



طراحی مدل ارزیابی پایداری منابع انسانی در صنعت بانکداری

عباس بایرامی^۱، سعید باقر میرسلیمی^۲، نازنین پیله وری^۳، بهمن کارگر شهامت^۴

۱. گروه مدیریت منابع انسانی، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران..

۲. گروه علمی مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.

۳. گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۴. گروه مدیریت و حسابداری، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران.

* ایمیل نویسنده مسئول: s.b.salimi@iaui.ac.ir

چکیده

در مطالعه حاضر به موضوع طراحی مدل ارزیابی پایداری منابع انسانی در صنعت بانکداری (مطالعه موردی بانک تجارت) پرداخته شده است. پژوهش حاضر از حیث هدف پژوهش کاربردی و از حیث روش، کیفی با رویکرد نظریه داده بنیاد بود. در این پژوهش زاویه بندی روش شناختی با استفاده از روش های مختلف گردآوری داده ها نظیر روش مطالعه کتابخانه ای و بررسی منابع و متون تخصصی و همچنین مصاحبه نیمه ساختاریافته رعایت گردید. براساس نمونه گیری هدفمند، ۲۰ نفر از مدیران و خبرگان بانک تجارت در سال (۱۴۰۳)، مورد مصاحبه قرار گرفتند. مصاحبه های انجام شده در نرم افزار ATLAS.TI کدگذاری شدند. برای تأیید نتایج به دست آمده براساس سه سویه سازی، داده ها مورد ارزیابی و تحلیل روایی قرار گرفتند. با توجه به تحلیل کدهای باز و ابرکدهای استخراج شده، می توان نتیجه گرفت که پایداری منابع انسانی در صنعت بانکداری به مجموعه ای از عوامل مختلف وابسته است که در حوزه های فردی، سازمانی، اجتماعی، محیطی و مدیریتی قرار می گیرند. این عوامل در کنار هم موجب بهبود عملکرد، رضایت کارکنان، تعهد سازمانی، و ارتقاء کیفیت خدمات می شوند. عوامل فردی و روانی مانند سلامت روحی، هوش هیجانی، و ثبات عاطفی کارکنان، نقش کلیدی در ایجاد یک نیروی کار پایدار ایفا می کنند. بهبود این ویژگی ها موجب ارتقاء کیفیت زندگی کاری کارکنان و در نتیجه کاهش استرس شغلی و افزایش رضایت شغلی می شود. تناسب شغل با مهارت ها و ویژگی های فردی کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است. فرآیندهای انتخاب و انتصاب شایسته، شایسته سالاری، و توسعه مهارت های شغلی می تواند باعث افزایش کارایی و انگیزه کارکنان شود. فرهنگ سازمانی و ارزش ها نظیر تعهد به اخلاق حرفه ای، مسئولیت اجتماعی و زیست محیطی، و پایبندی به ارزش های انسانی، می تواند همبستگی و انسجام بین کارکنان ایجاد کند و موجب افزایش احساس تعلق به سازمان شود. مشارکت، همکاری و تعاملات اجتماعی میان کارکنان، مدیران و ذینفعان خارجی نیز تاثیر زیادی در ایجاد محیطی پایدار و موفق دارد. فعالیت های گروهی، حمایت از دیگران، و تشویق به نوآوری، می تواند موجب ارتقاء کارایی و کاهش نرخ ترک شغل کارکنان گردد. پایداری سازمانی و مسئولیت اجتماعی یکی دیگر از عوامل تاثیرگذار است. بانک ها باید علاوه بر تمرکز بر رشد و توسعه اقتصادی، مسئولیت های اجتماعی و زیست محیطی خود را جدی بگیرند و در طرح های پایدار مشارکت کنند تا هم زمان با موفقیت اقتصادی، به بهبود شرایط اجتماعی و زیست محیطی نیز کمک کنند. مدیریت منابع انسانی و توسعه آموزشی در صنعت بانکداری نیازمند بهبود مستمر است. برگزاری دوره های آموزشی و توسعه مهارت های کارکنان به ویژه در زمینه های نوآوری، خلاقیت، و مسئولیت اجتماعی، می تواند موجب افزایش توانمندی های کارکنان و تطبیق سازمان با تحولات محیطی شود.

کلیدواژه ها: پایداری منابع انسانی، استرس شغلی، رضایت شغلی، شایسته سالاری، صنعت بانکداری

تاریخ ارسال: ۲ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۰ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۸ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ چاپ: ۱۵ شهریور ۱۴۰۴



How to cite: Bayrami, A., Baghersalimi, S., Pilevari, N., & Kargar Shahamat, B. (2025). Designing a Human Resource Sustainability Evaluation Model in the Banking Industry. *Training, Education, and Sustainable Development*, 3(2), 1-19.



© 2025 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.

Designing a Human Resource Sustainability Evaluation Model in the Banking Industry

Abbas Bayrami¹, Saeed Baghersalimi^{2*}, Naznin Pilevari³, Bahman Kargar Shahamat⁴

1. Department of Human Resources Management, As.C., Islamic Azad University, Astara, Iran.

2. Department of Public Administration, Ra.C., Islamic Azad University, Rasht, Iran.

3. Department of Industrial Management, WT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

4. Department of Management and Accounting, As.C., Islamic Azad University, Astara, Iran.

*Corresponding Author's Email: s.b.salimi@iau.ac.ir

Abstract

The present study addresses the design of a human resource sustainability evaluation model in the banking industry (case study: Tejarat Bank). This research is applied in terms of its objective and qualitative in nature, conducted with a grounded theory approach. Methodological triangulation was ensured by employing various data collection methods, including a literature review of specialized sources and texts, as well as semi-structured interviews. Based on purposive sampling, 20 managers and experts of Tejarat Bank were interviewed in 2024. The conducted interviews were coded using ATLAS.TI software. To validate the obtained results, the data were evaluated and their validity analyzed through triangulation. According to the analysis of open codes and extracted super codes, it can be concluded that human resource sustainability in the banking industry depends on a set of diverse factors that fall within individual, organizational, social, environmental, and managerial domains. Together, these factors contribute to improved performance, employee satisfaction, organizational commitment, and the enhancement of service quality. Individual and psychological factors such as mental health, emotional intelligence, and emotional stability of employees play a key role in establishing a sustainable workforce. Improving these characteristics enhances employees' quality of work life, thereby reducing job stress and increasing job satisfaction. The alignment of jobs with employees' skills and personal characteristics is of high importance. Merit-based selection and appointment processes, meritocracy, and the development of job-related skills can increase employee efficiency and motivation. Organizational culture and values such as commitment to professional ethics, social and environmental responsibility, and adherence to human values can foster cohesion and solidarity among employees and increase their sense of belonging to the organization. Participation, cooperation, and social interactions among employees, managers, and external stakeholders also have a significant impact on creating a sustainable and successful environment. Group activities, mutual support, and encouragement of innovation can enhance efficiency and reduce employee turnover. Organizational sustainability and social responsibility constitute another influential factor. Banks, in addition to focusing on economic growth and development, must take their social and environmental responsibilities seriously and participate in sustainable projects so that alongside economic success, they also contribute to improving social and environmental conditions. Human resource management and educational development in the banking industry require continuous improvement. Organizing training programs and developing employees' skills—particularly in the areas of innovation, creativity, and social responsibility—can enhance employee capabilities and facilitate organizational adaptation to environmental changes.

Keywords: Human resource sustainability, job stress, job satisfaction, meritocracy, banking industry

Submit Date: 22 April 2025

Revise Date: 01 August 2025

Accept Date: 09 August 2025

Publish Date: 06 September 2025

فرایند استدلال اخلاقی در تصمیمات اقتصادی مدیران از جمله موضوعاتی است که در دهه‌های اخیر توجه روزافزونی در حوزه مدیریت، اخلاق سازمانی و رفتار اقتصادی به خود جلب کرده است. پیچیدگی فضای کسب‌وکار، تغییرات سریع در محیط‌های رقابتی و افزایش فشارهای اجتماعی بر سازمان‌ها باعث شده است که مدیران در موقعیت‌های تصمیم‌گیری نه تنها به منطق اقتصادی، بلکه به اصول اخلاقی نیز توجه کنند (Ziegler, 2025). در این میان، نقش ارزش‌ها، باورها و زمینه‌های فردی و سازمانی مدیران اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا آن‌ها در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که باید میان منافع کوتاه‌مدت اقتصادی و تعهدات اخلاقی بلندمدت تعادل برقرار کنند (Pradhan, 2025).

از دیدگاه نظریه‌های جدید، تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران نه یک فرایند خطی، بلکه پدیده‌ای پویا و چندلایه است که تحت تأثیر متغیرهای روان‌شناختی، فرهنگی و اقتصادی شکل می‌گیرد (Chanyal, 2025). به‌ویژه سوگیری‌های شناختی و رفتاری می‌توانند مسیر استدلال اخلاقی را تغییر دهند و موجب شوند که مدیران گاهی انتخاب‌هایی برخلاف اصول اخلاقی انجام دهند، حتی زمانی که به تبعات منفی آن آگاهند (Chen, 2025). این موضوع در محیط‌های پرریسک اقتصادی یا در شرایط عدم قطعیت سیاست‌گذاری اقتصادی، نمود بیشتری پیدا می‌کند، چرا که مدیران باید بین تصمیم‌گیری‌های سریع و رعایت اصول اخلاقی دست به انتخاب بزنند (Cai, 2024).

از سوی دیگر، بُعد اجتماعی و سیاسی تصمیمات اقتصادی نیز اهمیت فزاینده‌ای یافته است. نظریه‌های جدید مدیریت ذی‌نفعان و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها نشان داده‌اند که هویت ارزش‌محور سازمان‌ها می‌تواند مبنای استدلال اخلاقی مدیران را تحت تأثیر قرار دهد و در سطحی کلان‌تر بر گفتمان اخلاقی در فضای کسب‌وکار اثر بگذارد (Yu et al., 2024; Ziegler, 2025). برای مثال، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که پدیده «اخلاق‌نمایی» یا حتی «اخلاق‌گریزی» می‌تواند به واسطه فشارهای محیطی و ساختارهای انگیزشی نامناسب در سازمان‌ها تقویت شود (Bouzzine & Lueg, 2022; Feldmann et al., 2022).

مفهوم «اخلاق فضیلت» نیز در مطالعات اخیر بر اهمیت ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای مدیران تأکید کرده است. به باور این دیدگاه، صفات اخلاقی و منش فردی مدیران می‌توانند چارچوب اصلی برای تحلیل رفتار تصمیم‌گیرندگان اقتصادی باشند و این امر با رویکردهای سنتی که صرفاً بر پیامدها یا قواعد تمرکز داشتند، تفاوت دارد (Bilić et al., 2023). همین نگاه در بسترهای فرهنگی و مذهبی گوناگون نیز مورد بازخوانی قرار گرفته است، به‌طوری که حتی روایت‌های تاریخی و متون دینی نیز می‌توانند الهام‌بخش الگوهای اخلاقی در مدیریت بحران و تصمیم‌گیری اقتصادی باشند (Mion & Broglia, 2024).

با این حال، مسئله‌ای که همواره مورد بحث است، رابطه متناقض میان مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و احتمال بروز رفتارهای غیراخلاقی است. برخی پژوهش‌ها به اثر پدیده «مجاز اخلاقی» اشاره کرده‌اند؛ یعنی زمانی که انجام اقدامات مسئولیت‌پذیر اجتماعی به مدیران این احساس را می‌دهد که مجاز به رفتارهای غیراخلاقی در حوزه‌های دیگر هستند (Dadaboyev et al., 2022; List & Momeni, 2021; Wen & Hu, 2023). در این شرایط، حتی سازمان‌هایی که ظاهراً پایبند به مسئولیت اجتماعی‌اند، ممکن است در عمل مرتکب خطاهای اخلاقی شوند و این موضوع اهمیت توجه به مکانیزم‌های درونی و فردی استدلال اخلاقی را برجسته می‌سازد.

از منظر عوامل سازمانی و محیطی، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سرمایه فکری، فرهنگ سازمانی و نظام پاداش و تنبیه می‌توانند نقش اساسی در نهادینه‌سازی اخلاق سازمانی داشته باشند (Elkin, 2024). علاوه بر این، فرهنگ اداری و مدیریتی در سطوح کلان نیز می‌تواند شکل‌دهنده الگوهای استدلال اخلاقی باشد، به‌ویژه در جوامعی که روابط غیررسمی و فشارهای سیاسی-اجتماعی پررنگ هستند (Kharchuk & Kharchuk, 2024).

از جنبه اقتصادی، تصمیمات اخلاقی مدیران به‌طور مستقیم با مسائلی همچون ریسک‌پذیری، رفتار سرمایه‌گذاری، و حتی ساختار مالی شرکت‌ها ارتباط دارد. برخی مطالعات نشان داده‌اند که احساسات مدیران و سوگیری‌های شناختی می‌توانند رفتارهای پرخطر یا محافظه‌کارانه را تقویت

کنند (Jiang, 2022; Qin et al., 2023). حتی ویژگی‌های فردی مدیران مانند میزان خوش‌بینی یا بدبینی، می‌تواند بر نوع انتخاب‌های اخلاقی و اقتصادی اثر بگذارد (Wang et al., 2023).

افزون بر این، در سطح فردی و روان‌شناختی، نظریه‌های اخیر نشان می‌دهند که همدلی، خودکنترلی و پایبندی به ارزش‌های درونی می‌توانند نقش میانجی در استدلال اخلاقی ایفا کنند (Pradhan, 2025). همدلی مدیران با ذی‌نفعان، آنان را به تصمیم‌گیری‌هایی سوق می‌دهد که علاوه بر منافع اقتصادی، به رفاه اجتماعی و زیست‌محیطی نیز توجه داشته باشند (Gölgeci et al., 2022). در همین راستا، بررسی‌های تجربی حاکی از آن است که حمایت سازمانی از نوآوری‌های اجتماعی و زیست‌محیطی می‌تواند بستر تصمیم‌گیری اخلاقی را تقویت کند (Suryani, 2022).

۴

یکی دیگر از ابعاد پرچالش، نقش شرایط بحرانی و عدم قطعیت در تصمیم‌گیری اخلاقی است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که بحران‌های اقتصادی و سیاسی اغلب مدیران را به سمت رفتارهای کوتاه‌بینانه و منفعت‌طلبانه سوق می‌دهند (Cui & Zhu, 2024; Ren et al., 2023). این در حالی است که برای پایداری بلندمدت، توجه به اصول اخلاقی و تعهدات اجتماعی ضروری است (Zhang et al., 2023).

در این زمینه، برخی مطالعات به تناقض میان رفتارهای گروهی و هنجارهای اخلاقی اشاره کرده‌اند. برای نمونه، ممکن است گروه‌ها با توجیه اخلاقی مشترک، اقدام به رفتارهای انحرافی کنند و این امر نشان‌دهنده اهمیت دینامیک‌های گروهی در شکل‌گیری تصمیمات اقتصادی مدیران است (Liu et al., 2020). به همین ترتیب، چرخه‌های شغلی مدیران عامل و موقعیت آنان در طول زمان نیز می‌تواند بر میزان تمایل به رعایت یا نادیده‌گرفتن اصول اخلاقی اثرگذار باشد (Guenzel & Malmendier, 2020).

در مجموع، بررسی پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که استدلال اخلاقی در تصمیمات اقتصادی مدیران پدیده‌ای میان‌رشته‌ای و چندبعدی است که هم از متغیرهای فردی و شخصیتی تأثیر می‌پذیرد (Halim, 2023)، هم از زمینه‌های سازمانی و فرهنگی (Ehikioya et al., 2021)، و هم از شرایط اقتصادی و ساختاری (Wati et al., 2020). با توجه به تنوع و پیچیدگی این عوامل، نیاز به مطالعات کیفی عمیق که بتوانند تجربه زیسته مدیران را درک و بازنمایی کنند، بیش از پیش احساس می‌شود. پژوهش حاضر نیز در همین راستا تلاش دارد با تمرکز بر مدیران اقتصادی در ایران، فرایندهای استدلال اخلاقی آنان را در بستر تصمیم‌گیری اقتصادی واکاوی نماید.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع کیفی و بر اساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد انجام شد. هدف اصلی، طراحی مدل ارزیابی پایداری منابع انسانی در صنعت بانکداری با تمرکز بر بانک تجارت بود. برای دستیابی به این هدف، از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد تا افرادی انتخاب شوند که تجربه و دانش تخصصی کافی در زمینه مدیریت منابع انسانی و پایداری سازمانی دارند. در نهایت ۲۰ نفر از مدیران ارشد، کارشناسان منابع انسانی و خبرگان بانکی که در سال ۱۴۰۳ در بانک تجارت مشغول به فعالیت بودند، به‌عنوان مشارکت‌کنندگان در پژوهش انتخاب شدند. ملاک‌های انتخاب شامل داشتن حداقل پنج سال سابقه مدیریتی یا کارشناسی در حوزه منابع انسانی، آشنایی با مفاهیم پایداری و آمادگی برای شرکت در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. این ترکیب از مشارکت‌کنندگان به پژوهشگر امکان داد تا از منظرهای متنوع مدیریتی، عملیاتی و راهبردی به موضوع پایداری منابع انسانی پرداخته شود و غنای داده‌های گردآوری‌شده افزایش یابد.

برای گردآوری داده‌ها از دو ابزار اصلی استفاده شد. نخست مطالعه اسناد و منابع کتابخانه‌ای شامل مقالات علمی، گزارش‌های پژوهشی و متون تخصصی داخلی و خارجی مرتبط با پایداری منابع انسانی و صنعت بانکداری به‌منظور ایجاد چارچوب نظری اولیه. دوم، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته که به‌عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌های میدانی مورد استفاده قرار گرفت. پرسش‌های مصاحبه بر اساس مرور ادبیات و اهداف پژوهش طراحی شدند و حوزه‌هایی چون عوامل فردی و روانی، فرهنگ سازمانی، ارزش‌های اجتماعی، فرآیندهای مدیریتی و شرایط محیطی را پوشش دادند. مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری و در برخی موارد به‌صورت آنلاین برگزار شدند و مدت هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه

متغیر بود. تمامی مصاحبه‌ها با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس به‌طور کامل پیاده‌سازی شدند تا امکان تحلیل دقیق و نظام‌مند فراهم شود.

فرآیند تحلیل داده‌ها مطابق با رویکرد نظریه داده‌بنیاد در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. در مرحله کدگذاری باز، متن کامل مصاحبه‌ها خط به خط بررسی شد و مفاهیم اولیه استخراج گردید. سپس در مرحله کدگذاری محوری، مفاهیم مشابه در قالب مقوله‌های اصلی و فرعی دسته‌بندی شدند و روابط میان آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله‌های محوری در قالب یک مدل مفهومی یکپارچه ترکیب شدند و ساختار نهایی مدل پایداری منابع انسانی در بانکداری شکل گرفت. برای افزایش دقت تحلیل‌ها و مدیریت داده‌های متنی، از نرم‌افزار ATLAS.TI استفاده شد که امکان ذخیره‌سازی کدها، ایجاد ارتباط میان مقولات و بازبینی مستمر داده‌ها را فراهم کرد. به‌منظور اطمینان از اعتبار یافته‌ها از روش سه‌سویه‌سازی استفاده شد که شامل مقایسه داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با یافته‌های اسنادی، بازبینی مکرر کدها توسط پژوهشگران همکار، و تأیید مشارکت‌کنندگان از طریق بازخوردگیری بود. این رویکرد موجب شد نتایج حاصل از پژوهش از روایی و پایایی بیشتری برخوردار باشد و مدل نهایی قابلیت اتکای علمی و کاربردی داشته باشد.

یافته‌ها

توصیف آماری مشخصات مشارکت‌کنندگان بخش کتابخانه‌ای و بخش میدانی در جدول ۱ ارائه شده است. بر اساس دیدگاه ۲۰ نفر از خبرگان آشنا با مدیریت و حوزه بانکداری انجام‌شده است. از نظر جنسیت ۱۰ نفر مرد هستند و ۱۰ نفر نیز زن هستند. که در جدول زیر به تفکیک فراوانی آن‌ها مشخص شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۱۰	۵۰٪
	مرد	۱۰	۵۰٪
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۳	۱۵٪
	دکتری و بالاتر	۱۷	۸۵٪
سابقه کار	۱۵-۲۰	۳	۱۵٪
	۲۰-۲۵	۶	۳۰٪
	۲۵ و بالاتر	۱۱	۵۵٪
سن	۳۰-۴۰	۳	۱۵٪
	۴۰-۵۰	۸	۴۰٪
	۵۰ و بالاتر	۹	۴۵٪

طی کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز و کدگذاری ثانویه تحت ۶ دسته شامل مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله گر، شرایط بستر، راهبردها و پیامدها قرار گرفته‌اند. براساس هدف پژوهش مقوله محوری ارائه مدل ارزیابی پایداری منابع انسانی در صنعت بانکداری است. در ادامه چگونگی شکل‌گیری شرایط علی، مداخله گر، بستر، راهبردها و پیامدها براساس جدول و نمودار بیان شده است.

شرایط علی عبارتست از حوادث یا رویدادهایی که به وقوع یا گسترش پدیده‌ای می‌انجامد. در پژوهش حاضر براساس دیدگاه مشارکت کنندگان مقوله‌های شرایط فردی، الگوی شخصیتی، ارزش گرایی، مشارکت پذیری، همبستگی کارکنان، ارزش‌های سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی شناسایی شده و آن را به مقوله وسیع تر دیگری به نام شرایط علی ارتباط داده شده است.

جدول ۲. کدگذاری باز داده‌های کیفی (شرایط علی)

کد انتخابی	مقوله	کدگذاری باز
عوامل علی	شرایط فردی	تناسب سطح فعالیت با سن و تجربه کاری
		تناسب شرایط فرد با شرایط کاری بانک
		تنوع تجربیات کاری و حرفه‌ای
		میزان تخصص و دانش فرد
		سلامت روحی و روانی
	الگوی شخصیتی	سازگار بودن (توافق گرایی)
		برون گرایی
		تجربه پذیری
		وجدان گرایی
		ثبات عاطفی
		هوش هیجانی
		تعهد فردی
	ارزش گرایی	رعایت اخلاق حرفه‌ای
		تعهد به باورهای دینی و مذهبی
		تعهد به ارزش‌های سازمانی
		احترام به ارزش‌های انسانی
		احترام به محیط زیست
		روحیه مشارکت در محیط کار
		مشارکت در طرح‌های حفظ محیط زیست
	مشارکت پذیری	رقابت سازنده در جهت پیشبرد سازمان
		قوانین مشارکتی درون سازمانی
		تشویق به کار گروهی
		احساس ارزشمند بودن در کنار دیگران
		تلاش برای کمک به دیگران
	همبستگی کارکنان	توجه به نیازهای دیگران در انجام مسئولیت‌ها
		احساس همبستگی با همکاران
		تعهد سازمانی (مسئولیت پذیری)
		عدالت سازمانی
		ارتقای مداوم کیفیت خدمات
	ارزش‌های سازمانی	حفظ منافع ذی نفعان
		حمایت سازمانی
		شایسته پروری
		امنیت شغلی
		دلسوزی، عطف و مهربانی در جامعه
		تعلق خاطر و تعهد به یکدیگر
		ارزش‌های اخلاقی مشترک
	مسئولیت پذیری اجتماعی	مسئولیت پذیری در برابر یکدیگر
		اهمیت حفظ سلامت جسمی و روانی جامعه

راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و بازخورد پدیده مورد بررسی هستند. راهبردها هدفمند هستند به دلیلی صورت می‌گیرند. همواره شرایط مداخله‌گری نیز حضور دارند که راهبردها را سهولت می‌بخشند و یا آن را محدود می‌کنند. راهبردهای شناسایی شده عبارتند از: انتخاب و انتصاب، سیستم تشویقی، مدیریت ارتباطات سازمانی، برنامه ریزی امنیت شغلی کارکنان، سازمان یادگیرنده، اخلاق مداری

جدول ۳. کدگذاری باز داده‌های کیفی (شرایط راهبردی)

کد انتخابی	مقوله	کدگذاری باز
راهبردها	انتخاب و انتصاب	بازنگری سیستم‌های گزینش و جذب کارکنان
		جانشین پروری
		تناسب شغل با شاغل
		شایسته‌گزینی در انتصاب‌ها
	سیستم تشویقی	پیشرفت شغلی
		شایسته‌سالاری در سازمان
		تقدیر و تشکر از کارکنان
		ارائه تسهیلات
		پاداش
		تهیه امکانات رفاهی
		تشویق خلاقیت و نوآوری کارکنان
		تشویق عملکرد حفظ محیط زیست کارکنان
		تشویق عملکرد بشردوستانه کارکنان
مدیریت ارتباطات سازمانی		شبکه‌سازی
		ارتباطات بین سازمانی در طرح‌های توسعه پایدار
		شبکه‌های اجتماعی متناسب با شرایط بانک
		تعامل و همکاری با دیگران
		قدرت مذاکره و اقناع
		کار تیمی
		اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی کارکنان
برنامه ریزی امنیت شغلی کارکنان		مدیریت استعداد
		تعیین خدمات مسافرتی مناسب
		خدمات بازنشستگی مناسب با شرایط جامعه
		تعیین خدمات بیمه‌ای مناسب
		تعیین خدمات درمانی مناسب
		مهندسی مجدد ساختارها و فرایندهای بانک براساس شرایط کارکنان
		توجه به کیفیت زندگی کاری
		برنامه ریزی برای کاهش فرسودگی شغلی
سازمان یادگیرنده		برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت
		آموزش الکترونیکی و از راه دور
		تأمین امکانات و بودجه کافی برای آموزش سازمان
		تصویب قوانین تسهیل ایجاد سازمان یادگیرنده
		ایجاد واحد پشتیبانی و نظارت بر آموزش کارکنان و مدیران
		ایجاد سیستم تشویقی برای مشارکت بیشتر در آموزش و یادگیری
		تدوین قوانین امنیتی و حقوقی در نظام آموزش شغلی
		آموزش مفاهیم زیست محیطی و مسئولیت پذیری اجتماعی
		برگزاری دوره‌های مثبت‌اندیشی

اخلاق مداری

ایجاد کمپین‌های کمک به افراد نیازمند
ایجاد کمپین‌های حفظ محیط زیست
پابندی به اخلاق حرفه‌ای
پابندی به آموزه‌های دینی و اسلامی
توسعه مفاهیم و ارزش‌های انسانی
پابندی به قوانین و حقوق شهروندی
ترویج همدلی و نوع دوستی به افراد
توسعه باورهای دینی و مذهبی
اشاعه امیدواری و اعتماد در جامعه
صداقت حاکمیت و دستگاه‌های اجرایی
برنامه ریزی برای کاهش تبعیض و رفتارهای سیاسی

نتایجی که در اثر راهبردها پدیدار می‌شود. پیامدها نتایج و حاصل کنش‌ها و واکنش‌ها هستند. پیامدها را همواره نمی‌توان پیش بینی کرد و الزاما همان‌هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته‌اند. پیامدها ممکن است حوادث و اتفاقات باشند، شکل منفی به خود بگیرند، واقعی یا ضمنی باشند و در حال یا آینده به وقوع بپیوندند. هم چنین این امکان وجود دارد که آن چه که در برهه‌ای از زمان پیامد به شمار می‌رود در زمانی دیگر به بخشی از شرایط و عوامل تبدیل شوند. پیامدهای شناسایی شده عبارتند از بهبود وضعیت روانی کارکنان، بهبود عملکرد کارکنان، ارتقای کیفی خدمات، پویایی و چابکی سازمانی، نشاط سازمانی، رفتارهای شهروندی سازمانی و توسعه سرمایه اجتماعی. در ادامه به مصاحبه‌هایی که به صورت غیرمستقیم کد محوری را مشخص کردند اشاره شده است:

جدول ۴. کدگذاری باز داده‌های کیفی (پیامدها)

کد انتخابی	مقوله	کدگذاری باز
پیامدها	بهبود وضعیت روانی کارکنان	تجربه عواطف و روحیات مثبت
		احساس رضایت و آرامش درونی
		احساس شایستگی و اعتماد به نفس
		افزایش اعتماد به نفس
		عجین شدن افراد با کار خود
		افزایش انگیزه کارکنان
		بهبود تخصص‌ها و دانش شغلی
		تعهد و تعلق شغلی
		کاهش جابه جایی کارکنان
		افزایش تاب آوری سرمایه انسانی
بهبود عملکرد کارکنان	بهبود عملکرد کارکنان	کاهش غیبت کاری
		کاهش استرش شغلی
		افزایش شادمانی و نشاط کارکنان
		افزایش نوآوری و خلاقیت کارکنان
		بهبود عملکرد و کارایی بین گروهی
		کاهش هزینه ناشی از خطاهای سازمانی (تصمیم گیری)
		بهبود تصمیم گیری‌های سازمانی
		استفاده بهینه از منابع (در راستای منافع عمومی)
		اطمینان به کیفیت خدمات ارائه شده
		رضایتمندی ارباب رجوعان
ارتقای کیفی خدمات	ارتقای کیفی خدمات	افزایش توجه کارکنان به ارباب رجوعان
		تسریع در پاسخگویی
		پویایی و چابکی سازمانی

سرعت در تصمیم گیری	
انعطاف پذیری در عمل	
قدرت مواجهه با چالش‌ها	
تسهیل امور در عین رعایت مقررات	
استفاده از دانش جمعی در تصمیم گیری (پویایی)	
علاقتمندی و تعهد به حرفه	نشاط سازمانی
تعامل مناسب با همکاران و مدیران	
مشارکت در امور و تصمیم گیری‌ها	
احساس امنیت و اعتماد به سیستم	
ایجاد رضایت و انگیزه در کارکنان	
احساس مسئولیت در قبال ذی نفعان	رفتارهای شهروندی سازمانی
کمک و حمایت داوطلبانه	
توسعه مهارت‌ها و توانایی‌ها	
پذیرش و تحمل تنگناها	
بهبود تعاملات اجتماعی	توسعه سرمایه اجتماعی
گسترش اعتماد متقابل در جامعه	
فعالیت جمعی برای منافع مشترک اجتماعی و زیست محیطی	
احساس حمایتگری و پاسخگویی	
ترجیح مصالح جمعی بر فردی	
افزایش انسجام و همبستگی	
ترویج فرهنگ مشارکت و همکاری	
باور به بروز تحولات مثبت اجتماعی	
شناخت، پذیرش و درک دیگران	

بستر یا زمینه مجموعه مشخصه‌های ویژه‌ای است که به پدیده مورد نظر دلالت می‌کند؛ یعنی محل حوادث و وقایع متعلق به پدیده. بستر نشانگر مجموعه شرایط خاصی است که در آن راهبردهای کنش و واکنش صورت می‌پذیرد. فضای محیط کار، فرهنگ سازمانی، جو سازمان، ویژگی‌های مدیریتی، شرایط شغلی، قوانین و مقررات به عنوان شرایط زمینه‌ای مشخص شدند.

جدول ۵. کدگذاری باز داده‌های کیفی (شرایط زمینه‌ای)

کد انتخابی	مقوله	کدگذاری باز
عوامل زمینه‌ای	فضای محیط کار	تخصیص فضای سبز
		ایمنی محل کار
		منطقه جغرافیایی بانک
		امکانات بهداشتی و سلامتی
		تخصیص سالن ورزشی
		معماری متناسب با بانک
		امکانات فیزیکی متناسب با شرایط فیزیکی کارکنان
		تناسب نور، دمای هوا و شرایط تهویه بانک
فرهنگ سازمانی		فرهنگ صرفه جویی
		سیستم انتقادات و پیشنهادات
		رواج فرهنگ مثبت‌اندیشی
		شفافیت
		آزادی بیان و عملکرد
		فرهنگ حفظ محیط زیست

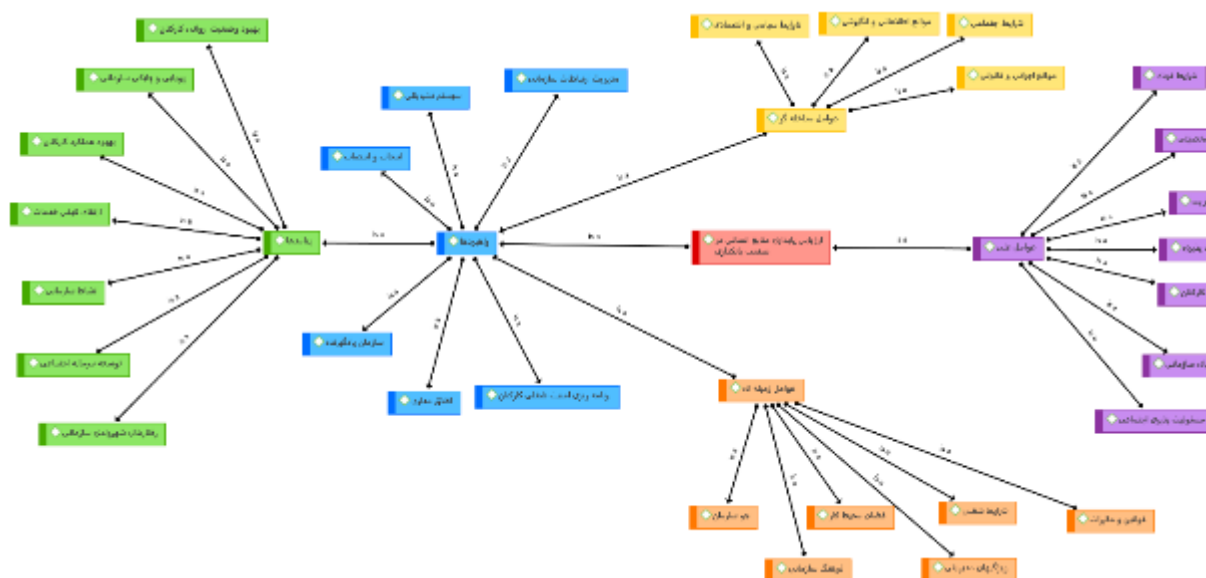
تحمل اختلاف سلیقه	
قابلیت اعتماد به سازمان	جو سازمان
جو خلاقانه سازمانی	
ارتباطات رسمی و غیر رسمی	
ملاحظه گری (خیرخواهی) مدیران	
علاقه و تعهد به کار و سازمان	
جلب اعتماد و مشارکت کارکنان	ویژگی‌های مدیریتی
تمرکز بر منافع ذی نفعان	
تسلط بر قوانین، مقررات و فرایندها	
مسئولیت پذیری و پاسخگویی	
تفکر سیستماتیک و چند بعدی	
ساعات کاری و مرخصی	شرایط شغلی
سختی و تناسب شرایط کاری با شرایط فردی	
برنامه ریزی صحیح اضافه کاری	
سطح آزادی عملکرد در مسئولیت کاری	
نظم و انضباط جاری در بانک	قوانین و مقررات
تناسب قوانین با شرایط بانک	
قوانین حمایت کننده از حقوق کارکنان	
قوانین حمایت کننده از حقوق ارباب رجوعان	
قوانین حفظ محیط زیست (مانند حذف کاغذ)	
قوانین و استانداردهای بین المللی توسعه پایداری در سازمان	

شرایط ساختاری که به پدیده‌ای تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. آن‌ها راهبردها را در درون زمینه خاصی سهولت می‌بخشند یا آن‌ها را محدود و مقید می‌کنند. مولفه‌های موانع اجرایی و قانونی، موانع اطلاعاتی و انگیزشی، شرایط اجتماعی و شرایط سیاسی و اقتصادی به عنوان شرایط مداخله گر شناسایی شدند.

جدول ۶. کدگذاری باز داده‌های کیفی (شرایط مداخله گر)

کد انتخابی	مقوله	کدگذاری باز
عوامل مداخله گر	موانع اجرایی و قانونی	محدودیت‌های قوانین و مقررات (بوروکراسی‌های زائد) زنجیره‌های تصمیم گیری طولانی (ساختارهای بلند و متمرکز) انتخاب سلیقه‌ای و تغییرات مدیریتی
	موانع اطلاعاتی و انگیزشی	تازگی مفاهیم آموزش در محیط کار عملی برای کارکنان عدم تعریف معیارهای ارزیابی دانشی در سازمان نابرابری در امکان احراز مشاغل مدیریتی تبعض در محیط کار
	شرایط اجتماعی	تفکرات فردگرایانه و خود محور جو روانی بی اعتمادی کاهش اعتماد به سیستم دولتی و حاکمیتی
	شرایط سیاسی و اقتصادی	تحریم‌ها و بحران‌های اقتصادی کمبود اعتبارات و منابع مالی تأثیرات تصمیمات سیاسی

مرحله اصلی تحلیل داده بنیاد، کدگذاری انتخابی است که پژوهشگر براساس نتایج کدگذاری باز و محوری به ارائه نظریه می‌پردازد. در این قسمت به ریشه یابی و دلایل شکل‌گیری این شرایط تحت عنوان یادداشت نظری که حاوی تأملات و اندیشه‌های تحلیل‌گر در مورد شرایط تحقیق است، بیان می‌شود. از میان عوامل شناسایی شده، پارادایم کدگذاری محوری انجام شد و براساس آن ارتباط خطی میان مقوله‌های پژوهش شامل شرایط علی، مقوله‌های محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مشخص شد. شکل ۱، پارادایم کدگذاری محوی و به عبارت دیگر مدل فرآیند کیفی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱. خروجی گرافیکی نرم افزار ATLAS TI

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که پایداری منابع انسانی در صنعت بانکداری حاصل تعامل چندبعدی میان عوامل فردی، سازمانی، اجتماعی، محیطی و مدیریتی است. به‌ویژه متغیرهایی مانند سلامت روان، هوش هیجانی، ثبات عاطفی، تناسب شغل با مهارت‌ها و ویژگی‌های فردی، فرهنگ سازمانی، تعهد به ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی و همچنین برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای از مهم‌ترین محرک‌های مؤثر در ایجاد و تقویت منابع انسانی پایدار بودند. این نتایج با مبانی نظری مدیریت پایدار منابع انسانی که بر هم‌افزایی اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی تأکید دارد، همخوانی دارد (Hakkak, 2024).

یکی از مهم‌ترین نتایج پژوهش حاضر آن است که تناسب فرد و شغل و به‌کارگیری نظام‌های شایسته‌سالارانه، نه تنها به افزایش انگیزه و بهره‌وری منجر می‌شود، بلکه عاملی کلیدی در کاهش استرس شغلی و ارتقای کیفیت زندگی کاری است. این یافته با پژوهش (Mohammadzadeh et al., 2023) همسو است که نشان داد عوامل روان‌شناختی و فردی مانند تعهد، دانش و مهارت کارکنان نقش مؤثری در نگهداشت منابع انسانی ایفا می‌کند. همچنین پژوهش (Timouri et al., 2022) نیز تأکید کرده است که طراحی مدل‌های مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری می‌تواند موجب بهبود فرآیندهای جذب و انتصاب و افزایش انگیزش کارکنان شود.

نتایج همچنین حاکی از اهمیت بالای فرهنگ سازمانی و ارزش‌های مشترک در ارتقای احساس تعلق کارکنان به سازمان است. بر اساس تحلیل کیفی، سازمان‌هایی که تعهد به اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت اجتماعی و ارزش‌های انسانی را در فرهنگ سازمانی خود نهادینه می‌کنند، موفق‌تر در ایجاد انسجام و همبستگی میان کارکنان هستند. این یافته با نتایج پژوهش (Järnlström et al., 2023) همراستا است که نشان داد در

شرکت‌های فنلاندی، اجرای شیوه‌های پایدار مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه در حوزه فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی، توانسته است میزان مشارکت و وفاداری کارکنان را ارتقا دهد.

علاوه بر این، تعاملات اجتماعی و روابط میان کارکنان، مدیران و ذی‌نفعان بیرونی نقشی پررنگ در موفقیت راهبردهای منابع انسانی پایدار ایفا کردند. یافته‌های حاضر نشان داد که فعالیت‌های گروهی، حمایت متقابل و تشویق به نوآوری در میان کارکنان نه‌تنها بهره‌وری را افزایش می‌دهد بلکه باعث کاهش نرخ ترک شغل نیز می‌شود. این نتایج با مطالعه (Hamzavi et al., 2023) همسو است که نشان داد سرمایه اجتماعی نقش میانجی مهمی میان مدیریت منابع انسانی پایدار و نگهداشت نیروی انسانی ایفا می‌کند. همچنین نتایج تحقیق (Ghani et al., 2022) در صنعت مهمان‌داری نیز تأیید می‌کند که تعاملات اجتماعی و حمایت سازمانی از مهم‌ترین استراتژی‌های نگهداشت کارکنان هستند.

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش حاضر بر اهمیت نقش بانک‌ها در مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی تأکید داشت. نتایج نشان داد که بانک‌ها در کنار تمرکز بر رشد اقتصادی، باید در طرح‌های پایدار اجتماعی و زیست‌محیطی مشارکت کنند تا هم‌زمان با موفقیت اقتصادی، به بهبود شرایط جامعه نیز کمک کنند. این نتیجه با پژوهش (Yahya & Zargar, 2023) همخوان است که در صنعت بانکداری یک کشور در حال توسعه نشان داد مدیریت منابع انسانی سبز و نوآوری‌های سبز از طریق نقش میانجی مسئولیت اجتماعی شرکت، به‌طور مستقیم بر پایداری سازمانی اثرگذار هستند. همچنین نتایج مطالعه (Noor et al., 2023) در حوزه بانکداری سبز نیز تأکید کرده است که شیوه‌های منابع انسانی سبز همراه با سبک رهبری مشارکتی می‌تواند در افزایش تعامل کارکنان و ارتقای وجهه اجتماعی بانک‌ها نقش اساسی ایفا کند.

بعد دیگر نتایج پژوهش حاضر مربوط به اهمیت آموزش و توسعه مستمر در ارتقای توانمندی کارکنان و انطباق سازمان با تحولات محیطی است. یافته‌ها نشان داد که برگزاری دوره‌های آموزشی به‌ویژه در زمینه نوآوری، خلاقیت و مسئولیت اجتماعی می‌تواند ظرفیت‌های کارکنان را افزایش دهد و به سازمان کمک کند با تغییرات فناورانه و بازار سازگار شود. این یافته با تحقیق (Bahri, 2025) همخوانی دارد که نشان داد توسعه منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، راهبردی کلیدی برای ارتقای پایداری نیروی کار در سازمان‌ها است. همچنین مطالعه (Yanti et al., 2024) نیز تأکید کرد که توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های انسانی یکی از مهم‌ترین عوامل افزایش بهره‌وری و پایداری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است.

ارتباط مستقیم میان پایداری منابع انسانی و نوآوری فناورانه نیز در نتایج تحقیق آشکار شد. مصاحبه‌شوندگان به اهمیت بهره‌گیری از فناوری‌های نوین به‌ویژه ابزارهای دیجیتال و هوش مصنوعی در فرآیندهای انتخاب، نگهداشت و ارزیابی عملکرد کارکنان اشاره داشتند. این یافته با پژوهش (Jia & Hou, 2024) همسو است که بر هم‌افزایی میان مدیریت منابع انسانی پایدار و فناوری‌های هوشمند برای افزایش تعامل و مشارکت کارکنان تأکید کرده است. همچنین تحقیق (Shet et al., 2021) نشان می‌دهد که بهره‌گیری از تحلیل داده‌ها در مدیریت منابع انسانی می‌تواند در طراحی تصمیم‌های استراتژیک و تحقق اهداف پایداری نقش آفرین باشد.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که اتخاذ شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت بانکداری علاوه بر بهبود عملکرد و کیفیت خدمات، به ارتقای مشروعیت اجتماعی و افزایش اعتماد عمومی نیز منجر می‌شود. این امر با نتایج پژوهش (Salama et al., 2022) همراستا است که در هتل‌های گواهی‌شده سبز مصر نشان داد مدیریت منابع انسانی پایدار به‌طور مستقیم با بهبود نتایج کسب‌وکار و ارتقای مسئولیت اجتماعی مرتبط است. همچنین نتایج مطالعه (Romero et al., 2021) نیز تأکید دارد که تحول در مدل‌های کسب‌وکار و پذیرش رویکردهای باز می‌تواند همسویی بیشتری میان اهداف اقتصادی و اجتماعی سازمان ایجاد کند.

از بعد جهانی، یافته‌های حاضر اهمیت توجه به توازن میان عوامل اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی را برجسته می‌سازد. این نتیجه با دیدگاه (Jo Dewulf, 2021) همخوان است که مدیریت منابع را در پیوند مستقیم با رفتار انسانی و توسعه پایدار تبیین می‌کند. همچنین مطالعه

(Kostiuk et al., 2021) نشان داد که توسعه فضای اجتماعی-فرهنگی در مناطق صنعتی نقش مهمی در نگهداشت منابع انسانی دارد؛ نتیجه‌ای که با یافته‌های این پژوهش درباره اهمیت محیط اجتماعی و سازمانی همخوانی دارد. نتایج همچنین اهمیت توجه به عوامل بیرونی نظیر فشارهای نظارتی، تغییرات اقتصادی و تحریم‌ها را نشان داد که می‌توانند به‌عنوان شرایط مداخله‌گر، اثربخشی راهبردهای منابع انسانی پایدار را محدود کنند. این نتیجه با پژوهش (Kuvandikov et al., 2022) همسو است که نشان داد مداخلات سهامداران فعال می‌تواند موجب کاهش یا افزایش پایداری منابع انسانی پس از ادغام‌ها شود. همچنین تحقیق (Zhao et al., 2021) در دوران همه‌گیری کووید-۱۹ نیز بر ضرورت بازطراحی راهبردهای سازمانی برای مقابله با بحران‌ها و حفظ پایداری منابع انسانی تأکید دارد.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان داد که پایداری منابع انسانی مفهومی چندبعدی است که نیازمند توجه همزمان به عوامل فردی، سازمانی، اجتماعی، محیطی و فناورانه است. این نتایج با مطالعات پیشین در سطح ملی و بین‌المللی همخوانی داشته و بر ضرورت طراحی مدل‌های بومی برای صنعت بانکداری تأکید می‌کند.

این پژوهش همچون هر مطالعه دیگری با محدودیت‌هایی همراه بوده است. نخست آنکه داده‌های تحقیق تنها از طریق مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان بانک تجارت جمع‌آوری شد. این امر اگرچه عمق اطلاعات کیفی را افزایش داده است، اما تعمیم‌پذیری نتایج به سایر بانک‌ها یا صنایع خدماتی را محدود می‌سازد. دوم، پژوهش بر اساس رویکرد کیفی داده‌بنیاد انجام شد و به همین دلیل، امکان آزمون کمی روابط میان متغیرها وجود نداشت. سوم، شرایط خاص اقتصادی و سیاسی کشور در زمان گردآوری داده‌ها ممکن است بر دیدگاه‌های خبرگان تأثیر گذاشته باشد و نتایج را به‌طور نسبی مقید سازد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده از روش‌های ترکیبی (کیفی-کمی) برای بررسی پایداری منابع انسانی در بانک‌ها استفاده کنند تا ضمن حفظ عمق تحلیل کیفی، بتوانند روابط میان متغیرها را به‌صورت کمی آزمون کنند. همچنین انجام مطالعات تطبیقی میان بانک‌های دولتی و خصوصی یا میان بانک‌های ایرانی و بانک‌های بین‌المللی می‌تواند به شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌های بومی کمک کند. پیشنهاد دیگر، تمرکز بر نقش فناوری‌های نوین و هوش مصنوعی در ارتقای مدیریت منابع انسانی پایدار است؛ موضوعی که می‌تواند با توجه به سرعت تحولات دیجیتال اهمیت فزاینده‌ای داشته باشد.

مدیران بانکی باید سیاست‌های جذب و نگهداشت نیروی انسانی را بر پایه شایسته‌سالاری و تناسب فرد-شغل طراحی کنند. همچنین ایجاد محیط کاری مثبت، آموزش مستمر، توجه به مسئولیت اجتماعی و استفاده از فناوری‌های نوین می‌تواند به ارتقای پایداری منابع انسانی کمک کند. توصیه می‌شود بانک‌ها علاوه بر تمرکز بر اهداف اقتصادی، با مشارکت در پروژه‌های سبز و اجتماعی، تعهد خود را به جامعه نشان دهند و از این طریق سطح اعتماد عمومی و وفاداری کارکنان را افزایش دهند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی 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

۱۴

Introduction

In recent decades, sustainable human resource management (SHRM) has emerged as a crucial framework for integrating organizational strategies with social, environmental, and economic objectives. The growing complexity of global markets, technological change, and increasing external pressures have pushed organizations—particularly in the service and financial sectors—toward sustainability-oriented practices. This is especially relevant for the banking industry, where employees are considered the central resources shaping customer satisfaction, service quality, and organizational performance (Kazemi Saraskanroud et al., 2024). The banking sector has long been challenged by issues such as increased competition, customer expectations, digital transformation, and regulatory constraints. These factors directly influence how banks design and implement human resource (HR) strategies. Unlike manufacturing industries, banks rely primarily on intangible assets—knowledge, skills, and commitment of employees—which underscores the importance of designing sustainable HR frameworks (Yahya & Zargar, 2023). At the same time, pressures from stakeholders, regulators, and society have amplified the need to adopt SHRM strategies that balance profitability with environmental and social responsibility (Faisal, 2023).

Sustainable HRM is often conceptualized as a multidimensional construct that extends traditional HRM by embedding values such as legitimacy, equity, and long-term well-being of employees. Studies have highlighted the role of psychological well-being, job–person fit, and emotional intelligence in sustaining employee engagement and reducing turnover rates (Mohammadzadeh et al., 2023). Furthermore, organizational culture and social responsibility play pivotal roles in fostering cohesion, loyalty, and collective identity among employees (Järlström et al., 2023). This aligns with broader sustainability frameworks emphasizing the triple bottom line of economic, environmental, and social outcomes (Hakkak, 2024).

The banking industry, given its dual role as a financial intermediary and as a socially accountable institution, provides a unique context for exploring SHRM. On the one hand, banks indirectly contribute to environmental degradation by financing industrial projects; on the other hand, they have the opportunity to direct resources toward socially responsible and environmentally sustainable initiatives (Al-Hazaima et al., 2022). Therefore, the sustainability of HR practices in banks must not only address internal workforce stability but also align with broader corporate sustainability goals (Noor et al., 2023).

Several studies confirm the linkage between sustainable HR practices and organizational performance. For example, the adoption of green HRM practices has been found to enhance employee engagement and improve organizational legitimacy (Yong et al., 2022). Similarly, merit-based recruitment, continuous training, and innovation-focused learning environments are reported to reduce job stress and enhance job satisfaction (Timouri et al., 2022). Training and professional development programs, particularly in creativity, innovation, and social responsibility, play a key role in enabling organizations to adapt to environmental turbulence (Bahri, 2025; Yanti et al., 2024).

Moreover, the integration of advanced digital technologies and artificial intelligence (AI) is increasingly seen as a driver of sustainable HRM. AI-enabled HR processes enhance recruitment accuracy, improve performance appraisal systems, and foster higher levels of employee engagement (Jia & Hou, 2024). Such digital transformations have been shown to reinforce organizational agility and align HR functions with sustainability goals (Shet et al., 2021).

Previous research also suggests that SHRM contributes to building organizational legitimacy and public trust. Studies in the hospitality and banking sectors emphasize that aligning HR practices with corporate social responsibility strengthens employee commitment while improving brand reputation (Romero et al., 2021; Salama et al., 2022). Similarly, attention to legal, ethical, and international sustainability standards helps organizations achieve greater acceptance from stakeholders and communities (Jo Dewulf, 2021).

Despite these advances, gaps remain in the literature. Many studies are fragmented across industries and contexts, with limited focus on developing integrated models of HR sustainability in banking, particularly in developing economies (Jafarinia et al., 2022). Furthermore, while external pressures such as economic crises, sanctions, and regulatory environments are recognized as influential, empirical models often fail to capture their direct and indirect effects (Kuvandikov et al., 2022; Zhao et al., 2021). Thus, there is a pressing need for comprehensive frameworks that capture the interplay of individual, organizational, social, and environmental factors in shaping HR sustainability in banks.

The present study addresses this gap by designing a model for assessing human resource sustainability in the banking industry, with a specific focus on Tejarat Bank. By adopting a qualitative grounded theory approach and conducting in-depth interviews with experts and managers, the study aims to identify causal, contextual, and intervening conditions influencing HR sustainability, and to provide a practical model that aligns HR practices with the principles of organizational sustainability.

Methods and Materials

This study adopted a qualitative research design using the grounded theory approach. Data collection involved multiple methods, including a comprehensive literature review and semi-structured interviews. A purposive sampling strategy was employed to select 20 managers and experts from Tejarat Bank in 2024. Interviews were transcribed and coded using ATLAS.TI software. Open, axial, and selective coding processes were carried out to identify categories and subcategories. Triangulation was applied to ensure validity, and the final model was constructed by analyzing relationships between causal conditions, contextual and intervening conditions, strategies, and consequences.

Findings

Data analysis revealed that HR sustainability in the banking sector is influenced by a broad set of factors categorized into five domains: individual, organizational, social, environmental, and managerial.

At the individual level, psychological health, emotional stability, and emotional intelligence were found to be critical in creating a resilient workforce. Enhancing these attributes improved employees' quality of work life, reduced job stress, and increased job satisfaction. The importance of job-person fit and merit-based appointments was also emphasized, highlighting their role in boosting motivation and efficiency.

At the organizational level, culture and values such as adherence to professional ethics, social responsibility, and commitment to human values fostered solidarity and enhanced employees' sense of belonging. Strategies such as transparent promotion systems, continuous training, and performance-based rewards were identified as effective for retaining talented employees.

Social factors, including collaboration, teamwork, and engagement with external stakeholders, were identified as key in creating a supportive and sustainable work environment. Group activities, innovation encouragement, and mutual support contributed to reducing turnover rates and enhancing organizational efficiency.

Environmental and social responsibility emerged as crucial conditions for HR sustainability. Banks were found to play a dual role: while focusing on economic growth, they must simultaneously engage in sustainable projects and align their operations with environmental and social goals.

Finally, managerial practices such as succession planning, communication management, and fostering learning organizations were recognized as strategies to achieve HR sustainability. These practices were directly linked to positive outcomes, including improved employee performance, enhanced service quality, organizational agility, and social capital development.

Discussion and Conclusion

The findings confirm that HR sustainability in banking is a multidimensional construct requiring attention to both internal and external dynamics. At the individual level, the importance of psychological well-being and emotional intelligence underscores the role of personal attributes in sustaining workforce stability. This aligns with earlier findings suggesting that knowledge-oriented HR practices directly influence retention and motivation (Mohammadzadeh et al., 2023).

The organizational emphasis on culture, ethics, and social responsibility reflects the central role of institutional values in shaping employee commitment. This resonates with evidence from Finnish companies, where sustainable HR practices enhanced employee cohesion and loyalty (Järlström et al., 2023). The present study further extends this by showing that such cultural dimensions are particularly critical in service industries like banking, where employee–customer interactions are central to organizational success.

The importance of collaboration and stakeholder engagement supports the view that HR sustainability extends beyond the organizational boundary. Consistent with findings in the hospitality sector, the mediating role of social capital in HR sustainability was validated (Ghani et al., 2022; Hamzavi et al., 2023). Such results highlight the interdependence between internal HR strategies and external social relations.

The dual responsibility of banks in balancing economic objectives with social and environmental responsibilities confirms findings from studies in developing economies, where CSR and green HR practices were positively associated with corporate sustainability (Noor et al., 2023; Yahya & Zargar, 2023). This study demonstrates that employee awareness and commitment to these responsibilities are vital for enhancing organizational legitimacy and public trust (Romero et al., 2021; Salama et al., 2022).

Furthermore, the role of continuous training and competency development resonates with prior work emphasizing long-term HRD strategies (Bahri, 2025; Yanti et al., 2024). The integration of technology and AI into HR processes further strengthens the argument that sustainable HR practices are increasingly intertwined with digital innovation (Jia & Hou, 2024; Shet et al., 2021). This suggests that future SHRM frameworks must consider both human and technological dimensions of sustainability.

The study also highlights the significance of external conditions, including regulatory, political, and economic environments, as intervening factors. This reflects the findings of (Kuvandikov et al., 2022) on shareholder interventions and (Zhao et al., 2021) on corporate sustainability during crises, emphasizing the need for resilient and adaptive HR systems.

In conclusion, the model developed in this study provides a comprehensive framework for assessing HR sustainability in banking. By identifying causal, contextual, and intervening conditions, as well as strategies and outcomes, the model offers practical insights for managers seeking to align HR practices with organizational sustainability goals. The findings contribute to the literature by extending the understanding of SHRM in the context of banking and by emphasizing the importance of integrating cultural, social, and technological factors into HR strategies.

References

- Al-Hazaima, H., Al Shbail, M. O., Alshurafat, H., Ananzeh, H., & Al Shbeil, S. O. (2022). Dataset for integration of sustainability education into the accounting curricula of tertiary education institutions in Jordan. *Data in Brief*, 42, 108224. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2022.108224>
- Bahri, E. S. (2025). The Identification of Competency-based Human Resource Development Strategy. *International Journal of Strategic Studies*, 2(1), 1-7. <https://doi.org/10.59921/icestra.v2i1.50>
- Bilić, I., Primorac, D., & Trkulja, Ž. M. (2023). Virtue Ethics, Managerial Profession and Personality Traits: The Extension of Mintzberg's Managerial Traits. *Business Systems Research Journal*, 14(2), 145-157. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2023-0016>
- Bouzzine, Y. D., & Lueg, R. (2022). CSR, Moral Licensing and Organizational Misconduct: A Conceptual Review. *Organization Management Journal*, 20(2), 63-74. <https://doi.org/10.1108/omj-09-2021-1355>
- Cai, Y. (2024). The Impact of Managers' Self-Interested Behavior on the Firm's Strategic Decision-Making. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 114(1), 85-91. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/114/2024bj0162>
- Chanyal, P. C. (2025). Behavioral Biases in Managerial Decision-Making: Implications for Corporate Performance and Governance. *Ijemi*, 01(01), 8-16. <https://doi.org/10.63665/ijemi.v01i01.02>
- Chen, W. (2025). Impact of Economic Policy Uncertainty on Merger and Acquisition Decisions: Evidence From Chinese a-Shares. *Amo*, 1(1), 1000042. <https://doi.org/10.71204/n5b24y27>
- Cui, Y., & Zhu, S. (2024). The Influencing Mechanism of Managerial Myopic Behavior on Enterprise Sustainable Development Performance: Evidence Based on Listed Companies in China. *Sustainability*, 16(11), 4472. <https://doi.org/10.3390/su16114472>
- Dadaboyev, S. M. U., Choi, S., & Paek, S. (2022). Why Do Good Soldiers in Good Organizations Behave Wrongly? The Vicarious Licensing Effect Of perceived Corporate Social Responsibility. *Baltic Journal of Management*, 17(5), 722-737. <https://doi.org/10.1108/bjm-02-2022-0071>
- Ehikioya, B. I., Ehimare, O. A., Onyinyechi, O. C., & Mac-Ozigbo, A. (2021). Investigating the Impact of Managerial Entrenchment on Corporate Financial Structure: Evidence From Nigeria. *Asian Economic and Financial Review*, 11(7), 563-574. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2021.117.563.574>
- Elkin, S. (2024). Managing Elements of Intellectual Capital in the Process of Forming Corporate Ethics. *Theoretical Economics*, 0(7), 59-69. <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2024-7-59-69>
- Faisal, S. (2023). Twenty-Years Journey of Sustainable Human Resource Management Research: A Bibliometric Analysis. *Administrative Sciences*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/admsci13060139>
- Feldmann, J., Halfina, J., Heyn, N. V. J., Körber, L. M., Bouzzine, Y. D., & Lueg, R. (2022). Moral Licensing and Corporate Social Responsibility: A Systematic Literature Review and a Research Agenda. *Journal of Governance and Regulation*, 11(1, special issue), 296-302. <https://doi.org/10.22495/jgrv11i1siart9>
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review. *Sustainability*, 14(5). <https://doi.org/10.3390/su14052885>
- Gölgeci, İ., Ali, I., Bozkurt, S., Gligor, D., & Arslan, A. (2022). The Impact of Corporate Support Programs on Environmental and Social Innovation: Empirical Insights From the Food and Beverage Industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(7), 898-929. <https://doi.org/10.1108/ijopm-10-2021-0640>
- Guenzel, M., & Malmendier, U. (2020). Behavioral Corporate Finance: The Life Cycle of a CEO Career. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190625979.013.457>
- Hakkak, M. (2024). Identifying Factors Affecting Sustainable Human Resources with a Meta-Synthesis Approach. *Biannual Journal of Sustainable Human Resource Management*, 6(10), 157-178. https://shrm.journals.umz.ac.ir/article_4830_en.html?lang=fa
- Halim, K. I. (2023). The Role of Firm Characteristics in Enhancing the Dividend Payout Ratio. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 8(1), 72-79. <https://doi.org/10.38043/jiab.v8i1.4785>
- Hamzavi, H., Mohebi, A., Khademi, A., & Rezaeimanesh, B. (2023). The Impact of Sustainable Human Resource Management on Human Resource Retention and the Mediating Role of Social Capital. *Transformative Human Resources Quarterly*, 2(7), 20-38. https://journals.iau.ir/article_707658.html?lang=en
- Jafarinia, S., Hassanpour, A., Kheirandish, M., & Sidaee, S. R. (2022). Designing a Human Capital Development Model in the Service Industry (Banking) with a Qualitative Approach and Systematic Review. *Monthly Scientific Journal of Iranian Political Sociology*, 5(12), 2050-2171. https://jou.spsiran.ir/article_158315.html
- Järllström, M., Saru, E., & Pekkarinen, A. (2023). Practices of sustainable human resource management in three finnish companies: comparative case study. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 12(1), 31-51. <https://doi.org/10.1177/22779779231154656>
- Jia, X., & Hou, Y. (2024). Architecting the future: exploring the synergy of AI-driven sustainable HRM, conscientiousness, and employee engagement. *Discover Sustainability*, 5(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00214-5>

- Jiang, K. (2022). Investor Sentiment and Corporate Investment Behavior——Based on the Suppressing Effect of Managers Optimism. *Academic Journal of Business & Management*, 4(8). <https://doi.org/10.25236/ajbm.2022.040815>
- Jo Dewulf, S. H. (2021). Towards sustainable resource management: identification and quantification of human action. *Resources, Conservation and Recycling*. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2021.105403>
- Kazemi Saraskanroud, Z., Shirkhodaie, M., Yahyazadehfar, M., Safari, M., & Namdar Tojari, S. (2024). Designing a Model of Sustainability in the Workplace Based on Employees' Environmental Behavior. *Biannual Journal of Sustainable Human Resource Management*, 6(10), 297-324. https://shrm.journals.umz.ac.ir/article_4914.html?lang=en
- Kharchuk, Y., & Kharchuk, A. (2024). Administrative Culture of the Heads of Local Government Bodies and Its Impact on the Development of Territorial Communities. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University Series Economics*, 1(33(61)), 25-34. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-25-34](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-25-34)
- Kostiuk, N., Panina, T., & Sambalkhunde, K. E. (2021). The development of the sociocultural space of the coal-mining region as a factor of human resources retention E3s Web of Conferences, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202131504014>
- Kuvandikov, A., Pendleton, A., & Goergen, M. (2022). The impact of activist hedge funds on post-merger downsizing and performance. *British Journal of Management*, 33(1), 346-368. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12507>
- List, J. A., & Momeni, F. (2021). When Corporate Social Responsibility Backfires: Evidence From a Natural Field Experiment. *Management Science*, 67(1), 8-21. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3540>
- Liu, T., Chen, Y., Hu, C., Yuan, X., Liu, C.-E., & He, W. (2020). The Paradox of Group Citizenship and Constructive Deviance: A Resolution of Environmental Dynamism and Moral Justification. *International journal of environmental research and public health*, 17(22), 8371. <https://doi.org/10.3390/ijerph17228371>
- Mion, G., & Broglia, A. (2024). Crises, Business Decisions and Virtue: A Managerial Reading of Biblical Famine Narratives. *Contabilità E Cultura Aziendale*, 23(2), 35-62. <https://doi.org/10.3280/cca2023-002003>
- Mohammadzadeh, M., Esmailzadeh, M., & Sabekrow, M. (2023). Identifying Factors Affecting the Retention of Knowledge Human Resources. *Biannual Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5(8), 95-120. https://shrm.journals.umz.ac.ir/article_4160.html
- Noor, J., Tunnufus, Z., Handrian, V. Y., & Yumhi, Y. (2023). Green human resources management practices, leadership style and employee engagement: Green banking context. *Heliyon*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023096810>
- Pradhan, R. K. (2025). How Do the Authentic Leaders Make Ethical Decisions? Examining the Mediating Role of Empathy. *International Journal of Ethics and Systems*. <https://doi.org/10.1108/ijoes-02-2025-0072>
- Qin, Z., Cui, M., Yan, J., & Niu, J. (2023). Managerial Sentiment and Corporate Risk-Taking: Evidence From Chinese Listed Companies' Annual Reports. *Management Research Review*, 47(4), 485-511. <https://doi.org/10.1108/mrr-02-2023-0110>
- Ren, L., Zhong, X., & Wan, L. (2023). Do Academic CEOs Influence Corporate Social Irresponsibility? The Moderating Effects of Negative Attainment Discrepancy and Slack Resources. *Business Ethics the Environment & Responsibility*, 32(3), 946-960. <https://doi.org/10.1111/beer.12549>
- Romero, M. C., Lara, P., & Villalobos, J. (2021). Evolution of the business model: Arriving at open business model dynamics. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 86. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010086>
- Salama, W., Nor El Deen, M., Albakhit, A., & Zaki, K. (2022). Understanding the Connection between Sustainable Human Resource Management and the Hotel Business Outcomes: Evidence from the Green-Certified Hotels of Egypt. *Sustainability*, 14(9), 5647. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/9/5647>
- Shet, S. V., Poddar, T., Samuel, F. W., & Dwivedi, Y. K. (2021). Examining the determinants of successful adoption of data analytics in human resource management - A framework for implications. *Journal of Business Research*, 131, 311-326. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.054>
- Suryani, S. (2022). Governance/ Corporate Social Responsibility (CSR) and Ethics in Strategic Management in Education. *Inspirasi Dunia Jurnal Riset Pendidikan Dan Bahasa*, 2(1), 57-69. <https://doi.org/10.58192/insdun.v2i1.412>
- Timouri, H., Shaheen, A., & Karimi, A. (2022). Presenting a Merit-Based Human Resource Management Model with a Succession Planning Approach. *Journal of Applied Sociology*, 33(2), 69-92. https://jas.ui.ac.ir/article_26161.html
- Wang, F., Hu, W., Liu, L., & Li, Y. (2023). U-Shaped Relationship Between Managerial Herd Behavior and Corporate Financialization With the Moderating Effect of Corporate Governance: Evidence From China. *Journal of Business Economics and Management*, 24(5), 939-959. <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.20660>
- Wati, E. R., Tjaraka, H., & Sudaryati, E. (2020). Do Managerial Ability Impact Indonesian Firm Risk-Taking Behavior? *Akrual Jurnal Akuntansi*, 12(1), 18. <https://doi.org/10.26740/jaj.v12n1.p18-33>

- Wen, N., & Hu, T. (2023). License Is "Suspended": The Impact of Social Sharing on Curbing Moral Licensing. *Journal of Consumer Marketing*, 40(6), 712-720. <https://doi.org/10.1108/jcm-06-2021-4711>
- 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>
- Yanti, E. D., Sari, M. M., Ardian, N., & Hasibuan, R. S. (2024). Analysis of factors affecting the work productivity of MSME actors: A case study of human resources and competency development in Pematang Serai Village. *Jurnal Ekonomi, Akutansi dan Manajemen Nusantara*, 3(1), 1-7. <https://loddosinstitute.org/journal/index.php/jeama/article/view/107>
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Seles, B. M. R. P. (2022). Testing the stakeholder pressure, relative advantage, top management commitment and green human resource management linkage. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1283-1299. <https://doi.org/10.1002/csr.2269>
- Yu, J., Qiu, Q., & Qiao, Y. (2024). Managerial Decision Horizon and Corporate Greenwashing: Evidence From China. *Business Ethics the Environment & Responsibility*. <https://doi.org/10.1111/beer.12734>
- Zhang, D., Zhang, C., & Wang, L. (2023). Preventing Moral Crisis and Promoting Sustainable Development in Enterprises: A Study of Managers' Moral Decision-Making. *Sustainability*, 15(15), 11679. <https://doi.org/10.3390/su151511679>
- Zhao, D., Orekhov, S., Velikorossov, V., Maksimov, M., Prodanova, N., & Chernenkaya, L. (2021). On analysis of some factors of the sustainability of corporate business in the conditions of the covid-19 pandemic. *Laplace Em Revista*, 7(Extra-B), 349-364. <https://doi.org/10.24115/S2446-622020217Extra-B936p.349-364>
- Ziegler, M. T. (2025). Critical Intuitions in Stakeholder Theory and Political CSR: The Effect of Identity Constituting Values on the Dynamics of Business Ethical Debates. *Humanistic Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s41463-024-00204-9>