

رابطه بین تغییر الگوی نسل و شیوه های افزایش مهارت با کیفیت منابع انسانی (مطالعه موردی: کارکنان بانک سپه شهر تهران)

علی محمدی

بانکدار، بانک سپه، شعبه خدابنده.

نام نویسنده مسئول:

علی محمدی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۲/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۴/۱۶

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین تغییر الگوی نسل و شیوه های افزایش مهارت با کیفیت منابع انسانی انجام شد. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان بانک سپه شهر تهران بود. تعداد ۱۹۸ نفر از کارکنان با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای جهت مطالعه انتخاب شدند. روش برآورد حجم نمونه آماری فرمول کوکران بود. برای گردآوری داده های پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد تغییر الگوی نسل، شیوه های افزایش مهارت و کیفیت منابع انسانی استفاده شد. داده های تحقیق پس از جمع آوری با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و مدل سازی ساختاری در نرم افزارهای آماری SPSS و Lisrel تحلیل شدند. نتایج نشان داد که رابطه بین تغییر الگوی نسل و شیوه های افزایش مهارت با کیفیت منابع انسانی مثبت و معنی دار می باشد. در نتیجه از عوامل اثر گذار بر بهبود کیفیت منابع انسانی توجه به الگوی نسلی و افزایش مهارت کارکنان می تواند می باشد.

واژگان کلیدی: تغییر الگوی نسل، شیوه های، افزایش مهارت، کیفیت منابع انسانی.

مقدمه

در دنیای رقابتی امروز، ارائه خدمات با کیفیت بالا به مشتریان یکی از چالش های اصلی برای نظام های بانکی می باشد. هیچ نظام بانکی بدون توجه به نیازها و خواسته های مشتریان و جلب رضایت آنها نمی تواند به موفقیت دست یابد. به بیان دیگر ارائه کیفیت خدمات مناسب یکی از استراتژی های اساسی برای بقا بانک ها در محیط رقابتی می باشد (ماسوچ^۱، ۲۰۱۵). در کنار این مهم کیفیت منابع انسانی در چند سال گذشته نیز دغدغه اصلی سازمان ها و محور اصلی فعالیت ها و برنامه های آنها بوده و در اکثر جوامع، رشد و توسعه همه جانبه کشور در سایه یک نظام پویا، کارا و اثربخش از منابع انسانی شکل گرفته است (ایزگو و اوگبا^۲، ۲۰۱۵). در دنیای کنونی، موضوع کیفیت منابع انسانی، مدیریت سازمان ها را با چالش هایی مواجه ساخته است که به عنوان عامل مهمی برای رشد، موفقیت و ماندگاری و موضوعی راهبردی، موثر و فراگیر در دستور کار خود قرار دهند (ایسوراد^۳، ۲۰۱۳). بر این اساس همواره دغدغه مدیریت سازمان یافتن اثربخش ترین استراتژی ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی می باشد تا بتواند از طریق توسعه کارکنانی که با ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان موفقیت خود را تضمین کنند (بویس و ویلکوک^۴، ۲۰۱۴).

در ادبیات مدیریت منابع انسانی موضوع کیفیت منابع انسانی اهمیت ویژه ای دارد. برنامه ریزی برای ارتقا و رشد حرفه ای (شغلی) در واقع کوششی منظم برای استفاده منطقی از استعداد های افراد سازمان در پاسخگویی به تقاضای محیط و فراهم کردن زمینه مناسب برای دستیابی به اهداف سازمان است (نورشاهی، ۱۳۹۳). جزنی (۱۳۹۴) معتقد است که در مدیریت منابع انسانی به طور خاص، موضوع رشد حرفه ای کارکنان و جلوگیری از فرسودگی شغلی آنها اهمیت ویژه ای دارد. کیفیت منابع انسانی فرایند مداومی است که به بهبود عملکرد کارکنان در زمینه استانداردهای آموزشی و شهروندی منجر می شود و ظرفیت تمامی کارکنان را در راستای یادگیری مادام العمر افزایش می دهد (ولاسکونو و گرنبرگ^۵، ۲۰۰۴). به عبارت دیگر در یک مفهوم وسیع به رشد افراد در نقش حرفه ای آنان کمک می کند (بلگا و جوزسف^۶، ۲۰۱۴). برنامه ریزی برای کیفیت منابع انسانی زمانی به تحقق می پیوندد که سازمان ها و صنایع فرصت های لازم را برای بهبود و ارتقای مهارت ها و دانش مرتبط با کار برای کارکنان فراهم نمایند (آکفیلد و کوت^۷، ۲۰۰۵؛ کانیتک^۸، ۲۰۱۸). کیفیت منابع انسانی یکی از پیشایندهای مهم برای نگرش های شغلی محسوب می شود و به همین دلیل تلاش سازمان ها برای رشد مهارت ها و توانایی های کارکنان در محیط کار روز افزون شده است (ریچر^۹ و همکاران، ۲۰۱۱). چرا که این رشد، فرصت کارکنان را برای ارتقا و ترفیع بالا می برد و در این صورت پیوند بین کارکنان و سازمان را تقویت می کند (بوکزیسکی و هانسن^{۱۰}، ۲۰۱۰؛ نیتولیکی^{۱۱}، ۲۰۱۶).

میزان کسب موفقیت با یک نگرش استراتژیک در جهت هماهنگی استراتژی منابع انسانی با ماموریت، چشم انداز، اهداف و استراتژی های در سطح سازمان و کسب و کار از یک طرف و مدیریت عملیاتی منابع انسانی از طرف دیگر (هماهنگی عمودی و افقی) یکی از چالش های قرن بیست و یکم به شمار می رود. بنابراین ایجاد یک نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی که بتوان ارزش افزوده و مزیت رقابتی پایدار از طریق بالابردن کیفیت منابع انسانی را به وجود آورد، دغدغه های مدیران، ذی نفعانشان، مشاوران و کارکنان است (آرامسترانگ^{۱۲}، ۲۰۰۸). مطالعات نشان می دهد عواملی همچون مدیریت سرمایه فکری

1. Maswadeh
2. Izogo & Ogba
3. Isouard
4. Boys & Wilcock
5. Vlasceanu
6. Blaga, & Jozsef
7. Ackfeldt & Coote
8. Caintic
9. Richter
10. Buczynski & Hansen
11. Netolicky
12. Armstrong

(سلطانی، ۱۳۹۲)، افزایش آگاهی و توانمندی سازی (مدنی، ۱۳۹۳)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (توتونچی، ۱۳۹۶)، حلقه های کیفیت و نوآوری (بلگا و جوزس، ۲۰۱۴)، استراتژی های شرکت در خصوص مدیریت منابع انسانی (لاکشمین^{۱۳} و همکاران، ۲۰۱۷) بر بهبود کیفیت منابع انسانی تاثیر معنی دارد. از جمله متغیرهایی که می توانند بر کیفیت منابع انسانی اثر داشته باشند تغییر الگوی نسل در سازمان و شیوه های افزایش مهارت در کارکنان می باشد.

با ظهور نسل های جدید در یک سازمان، هر سازمانی قادر است تا تغییراتی را در محیطش، تجربه کند و انعطاف پذیری اش را نسبت به انتخاب راهبردهای مناسب افزایش دهد (سیون^{۱۴} و همکاران، ۲۰۱۹). در نسل های بعدی سازمان ها، همانطور که مدیریت به سمت پراکنده گی رشد می کند، مدیران حرفه ای جایگزین مدیران قدیمی می شوند (آکن^{۱۵} و همکاران، ۲۰۱۷). از تغییر نسل به عنوان عمل تجزیه و تحلیل گذشته منابع انسانی برای استخراج اقدامات فوری در توسعه منابع انسانی که در آینده مورد نیاز است، یاد کرده اند (بامنز^{۱۶} و همکاران، ۲۰۱۱) و بیان می دارند که تغییر نسل در سازمان برای انطباق سازمان با محیطش در مواردی از قبیل، رقابت فزاینده، جهانی شدن، مقررات حکومتی یا معرفی تکنولوژی جدیدی حیاتی است (کانتیرینو^{۱۷} و همکاران، ۲۰۱۳). در این بین نگرش ها و رفتار اعضای سازمان در الگوی تغییر نسل، عامل مهمی در موفقیت تغییر سازمانی برای مدیریت و عاملان تغییر به حساب آید (دی ماسیس و فوزز^{۱۸}، ۲۰۱۸). نگرش اعضا در طول فرایند تغییر نسل نقش حیاتی را در اجرای ایده های جدید در سازمان دارد (اختر^{۱۹} و همکاران، ۲۰۱۵؛ ربکا و ایندرادوی^{۲۰}، ۲۰۱۵). تغییر نسل چالشی مهمی است که مسائلی را در همه سازمان ها ایجاد می کند (هارمز^{۲۱}، ۲۰۱۴). مطالعات نشان می دهد سازمان هایی که برنامه مستمر و مدون برای تغییر الگوی نسل سازمانی دارند، از نظر عملکرد سازمانی دارای بازده مناسبی می باشند (هتتیارچچی و جایاراتنا^{۲۲}، ۲۰۱۴).

در مقابل تلاش برای افزایش مهارت های کارکنان یک عامل مهم برای موفقیت سازمانی است (آواندو^{۲۳} و همکاران، ۲۰۱۴). مهارت های افزایشی کارکنان موضوعی است که از ابعاد مختلف به آن نگریسته شده و هر روز کاربرد و اهمیت آن بیش از پیش روشن می شود (بوسارد^{۲۴} و همکاران، ۲۰۱۳). باید عنوان کرد که تلاش برای بهبود و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران سازمان های اقتصادی و واحدهای تولیدی صنعتی و مؤسسات خدماتی می باشد که در سایه تلاش برای افزایش مهارت های آنان میسر می شود (جکسون^{۲۵}، ۲۰۱۰). وجود ساختار سازمانی مناسب، روش های اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کار متعادل، کارراهه شغلی، جامعه پذیری سازمانی و بهره گیری از آموزش های مدون و مرتبط با نیازهای اعضای سازمان از ضروریاتی می باشند که در راستای مهارت افزایشی کارکنان و در نهایت برای نیل به بهره وری مطلوب باید مورد توجه مدیران قرار گیرد (جانگ و تکیوچی^{۲۶}، ۲۰۱۶). روح فرهنگ بهبود مهارت افزایشی باید در کالبد سازمان دمیده شود که در آن میان نیروی انسانی هسته مرکزی را تشکیل می دهد. یکی از مهم ترین اهداف در هر سازمان ارتقاء سطح بهره وری آن است و با توجه به اینکه انسان در ایجاد بهره وری نقشی محوری دارد درخواست های او در سازمان اثری کلیدی بجا می گذارد (بدری، ۱۳۹۴). آموزش، شرکت در کنفرانس ها و سمینارها، چرخش شغلی، کار تیمی، و... متداول ترین شیوه های افزایش مهارت های سازمانی است که به سازمان ها کمک

13. Lakshman

14. Sievinen

15. Aaken

16. Bammens

17. Canterino

18. De Massis & Foss

19. Akhtar

20. Rebeka & Indradevi

21. Harms

22. Hettiararchchi, & Jayarathna

23. Awando

24. Bossard

25. Jackson

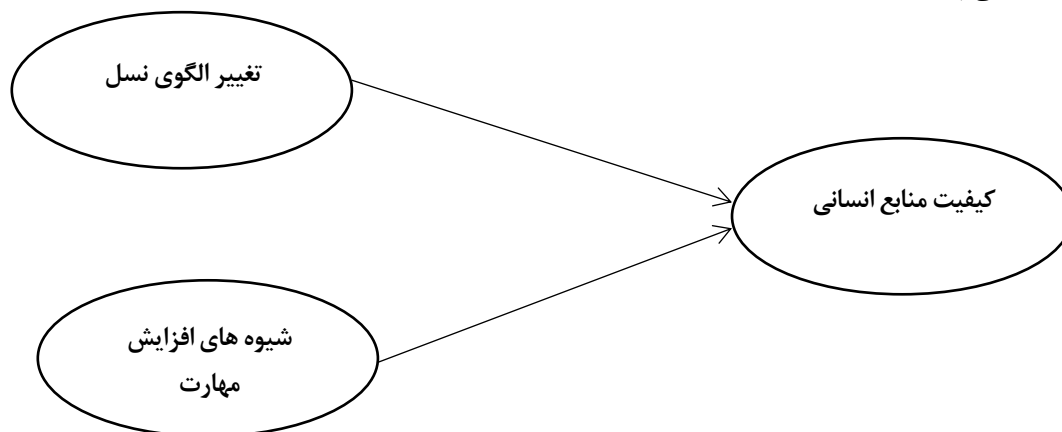
26. Jung & Takeuchi

می کند تا اثربخشی و بهره وری نیروی کار را بوسیله ی یادگیری خاص به سمت بهبود عملکرد ارتقا دهند(اردلان و همکاران، ۱۳۹۶).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی هم در عرصه نظری و هم در عرصه کاربردی خصوصا در سازمان های ایرانی دانشی جوان است که پیدایش اولین تئوری و الگوهای مربوط به تدوین آن به کمتر از دو دهه پیش باز می گردد. با این حال این الگوها در کشورمان هنوز به وضوح تدوین نشده و در پهنه کاربردی نیز تاکنون در سازمان ها به درستی و بصورت جامع به کار گرفته نشده است. بنابراین در این پژوهش برآنیم تا با تعیین رابطه بین تغییر الگوی نسل و شیوه های افزایش مهارت با کیفیت منابع انسانی در بانک سپه شهر تهران به عنوان یک جامعه آماری کوچک در کشور برای اولین بار رابطه این متغیرها را مطالعه نموده و نتایج مربوط به آن را ارائه نماییم، باشد که سهم کوچکی در جهت شکوفایی، روان سازی، کارآیی، اثر بخشی و نهایتا بهره وری نیروی انسانی در نظام بانکی ایفا نماییم. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان بانک سپه شهر تهران می باشد، مساله مهمی که بانک با آن روبرو بود، دغدغه مدیران و کارشناسان در خصوص فعالیت ها و اقدامات نیروی منابع انسانی است، ریشه این مساله در این سوال نهفته است که آیا کارکنان آمادگی کافی را برای پذیرش تغییر در برنامه های توانمندی و ظرفیت لازم برای بازخورد نتایج حاصل از کار خود را دارند. در واقع بانک دنبال این موضوع می باشد که آیا کارکنان نتیجه هایی را که از کار خود بدست می آورند می پذیرند یا به عوامل دیگر نسبت می دهند و به صورت فعال در برنامه های توانمندی شرکت خواهند کرد، در این راستا بانک سپه سعی دارد تا با تمرکز بر کیفیت منابع انسانی این مسائل را برطرف نموده و به نوعی میزان توانایی کارکنانش را افزایش دهد. با توجه به مسائل مطرح شده این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سوال می باشد که آیا بین تغییر الگوی نسل و شیوه های افزایش مهارت با کیفیت نیروی منابع انسانی رابطه معنی داری وجود دارد؟

مدل مفهومی پژوهش

مطالعات نشان داده است که الگوی نسلی و تغییراتی که در آن در سازمان رخ می دهد(شارما^{۲۷}، ۲۰۱۲؛ کلینتون^{۲۸}، ۲۰۱۶) به همراه اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی در راستای افزایش مهارت های کارکنان(لاکشمین و همکارانش، ۲۰۱۷) بر کیفیت و توانمندی منابع انسانی تاثیر مثبت و معنی داری دارد. بر این اساس برای نیل به هدف اصلی پژوهش و به منظور پیش بینی احتمالی وجود رابطه بین متغیرهای پژوهش با توجه به پیشینه پژوهش، الگویی طراحی شد و اثر مستقیم متغیرهای یادشده بر کیفیت منابع انسانی، با ارزیابی روابط میان متغیرها و معناداربودن روابط هر یک، و برآورد ضریب برازش الگو، بررسی می شود. الگوی مفهومی پژوهش حاضر در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

روش تحقیق پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری مورد نظر شامل کلیه ی کارکنان بانک سپه شهر تهران است. با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب با حجم، ۱۹۸ نفر به طور تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای تعیین حجم نمونه مورد نظر با توجه به حجم جامعه آماری از فرمول کوکران استفاده شده است. به منظور رعایت ملاحظات اخلاقی آزمودنی ها کد داشتند و محرمانه ماندن اطلاعات و اصل راز داری رعایت شد. برای گردآوری داده های پژوهش از پرسشنامه استاندارد به شرح زیر استفاده شد:

پرسشنامه تغییر الگوی نسل: پرسشنامه تغییر الگوی نسل توسط کانتیرینو و همکاران، (۲۰۱۳) طراحی و اعتباریابی شده است، پرسشنامه در قالب ۷ سؤال به طور تفکیکی و با به کارگیری مقیاس پنج درجه ای لیکرت طراحی شده است. پرسشنامه دو بعد ساختاری و فرایندی را مورد سنجش قرار می دهد، پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۵ به دست آمد که نشان دهنده پایایی مناسب این ابزار است. برای بررسی روایی این پرسشنامه روش تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت، بارهای عاملی گویه ها بیش از ۰/۵ به دست آمد. همچنین، شاخص های برازش $GFI=0/94$; $RMSEA=0/06$; $CFI=0/95$; $AGFI=0/84$ ، که نشان دهنده برازش مناسب این پرسشنامه برای اندازه گیری تغییر الگوی نسل است.

پرسشنامه شیوه های افزایش مهارت: پرسشنامه شیوه های افزایش مهارت توسط کانتیرینو و همکاران (۲۰۱۳) طراحی و اعتباریابی شده است، پرسشنامه در قالب ۱۲ سؤال به طور تفکیکی و با به کارگیری مقیاس پنج درجه ای لیکرت طراحی شده است. پرسشنامه سه بعد آموزش های سازمانی، رقابت های سازمانی، تیم های کاری را مورد سنجش قرار می دهد، پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۲ به دست آمد که نشان دهنده پایایی مناسب این ابزار است. برای بررسی روایی این پرسشنامه روش تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت، بارهای عاملی گویه ها بیش از ۰/۵ به دست آمد. همچنین، شاخص های برازش $GFI=0/91$; $RMSEA=0/07$; $CFI=0/92$; $AGFI=0/82$ ، که نشان دهنده برازش مناسب این پرسشنامه برای اندازه گیری شیوه های افزایش مهارت است.

پرسشنامه کیفیت منابع انسانی: پرسشنامه کیفیت منابع انسانی توسط ریچر و همکاران (۲۰۱۱) طراحی و اعتباریابی شده است، پرسشنامه در قالب ۹ سؤال به طور تفکیکی و با به کارگیری مقیاس پنج درجه ای لیکرت طراحی شده است. پرسشنامه سه بعد مهارت های ادراکی، مهارت های شناختی و مهارت های فنی را مورد سنجش قرار می دهد، پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۸ به دست آمد که نشان دهنده پایایی مناسب این ابزار است. برای بررسی روایی این پرسشنامه روش تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت، بارهای عاملی گویه ها بیش از ۰/۵ به دست آمد. همچنین، شاخص های برازش $GFI=0/93$; $RMSEA=0/07$; $CFI=0/94$; $AGFI=0/87$ ، که نشان دهنده برازش مناسب این پرسشنامه برای اندازه گیری کیفیت منابع انسانی است.

تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS22 و LISREL در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح توصیفی از آماره های میانگین، انحراف استاندارد، کجی و کشیدگی و در سطح استنباطی از آزمون های ضریب همبستگی پیرسون بهره گرفته شده است، همچنین برای تعیین رابطه بین متغیرهای پژوهش از مدل سازی ساختاری بر اساس نرم افزار آماری LISREL استفاده شده است.

یافته های پژوهش

در جدول ۱ شاخص های توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی ارائه شده اند. کلاین (۲۰۱۱) پیشنهاد می کند که در مدل یابی علی، توزیع متغیرها باید نرمال باشد. او پیشنهاد می کند که قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از $\pm 1/96$ بیشتر باشد. با توجه به جدول شماره ۱ قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر از یک می باشد. بنابراین این پیش فرض مدل یابی علی یعنی نرمال بودن تک متغیری برقرار است. در جدول شماره ۲ ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش ارائه شده اند.

جدول ۱: شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش

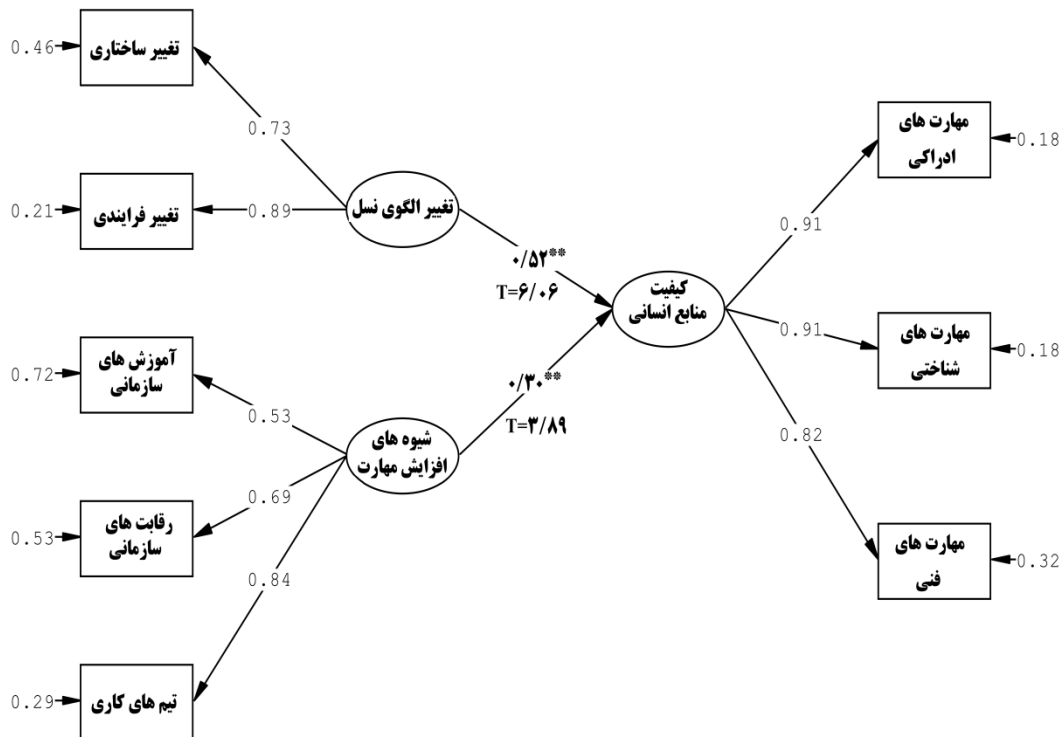
متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
الگوی تغییر نسل	۲/۹۱	۰/۵۱	۱/۰۱	۱/۸۵
شیوه های افزایش مهارت	۲/۸۸	۰/۶۳	۰/۲۷	۰/۲۸
کیفیت منابع انسانی	۲/۵۸	۰/۷۱	۰/۶۵	۱/۵۸

جدول ۲: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

شماره	متغیر	۱	۲	۳
۱	الگوی تغییر نسل	۱		
۲	شیوه های افزایش مهارت	۰/۶۲**	۱	
۳	کیفیت منابع انسانی	۰/۶۷**	۰/۶۲**	۱

*p<0.05, **p<0.01

با توجه به جدول شماره ۲، رابطه بین متغیرهای پژوهش مثبت و در سطح ۰/۰۱ معنی دار می باشد. از روش بیشینه احتمال برای آزمون الگوی نظری پژوهش و برازش آن با داده های گردآوری شده استفاده شد.



Chi-Square=46.61, df=17, P-value=0.1452873, RMSEA=0.070

شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش

با توجه به شکل ۲، رابطه تغییر الگوی نسل با کیفیت منابع انسانی (۰/۵۲) با آماره تی ۶/۰۶ در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی دار است. رابطه شیوه های افزایش مهارت با کیفیت منابع انسانی (۰/۳۰) با آماره تی ۳/۸۹ در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی دار است.

جدول ۳- مشخصه های برازندگی انطباق

X^2/df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
۲/۷۴	۰/۰۷	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۸۳

برای بررسی میزان برازش مدل آزمون شده از شاخص های معرفی شده توسط کلاین (۲۰۱۱) استفاده شد. این شاخص ها شامل $X^2/d.f$ که مقادیر کمتر از ۳ قابل پذیرش هستند، شاخص نیکویی برازش^{۲۹} (GFI)، شاخص برازش تطبیقی^{۳۰} (CFI) که مقادیر بیشتر از ۰/۹ نشانگر برازش مناسب الگوی هستند، شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته^{۳۱} (AGFI) که مقادیر بیشتر از ۰/۸ قابل قبول هستند و مجذور میانگین مربعات خطای تقریب^{۳۲} (RMSEA) که مقادیر کمتر از ۰/۰۸ نشانگر برازش مناسب الگوی هستند.

بحث و نتیجه گیری

نظام بانکی در جریان و فراگرد تدریجی تغییرات اقتصادی و توسعه ملی نقش اساسی را ایفا می کند، لذا نظام بانکی باید در میان تغییرات، نوآوری، ثبات و ایستایی ها ابزار تعادلی باشد، امروزه نیاز سازمان به استراتژی های تغییر به خاطر سیاست های جهانی شدن تجارت، افزایش رقابت و پیشرفت های فناوری افزایش یافته است، با توجه به این مهم نظام های بانکی که در محیط های متنوع و مدام در حال تغییری فعالیت می کنند، برای بقاء و رشد و پیشرفت خود نیاز به تغییر دارند، از طرف دیگر نیروی انسانی مهم ترین عامل در اجرای تغییر می باشد، لذا در فرایند تغییر باید کیفیت منابع انسانی را در نظر گرفت، زیرا این مهم، تعیین کننده آمادگی ذهنی و روانی افراد برای مشارکت در جریان تغییر می باشد. بنابراین در جریان ایجاد تغییر در نظام بانکی باید به این عامل توجه بسیاری شود، با درک این مهم پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه تغییر الگوی نسل و شیوه های افزایش مهارت با کیفیت منابع انسانی انجام شد.

تجزیه و تحلیل فرضیه های پژوهش نشان داد که تغییر الگوی نسل با کیفیت منابع انسانی رابطه مثبت و معنی داری دارد. در مطالعه ای که شارما (۲۰۱۲) صورت داد مشخص شد که کیفیت منابع انسانی تحت تاثیر الگوهای نسلی مدیریت در تمامی سطوح سازمانی می باشد. در مطالعه کلینتون (۲۰۱۶) مشخص شد که تغییر الگوی نسلی در شرکت به منظور به حداکثر رساندن توان بهره وری از نیروی منابع انسانی راهبردی موثر در دست مدیران شرکت می باشد. این نتایج می تواند همسو با یافته های پژوهش حاضر باشد، در راستای نتایج به دست آمده می توان بیان کرد که تغییر الگوی نسل در مدیریت نظام بانکی زمینه آماده سازی و حمایت از افراد و تیم های کاری را فراهم می آورد، این مهم می تواند از جمله تدابیر و برنامه های مدیریتی در سطوح مختلف بانک در حوزه مدیریت منابع انسانی باشد، که موضوع آن با تغییر در ساختارها و فرایندهای مدیریتی سازمان با انگیزه های مختلف به طور مشروط و اقتضایی انجام می پذیرد، این راهبرد چنانکه با مدیریت صحیح صورت پذیرد، می تواند خون تازه در سطوح سازمانی بانک ها جاری کند و تحول و پویایی را برای آن به ارمغان آورد که در نهایت توانمندی افراد را برای مدیریت سازمان و رسیدن به حداکثر کارایی و اثربخشی افزایش می دهد.

همچنین تجزیه و تحلیل فرضیه های پژوهش نشان داد که شیوه های افزایش مهارت با کیفیت منابع انسانی رابطه مثبت و معنی داری دارد. در پژوهش لاکشمن و همکارانش (۲۰۱۷) در زمینه استراتژی های مدیریت منابع انسانی و کیفیت منابع انسانی گزارش شد که یکی از عوامل موثر در راستای کیفیت منابع انسانی اجرایی استراتژی های مدیریت منابع انسانی می باشد که در نهایی منجر به افزایش کیفیت خدمات می شود، این نتایج می تواند همسو با یافته های پژوهش حاضر باشد، بر اساس نتایج به دست آمده می توان بیان کرد که هدف از شیوه های افزایش مهارت کارکنان تجزیه و بررسی تعادل بین توانمندی کارکنان و نیازهای شغلی با یک روش ساختاریافته است، این امر با یک تصویر روشن و با حرکت سریع باتوجه به

29. Goodness of Fit Index

30. Comparative Fit Index

31. Adjusted Goodness of Fit Index

32. Root Mean Square Error of Approximation

آینده آغاز می گردد و مقصود آن است که زمینه های عملی را به عنوان یک نتیجه، تجزیه و تحلیل کند. در برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، نظام بانکی به شناخت اعضاء و مهارت های مورد نیاز برای انجام وظایف روزمره و تغییراتی که ممکن است ظرفیت کار را در آینده و حجم فعالیت های تعهد شده را تغییر دهد می پردازد. پرداختن به مسئله کیفیت منابع انسانی در پرتو مهارت افزایی زمینه ای را فراهم می آورد که مسئولین و مدیران بانک در قبال ارائه خدمات به مشتریان و درخواست ها و تقاضاهای آنان احساس مسئولیت نموده و به مطالبات منطقی آنان پاسخ مثبت دهند. چرا که انعطاف پذیری و پاسخگویی در کارکنان را در برابر نیازی های مشتریان افزایش می دهد.

با مطالعه ی دقیق تر الگوهای نسلی و برنامه ریزی دقیق برای آن و با اهمیت تر قرار دادن فرایند مهارت افزایی کارکنان در نظام بانکی باعث افزایش تعهد کارکنان و افزایش کیفیت کاری آنها در حوزه شغلی و تخصصی خودشان می شود و این نیز در نهایت توان تولیدی جامعه را بالا می برد و رفاه و توسعه همگانی را نیز در پی خواهد داشت. بر این اساس به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می شود برای افزایش تعمیم پذیری یافته ها، این تحقیق را در سازمان های دیگر و با نمونه های دیگر مورد بررسی قرار دهند، همچنین پیشنهاد می شود که به شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر کیفیت منابع انسانی با استفاده از رویکرد AHP بپردازند و در نهایت فرهنگ و جو سازمانی ممکن است بر متغیرهای مورد مطالعه تأثیر داشته باشد. پیشنهاد می گردد که رابطه ی فرهنگ و جو سازمانی را با متغیرهای پژوهش مورد تحقیق قرار دهند. در راستای نتایج به دست آمده پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

۱. به مدیران ارشد پیشنهاد می شود که بانک با غنی سازی شغلی از طریق تنوع بخشیدن به فعالیت های کارکنان و گردش کارکنان در میان مشاغل مختلف هم خانواده زمینه افزایش آمادگی آنان را برای پست های مدیریتی فراهم آورند.
۲. پیشنهاد می شود که مدیران بانک با توسعه مهارت های شغلی در کارکنان از طریق برگزاری کارگاه های آموزش ضمن خدمت در مورد مسائل و امور مختلف زمینه احساس توانمندی را در کارکنان فراهم کنند.
۳. پیشنهاد می شود که زمینه فراهم گردد که کارکنان احساس استقلال و عدم وابستگی نمایند، امکان دسترسی به اطلاعات، زمینه طراحی و برنامه ریزی برای انجام فعالیت ها و اختیار تصمیم گیری در حوزه عملیاتی مربوط به فعالیت های کاری را فراهم سازند تا آنها بتوانند قابلیت های خود را توسعه دهند.
۴. به مدیران و مسئولان بانک پیشنهاد می شود که در برنامه ها و هدف گذاری تا حد امکان نظرات کارکنان را در بخش مختلف مطلع کنند و آنها را در این برنامه ها مشارکت دهند و زمینه فراهم گردد که مهارت های کار تیمی و مشارکت گروهی در آنها افزایش یابد.
۵. پیشنهاد می شود با ایجاد شرایطی که به کارکنان القا کند قابلیت شخصی لازم را برای انجام موفقیت آمیز وظایف دارند و با برنامه ریزی برای آموزش کارکنان برای ایجاد مهارت های بیشتر در آنان ایجاد زمینه هایی برای بروز خلاقیت و نوآوری را فراهم آورند.
۶. پیشنهاد با مطالعه دقیق و سیستماتیک سعی شود استراتژی های متناسب با اهداف و مأموریت های انتخاب و اجرا شود و دانش و آگاهی لازم در راستای اجرای آن فراهم و در سطوح مختلف سازمان انتشار یابد.

منابع و مراجع

- [۱] اردلان، محمدرضا، بهشتی راد، رقیه و سلطانزاده، وحید(۱۳۹۶)، طراحی الگوی ساختاری بهره وری منابع انسانی با توجه به آموزش ضمن خدمت و برنامه ریزی مسیر شغلی، گزارش نهایی طرح استانی بنیاد ملی نخبگان استان همدان.
- [۲] بدری، مرتضی(۱۳۹۴). رابطه بین توانمندسازی روان شناختی و بهره‌وری منابع انسانی شعب بانک ملی مشهد، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.
- [۳] توتونچی، هومن(۱۳۹۶)، رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی با بهبود کیفیت خدمات مشتریان در شرکت لاستیک پارس، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.
- [۴] جزنی، نسرين(۱۳۹۴)، مدیریت منابع انسانی، تهران، نشر نی، ص ۴۹۶.
- [۵] سلطانی، مریم(۱۳۹۲)، مطالعه تاثیر سرمایه فکری بر کیفیت خدمات به مشتریان در شرکت برق منطقه غرب، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت داخلی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد پردیس شهر قدس.
- [۶] مدنی، سیدمسعود(۱۳۹۳)، افزایش آگاهی، محور ارتقاء خلاقیت، توانمندی و توسعه کیفیت منابع انسانی، ماهنامه فولاد، ۲۳۱(۴): ۴۰-۴۵.
- [۷] نورشاهی، نسرين(۱۳۹۳)، عوامل موثر بر رشد حرفه ای اعضای هیات علمی و ارائه راهکاری برای بهبود آن، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، دوره ۲۰، شماره ۳، صص ۹۵-۱۲۰.
- [8] Aaken, V. D., Rost, K., & Seidl, D., (2017). The substitution of governance mechanisms in the evolution of family firms. *Long. Range Plan.* 50: 826–839.
- [9] Ackfeldt, A.L., & Coote, L.V., (2005). A study of organizational citizenship behaviors in retail setting. *Journal of Business Research*, 58:25-36.
- [10] Akhtar, M. N., Long, L., & Nazir, S. (2015). Impact of Organizational Change Antecedents on Job Satisfaction: The Mediating Role of Perceived Fulfillment of Psychological Contract. *European Scientific Journal*, 11(1):125-136.
- [11] Armstrong, M. (2008), *Strategic Human Resource Management: A guide to action*, 4rd Ed, London: Kogan Page.
- [12] Awando , M. Wood , A., Camargo , E., and Layne, A. (2014). Advancement of Mid-Career Faculty Members: Perceptions, Experiences, and Challenges, in Vasilikie Demos , Catherine White Berheide , Marcia Texler Segal (ed.) *Gender Transformation in the Academy (Advances in Gender Research, Volume 19)* Emerald Group Publishing Limited;32(3):199 – 220.
- [13] Bammens, Y., Voordeckers, W., Van Gils, A.,(2011). Boards of directors in family businesses: a literature review and research agenda. *Int. J. Manag. Rev.* 13 (2):134–152.
- [14] Blaga, P., & Jozsef, B.(2014). Human Resources, Quality Circles and Innovation, *Procedia Economics and Finance*, 15: 1458-1462.
- [15] Bossard,C., Kermarrec,G., Buche,C. and Tisseau,J.(2013). Transfer of learning in Virtual Environments: a new challenge?, *Journal Of Virtual Reality*; 12: 151-161.
- [16] Boys, K.A., and Wilcock, E.(2014). Improving integration of human resources into quality management system standards, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(7):738-750.
- [17] Buczynski, S., & Hansen, C. B. (2010). Impact of professional development on teacher practice: Uncovering connections. *Teaching and Teacher Education*, 26(3), 599-607.
- [18] Caintic, V. I. (2018). *Overcoming professional stagnation. University of Mindano, National Seminar, Workshop on Scaling the Heights of Professional Development.*
- [19] Canterino, F., Cirella, S., Guerci, M., Shani, A.B.,& Brunelli, M.S., (2013). Leading transformation in a family-owned business: insights from an Italian company. *Int. J. Enterpren. Innovate. Manag.* 17 (1/2/3), 54–83.
- [20] Clinton, E.(2016). Human resources in the family business–maximising the power of your people, *The Irish Journal of Management*, 35(2): 176-178.

- [21] De Massis, A., & Foss, N.J., (2018). Advancing family business research: the promise of microfoundations. *Fam Bus Rev.*5(10): 1–10.
- [22] Harms, H., (2014). Review of family business definitions: cluster approach and implications of heterogeneous application for family business research. *Int. J. Financ.Stud.* 2 (3): 280–314.
- [23] Hettiararchchi, H. A. H., & Jayarathna, S. M. D. Y. (2014). The effect of Employee Work Related Attitudes on Employee Job Performance: A Study of Tertiary and Vocational Education Sector in Sri Lanka, *16(4)*, 74-83.
- [24] Isouard, G.(2013), Quality of pathology services: new strategic directions required, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(6): 510-521,
- [25] Izogo, E.E. and Ogba, I.E.(2015) .Service quality, customer satisfaction and loyalty in automobile repair services sector, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 32(1): pp.250-269.
- [26] Jacson, L. (2010). Enterprise resource planning systems: revolutionizing lodging human resources management, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*,2(1):.20-29.
- [27] Jung, Y., and Takeuchi, N.(2016). Gender differences in career planning and success, *Journal of Managerial Psychology*, 31(2): 603-623.
- [28] Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling. Second Edition*, New York: The Guilford Press.
- [29] Lakshman, S., Lakshman, C., and Estay, C.(2017),The relationship between MNCs’ strategies and executive staffing, *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2):.233-250.
- [30] Maswadeh, S.N.(2015). An Evaluation of SMEs Satisfaction Toward Jordanian Islamic Banks Service Quality, *Procedia Economics and Finance*, 23: 86-94.
- [31] Netolicky, D.M.(2016).Coaching for professional growth in one Australian school: “oil in water, *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 5 (2): 66-86.
- [32] Rebeka, E., & Indradevi, R. (2015). A Study on Perception of Employees during Change in an Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 72-85.
- [33] Richter, D., Kunter, M., Klusmann, U., Lüdtke, O., & Baumert, J. (2011). Professional development across the teaching career: Teachers’ uptake of formal and informal learning opportunities. *Teaching and Teacher Education*, 27(1), 116-126.
- [34] Sharma, E.(2012).HR ISSUES AND INTERVENTION MODEL FOR FAMILY BUSINESS, *International Journal of Business Economics & Management Research*, 12(2): 288-299.
- [35] Sievinen, H.M., Ikäheimonen,T., & Pihkala, T.(2019). Strategic renewal in a mature family-owned company – A resource role of the owners, *Long Range Planning*, 3(2): 1-9.
- [36] Vlasceanu, L., & Grunberg, L. (2004). *Quality assurance and accred itation:A glossary of basic terms and definitions (Bucharest , UNESCO – CEPES) papers on higher education , ISBN , 92-9069-178-6 .*