داده‌ها بر اساس معیارهای ثابت و از پیش تعریف شده انجام شده است. شاخص‌های مورد استفاده برای بررسی مؤلفه‌های توانمندسازی سرمایه انسانی (نظیر آموزش، ارزیابی عملکرد و نظام پاداش) و پیامدهای مالی، به صورت یکسان برای تمامی بانک‌های مورد مطالعه اعمال شده‌اند تا امکان مقایسه منظم و قابل اتکا فراهم شود.

همچنین کلیه مراحل استخراج داده‌ها، کدگذاری مفاهیم و تحلیل تطبیقی به طور دقیق مستندسازی شده است. این شفافیت روش‌شناختی موجب می‌شود که سایر پژوهشگران بتوانند مسیر تحلیل پژوهش را بازسازی کرده و در صورت دسترسی به داده‌های مشابه، نتایج را مورد آزمون مجدد قرار دهند. بدین ترتیب، پژوهش حاضر از منظر قابلیت بازتولیدپذیری و انسجام تحلیلی، از سطح قابل قبولی از پایایی برخوردار است.

۴. یافته‌ها

در این بخش، یافته‌های پژوهش بر اساس چارچوب تحلیلی تطبیقی ارائه می‌شود. برخلاف رویکرد توصیفی، تمرکز بر استخراج الگوها، تفاوت‌ها و شباهت‌های معنادار میان بانک‌های مورد مطالعه است تا مسیر اثرگذاری توانمندسازی سرمایه انسانی بر ثبات مالی و هدایت منابع به بخش تولید تبیین شود.

۴.۱. الگوهای توانمندسازی سرمایه انسانی در بانک‌های منتخب

تحلیل تطبیقی نشان می‌دهد بانک‌های مورد بررسی را می‌توان در سه الگوی غالب دسته‌بندی کرد: الف) الگوی توانمندسازی پیشرفته ایالات متحده، آلمان، بریتانیا در این الگو، سرمایه انسانی به عنوان یک دارایی راهبردی تلقی می‌شود. ویژگی‌های اصلی این الگو عبارت‌اند از: سرمایه‌گذاری مستمر در آموزش‌های تخصصی، نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر اهداف قابل سنجش، و پاداش‌های چندلایه شامل پاداش عملکردهای نقدی، سهام تشویقی و مسیرهای ارتقای شغلی. یافته‌ها نشان می‌دهد این بانک‌ها از ثبات بالاتر منابع، نرخ پایین‌تر چرخش نیروی انسانی و توان بیشتر در تخصیص اعتبارات به فعالیت‌های مولد برخوردارند.

ب) الگوی ترکیبی انعطاف‌پذیر امارات متحده عربی، چین در این الگو، علاوه بر مشوق‌های مالی، بر پاداش‌های غیرمالی نظیر انعطاف‌پذیری ساعات کاری، فرصت‌های آموزشی بین‌المللی و برنامه‌های مربی‌گری سازمانی^۲ تأکید می‌شود. این ترکیب منجر به افزایش رضایت شغلی و تقویت اعتماد مشتریان شده و نقش مهمی در جذب سپرده‌های پایدار ایفا می‌کند. ج) الگوی انتقالی (ترکیه، هند) این الگو در مرحله گذار از نظام‌های سنتی پاداش به نظام‌های مبتنی بر عملکرد قرار دارد. هرچند اثرگذاری آن بر کاهش ناترازی محدودتر است، اما شواهد نشان می‌دهد حرکت به سمت ارزیابی عملکرد و آموزش هدفمند، به تدریج ظرفیت بانک‌ها را برای جذب منابع پایدار افزایش می‌دهد.

۴-۲. ارتباط توانمندسازی سرمایه انسانی با کاهش ناترازی مالی

یافته‌های تطبیقی نشان می‌دهد بانک‌هایی که از نظام‌های یکپارچه توانمندسازی سرمایه انسانی استفاده می‌کنند، از سه مسیر اصلی ناترازی‌های مالی خود را کاهش داده‌اند: (۱) افزایش بهره‌وری عملیاتی و کاهش هزینه‌ها، (۲) بهبود مدیریت ریسک اعتباری، و (۳) افزایش اعتماد سپرده‌گذاران و ثبات منابع. همان‌گونه که در شکل ۲ نشان داده شده است، توانمندسازی

^۱ Reliability

سرمایه انسانی به‌صورت مستقیم منجر به کاهش ناترازی نمی‌شود، بلکه ابتدا ظرفیت‌های سازمانی بانک را ارتقا می‌دهد و از این طریق پیامدهای مالی میانی را فعال می‌سازد.

مطابق با منطق ترسیم‌شده در شکل ۲، سرمایه‌گذاری در آموزش مستمر، نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر اهداف و پاداش‌های چندلایه، کیفیت تصمیم‌گیری‌های اعتباری و کنترل ریسک را بهبود می‌بخشد. این بهبود نهادی به افزایش اعتماد مشتریان و جذب سپرده‌های پایدار منجر می‌شود که خود یکی از عوامل کلیدی در تعادل منابع و مصارف بانکی است. در نتیجه، کاهش ناترازی ترازنامه‌ای بانک‌ها نه یک پیامد مستقیم منابع انسانی، بلکه حاصل یک زنجیره علی-عملیاتی است که در چارچوب مفهومی پژوهش تبیین شده است.

در نهایت، همان‌گونه که مسیر پایانی شکل ۲ نشان می‌دهد، ثبات ترازنامه و کاهش ناترازی مالی، پیش‌شرط اساسی برای هدایت منابع بانکی به سمت تسهیلات بلندمدت و تولیدمحور است. بنابراین، توانمندسازی سرمایه انسانی را باید به‌عنوان یک راهبرد غیرمستقیم اما بنیادین برای تقویت نقش بانک‌ها در تأمین مالی بخش تولید در نظر گرفت.

۳-۴. دلالت‌های تطبیقی برای نظام بانکی ایران

مقایسه تطبیقی نشان می‌دهد انتقال مستقیم الگوهای پیشرفته به نظام بانکی ایران، بدون توجه به محدودیت‌های نهادی، تحریم‌ها و نوسانات اقتصادی امکان‌پذیر نیست. با این حال، عناصر قابل اقتباس شامل طراحی نظام ارزیابی عملکرد شفاف، آموزش‌های هدفمند متناسب با شرایط بومی و استفاده از مشوق‌های غیرمالی کم‌هزینه است.

۴.۴. تأثیر سیستم‌های حقوق و پاداش بر جذب و نگهداشت سرمایه انسانی

نظام‌های حقوق و پاداش مناسب و رقابتی، نقش مهمی در جذب و نگهداشت نیروی انسانی باکیفیت در بانک‌ها ایفا می‌کنند. بانک‌هایی که بسته‌های جبران خدمات شفاف و متناسب با عملکرد ارائه می‌دهند، معمولاً در جذب استعدادها تخصصی و کاهش نرخ ترک خدمت موفق‌تر هستند.

نیروی انسانی متعهد و باانگیزه، از طریق ارتقای کیفیت خدمات و افزایش رضایت مشتریان، به تقویت اعتماد عمومی و جذب منابع مالی پایدار کمک می‌کند. علاوه بر این، پیوند دادن نظام پاداش با عملکرد، انگیزه کارکنان را افزایش داده و به شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مثبت منجر می‌شود. این فرهنگ سازمانی، ضمن کاهش چرخش نیروی انسانی، ثبات سرمایه انسانی بانک را تقویت می‌کند. در چنین شرایطی، کارکنان متخصص و توانمند نقش مؤثرتری در تصمیم‌گیری‌های مالی و اعتباری ایفا کرده و توان بانک را در شناسایی و مدیریت ریسک‌ها افزایش می‌دهند. در نهایت، این فرآیندها به کاهش ناترازی‌های مالی و بهبود عملکرد کلی بانک منجر می‌شود. بنابراین، نظام‌های حقوق و پاداش نه تنها ابزارهای انگیزشی منابع انسانی محسوب می‌شوند، بلکه به‌عنوان یکی از سازوکارهای نهادی مؤثر در ارتقای ثبات مالی بانک‌ها نیز قابل تبیین هستند (منگو و سوپریانتو، ۲۰۲۳^۱).

روش‌های مختلف ارزیابی و پاداش می‌توانند بر انگیزه و بهره‌وری کارکنان تأثیرگذار باشند. هر بانک روش‌های خاص خود را برای ایجاد تعادل بین پاداش‌های مالی و غیرمالی به کار می‌گیرد تا هم عملکرد فردی و هم تیمی را تقویت کند که در ادامه به بررسی سیستم‌های حقوق و پاداش بانک‌های خارجی می‌پردازیم:

¹ Maango & Supriyanto

جدول ۱: مقایسه سیستم‌های حقوق و پاداش در بانک‌های خارجی

کشور	نام بانک	روش‌های سنجش عملکرد	پاداش‌های مالی	پاداش‌های غیرمالی	دلالت تحلیلی
آمریکا	جی پی مورگان چیس ^۱	ارزیابی مبتنی بر هدف ^۲	پاداش عملکردهای نقدی مبتنی بر ارزیابی‌های سالانه عملکرد کارمندان و دستاوردهای فردی و تیمی ^۴	فرصت‌های رهبری ^۵	افزایش بهره‌وری کارکنان و ثبات منابع بلندمدت
آلمان	دویچه بانک ^۶	ارزیابی عملکرد فردی و تیمی توسط بازخورد چندمنبعی ^۷	برنامه‌های خرید سهام برای کارمندان ^۸	پرداخت هزینه‌های مربوط به گواهینامه‌ها و مدارک تخصصی که به ارتقای شغلی کمک می‌کند.	کاهش ریسک ناترازی و تقویت تعهد سازمانی
بریتانیا	اچ اس بی سی ^۹	ارزیابی عملکرد فردی و تیمی توسط بازخورد چندمنبعی	سهام عملکرد ^{۱۰}	دوره‌های آموزشی و کارگاه در زمینه رشد توسعه فردی ^{۱۱}	تقویت سرمایه انسانی و جذب سپرده‌های پایدار
امارات	امارات ان بی دی ^{۱۲}	ارزیابی مبتنی بر شاخص کلیدی عملکرد ^{۱۳}	پاداش‌های پروژه‌ای ^{۱۴}	مرخصی‌های بیشتر، ساعات کاری منعطف ^{۱۵} و دوره‌های آموزشی ^{۱۶}	افزایش رضایت شغلی و فاداری مشتریان

^۱ JPMorgan Chase

^۲ (MBO) در این روش، اهداف مشخصی برای کارکنان تعیین می‌شود و عملکرد بر اساس دستیابی به این اهداف ارزیابی می‌شود.

^۳ به معنای پاداش مالی است که به کارمندان یک سازمان، از جمله بانک‌ها، به‌عنوان تشویق و قدردانی از عملکرد آن‌ها پرداخت می‌شود.

^۴ برخی از پاداش‌های نقدی به صورت سهام پرداخت می‌شوند، به این معنا که کارمندان می‌توانند بخشی از پاداش خود را به صورت سهام دریافت کنند.

^۵ واگذاری پروژه‌ها یا مسئولیت‌های جدید که به کارمندان امکان می‌دهد تجربه‌های جدید کسب کنند.

^۶ Deutsche Bank

^۷ روش ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه، یک روش جامع برای ارزیابی عملکرد فردی در سازمان‌هاست. این روش از بازخورد دریافتی از همکاران، مدیران، زیردستان و حتی خودارزیابی استفاده می‌کند. این نام به خاطر استفاده از بازخورد از چند منبع برای ارزیابی عملکرد فردی به کار می‌رود. هدف از این روش، اطمینان حاصل کردن از این است که ارزیابی محدود به دیدگاه یک نفر یا منبع خاص نباشد. با استفاده از این روش، افراد از زوایای مختلف ارزیابی می‌شوند که باعث می‌شود ارزیابی بیشتری از نقاط قوت، ضعف و عملکرد واقعی آن‌ها انجام شود.

^۸ برنامه Employee Stock Purchase Plan – ESPP به کارمندان اجازه می‌دهد تا سهام بانک را با تخفیف خریداری کنند به طور مثال بانک ممکن است سهام خود را با تخفیف ۱۰ تا ۱۵ درصد زیر قیمت بازار به کارمندان ارائه دهد.

^۹ HSBC

^{۱۰} Performance Shares سهامی که تنها در صورت دستیابی به اهداف عملکردی خاص قابل دریافت است.

^{۱۱} کارگاه‌های خلاقیت و نوآوری در جهت تشویق کارمندان به تفکر خارج از چارچوب و ارائه ایده‌های جدید

^{۱۲} Emirates NBD

^{۱۳} مخفف (KPI) key performance indicator و به معنای شاخص عملکرد کلیدی یک مقدار قابل اندازه‌گیری است که نشان می‌دهد یک شرکت چقدر به طور مؤثر به اهداف کسب و کاری مهم خود دست پیدا کرده است.

^{۱۴} پاداش‌هایی برای کارمندان که در پروژه‌های خاص به موفقیت دست یافته‌اند.

^{۱۵} با توجه به زمان‌بندی انعطاف‌پذیر (Flexible Working Hours) کارمندان می‌توانند ساعات شروع و پایان کار خود را با توجه به نیازهای روزانه تغییر دهند، به شرطی که تعداد ساعات کاری مشخصی را در طول روز یا هفته تکمیل کنند.

^{۱۶} برگزاری جلسات آموزش آنلاین با کارشناسان و متخصصان شامل موضوعاتی مانند مالی، مدیریت ریسک، و بانکداری دیجیتال

همان‌طور که در جدول مشاهده شد برای مقایسه سیستم‌های حقوق و پاداش در بانک‌های مختلف، باید به مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد، پاداش‌های مالی و پاداش‌های غیرمالی توجه کنیم؛ زیرا این موارد به بهبود توانایی بانک‌ها در جذب و نگهداشت سرمایه انسانی کمک می‌کنند در واقع سیستم‌های متنوع پرداخت و پاداش می‌تواند تأثیر مستقیم و مثبت بر بهره‌وری کارکنان و در نهایت موفقیت کلی بانک داشته باشد. در ادامه به تبیین مقایسه‌ای این مؤلفه‌ها در بانک‌های مختلف می‌پردازیم:

۴-۲. پاداش‌های مالی

پاداش‌های مالی یکی از ابزارهای کلیدی برای ایجاد انگیزه در کارکنان هستند. بانک جی پی مورگان چیس آمریکا و بانک صنعتی و تجاری آی سی بی چین از پاداش عملکردهای نقدی مبتنی بر ارزیابی سالانه عملکرد استفاده می‌کنند. این نوع پاداش‌ها به‌عنوان تقویت‌کننده‌های مالی، انگیزه قابل توجهی برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده به وجود می‌آورد. بانک دویچه آلمان نیز از برنامه‌های خرید سهام برای کارکنان استفاده می‌کند که علاوه بر ایجاد انگیزه مالی، کارکنان را به سهام‌داران سازمان تبدیل می‌کند و تعهد آن‌ها را به موفقیت بلندمدت بانک افزایش می‌دهد.

۴-۳. پاداش‌های غیرمالی

پاداش‌های غیرمالی مانند فرصت‌های رشد فردی و حرفه‌ای نیز در این سیستم‌ها اهمیت بالایی دارند. برای مثال، بانک جی پی مورگان چیس آمریکا فرصت‌های رهبری به کارکنان ارائه می‌دهد و بانک اچ اس بی چین برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های توسعه فردی را به‌عنوان پاداش در نظر دارد. این نوع پاداش‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌های خود را بهبود بخشیده و فرصت‌های ارتقا شغلی بیشتری داشته باشند. این عامل، رضایت شغلی را افزایش داده و نرخ چرخش کارکنان را کاهش می‌دهد.

بانک‌هایی که پاداش‌های جذاب‌تری دارند، معمولاً در جذب استعدادها برتر موفق‌تر هستند. به‌عنوان مثال، بانک‌های آسیایی مانند آی سی بی چین و ان بی دی امارات از روش‌های ترکیبی مانند ارائه مرخصی‌های بیشتر و ساعات کاری منعطف استفاده می‌کنند که به جذب نیروی کار باکیفیت و افزایش رضایت شغلی کمک می‌کند؛ در مقابل بانک‌های اروپایی و آمریکایی مانند جی پی مورگان چیس و بانک دویچه آلمان بیشتر بر روی پاداش‌های مالی و فرصت‌های خرید سهام تمرکز دارند.

در نتیجه بانک‌ها برای جذب و نگهداشت کارکنان متخصص و باکیفیت، نیاز به سیستم‌های پرداخت و پاداشی دارند که هم به پاداش‌های مالی و هم به پاداش‌های غیرمالی توجه کند. همان‌طور که مشاهده می‌شود، بانک‌های آمریکایی و اروپایی عمدتاً بر پاداش‌های نقدی و سهام متمرکز هستند، درحالی‌که بانک‌های آسیایی و خاورمیانه‌ای تمایل دارند از مشوق‌های غیرمالی نیز بهره ببرند. این تفاوت‌ها ناشی از شرایط فرهنگی و اقتصادی مختلف است که هر بانک باید آن را در استراتژی‌های خود در نظر بگیرد.

۴-۵. تأثیر ارتقای کیفیت منابع انسانی بر جذب منابع پایدار

سرمایه انسانی یکی از عوامل کلیدی در موفقیت بانک‌ها در جذب منابع پایدار و کاهش ناترازی‌های مالی است. در این راستا، ارتقای کیفیت نیروی انسانی می‌تواند به بهبود عملکرد بانک‌ها و افزایش توانایی آن‌ها در جذب منابع مالی کمک

کند. به‌عنوان مثال، بانک سانتاندر^۱ با سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه نیروی انسانی، توانسته است به جذب منابع پایدار و افزایش رضایت مشتریان بپردازد. این بانک با ارائه خدمات نوآورانه و بهبود تجربه مشتری، موفق به جذب حجم بالایی از منابع شده است. در سطح جهانی، انتخاب و مدیریت منابع انسانی به‌صورت سیستماتیک و بر اساس معیارهای مشخص انجام می‌شود (لیزا بیتری، ۲۰۱۸). اما در بسیاری از بانک‌ها، به‌ویژه در کشورهایی با ناترازی مالی، نیروی انسانی انگیزه کافی برای جذب منابع ندارد. عدم سرمایه‌گذاری کافی در آموزش و توسعه کارکنان می‌تواند به کاهش کیفیت خدمات و افزایش ناترازی‌ها منجر شود. بانک‌ها باید به آموزش مستمر کارکنان توجه کنند تا بتوانند به بهبود عملکرد و جذب منابع پایدار کمک کنند شرایط اقتصادی و سیاسی می‌تواند بر عملکرد بانک‌ها و توانایی آن‌ها در جذب منابع تأثیر بگذارد. در این شرایط، سرمایه انسانی می‌تواند به‌عنوان یک عامل کلیدی در مدیریت این چالش‌ها عمل کند. این چالش‌ها نیازمند استراتژی‌های مؤثر و نوآورانه از سوی بانک‌ها برای جذب منابع پایدار و حفظ ثبات مالی است. (مؤمن الرحمن و اختر^۲، ۲۰۲۱). جلب دوباره اعتماد مشتریان برای بانک‌ها و مؤسسات مالی یک فرایند حساس و حیاتی است که در این راستا برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان به‌منظور ارتقای مهارت‌های خدمات‌رسانی و مشتری‌مداری، بهینه‌سازی فرایندها و خدمات به‌منظور بهبود تجربه مشتری و ارائه پاسخ‌های سریع و مؤثر به سؤالات و نگرانی‌های مشتریان ضروری است؛ در واقع سرمایه انسانی شامل دانش، مهارت‌ها و تجربیات کارکنان است که می‌تواند از طریق موارد زیر به جذب منابع پایدار و کاهش ناترازی‌ها کمک کند:

۱. آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان می‌تواند به بهبود کیفیت خدمات و جذب مشتریان جدید منجر شود.
 ۲. کارکنان با دانش و مهارت‌های مناسب می‌توانند فرآیندهای داخلی بانک را بهینه‌سازی کرده و هزینه‌ها را کاهش دهند.
 ۳. سرمایه انسانی قوی می‌تواند به ایجاد و حفظ روابط مثبت با مشتریان کمک کند که این امر به جذب منابع پایدار منجر می‌شود (رزا لیندا^۳، ۲۰۲۰).
- از آنجا که توجه به سرمایه انسانی و بهبود آن می‌تواند به‌عنوان یک راهکار کلیدی برای جذب منابع پایدار و کاهش ناترازی‌های مالی در بانک‌ها عمل کند پس با سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه کارکنان، بانک‌ها می‌توانند به بهبود عملکرد خود و در نتیجه، رشد پایدار اقتصادی کمک کنند.

۴-۶. نتایج و تحلیل‌های پژوهش

تحلیل انجام‌شده در چارچوب مدل مفهومی پژوهش نشان می‌دهد که ناترازی بانکی را نمی‌توان صرفاً به متغیرهای کلان اقتصادی یا محدودیت‌های بیرونی نسبت داد، بلکه بخشی از این پدیده در سطح سازوکارهای درون‌سازمانی و کیفیت سرمایه انسانی قابل تبیین است. بررسی ساختارهای مدیریتی و رویه‌های منابع انسانی در بانک‌های مورد مطالعه بیانگر آن است که سرمایه انسانی، از طریق کانال‌های نهادی و عملیاتی، بر متغیرهای کلیدی عملکرد بانکی اثرگذار است.

بررسی تطبیقی سازوکارهای توانمندسازی سرمایه انسانی در بانک‌های منتخب حاکی از آن است که اثرگذاری این متغیر ماهیتی تدریجی و غیرمستقیم دارد. به بیان دیگر، نقش سرمایه انسانی ابتدا در بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، افزایش دقت در

¹ Santander

² Mominur Rahman & Akhter

³ Roza Linda

ارزیابی‌های اعتباری و ارتقای کارایی فرآیندهای داخلی بانک بروز می‌یابد و پیامدهای مالی آن در مراحل بعدی قابل مشاهده است. چنین الگویی با منطق نظریه‌های سازمانی و اقتصادی مبتنی بر قابلیت‌های درون‌سازمانی سازگار است.

تحلیل محتوای رویه‌های مدیریتی بانک‌های مورد بررسی نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در آموزش‌های تخصصی، استقرار نظام‌های ارزیابی عملکرد هدف‌محور و طراحی سازوکارهای انگیزشی، با بهبود کیفیت عملکرد عملیاتی همراه بوده است. این بهبود عملیاتی از طریق کاهش خطاهای تصمیم‌گیری، افزایش انسجام سازمانی و کنترل بهتر ریسک، می‌تواند فشارهای مالی بانک را تعدیل کند و زمینه کاهش عدم تعادل‌های ساختاری را فراهم آورد.

از منظر سازوکارهای مالی، شواهد مطالعه حاضر بیانگر آن است که یکی از مهم‌ترین کانال‌های اثرگذاری سرمایه انسانی، بهبود مدیریت ریسک اعتباری است. کارکنان توانمند و برخوردار از شایستگی‌های حرفه‌ای در فرآیند اعتبارسنجی، ارزیابی طرح‌ها و پایش تسهیلات عملکرد دقیق‌تری دارند که این امر می‌تواند بر کیفیت دارایی‌های بانک و پایداری ترانزاکشن اثرگذار باشد.

همچنین بررسی سازوکارهای رفتاری و سازمانی بانک‌های منتخب نشان می‌دهد که سرمایه انسانی توانمند می‌تواند از طریق ارتقای کیفیت تعامل با مشتریان و تقویت اعتماد سپرده‌گذاران، به جذب منابع باثبات‌تر منجر شود. ثبات منابع، یکی از متغیرهای تعیین‌کننده در مدیریت ناترازی بانکی محسوب می‌شود و از این منظر، سرمایه انسانی کارآمد نقش غیرمستقیم اما مهمی در تعادل منابع و مصارف ایفا می‌کند.

در مجموع، بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده در این پژوهش می‌توان استدلال کرد که توانمندسازی سرمایه انسانی را می‌توان به‌عنوان یکی از عوامل نهادی مؤثر بر عملکرد مالی بانک‌ها در نظر گرفت؛ عاملی که از طریق بهبود سازوکارهای تصمیم‌گیری، ارتقای کارایی عملیاتی و تقویت مدیریت ریسک، در تعدیل ناترازی‌های بانکی نقش‌آفرینی می‌کند.

5. بحث، نتیجه‌گیری، محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش توانمندسازی سرمایه انسانی در کاهش ناترازی‌های بانکی و تحلیل سازوکارهای اثرگذاری این متغیر بر عملکرد مالی بانک‌ها انجام شد. نتایج تحلیلی پژوهش نشان داد که سرمایه انسانی را نمی‌توان صرفاً به‌عنوان یک نهاده عملیاتی یا اداری در نظر گرفت، بلکه این عامل واجد کارکردهای نهادی و اقتصادی گسترده‌تری است که از طریق آن‌ها می‌تواند بر تعادل مالی بانک‌ها اثرگذار باشد. بر اساس چارچوب مفهومی تحقیق، نقش سرمایه انسانی عمدتاً از مسیر بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، ارتقای کارایی عملیاتی و تقویت سازوکارهای مدیریت ریسک تبیین شد.

یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که اثرگذاری سرمایه انسانی بر ناترازی بانکی ماهیتی مستقیم و فوری ندارد، بلکه از طریق مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و سازوکارهای سازمانی تحقق می‌یابد. این نتیجه با منطق نظریه‌های اقتصادی و سازمانی سازگار است که عملکرد مالی بنگاه‌ها را حاصل تعامل پیچیده میان منابع درون‌سازمانی و سازوکارهای تصمیم‌گیری می‌دانند. در این چارچوب، توانمندسازی سرمایه انسانی می‌تواند با کاهش خطاهای تصمیم‌گیری، بهبود ارزیابی‌های اعتباری و افزایش بهره‌وری فرآیندهای داخلی، به تعدیل عدم تعادل‌های ساختاری بانک‌ها کمک کند.

در مقایسه با پژوهش‌های پیشین، نتایج این مطالعه از چند منظر قابل توجه است. مطالعات داخلی پیشین عمدتاً بر رابطه سرمایه انسانی با سودآوری، کارایی یا رقابت‌پذیری بانک‌ها تمرکز داشته‌اند، در حالی که پژوهش حاضر با تمرکز بر مسئله ناترازی بانکی، نقش سرمایه انسانی را در سطحی کلان‌تر و در ارتباط با ثبات مالی تحلیل می‌کند. از این منظر، یافته‌های تحقیق حاضر مکمل ادبیات موجود بوده و نشان می‌دهد که آثار سرمایه انسانی می‌تواند فراتر از شاخص‌های عملکردی متعارف، به حوزه تعادل ترانزاکشن‌های بانک‌ها نیز تسری یابد.

همچنین نتایج پژوهش با مطالعاتی که بر نقش دانش، مهارت و شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان در بهبود کیفیت تصمیمات مالی و کاهش ریسک تأکید دارند همسو است. با این حال، تفاوت اصلی این پژوهش در آن است که سرمایه انسانی نه تنها به‌عنوان یک

عامل بهبوددهنده عملکرد، بلکه به‌عنوان یک متغیر نهادی مؤثر بر سازوکارهای شکل‌گیری ناترازی بانکی مورد توجه قرار گرفته است. این رویکرد تحلیلی می‌تواند درک جامع‌تری از عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر مسائل مالی بانک‌ها فراهم آورد.

از منظر کاربردی، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که سیاست‌های اصلاحی بانک‌ها در مواجهه با ناترازی‌های مالی نباید صرفاً به ابزارهای مالی، نظارتی یا ساختاری محدود شود، بلکه توجه به کیفیت سرمایه انسانی و سازوکارهای توانمندسازی کارکنان نیز از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. سرمایه‌گذاری در آموزش‌های تخصصی، بهبود نظام‌های ارزیابی عملکرد و طراحی سازوکارهای انگیزشی می‌تواند از طریق ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و افزایش کارایی سازمانی، به‌صورت غیرمستقیم در کاهش فشارهای مالی بانک‌ها مؤثر واقع شود.

محدودیت اصلی پژوهش حاضر ماهیت مفهومی و تحلیلی آن است که امکان تعمیم کمی نتایج را محدود می‌سازد. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با بهره‌گیری از داده‌های مالی بانک‌ها و روش‌های اقتصادسنجی، روابط تبیین‌شده در این تحقیق را به‌صورت تجربی آزمون کرده و نقش سرمایه انسانی را در چارچوب مدل‌های کمی ناترازی بانکی بررسی نمایند.

ORCID

Seyyed Abdollah Razavi  <https://orcid.org/0000-0001-7253-7411>
Melika Esmaeili  <https://orcid.org/0009-0008-2322-4222>
Ruhollah Sohrabi  <https://orcid.org/0000-0003-4757-6974>

تعارض منافع

تعارض منافع نداریم.

منابع

- امین، وحید؛ صالح نژاد، سید حسن؛ رضائی پشته نوئی، یاسر و لطفی، مهدیس. (۱۴۰۲). بررسی تاثیر سرمایه های فکری بر عملکرد رقابتی در نظام بانکی ایران. *حسابداری دولتی*. ۱۲۸-۱۰۹، ۹(۲)
- پژوهان، ایوب و قاسمی، سعید. (۱۴۰۲). واکاوی نقش تعدیلگری فن آوری اطلاعات و ارتباطات در تأثیر پیامدهای کاری ناشی از بحران کووید-۱۹ بر عملکرد منابع انسانی. *مدیریت بحران‌های اجتماعی* ۹۲-۶۵، ۱۵(۴).
- چراغیان، امیرحسین؛ یگانگی، سید کامران و کیقبادی، امیررضا. (۱۴۰۲). ارزیابی تاثیر تنوع فعالیت ها بر عملکرد مالی بانک های ایرانی باتاکید بر کارایی سرمایه انسانی: مطالعه موردی بانک پاسارگاد.
- حاجی زاده، فاطمه؛ لاری دشت بیاض، محمود و صوفی، هاشم علی. (۱۳۹۶). بررسی رابطه سرمایه انسانی استراتژیک با بهبود عملکرد مالی در صنعت بانکداری. *فصلنامه پژوهش های پولی-بانکی* ۲۶۶-۲۴۷، ۱۰(۳۲).
- حسینی، روح اله و ماله میر چگینی، شهریار. (۱۴۰۳). شناسایی و ارائه شاخص ها و معیارهای مطرح در ارزیابی راهبردهای توانمندسازی کارکنان به منظور پایداری و توسعه کسب و کار.
- سیدجوآین، سیدرضا؛ حیدری، حامد و شهبازمرادی، سعید. (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات بررسی موردی در نظام بانکی.
- عمران زاده، اسماعیل و شاکری، المیرا. (۱۴۰۳). ارائه الگوی مفهومی جهت تبیین موانع پیاده سازی مدیریت منابع انسانی پایدار، مورد مطالعه: شرکت ملی صنایع پتروشیمی.
- کفیلی، وحید؛ میرزائی نظام آباد، مهدی و عبدالی، سکینه. (۱۴۰۱). تاثیر سرمایه انسانی و بانکداری الکترونیک بر سودآوری بانک‌ها. *بررسی های بازرگانی* ۴۵-۵۶، ۲۰(۱۱۶).

کیوانی، شیروان و رستم زاده، رضا. (۱۴۰۳). ارائه الگوی مفهومی مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک با رویکرد فراترکیب. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین، ۹.

میرنظامی، سیدفرید؛ قاسمی، بهروز؛ ودادی، احمد و علیقلی، منصوره. (۱۴۰۰). تدوین الگوی رقابت پذیری بانک های ایران با تاکید بر آموزش سرمایه های انسانی.

وطنی، خسرو. (۱۳۹۰). بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی (مطالعه موردی ادارات کل برنامه ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت).

References

- Aidah, S., & Ratnasari, S. L. (2020). The influence of training, career development, and communication on employee performance at PT Telekomindo Primakarya. *Journal of Trias Politica*, 4(2), 122–135.
- Astarina, I., Fitrio, T., Hapsila, A., Supriyadi, A., & Cahyono, D. (2022). The role of training in mediating the effect of competence and compensation on employee performance. *Journal of Economics*, 18, 132–147.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: The mediating role of employee skills and motivation. *Academy of Management Journal*, 41(1), 8–29.
- Berger, A. N., & DeYoung, R. (1997). Problem loans and cost efficiency in commercial banks. *Journal of Banking & Finance*, 21(6), 849–870.
- Bintari, L. A. (2018). The effect of competency and career development on employee performance at PT Full Moon Indonesia Sidoarjo. *Journal of Management Science*, 6(4), 620–629.
- Chapman, E. F., Sisk, F. A., Schatten, J., & Miles, E. W. (2018). Human resource development and human resource management levers for sustained competitive advantage: Combining isomorphism and differentiation. *Journal of Management & Organization*, 24 (4), 533–550.
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in the Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7–8), 529–541.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Demirgüç-Kunt, A., & Huizinga, H. (2010). Bank activity and funding strategies: The impact on risk and returns. *Journal of Financial Economics*, 98(3), 626–650.
- Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford University Press.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Linda, M. R., Thabrani, G., & Firman. (2020). The role of human capital and knowledge management in innovation. In *Proceedings of the 8th International Conference on Entrepreneurship and Business Management*.
- Maango, H., & Supriyanto, Z. (2023). The effect of compensation and work culture on employee performance: Evidence from a conventional bank in West Java. *West Science Interdisciplinary Studies*, 1(7), 411–418.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Rahman, M. M., & Akhter, B. (2021). The impact of investment in human capital on bank performance: Evidence from Bangladesh. *Future Business Journal*, 7(1), 61.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

Zuhriyah, F., Naim, S., Rahmanudin, D., Widjayanto, F., & Mokodenseho, S. (2022). The role of village government policies in improving the economy in Sumbermulyo village. *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(2), 3975-3983.