


## Qualitative Modeling of Human Capital Strategies in Sepeh Bank of Iran with an Emphasis on Organizational Structure Change

Shahriyar Emamdoust Haredasht <sup>1</sup>, Musa Rezvani Chaman Zamin <sup>2\*</sup>,  
Morteza Hazrati <sup>3</sup>

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Astara Branch, Islamic Azad university, Astara, Iran.
2. Assistant Prof., Department of Management and Accounting, Astara Branch, Islamic Azad university, Astara, Iran.
3. Assistant Prof., Department of Public Administration, Bandar Anzali Branch, Islamic Azad university, Bandar Anzali, Iran.

### OPEN ACCESS

**Article type:** Research Article

**\*Correspondence:** Musa Rezvani Chaman Zamin  
[mo.rezvani@iau.ac.ir](mailto:mo.rezvani@iau.ac.ir)

**Received:** November 16, 2023

**Accepted:** February 3, 2024

**Published:** Winter 2024

**Citation:** Emamdoust Haredasht, Sh., Rezvani Chaman Zamin, M., Hazrati, M. (2024). Qualitative Modeling of Human Capital Strategies in Sepeh Bank of Iran with an Emphasis on Organizational Structure Change. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 3(4), 81-107.

**Publisher's Note:** MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



**Copyright:** © 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** This research has been done to design the model of human capital strategies in Sepeh Bank of Iran, emphasizing changing the organizational structure. The research method is qualitative, and the data collection tool is a semi-structured interview. The statistical population of the current research is 543 people, provincial managers, district affairs management, human capital management, Sepeh Bank managers, and public administration faculty members of Islamic Azad University of Gilan province. The research participants, with the purposeful sampling method, are 22 people, including 15 managers at different levels of Sepeh Bank and 7 university professors. The interview and data collection process were stopped when the data collection reached saturation. The data collection method was a semi-structured interview. The content analysis method was used to analyze the data, and open, central, and selective coding of the interviews was done with the Max Kyuda 2020 software. The findings of the research indicated that for the qualitative design of the human capital strategies model in Sepeh Bank of Iran, with an emphasis on changing the structure, in the education and development subsystem, to the educational needs, educational effectiveness, and career advancement path, in the reward and compensation subsystem, the strategy And the policy of payment and welfare plans, innovative methods of reward and reward for service and organizational targeted reward, and in the subsystem of employee relations, special attention should be paid to the strategy of employee relations, interaction and participation of employees and the optimal design of structural change.

**Keywords:** Human Capital Strategies, Training and Development Strategy, Reward and Service Compensation Strategy, Employee Relations Strategy.

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

Human capital comprises the employees who work within an organization, and the success of that organization depends on them. Human capital means the total sum of talents and capabilities of your employees (knowledge, skills, know-how, and innovation abilities) to add value to the goods and services a company produces. Employees form organizations and lead them (Ahmed et al., 2023). In fact, human capital plays a strategic role in creating competitive advantages (Kusumawijaya & Dwi Astuti, 2023). Change is an inevitable force driving growth, sustainability, and profitability in today's competitive landscape. Yet, navigating through change is an intricate challenge. Organizational transformations often trigger anxiety, fear, demotivation, and decreased morale among employees, leading to resistance. In this dynamic environment, organizations strive to stay agile, constantly evolving to thrive. Implementing change involves leveraging human resource management strategies to bolster vision, mission, integrate new technologies, boost performance, or introduce policies. Sepah Bank underwent a profound transformation due to a monumental merger, transitioning armed forces' banks into its structure and changing their legal status from private to governmental. This resulted in a sudden surge of 35,000 personnel, 4,000 branches, and a massive influx of financial resources and data. Foreseen challenges posed a significant threat to the bank's ambitious goals if unaddressed. Consequently, the research felt compelled to design a human capital strategies model with a focus on organizational structural change. This pursuit aimed to answer the fundamental query: How to design human capital strategies specifically tailored to Sepah Bank's organizational structural shifts? This study's significance lies in exploring both theoretical and practical dimensions. The absence of prior research necessitates identifying human capital strategies aligned with organizational changes. Practically, this research seeks to aid mergers, especially banks, by devising human capital strategies emphasizing structural adaptations. Therefore, this study aims to design a model while employing a suitable mixed research method, capturing the statistical population's unique characteristics within the desired spatial and temporal scope.

### **Case Study**

The current research addresses Sepah Bank of Iran, after its remarkable transition from private to governmental status. Sepah Bank underwent a profound transformation post the merger of armed forces' banks, shifting its legal status from private to governmental in alignment with monetary and banking reforms. This transformation led to an abrupt surge, introducing 35,000 new personnel, 4,000 branches, and a vast influx of resources. However, the existing organizational structure struggled to accommodate these changes, particularly in managing the diverse composition of the merged workforce. Challenges arose from age variations, cultural disparities, conflicting employment terms, and differing career trajectories. Addressing these complexities, especially with mandates against forceful dismissals, became crucial to prevent these organizational hurdles from impeding high-level objectives. This situation underscored the pressing need for a tailored human capital strategy model, emphasizing organizational structural adaptations, to navigate Sepah Bank's post-merger landscape effectively.

### **Theoretical framework**

Human resource subsystems proposed by different authors across distinct years: encompassing functions like job design, recruitment, employee retention, performance evaluation, training,

career development, and employee relations; job analysis, strategic planning, recruitment, promotion, training, performance assessment, employee retention, and negotiations; job design, staffing, training, performance appraisal, compensation, motivation, benefits, health, safety, and employee relations; job design, employee search, performance management, payment structure, training, and employee relations; recruitment, training, performance management, compensation, and employee relations; manpower supply, performance evaluation, rewards, and employee relations; human resource planning, recruitment, retention, and enhancement; employee recruitment, performance management, HR development, rewards, and relations (Armsrong, 2016); strategic management, workforce planning, development, compensation, employee relations, safety, and health (Shava et al., 2021); employee recruitment, selection, compensation, participation, training (Hosseini et al., 2015). These subsystems consolidate into five core categories for HR systems: acquisition, performance assessment, training and development, compensation, and employee relations, with strategies aligned accordingly. Specifically, this study focuses on three subsystems: training and development, compensation, and employee relations (Fayazi, 2010).

The Human Capital Strategy guides how HR functions align with a company's overall strategy. Dyer, Reeves, and Boxall underscore that HR strategies form a cohesive set of activities, providing a framework for crucial organizational goals (Almutairi & Alsawalhah, 2020). The Training and Development Strategy, advocated by Armstrong (2003) and supported by Chiaburu and Tekleab (2005), and Lowe (2000), aims to systematically enhance employee skills, creativity, and self-efficacy through planned behavior change. It's highlighted that this strategy contributes to better job performance and encourages innovation (Barinua & Akpan, 2022; Sylvester & Chigozie, 2016). Meanwhile, the Compensation and Reward Strategy, emphasized by experts like Dessler, Armstrong, and Michael Rose, plays a pivotal role in strategic HR management, ensuring fair and motivating remuneration schemes (Armsrong, 2016; Dessler, 2020; Rose, 2022). Lastly, the Employee Relations Strategy, as defined by Armstrong (2009) and complemented by researchers like Ait Lhassan Imad and Elizabeth Aylott, encompasses managing employment relationships, fostering communication, addressing conflicts, and promoting genuine employee involvement. These strategies, supported by various references, emphasize the crucial role HR plays in aligning actions with organizational objectives, fostering skill development, and nurturing employee engagement (Miliani et al., 2022).

### **Methodology**

In this investigation, qualitative content analysis delved into Sepah Bank's human capital strategies, emphasizing structural shifts within the organization. Systematic categorization and scrutiny of recorded data characterized the content analysis process. Employing qualitative contractual content analysis, raw data was directly encoded to delineate phenomena, such as stakeholder responses to teaching methodologies, yielding novel insights. Researchers repeatedly engaged with the data, initiating analysis from interview texts to unveil themes, grouping them into cohesive clusters based on interconnections among sub-themes, ultimately condensing these into fewer categories. The development of precise definitions for each category, sub-category, and theme ensued. This method offered unfiltered insights, leveraging participant experiences without predefined biases. The study involved managers from various sectors, Sepah Bank administrators, and faculty from Islamic Azad University of Gilan, selected purposefully based on their expertise and willingness to contribute. Ethical considerations governed consent, confidentiality,

withdrawal rights, permissions, and the bank's training. Semi-structured interviews captured personal traits and areas like training, compensation, and employee relations, transcribed from mobile-recorded sessions and coded using MaxQDA 2020 until data saturation. Interviews varied in duration, conducted in serene settings. Theoretical and purposive sampling aimed to exhaustively explore diverse facets linked to the study's subject. Qualitative coding techniques encompassing open, axial, and selective coding facilitated categorization and synthesis during analysis.

### **Discussion and Results**

The study's final findings involved nine primary categories, each comprising multiple sub-categories. These categories encompass various strategies related to human capital within the context of organizational structural changes. One category addressed the identification of training needs, delving into aspects such as organizational needs assessment, managerial demands, corporate governance alignment, competency models, job analysis, and individual needs assessment. These facets were crucial in identifying and meeting the training requirements within the organization. Another set of categories focused on training effectiveness, career progression strategies, payment and welfare schemes, innovative payment methods, and organizational reward systems. Each of these segments detailed specific strategies or criteria employed for purposes such as enhancing training efficiency, facilitating career growth, implementing diverse payment schemes, innovating reward methods, and aligning organizational goals. Additionally, other categories highlighted strategies for employee relations, interaction facilitation, participatory approaches, ethical frameworks, and employee involvement strategies. These areas represented tactics and policies fostering positive employee relations, promoting collaboration, upholding ethical standards, and encouraging employee engagement. Lastly, there were categories associated with desired structural changes. These strategies aimed to align organizational missions, engage in strategic planning, raise managerial awareness about structural elements, and adopt benchmarking approaches to shape organizational structures in line with current and future objectives.

### **Conclusion**

The research identified human capital strategies within Sepah Bank, Iran, focusing on three key areas: training and development, reward systems, and employee relations. To boost engagement, an ethical code is pivotal, requiring managers to match commitments with robust actions. Job alignment and fair treatment amplify unity; unfairness or exceeding employee rights deter engagement. Active involvement in decision-making and specialized guidelines are crucial organizational aspects. Environmental aspects involve flexible work hours and creating opportunities. Attention to informal structures and employee welfare bolsters cooperation. Leveraging experts' insights and transparent communication are crucial. A structured approach involving career paths, rewards, and ethical guidelines benefits both the organization and employees. Managers need to grasp structures, strategize, assess, and learn from successful models to effectively implement organizational changes, ensuring alignment of interests for optimal outcomes.

# مطالعات مدیریت و توسعه پایدار

سال سوم، شماره چهارم، زمستان ۱۴۰۲ - صفحه ۸۱-۱۰۷

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/msds>

## مدل سازی کیفی استراتژی های سرمایه انسانی در بانک سپه ایران با تأکید بر تغییر ساختار سازمانی

شهریار امام دوست هرهدشت<sup>۱</sup>، موسی رضوانی چمن زمین<sup>۲\*</sup>، مرتضی حضرتی<sup>۳</sup>

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

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

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بندر انزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر انزلی، ایران.

**چکیده:** این تحقیق با هدف طراحی مدل استراتژی های سرمایه انسانی در بانک سپه ایران با تأکید بر تغییر ساختار سازمانی صورت پذیرفته است. روش تحقیق، از نوع تحقیق کیفی است و ابزار گردآوری داده ها نیز مصاحبه نیمه ساختار یافته می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران استان ها، مدیریت امور نواحی، مدیریت امور سرمایه انسانی، مدیران بانک سپه و اعضای هیأت علمی رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان به تعداد ۵۴۳ نفر می باشند. مشارکت کنندگان تحقیق، با روش نمونه گیری هدفمند، ۲۲ نفر شامل ۱۵ مدیر در سطوح مختلف بانک سپه و ۷ استاد دانشگاه می باشند. هنگامی که گردآوری داده ها به حالت اشباع رسید، فرایند مصاحبه و گردآوری داده ها متوقف گردید. شیوه جمع آوری داده ها، مصاحبه از نوع نیمه ساختار یافته بود. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش تحلیل محتوا استفاده گردید و کدگذاری باز، محوری و گزینشی مصاحبه ها با نرم افزار مکس کیو دای ۲۰۲۰ صورت پذیرفت. یافته های تحقیق بیانگر آن بود که برای طراحی کیفی مدل استراتژی های سرمایه انسانی در بانک سپه ایران با تأکید بر تغییر ساختار، در زیر سیستم آموزش و توسعه، به نیازهای آموزشی، اثر بخشی آموزشی و مسیر پیشرفت شغلی، در زیر سیستم پاداش و جبران خدمت به استراتژی و خط مشی طرح های پرداخت و رفاه، روش های نوآورانه پاداش و جبران خدمت و پاداش هدفمند سازمانی و در زیر سیستم روابط کارکنان به استراتژی روابط کارکنان، تعامل و مشارکت کارکنان و طراحی مطلوب تغییر ساختار باید توجه ویژه ای نمود.

**واژگان کلیدی:** استراتژی های سرمایه انسانی، استراتژی آموزش و توسعه، استراتژی پاداش و جبران خدمت، استراتژی روابط کارکنان.

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

نویسنده مسئول: موسی رضوانی چمن زمین

mo.rezvani@iau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۱۴

تاریخ انتشار: زمستان ۱۴۰۲

استناد: امام دوست هرهدشت، شهریار، رضوانی چمن زمین، موسی، حضرتی، مرتضی. (۱۴۰۲). مدل سازی کیفی استراتژی های سرمایه انسانی در بانک سپه ایران با تأکید بر تغییر ساختار سازمانی. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۳(۴)، ۸۱-۱۰۷.

یادداشت ناشر: MSDS در خصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی های سازمانی بی طرف می ماند.



© 2024 by the authors. کی رایت

Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### مقدمه

سرمایه انسانی هر سازمان را کارکنانی تشکیل می دهند که در آن کار می کنند و موفقیت سازمان نیز به همان ها بستگی دارد (Armstrong & Taylor, 2023). اصطلاح



سرمایه انسانی از سی سال پیش که گری اس. بکر<sup>۱</sup>، برنده جایزه نوبل اقتصاد، کتابی به نام سرمایه انسانی نوشت، شناخته شده است (Rothomi & Rafid, 2023). سرمایه انسانی یعنی «مجموع کل استعدادها و قابلیت‌های کارکنان شما (دانش، مهارت‌ها، دانش و توانایی نوآوری) برای افزودن ارزش به کالاها و خدماتی که یک شرکت تولید می‌کند (Nankervis et al., 2020). کارکنان با ارزش‌ترین دارایی هر سازمان هستند. آن‌ها پایه و اساس هر محل کار هستند. آن‌ها عملیات روزانه از جمله خدمات‌رسانی به مشتریان، مدیریت جریان نقدی، بهره‌برداری از ماشین‌آلات، تصمیم‌گیری، مشاوره به زیردستان و بسیاری از وظایف مهم دیگر سازمان را انجام می‌دهند (Ahmed et al., 2023). در واقع، سرمایه انسانی نقش استراتژیک در ایجاد مزیت رقابتی دارد (Kusumawijaya & Dwi Astuti, 2023). مزیتی که عملکرد سازمانی را هدایت می‌کند (Cahyani & Agusria, 2023). تغییر در هر سازمانی برای رشد، تداوم و سود در محیط رقابتی دنیای کنونی اجتناب‌ناپذیر است؛ اما سازگاری با تغییر دشوار است. تغییر سازمانی می‌تواند باعث ایجاد اضطراب، ترس، بی‌انگیزگی و روحیه پایین در کارکنان شود که از علل اولیه مقاومت برای تغییر در یک سازمان هستند. در تبدیل وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب هیچ راهی برای اجتناب از تغییر وجود ندارد. هر سازمانی برای ماندن در یک محیط رقابتی و چالش برانگیز گامی برمی‌دارد و به سرعت تغییر می‌کند. برای تغییر سازمانی در محل کار یک سازمان، آن‌ها از استراتژی‌ها و شیوه‌های تغییر مدیریت منابع انسانی برای بهبود چشم‌انداز، مأموریت، معرفی فناوری‌های جدید و ارتقای عملکرد یا معرفی یک خط‌مشی جدید استفاده می‌کنند (Saqlain et al., 2021). با عنایت به اتمام ابر پروژه ادغام بانک‌های نیروهای مسلح در بدنه بانک سپه و تغییر شخصیت حقوقی این بانک‌ها از خصوصی به دولتی که در راستای ساماندهی و اصلاح نظام پولی و بانکی و براساس سیاست‌های کلان اقتصادی صورت پذیرفت، باعث شد بانک سپه به عنوان بانک ادغام‌پذیر دچار تغییرات زیادی در شاکله و ساختار سازمانی خود شود؛ به طوری که به یک باره شاهد افزایش حدود بیش از ۳۵ هزار نیروی انسانی جدید و ۴ هزار شعبه، حجم انبوهی از منابع و داده‌های مالی شد. قابل پیش بینی بود که ساختار قبلی سازمان، پاسخگوی این حجم از تغییرات علی‌الخصوص در حوزه مدیریت سرمایه انسانی نباشد. شاید در نگاه اول کوتاه‌ترین راه برای سامان دادن این موضوع، بحث تعدیل نیروی انسانی باشد. ولی در اسناد بالادستی ادغام، تعدیل نیروی انسانی کاملاً منتهی بود و نبایستی احدی از کارکنان به اجبار از سازمان کنار گذاشته می‌شدند. بعد دیگر این چالش، ترکیب ناهمگون این نیروها چه به لحاظ سن خدمتی، پست‌های سازمانی، فرهنگ و رفتار شغلی نهادینه شده در بانک‌های ادغامی، اصطکاک ناشی از برخورد کارکنان، نوع رابطه استخدامی، پوشش بیمه‌ای، حقوق و مزایا و برنامه پرداختی‌های غیرمستمر، آموزش‌های بدو و ضمن خدمت، نحوه ارتقای شغلی، نحوه چیدمان کارکنان صف و ستاد، تغییر نوع سازمان از خصلتی به دولتی، الزام به کاهش تعداد شعبه‌ها و رسیدن به یک سطح استاندارد بود. با توجه به اینکه در صورت مرتفع نشدن مشکلات فوق، این چالش به بزرگترین تهدید برای نیل به اهداف عالی سازمان تبدیل می‌گردید، همه این دلایل محقق را بر آن داشت تا با درک لزوم طراحی مدل استراتژی‌های سرمایه انسانی با تأکید بر تغییر ساختار سازمانی، بتواند پاسخی برای سؤال اصلی پژوهش مشخص سازد

<sup>1</sup> Gari S. Beker

بر این مضمون که طراحی مدل استراتژی‌های سرمایه انسانی در بانک سپه ایران با تأکید بر تغییر ساختار سازمانی چگونه خواهد بود؟ بدین ترتیب اهمیت و ضرورت تحقیق در دو بُعد نظری و کاربردی قابل بررسی است. در بُعد نظری، با توجه به اینکه تحقیقی درباره این موضوع نشده است، این پژوهش می‌تواند به شناسایی استراتژی‌های سرمایه انسانی با توجه به تغییر ساختار سازمانی منجر شود. از نقطه نظر کاربردی نیز این تحقیق می‌تواند با طراحی مدل استراتژی‌های سرمایه انسانی با تأکید بر تغییر ساختار، به سازمان‌های ادغام‌پذیر و بخصوص بانک‌ها کمک کند.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سیستم منابع انسانی از زیر سیستم‌های مختلفی تشکیل شده است که به صورت تخصصی، کارکردها و وظایف و بالندگی افراد سازمان را بر عهده دارند. هر یک از صاحب‌نظران و محققان حوزه منابع انسانی، کارکردها و زیر سیستم‌هایی به شرح جدول شماره ۱ فرض کرده‌اند.

جدول ۱. تعاریف سیستم و زیرسیستم‌های منابع انسانی (Fayazi, 2010)

ردیف	زیر سیستم	نویسنده	سال
۱	طراحی شغل، استخدام و انتخاب کارکنان، حفظ و جدایی کارکنان، ارزیابی عملکرد، آموزش، توسعه و مسیر پیشرفت شغلی کارکنان، جبران خدمت و روابط کار	استوارت و براون <sup>۱</sup>	۲۰۰۹
۲	تحلیل شغل، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، جذب و بکارگیری، بالنده سازی، آموزش و بهسازی، انگیزش، ارزیابی عملکرد، حفظ و نگهداری و روابط کارکنان و مذاکرات جمعی	عباس پور	۲۰۰۸
۳	طراحی شغل، برنامه ریزی نیروی انسانی، نیروی یابی و گزینش، آموزش و توسعه، ارزشیابی عملکرد، جبران خدمت، انگیزش، مزایا و خدمات، بهداشت و ایمنی و روابط کارکنان	جزئی	۲۰۰۷
۴	طراحی شغل، کارمندیابی و انتخاب، مدیریت عملکرد، ساختار پرداخت، آموزش و توسعه، روابط کارکنان	نوو، هولنبرگ، گرهارت و رایت <sup>۲</sup>	۲۰۰۳
۵	گزینش و انتخاب، آموزش، مدیریت عملکرد، جبران خدمت و روابط کار	ملو <sup>۳</sup>	۲۰۰۲
۶	تأمین نیرو، ارزیابی عملکرد و پاداش و روابط کارکنان	بامبرگر و مشولم <sup>۴</sup>	۲۰۰۵
۷	جذب کارکنان، مدیریت عملکرد، توسعه منابع انسانی، پاداش و روابط کارکنان	آرمسترانگ <sup>۵</sup>	۲۰۱۰
۸	مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی نیروی کار و کارمندیابی، توسعه و بالندگی منابع انسانی، جبران خدمت و پاداش، روابط کار و کارگری، ایمنی و سلامت شغلی و حرفه ای (انجمن مدیریت منابع انسانی)، کارمندیابی، انتخاب، جبران خدمت، مشارکت و آموزش و توسعه	هارل و زفریر <sup>۶</sup>	۱۹۹۹

<sup>1</sup> Estowart & Brownun

<sup>2</sup> Noe et al.

<sup>3</sup> Melo

<sup>4</sup> Bamberger & Msholem

<sup>5</sup> Armesterang

<sup>6</sup> Harel & Tzafrir

از مجموع نظرات این پژوهشگران می‌توان پنج زیر سیستم اصلی برای سیستم منابع انسانی تعریف کرد: تأمین نیرو، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه، جبران خدمت و پاداش و روابط کارکنان. بر این اساس، استراتژی‌های زیر سیستم‌های منابع انسانی عبارت خواهد بود از: استراتژی تأمین نیرو، استراتژی ارزیابی عملکرد، استراتژی آموزش و توسعه، استراتژی جبران خدمت و پاداش و استراتژی روابط کارکنان (Fayazi, 2010). در این پژوهش فقط سه زیرسیستم استراتژی آموزش و توسعه، استراتژی جبران خدمت و پاداش و استراتژی روابط کارکنان با توجه به اهمیت بیشتر این سه حوزه در شرایط کنونی سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

**استراتژی سرمایه انسانی:** استراتژی‌های منابع انسانی مشخص می‌کنند که سازمان قصد دارد چه اقداماتی را در مورد عملکردها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی انجام دهد و چگونه این موارد باید با استراتژی شرکت و نیز با یکدیگر، یکپارچه و منسجم باشند. به عقیده دایر و ریوز<sup>۱</sup> استراتژی‌های منابع انسانی «مجموعه‌ای از عملکردهای منابع انسانی‌اند که از داخل با یکدیگر هماهنگ و متناسب باشند (هماهنگی داخلی)»؛ و به زعم پیتر بکسال<sup>۲</sup>، «چارچوبی را برای وسایل و اهداف ریشه‌ای و بنیادین» فراهم می‌کنند (Armsrong, 2016).

**استراتژی آموزش و توسعه:** آرمسترانگ<sup>۳</sup> در سال ۲۰۱۳، آموزش را به عنوان تغییر منظم و رسمی رفتار از طریق آموزش، یادگیری، توسعه و تجربه برنامه‌ریزی شده تعریف می‌کند. آموزش نه تنها توانایی‌های کارمندان را افزایش می‌دهد، بلکه ظرفیت تفکر و خلاقیت آنها را نیز تقویت می‌کند و آنها را قادر می‌سازد تا انتخاب‌های سودمندتری را به موقع و به روشی سازنده‌تر انجام دهند. علاوه بر این، به کارگران اجازه می‌دهد تا به طور مؤثر با مشتریان تعامل داشته باشند و به نگرانی‌های آنها به سرعت واکنش نشان دهند. طبق اظهارات چیاپرو تکلاب<sup>۴</sup> (۲۰۰۵)، این آموزش با جایگزینی رفتارهای کارآمد و مؤثر مرتبط با کار، برای رویه‌های استخدامی مرسوم، خودکارآمدی را تقویت می‌کند و منجر به عملکرد بهتر در کار می‌شود. آموزش یک مداخله عمدی با هدف بهبود متغیرهای موثر بر عملکرد تکلیف فردی است (Chiaburu & Tekleab, 2005). آلو<sup>۵</sup> در سال ۲۰۰۰، اظهار داشت، توسعه سرمایه انسانی ممکن است به عنوان اقداماتی با هدف افزایش دانش، تقویت مهارت‌ها، ایجاد ارزش‌ها و ارتقای رفتارهای مورد نیاز برای به حداکثر رساندن پتانسیل کارکنان سازمان توصیف شود. توسعه سرمایه انسانی یک سازمان یا مدرسه مستلزم ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری، آموزش و توسعه به منظور تقویت عملکرد فردی، تیمی و شرکتی است (Alo, 2000). توسعه و تکامل افراد در داخل سازمان‌ها و کسب و کارها یک دارایی حیاتی و ضروری برای موفقیت آینده شرکت است. توسعه سرمایه انسانی، چارچوبی برای کمک به کارگران در توسعه مهارت‌ها، دانش و توانایی شخصی و سازمانی است. توسعه سرمایه انسانی شامل امکاناتی مانند آموزش کارکنان، رشد شغلی، مدیریت و توسعه عملکرد، مربیگری و نظارت است (Barinua &

<sup>1</sup> Dyer and Reeves

<sup>2</sup> Boxall

<sup>3</sup> ARMSTRONG

<sup>4</sup> Chiaburu & Tekleab

<sup>5</sup> Alo



(Akpan, 2022). استراتژی آموزش و توسعه، تلاش‌های رسمی و مستمری است که در سازمان‌ها برای بهبود عملکرد و خودشکوفایی کارکنان از طریق روش‌ها و برنامه‌های آموزشی متنوع انجام می‌شود. در محیط کار مدرن، این تلاش‌ها طیف وسیعی از کاربردها را از آموزش مهارت‌های شغلی بسیار خاص گرفته تا توسعه حرفه‌ای بلندمدت به خود اختصاص داده است (Sylvester & Chigozie, 2016).

**استراتژی جبران خدمت و پاداش:** جبران خدمت و پاداش، نقش اساسی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به معنای تدوین و اجرای سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی است که شایستگی‌ها و رفتارهایی را در کارکنان ایجاد می‌کند که شرکت برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود به آن نیاز دارد. بکارگیری کارکنان با دقت انتخاب شده و آموزش دیده کافی نیست. آن‌ها همچنین باید برای انجام وظایف خود انگیزه داشته باشند. تولید این انگیزه مستلزم اعمال سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی است که دستمزدها، مزایا و برنامه‌های پرداخت به ازای عملکرد عادلانه و انگیزشی را برای کارکنان فراهم می‌کند (Dessler, 2020). آرمسترانگ و مورلیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) می‌گویند استراتژی پاداش، روشن می‌کند که سازمان می‌خواهد در بلندمدت چه کاری انجام دهد تا سیاست‌ها، شیوه‌ها و فرآیندهای پاداش را توسعه و اجرا کند که دستیابی به اهداف تجاری آن را بیشتر کند. این یک اعلامیه نهایی است که اولویت‌هایی را برای توسعه و اقدام بر اساس برنامه‌های پاداشی تعیین می‌کند که می‌توانند با استراتژی‌های کسب‌وکار و منابع انسانی و نیازهای افراد در سازمان هماهنگ شوند (Rose, 2022). استراتژی پاداش، انگیزه‌ای را برای طراحی و عملیات سیستم پاداش به منظور دستیابی به سه هدف اصلی فراهم می‌کند: عملکرد، رقابت و انصاف. هدف آن ارائه پاسخ به دو سوال اساسی است: (۱) برای اطمینان از مناسب بودن آنها برای هدف، در مورد شیوه‌های پاداش خود چه کاری باید انجام دهیم، و (۲) چگونه قصد انجام آن را داریم؟ (Armstrong & Taylor, 2023).

**استراتژی روابط کارکنان:** آرمسترانگ (۲۰۰۹)، روابط کارکنان را اینگونه تعریف می‌کند: روابط کارمند مربوط به مدیریت کلی روابط استخدامی، به ویژه شرایط و ضوابط استخدام، مسائل مربوط به استخدام، بیان کارکنان و ارتباط با کارکنان است (Miliani et al., 2022). روابط کارکنان به مدیریت و حفظ روابط کاری، ارتباط با کارکنان و همچنین مشارکت کارکنان و اساساً به نحوه تعامل مدیریت و کارکنان هر سازمان مربوط می‌شود. اما گاهی اوقات این رابطه دارای مشکلاتی است که باید برطرف شود. روابط کارکنان همچنین تضاد بین کارفرما و کارمند (و در واقع بین کارمندان) را پوشش می‌دهد و رویه‌های انضباط و شکایت از کارفرما در مدیریت این اختلافات حمایت می‌کند. استراتژی روابط کارکنان هم از استراتژی کسب و کار و هم از استراتژی‌های منابع انسانی سرچشمه می‌گیرد و باید ارتباط نزدیکی با سایر سیاست‌ها و شیوه‌ها داشته باشد. به عنوان مثال، یک استراتژی تجاری که به نوآوری جایزه می‌دهد، نیازمند یک استراتژی پاداش است که خلاقیت را تحریک کند و یک استراتژی روابط کارکنان است که ارتباطات باز و فرصت‌هایی

<sup>۱</sup> Armstrong and Murlis

را برای مشارکت و مشارکت واقعی فراهم کند (Aylott, 2022). در ادامه، به تجارب پژوهشی مرتبط با موضوع تحقیق اشاره می‌شود.

سینگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان «ادغام در بانک‌های بخش دولتی هند: آیا اقدامات منابع انسانی می‌تواند اجرای موثر تغییرات را تضمین کند؟» انجام داده‌اند. نتایج پژوهش آنها نشان داد آموزش و برقراری ارتباط با تغییر به عنوان روش‌های منابع انسانی، تأثیرات مهمی در اجرای تغییر دارند. مقاومت کارکنان در برابر تغییر، به طور کامل در رابطه آموزش و اجرای تغییر موثر، نقش میانجیگری ایفا نمود و تا حدی در ارتباط با ارتباطات و اجرای تغییر موثر، نقش میانجیگری ایفا نمود (Singh et al., 2021). السیفانی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در مقاله‌ای به «بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر مشارکت کارکنان در بانک‌های خصوصی شهر تعز» پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که واقعیت اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌های خصوصی شهر تعز بالا بوده و میزان مشارکت کارکنان نیز بالا بود. همچنین، نتایج از لحاظ آماری نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (به طور همزمان) بر مشارکت کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد. در نهایت، به مدیران بانک‌های خصوصی شهر تعز پیشنهاد نمودند تا به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان راهبردهای نوین و مسیری موثر برای توسعه، بهبود کیفیت و افزایش مشارکت کارکنان توجه بیشتری داشته باشند (Al- Sufyani et al., 2021). المطیری و السوالها<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)، در مقاله‌ای به بررسی «تأثیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی. (مطالعه کاربردی در مورد کارکنان بانک‌های اسلامی اردن)» پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌های اسلامی اردن تأثیرگذاری زیادی دارد به نحوی که سطح تعهد سازمانی کارکنان در بانک‌های اسلامی اردن نیز بالا بود. آنها پیشنهاد کرده‌اند که توسعه استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به گونه‌ای انجام شود که با محیط بیرونی سازمان سازگار باشد (Almutairi & Alsawalhah, 2020). لین و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) در مقاله‌ای به بررسی «ادغام و اکتساب به عنوان یک استراتژی منابع انسانی، مدارکی از شرکت‌های بانکی ایالات متحده» پرداختند. یافته‌های تحقیق آنها تأیید می‌کنند که ادغام و اکتساب بانکی در صورت داشتن توانایی بالا در منابع انسانی می‌تواند بسیار مؤثر باشد. پیام اصلی این پژوهش این بود که توانایی منابع انسانی برای مؤثر بودن استراتژی ادغام و اکتساب بسیار مهم است (Lin et al., 2006).

کیاکجوری و بریمانی (۲۰۱۷) به بررسی میزان همسویی ساختار سازمانی با استراتژی سازمان براساس نقاط مرجع استراتژیک در بنادر شمالی ایران پرداختند. یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری نشان داد بین ابعاد ساختار سازمانی (مکانیکی، ارگانیک و بسیار ارگانیک) و ابعاد استراتژی سازمانی (استراتژی واکنشی، تحلیلی و آینده نگر) همسویی مناسبی وجود دارد و برای ایجاد هماهنگی بین استراتژی سازمان و ساختار سازمانی مناسب با استفاده از نقاط مرجع، بکارگیری همه انواع استراتژی‌ها و ساختار به صورت هماهنگ می‌تواند موجب هم‌افزایی، افزایش عملکرد

<sup>1</sup> Singh et al.

<sup>2</sup> Alsefyani & Et al

<sup>3</sup> Almutairi & Alsawalhah

<sup>4</sup> Lin et al.

و بهره‌وری سازمان شود (Kiakojori & Barimani, 2017). یوسفی و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی به بررسی ارتباط بین ساختار و استراتژی سازمانی (مطالعه موردی بیمارستان‌های آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی شیراز) پرداختند. آنها بین استراتژی سازمانی و ساختار سازمانی رابطه معنادار آماری مشاهده نکردند. با توجه به نتایج، اگر بیمارستان‌های مورد مطالعه از استراتژی تحلیلی پیروی کنند، باید از میزان پیچیدگی و تمرکز خود کاسته و کنترل شدید بر فعالیت‌های جاری و کنترل محدود بر فعالیت‌های جدید داشت باشند (Yousefi et al., 2016). حسینی و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقی به بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت‌های تولیدی شهرک صنعتی ساری ۱ و ۲ با نقش تعدیلگر استراتژی رهبری هزینه کسب و کار پرداختند. نتایج نشان داد استراتژی‌های تعهدی، بازدهی و مشارکتی منابع انسانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه دارند (Hosseini et al., 2015).

### روش پژوهش

در این پژوهش با توجه به نوع مسئله و لزوم درک ابعاد و مؤلفه‌ها و مدل کیفی استراتژی‌های سرمایه انسانی در بانک سپه ایران با تأکید بر تغییر ساختار سازمانی، از روش تحلیل محتوای قراردادی استفاده شده است. تحلیل محتوا یک روش تحقیقی برای طبقه‌بندی، ارزیابی و مطالعه ارتباطات ضبط شده به صورت عینی و سیستماتیک است (Crano et al., 2023). تحلیل محتوای کیفی قراردادی، فرآیندی است که شامل کدگذاری و دسته‌بندی داده‌هایی است که به طور مستقیم و استقرایی از داده‌های خام مشتق شده‌اند. تحلیل محتوای قراردادی برای طرح مطالعه‌ای استفاده می‌شود که هدف آن توصیف یک پدیده است. به عنوان مثال، واکنش‌های فراگیران در مورد یک روش تدریس معین محققان خود را در داده‌ها غوطه‌ور می‌کنند تا به بینش‌های جدید اجازه ظهور دهند. کوندراکی و ولمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) نیز، تحلیل محتوای کیفی قراردادی را به عنوان توسعه مقوله استقرایی توصیف کردند. تجزیه و تحلیل داده‌ها در تحلیل محتوای کیفی قراردادی با ثبت مکرر همه داده‌ها برای دستیابی به غوطه‌وری و به دست آوردن حسی از کل آغاز می‌شود به مانند اینکه یک رمان می‌خوانید (Shava et al., 2021). اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه و از طریق تداعی معنا تحلیل می‌شوند و نظریه‌های از پیش موجود جایگاهی ندارند. در این حالت، تحلیل داده‌ها با خواندن آن‌ها بصورت مکرر آغاز می‌شود تا درکی کامل درباره آن‌ها به دست آید. محقق براساس ادراک و فهم خود از متن مصاحبه، نوشتن تحلیل اولیه را آغاز می‌کند و این کار ادامه می‌یابد تا پیش زمینه‌هایی برای ظهور رموزها آغاز شود. این عمل اغلب موجب می‌شود که طرح‌ریزی رموزها از متن ظهور یابد و سپس براساس شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان مقوله‌بندی شوند. این مقوله‌بندی از سازماندهی و گروه‌بندی کردن رموزها به صورت خوشه‌های معنادار دسته‌بندی می‌شود. بسته به کیفیت ارتباط بین زیرمقوله‌ها، محقق می‌تواند با ترکیب و سازماندهی این زیرمقوله‌ها، آن‌ها را به شمار کمتری از دسته بندی (مقوله) تبدیل کند. در مرحله بعدی، تعاریفی برای هر مقوله و زیرمقوله و رمز صورت می‌گیرد. بسته به هدف تحقیق، محققان تصمیم می‌گیرند ارتباطی بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌های بیشتر براساس موافقت بین خود، پیشینه موضوع یا

<sup>۱</sup> Kondracki & Wellman

سلسله مراتب بین داده‌ها مشخص کنند (Ghadyani, 2019). مزیت رویکرد مرسوم به تحلیل محتوای قراردادی، کسب اطلاعات مستقیم از شرکت‌کنندگان بدون تحمیل مقوله‌های از پیش تعیین شده یا دیدگاه‌های نظری است (Shava et al., 2021). جامعه آماری پژوهش حاضر (مدیران استان‌ها، مدیریت امور نواحی، مدیریت امور سرمایه انسانی، مدیران بانک سپه و اعضای هیات علمی رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان)، به تعداد ۵۴۳ نفر می‌باشد. مشارکت‌کنندگان تحقیق (نمونه‌ها) با روش نمونه‌گیری هدفمند، ۲۲ نفر شامل ۱۵ مدیر در سطوح مختلف بانک سپه و ۷ استاد دانشگاه انتخاب گردیدند. در نهایت، هنگامی که گردآوری داده‌ها به حالت اشباع رسید، یعنی اطلاعات جدید همان تکرار اطلاعات قبلی بود، فرایند مصاحبه و گردآوری داده‌ها متوقف گردید. در این روش محقق در پی افرادی است که دارای تجربه غنی از موضوع مورد تحقیق می‌باشند و توان بیان و تمایل به مشارکت در تحقیق دارند (Mahmoodi, 2009). انجام مصاحبه با مشارکت‌کنندگان تحقیق با رضایت شفاهی صورت پذیرفت. موازین اخلاقی گمنام بودن، محرمانه بودن اطلاعات، حق کناره‌گیری در زمان دلخواه، أخذ مجوز از حراست کل و آموزش و توسعه بانک سپه، مواردی بودند که رعایت شدند. شیوه جمع‌آوری داده‌ها، شامل مصاحبه‌های از نوع نیمه ساختاریافته بود. مصاحبه‌ها با پرسش‌هایی درباره ویژگی‌های فردی (مانند میزان تحصیلات، سن، سابقه کار و سمت شغلی و تخصص) شروع و سپس به سمت سؤال‌های اصلی تحقیق در حوزه‌های آموزش و توسعه، پاداش و جبران خدمت و روابط کارکنان سوق داده می‌شد. مصاحبه بوسیله موبایل ضبط می‌شد و سپس بوسیله نرم افزار ورود تایپ می‌گردید. کدهای اولیه و طبقه‌بندی کدها در نرم افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ انجام گردید. شرط ورود به انجام مصاحبه، داشتن سابقه مدیریتی در بانک سپه یا هیات علمی بودن در دانشگاه بود. معیار توقف نمونه‌گیری، تکراری شدن داده‌ها، یعنی اشباع اطلاعاتی بود که اطلاعات تازه و طبقه جدیدی ایجاد نمی‌گردید. مدت هر مصاحبه بسته به موقعیت و روند آن متغیر بود و فرایند أخذ هر مصاحبه در یک جلسه انجام می‌گردید. مصاحبه با أخذ وقت قبلی و در محیط بانک و دانشگاه، در فضایی آرام و مناسب انجام می‌شد. همچنین، نمونه‌گیری این پژوهش به صورت نظری و هدفمند انجام گردید و جمع‌آوری یافته‌ها تا اشباع نظری اطلاعات ادامه یافت. در نمونه‌گیری نظری اگر به سراغ افراد می‌رویم با هدف کاوش رویدادها است. رویدادهایی که نشانگر مقوله‌های گوناگون مرتبط با پدیده مورد بررسی پژوهش هستند (Taghipour & Esmaili, 2021). در پژوهش حاضر برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از فرایند کدگذاری کیفی استفاده شد و یافته‌ها بر اساس کدگذاری باز، انتخابی و نظری دسته‌بندی و تلخیص شد. همچنین، نمونه‌ای از کدگذاری در جدول شماره ۱ ارائه گردیده است.

جدول ۱. نمونه کدگذاری (Source:By author)

عبارت مهم مصاحبه	کد گذاری باز	کد گذاری محوری	کد گذاری انتخابی
فرایند آموزش یک فرایند استاندارد است در بانک سپه و تمامی بانکها ادغامی و بانک سپه براساس استاندارد ISO 10015 نیازسنجی، طراحی، برنامه ریزی و تقویم طراحی میشد اجرای دوره و ارزیابی اثربخشی دوره ها صورت می پذیرفت.	برمبنای استاندارد ISO 10015	مقررات دولتی	تعیین نیازهای آموزشی

عبارت مهم مصاحبه	کد گذاری باز	کد گذاری محوری	کد گذاری انتخابی
بر مبنای قانون مدیریت خدمات کشوری، دوره‌ها را قانونگذار پیش‌بینی کرده در شرح وظایف رشته‌های شغلی، رشته‌های مختلف طرح طبقه‌بندی مشاغل کارکنان دولت و بطور کلی دوره‌ها استاندارد است.	بر مبنای قانون خدمات کشوری		

## یافته‌های پژوهش

یافته نهایی شامل ۹ طبقه اصلی بود که هر کدام دارای طبقات فرعی متعددی بودند که در جدول شماره ۲ با جزئیات ذکر گردیده است. همچنین، طبقات اصلی و فرعی سه زیر سیستم (آموزش و توسعه، پاداش و جبران خدمت و روابط کارکنان)، در نمودارهای ۱ تا ۱۲ به تفکیک به تصویر کشیده شده‌اند.

جدول ۲. استراتژی‌های سرمایه‌انسانی با تاکید بر تغییر ساختار سازمانی (Source:By author)

کد گذاری انتخابی: تعیین نیازهای آموزشی		
ردیف	کد گذاری باز	کد گذاری محوری
۱	ISO بر مبنای استاندارد ۱۰۰۱۵	مقررات دولتی
۲	بر مبنای قانون خدمات کشوری	
۳	با استفاده از مدل شایستگی	
۴	بر مبنای سلسله مراتب سازمانی	
۵	مطالبه‌گری مدیران	
۶	در راستای حاکمیت شرکتی	
۷	بر مبنای تجزیه و تحلیل مشاغل	نیازسنجی سازمانی
۸	بر مبنای تدوین شرح مشاغل سازمانی در ساختار جدید	
۹	بر مبنای سطوح صف	
۱۰	بر مبنای سطوح مدیریتی	
۱۱	بر مبنای استعلام از واحدها	
۱۲	شناسایی لبه‌های تکنولوژی	
۱۳	توجه به نیازسنجی فردی	نیازسنجی فردی
۱۴	توجه به چشم انداز بانک	چشم انداز بانک
۱۵	در نظر گرفتن اهداف بانک	اهداف بانک
۱۶	شناسایی وضع موجود مهارتی	
۱۷	شناسایی وضع مطلوب مهارتی	شناسایی خلأ موجود مهارتی
۱۸	شناسایی شکاف مهارتی	

### کد گذاری انتخابی: اثربخشی آموزشی

ردیف	کد گذاری باز	کد گذاری محوری
۱	توجه به زمان برگزاری آموزش	زمان برگزاری آموزش
۲	نحوه برگزاری کلاس‌های کارگاهی و عملی	برگزاری کلاس‌های کارگاهی و عملی
۳	طبقه بندی کارکنان	گروه بندی کارکنان
۴	توجه به اولویت بندی آموزش‌ها	اولویت بندی آموزش‌ها
۵	انتخاب روش مناسب آموزش	داشتن برنامه و روش اثربخش آموزشی



۶	داشتن اهداف آموزشی	
۷	دادن پاداش به دوره های گذارنده شده	تخصیص پاداش به دوره های سپری شده
۸	محتوای آموزشی مناسب	محتوای آموزشی
۹	مدرسان آموزش دهنده	مدرسان دوره
۱۰	محیط آموزش	محیط یادگیری
۱۱	دادن فرصت پیاده سازی آموزش یادگرفته شده	فرصت سازی عملیاتی

#### کد گذاری انتخابی: مسیر پیشرفت شغلی

ردیف	کد گذاری باز	کد گذاری محوری
۱	امکان رشد و پیشرفت برای تمامی کارکنان	مهیباسازی روند پیشرفت شغلی
۲	داشتن رویکرد جامع و انعطاف پذیر	رویکرد جامع و انعطاف پذیر
۳	ایجاد پست هایی ستاره دار	
۴	ایجاد مشاغل تخصصی	تغییرات ساختاری
۵	تمرکز بر خدمات نوین بانکداری	
۶	ایجاد مدیریت استعداد	پیاده سازی مدیریت استعداد
۷	تغییر دیدگاه در کارکنان	تغییر نگرش در کارکنان
۸	دیده شدن نردبان شغلی	توسعه شغلی
۹	بر مبنای استراتژی جایابی	استراتژی جایابی
۱۰	انتقال افراد بلاتصدی به سازمان های دیگر	انتقال کارکنان بلاتصدی به سایر سازمان ها
۱۱	بر مبنای شایسته سالاری	شایسته سالاری

#### کد گذاری انتخابی: استراتژی طرح های پرداخت و رفاه

ردیف	کد گذاری باز	کد گذاری محوری
۱	بموقع تخصیص دادن پاداش ها	تخصیص بموقع پاداش ها
۲	مزایای در اختیار مدیرعامل و هیئت مدیره	اختیارات تفویض شده مدیرعامل و هیئت مدیره
۳	در چارچوب قانون خدمات کشوری	قانون خدمات کشوری
۴	یکسان سازی استراتژی های پرداخت	
۵	استفاده و بکارگیری استراتژی های پرداخت برتر بانک های ادغامی	تلفیق استراتژی های پرداخت برتر بانک های ادغامی
۶	مبتنی بر عملکرد	رویکرد عملکردگرا

#### کد گذاری انتخابی: روش های نوآورانه پرداخت پاداش

ردیف	کد گذاری باز	کد گذاری محوری
۱	استفاده از اماکن رفاهی	
۲	استفاده از شرکت های زیر مجموعه	بهره گیری از امکانات بانک
۳	استفاده از پک های انگیزشی	بسته های انگیزشی
۴	استفاده از برند بانک	برند بانک
۵	دادن سهام به کارکنان در شرکت های زیر مجموعه خود بانک	سهامدار کردن کارکنان در شرکت های زیر مجموعه
۶	تسهیل در دریافت تسهیلات کارمندی	ساده سازی اعطای تسهیلات کارمندی

#### کد گذاری انتخابی: پاداش هدفمند سازمانی

ردیف	کد گذاری باز	کد گذاری محوری
۱	داشتن هم پوشانی اهداف	هم پوشانی اهداف
۲	مبتنی بر عدالت	عدالت محوری
۳	با تقسیم بندی کردن فعالیت های بانکی	بخش بندی فعالیت های بانکی
۴	پرداخت مبتنی بر عملکرد	عملکرد گرایی

طراحی مدل ۹ مرحله‌ای پاداش در راستای شخصی سازی پاداش و متناسب با عملکرد کارکنان	۵
(تعیین اهداف واضح و مشخص، تعیین معیارهای عملکردی، تعیین معیار پاداش، طراحی سیستم پاداش، اعلام جزئیات پاداش، ارزیابی عملکرد و تعیین پاداش، توزیع پاداش، ارائه بازخورد و مرور و بهبود)	
طراحی مدل در راستای شخصی سازی پاداش و متناسب با عملکرد کارکنان	۶
۱۵ استراتژی است همان شایسته‌سالاری است	
۲۵ تعهد است، ۳۵ بهره‌وری منابع انسانی است. ۴۵ جهانی فکر کردن بومی عمل کردن است یعنی شاغل شغل تا چه اندازه ای در راستای بانکداری دیجیتال دانه قدم بر میدارد. O اهداف است، اهداف باید در عین اینکه کلان باشد بایستی عملیاتی باشد. ۱P فلسفه منابع انسانی است، ۲P خط مشی منابع انسانی است، ۳P برنامه منابع انسانی است، یعنی برنامه‌ها را ببیند و بر مبنای برنامه‌ها استراتژی پرداخت را بنویسد، ۴P عملیات منابع انسانی است. ۵P فرایند منابع انسانی است.	

مدل سازی (بومی - سازمانی) پاداش مبتنی بر شخصی سازی و عملکرد کارکنان

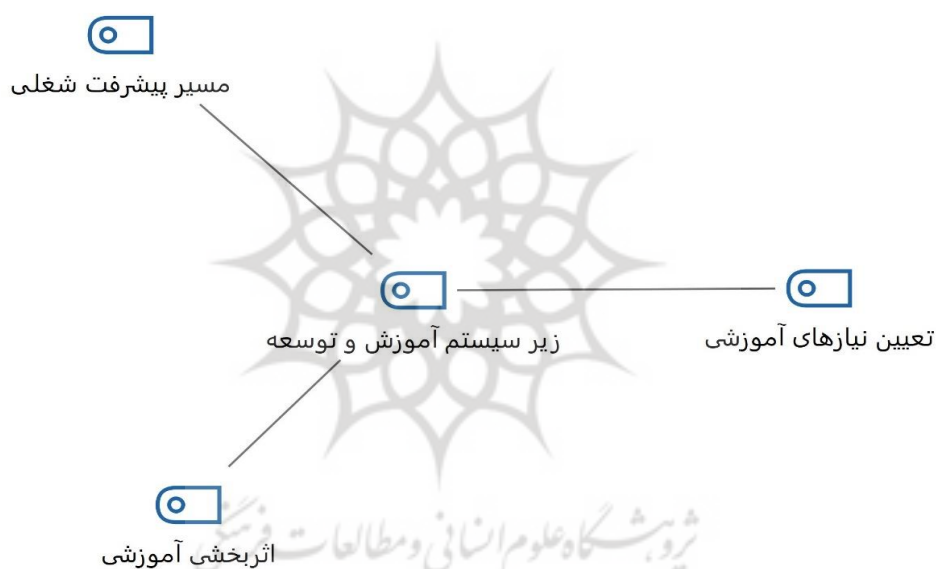
#### کد گذاری انتخابی: استراتژی روابط کارکنان

رديف	کد گذاری باز	کد گذاری محوری
۱	حفظ شان کارکنان	
۲	درک متقابل کارکنان	تعامل با کارکنان
۳	ایجاد شرایط تعامل کارکنان با یکدیگر	
۴	تناسب داشتن فرد با شغل	تناسب فرد با شغل
۵	تسهیل برای خروج اختیاری	تسهیل خروج آگاهانه
۶	دادن امتیازشغلی به افراد بلاتصدی	تخصیص امتیاز شغلی به کارکنان بلاتصدی
۷	داشتن منشور رفتاری و اخلاقی	منشور رفتاری و اخلاقی
۸	استفاده از استراتژی صدای کارکنان	استراتژی آوای کارکنان
۹	استفاده از مشاوره	مشاوره تخصصی
۱۰	آموزش مناسب	آموزش مناسب

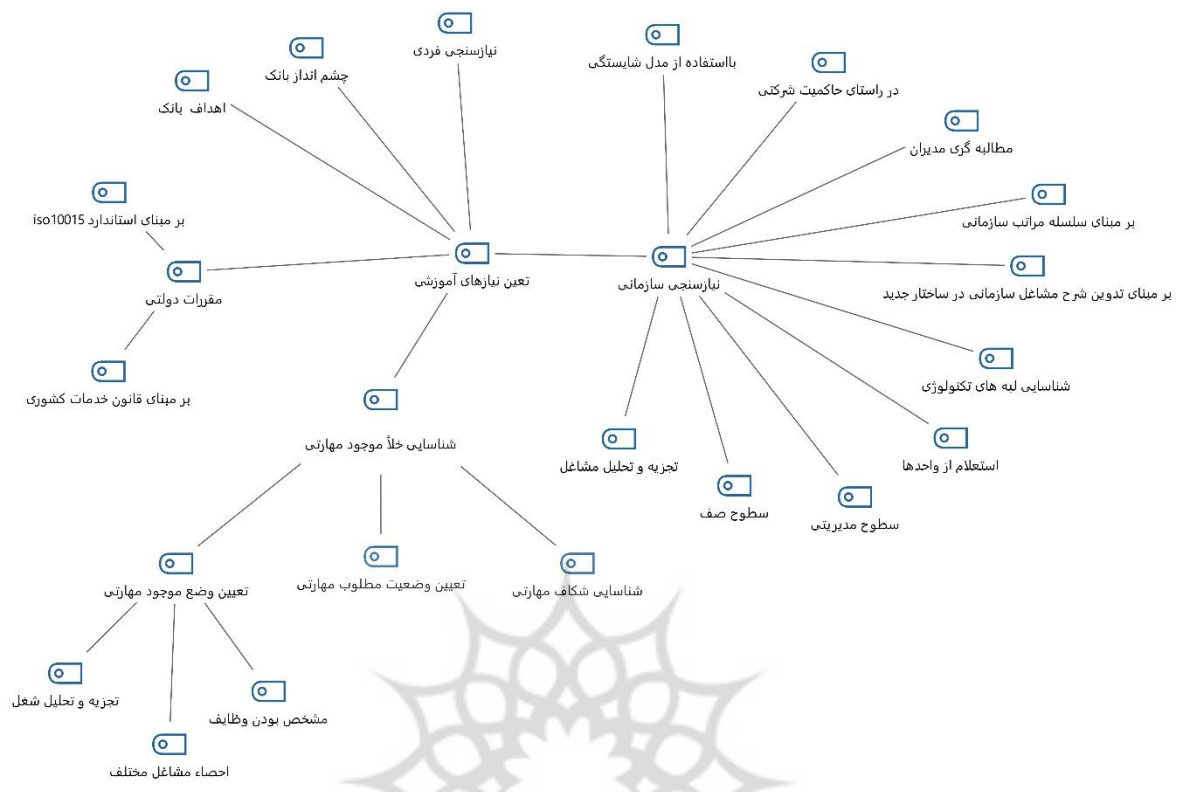
#### کد گذاری انتخابی: تعامل و مشارکت کارکنان

رديف	کد گذاری باز	کد گذاری محوری
۱	عمل به وعده‌های داده شده	عمل‌گرایی
۲	داشتن هدف مشترک	هدف مشترک
۳	تدوین منشور اخلاقی	منشور اخلاقی
۴	عوامل محیطی	
۵	عوامل سازمانی	عوامل شغلی، سازمانی و محیطی
۶	عوامل شغلی	
۷	یکپارچگی کارکنان	تلفیق کارکنان
۸	شفافیت سازمانی	اطلاع‌رسانی شفاف
۹	ایجاد ساختار مناسب	ساختار مناسب
۱۰	تلاش صادقانه	تلاش صادقانه مدیران عالی
۱۱	به رسمیت شناختن محیط‌های غیر رسمی	ساختار غیررسمی
۱۲	توجه به معاش کارکنان	اولویت به معاش کارکنان

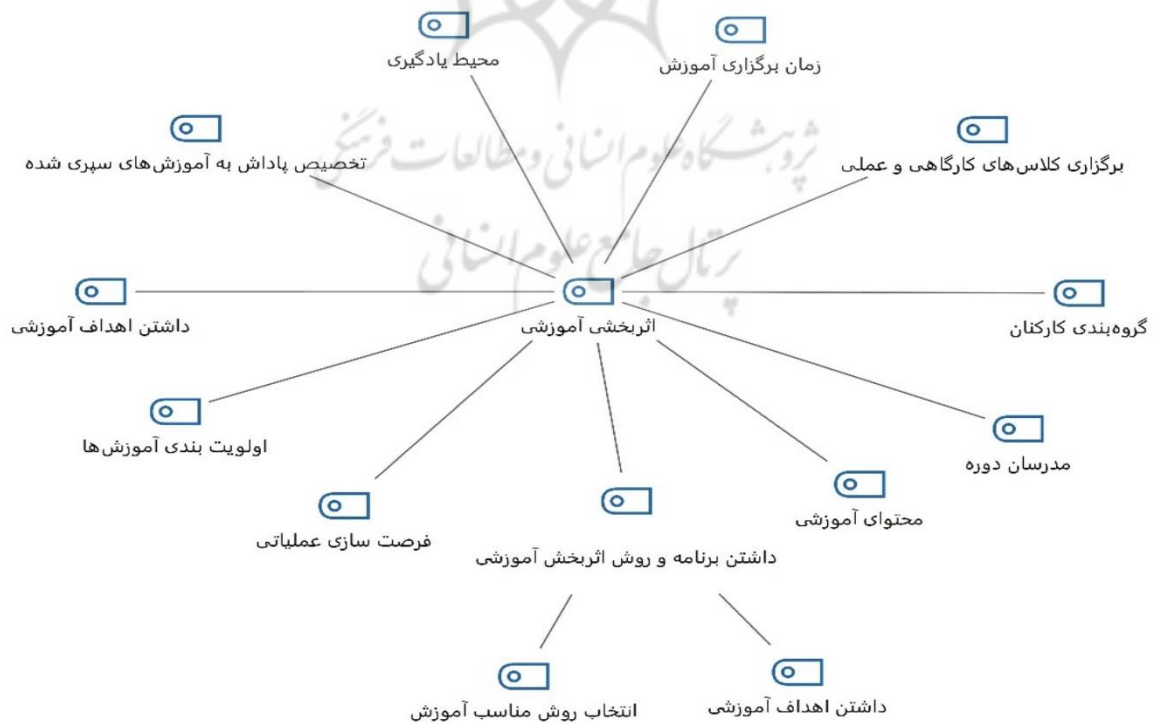
۱۳	استفاده از نظرات و تجربیات خبرگان واحدهای ادغامی	نظرات و تجربیات خبرگان واحدهای ادغامی
<b>کد گذاری انتخابی: طراحی مطلوب تغییر ساختار</b>		
ردیف	کد گذاری باز	کد گذاری محوری
۱	متناسب با شرایط فعلی سازمان	شرایط فعلی سازمان
۲	متناسب با مأموریت و اهداف سازمانی	
۳	بر مبنای استراتژی بانک	هماهنگی استراتژیک
۴	بر مبنای برنامه ریزی استراتژیک	
۵	با شناخت داشتن مدیران به ساختار	شناخت ساختاری
۶	بر مبنای کارسنجی و روش سنجی	کارسنجی و روش سنجی
۷	بنچ مارکینگ	الگوبرداری
۸	متناسب با نیازهای نسل آتی	شرایط مدرن آتی



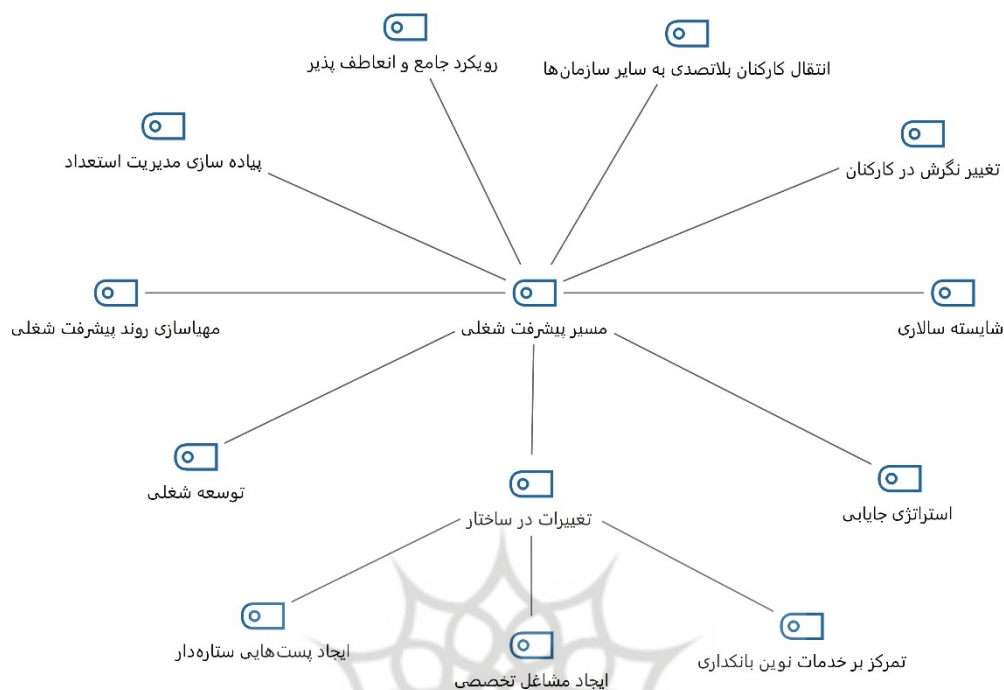
نمودار شماره ۱- زیر سیستم آموزش و توسعه (Source:By author)



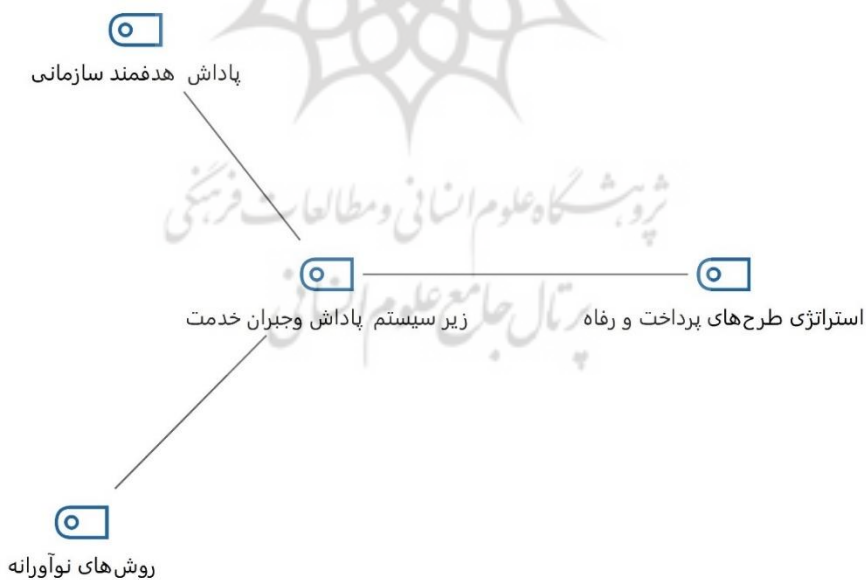
نمودار شماره ۲. تعیین نیازهای آموزشی از زیر سیستم آموزش و توسعه (Source:By author)



نمودار شماره ۳. اثربخشی آموزشی از زیر سیستم آموزش و توسعه (Source:By author)

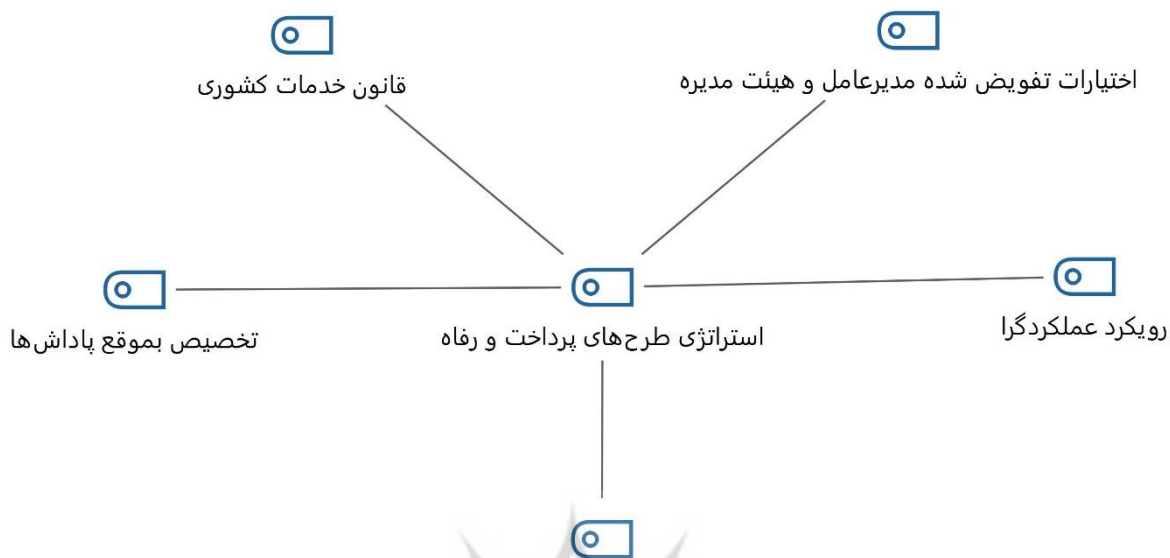


نمودار ۴. مسیر پیشرفت شغلی از زیر سیستم آموزش و توسعه (Source:By author)



نمودار ۵. زیر سیستم پاداش و جبران خدمت (Source:By author)





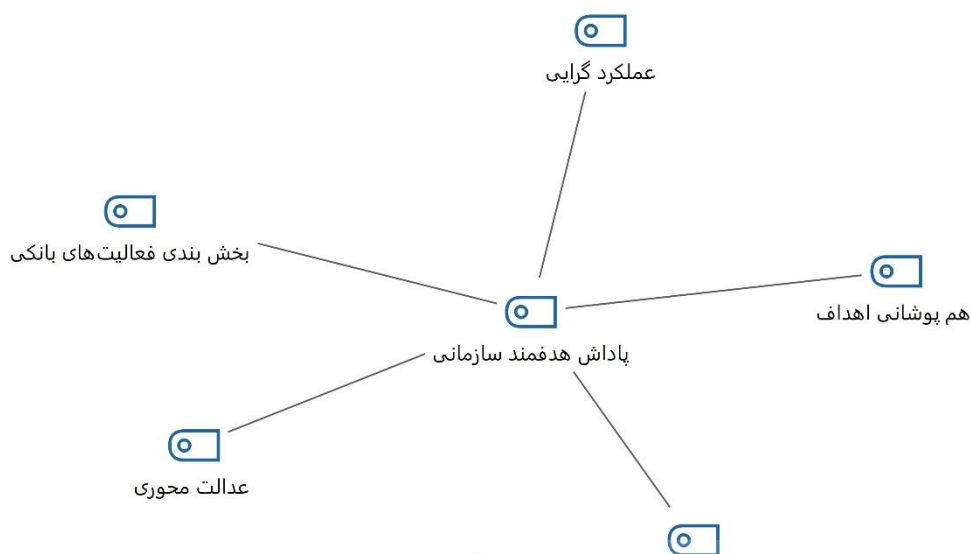
نمودار ۶. استراتژی طرح‌های پرداخت و رفاه از زیر سیستم پاداش و جبران خدمت (Source:By author)



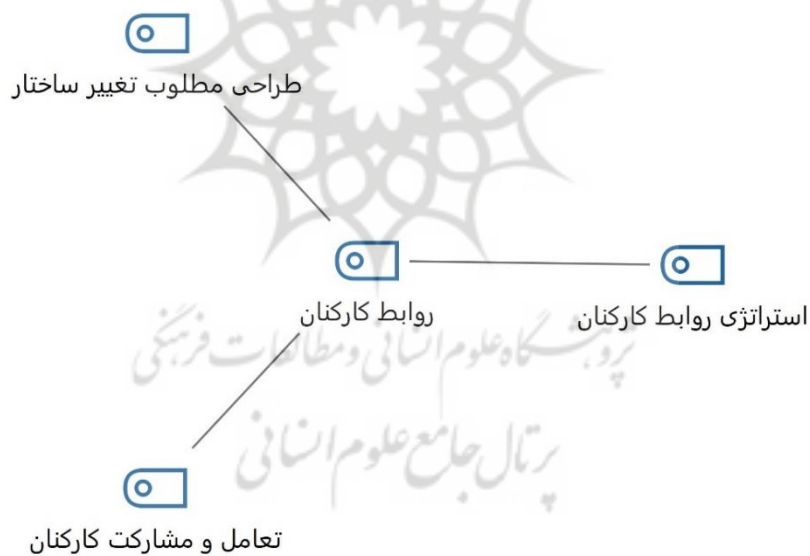
نمودار ۷. روش‌های نوآورانه پرداخت پاداش از زیر سیستم پاداش و جبران خدمت (Source:By author)

استفاده از امکان رفاهی

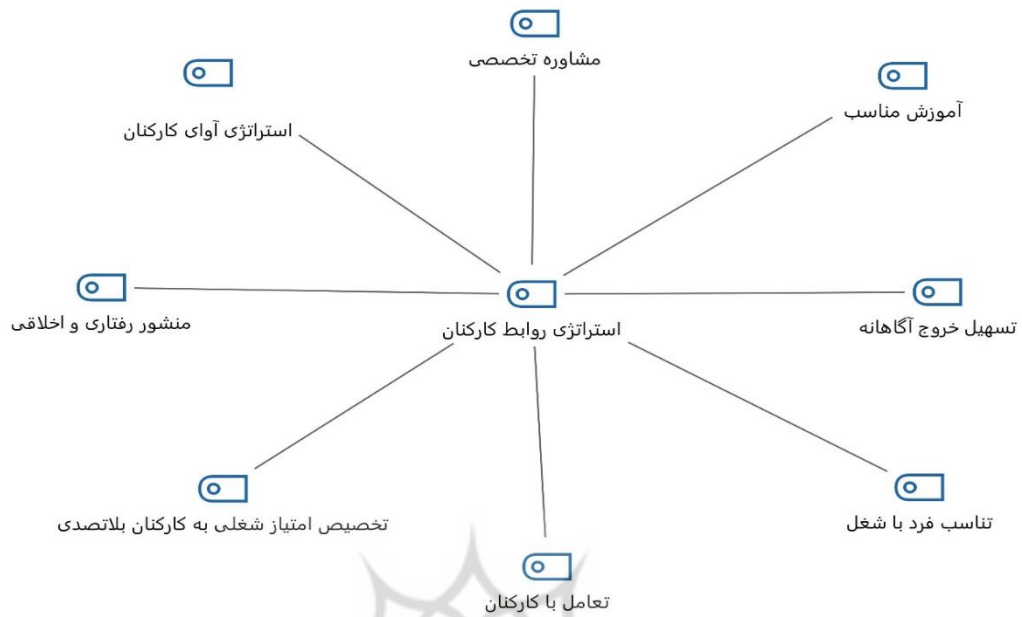
استفاده از شرکت‌های زیر مجموعه



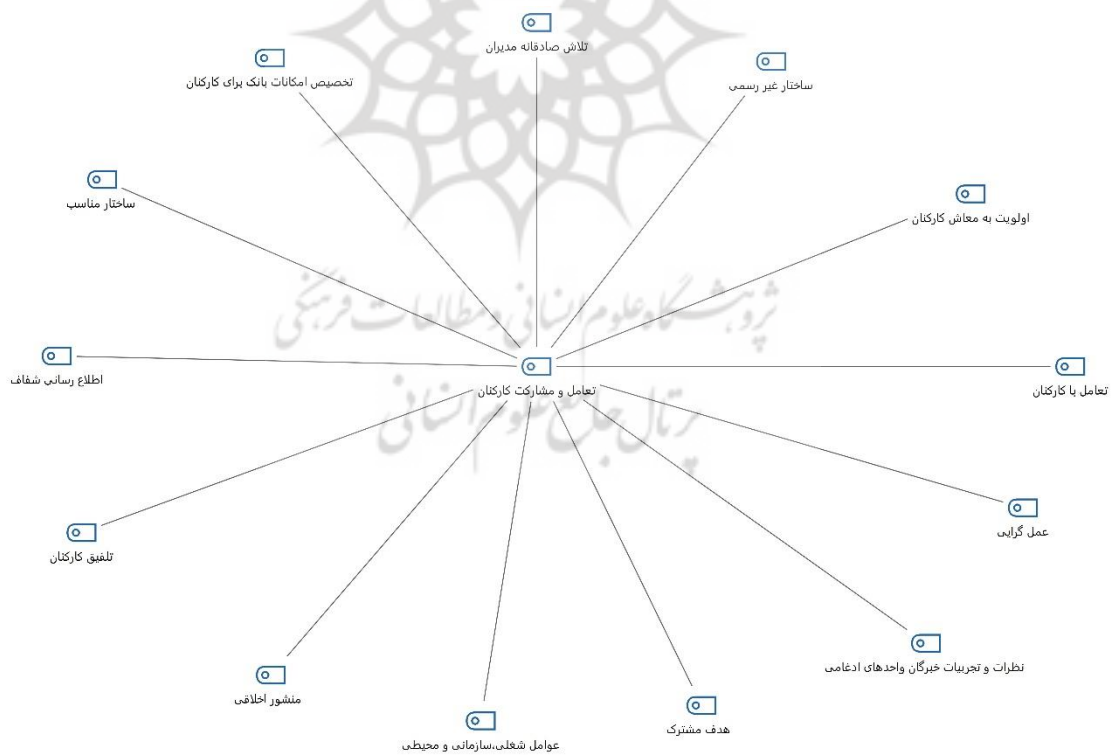
مدل سازی (بومی - سازمانی) پاداش مبتنی بر شخصی سازی و عملکرد کارکنان  
 نمودار ۸. پاداش هدفمند سازمانی از زیر سیستم پاداش و جبران خدمت (Source:By author)



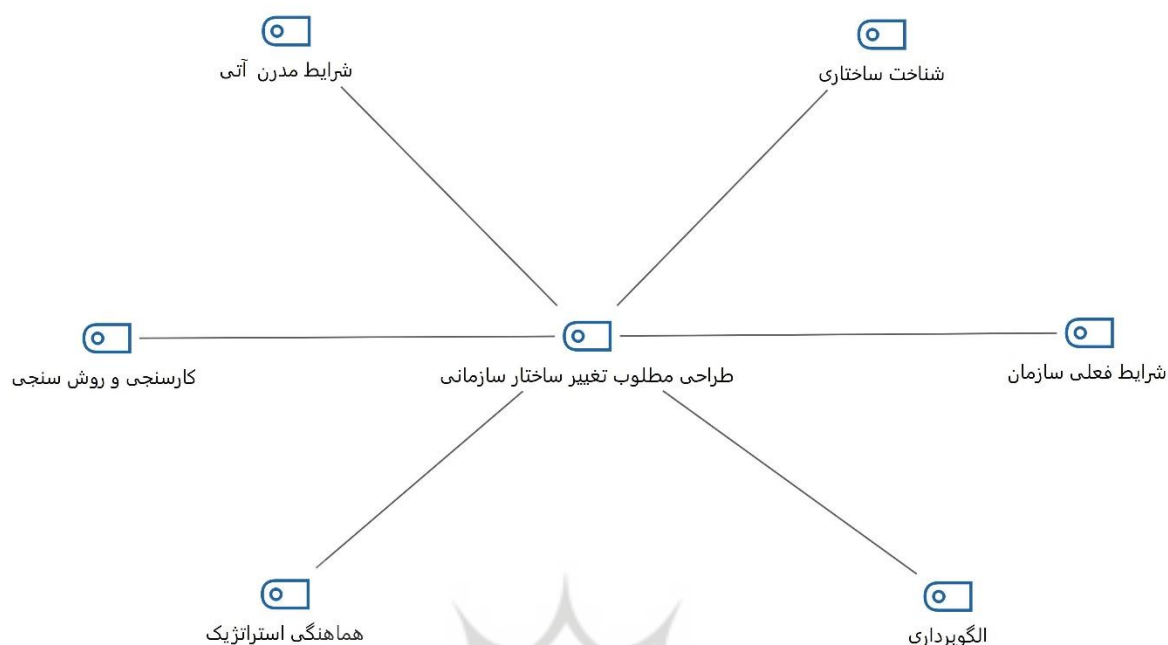
نمودار ۹. زیر سیستم روابط کارکنان (Source:By author)



نمودار ۱۰. استراتژی روابط کارکنان از زیر سیستم روابط کارکنان (Source:By author)



نمودار ۱۱. تعامل و مشارکت کارکنان از زیر سیستم روابط کارکنان (Source:By author)



نمودار ۱۲. طراحی مطلوب و تغییر ساختار سازمانی از زیر سیستم روابط کارکنان (Source:By author)

### بحث و نتیجه گیری

مشارکت کنندگان تحقیق ۲۲ نفر شامل ۱۵ مدیر در سطوح مختلف بانک سپه و ۷ استاد دانشگاه بودند. از نظر جنسیت ۵ نفر زن و ۱۷ نفر مرد، از نظر توزیع سنی اکثریت در محدوده ۳۸ تا ۵۴ سال، از نظر سابقه کار از ۱۲ سال تا ۲۹ سال و یک نفر هم با ۳۲ سال بعنوان مشاور عالی بانک بودند. براساس یافته‌های این پژوهش، جدول شماره ۲، استراتژی‌های سرمایه انسانی در بانک سپه ایران با تأکید بر تغییر ساختار سازمانی در سه زیر سیستم (الف) آموزش و توسعه (ب) پاداش و جبران خدمت و (ج) روابط کارکنان بررسی گردید و در جدول شماره ۳ عناصر محوری و انتخابی هر زیر سیستم به تفکیک ذکر گردیده است. همچنین، مدل نهایی پژوهش در نمودار شماره ۱۳ نمایش داده شده است.

جدول ۳. استراتژی‌های سرمایه انسانی در بانک سپه ایران با تأکید بر تغییر ساختار سازمانی (Source:By author)

تعیین نیازهای آموزشی	اثر بخشی آموزشی	زیر سیستم آموزش و توسعه	مسیر پیشرفت شغلی
۱. مقررات دولتی	۱. زمان برگزاری آموزش	۱. مهیاسازی روند پیشرفت شغلی	
۲. نیازسنجی سازمانی	۲. برگزاری کلاس‌های کارگاهی و عملی	۲. رویکرد جامع و انعطاف پذیر	
۳. نیازسنجی فردی	۳. گروه بندی کارکنان	۳. تغییرات ساختاری	
۴. چشم انداز بانک	۴. اولویت بندی آموزش‌ها	۴. پیاده سازی مدیریت استعداد	
۵. اهداف بانک	۵. داشتن برنامه و روش اثربخش آموزشی	۵. تغییر نگرش در کارکنان	
۶. شناسایی خلأ موجود مهارتی	۶. تخصیص پاداش به دوره های سپری شده	۶. توسعه شغلی	
	۷. محتوای آموزشی	۷. استراتژی جایابی	
	۸. مدرسان دوره		

۹. محیط یادگیری	۸. انتقال کارکنان بلاتصدی به سایر سازمان‌ها
۱۰. فرصت‌سازی عملیاتی	۹. شایسته‌سالاری

#### زیر سیستم پاداش و جبران خدمت

استراتژی طرح‌های پرداخت و رفاه	روش‌های نوآورانه پرداخت پاداش	پاداش هدفمند سازمانی
۱. تخصیص بموقع پاداش‌ها	۱. بهره‌گیری از امکانات بانک	۱. هم‌پوشانی اهداف
۲. اختیارات تفویض شده مدیرعامل و هیئت مدیره	۲. بسته‌های انگیزشی	۲. عدالت محوری
۳. قانون خدمات کشوری	۳. برند بانک	۳. بخش‌بندی فعالیت‌های بانکی
۴. تلفیق استراتژی‌های پرداخت برتر بانک‌های ادغامی	۴. سهام‌دار کردن کارکنان در شرکت‌های زیر مجموعه	۴. عملکرد گرایبی
۵. رویکرد عملکردگرا	۵. ساده‌سازی اعطای تسهیلات کارمندی	۵. مدل‌سازی (بومی - سازمانی) پاداش مبتنی بر شخصی‌سازی و عملکرد کارکنان

#### زیر سیستم روابط کارکنان

استراتژی روابط کارکنان	تعامل و مشارکت کارکنان	طراحی مطلوب تغییر ساختار
۱. تعامل با کارکنان	۱. عمل‌گرایی	۱. شرایط فعلی سازمان
۲. تناسب فرد با شغل	۲. هدف مشترک	۲. هماهنگی استراتژیک
۳. تسهیل خروج آگاهانه	۳. منشور اخلاقی	۳. شناخت ساختاری
۴. تخصیص امتیاز شغلی به کارکنان بلاتصدی	۴. عوامل شغلی، سازمانی و محیطی	۴. کارسنجی و روش‌سنجی
۵. منشور رفتاری و اخلاقی	۵. تلفیق کارکنان	۵. الگو برداری
۶. استراتژی آوای کارکنان	۶. اطلاع‌رسانی شفاف	۶. شرایط مدرن آتی
۷. مشاوره تخصصی	۷. ساختار مناسب	
۸. آموزش مناسب	۸. تلاش صادقانه مدیران عالی	
۹. منشور رفتاری و اخلاقی	۹. ساختار غیر رسمی	
	۱۰. اولویت به معاش کارکنان	
	۱۱. نظرات و تجربیات خبرگان واحدهای ادغامی	

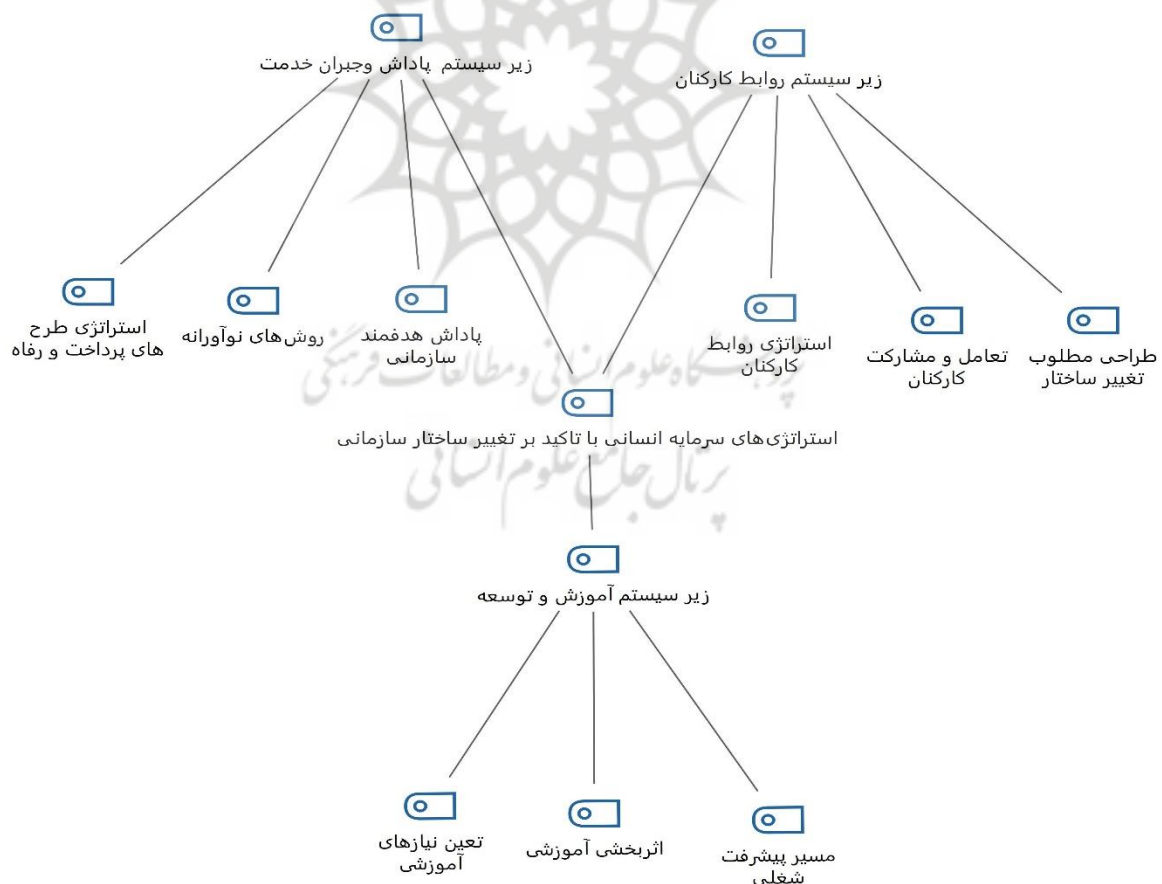
در این پژوهش، با توجه به نیاز سازمان در تعیین استراتژی سرمایه‌انسانی که بعد از ادغام دچار تغییرات اساسی در همه ابعاد گردید، ضروری بود سه زیر سیستم (آموزش و توسعه، پاداش و جبران خدمت و روابط کارکنان) بررسی گردد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که برای زیر سیستم آموزش و توسعه، بایستی به نیازهای آموزشی، اثربخشی آموزش و توسعه و مسیر پیشرفت شغلی، برای زیر سیستم پاداش و جبران و خدمت، به طرح‌های پرداخت و رفاه، روش‌های نوآورانه پرداخت پاداش، پرداخت پاداش در راستای اهداف سازمانی و برای زیر سیستم روابط کارکنان، به استراتژی روابط کارکنان، تعامل و مشارکت کارکنان، طراحی مطلوب تغییر ساختار پرداخته شود. باتوجه به اینکه کارکنان بانک سپه در حال حاضر متشکل از ۵ بانک و یک مؤسسه مالی اعتباری می‌باشد، در زیر سیستم آموزش و توسعه و برای تعیین نیازهای آموزشی می‌بایست خلأ موجود مهارتی را شناسایی کرد و بر اساس اهداف و چشم‌انداز بانک و براساس مقررات دولتی و نیازهای فردی و سازمانی اقدام نمود. برای اثربخشی آموزشی می‌بایست به زمان برگزاری آموزش، برگزاری کلاس‌های کارگاهی و عملی، گروه‌بندی کارکنان، اولویت‌بندی آموزش‌ها، داشتن برنامه و روش اثربخش آموزشی، تخصیص پاداش به دوره‌های سپری شده، محتوای آموزشی، مدرسان دوره، محیط یادگیری و فرصت‌سازی



عملیاتی توجه کنیم. این یافته‌ها همراستا با نتایج یافته‌های سینگ و همکاران (۲۰۲۱) می‌باشد. برای مسیر پیشرفت شغلی کارکنان، باید به مهیاسازی روند پیشرفت شغلی، رویکرد جامع و انعطاف‌پذیر، تغییرات ساختاری، پیاده‌سازی مدیریت استعداد، تغییر نگرش در کارکنان، توسعه شغلی، استراتژی جایابی، انتقال کارکنان بلاتصدی به سایر سازمان‌ها و شایسته‌سالاری توجه کنیم. در زیر سیستم پاداش و جبران خدمت، برای استراتژی طرح‌های پرداخت و رفاه، بانک سپه ضمن همسان‌سازی استراتژی‌های پرداخت، بایستی استراتژی‌های پرداخت برتر بانک‌های ادغامی که مورد رضایت عموم کارکنان بود را با استراتژی پرداخت و رفاه خود تلفیق کند، مدیرعامل و هیئت مدیره از اختیارات قانونی خود برای پرداخت پاداش استفاده نمایند، پاداش‌ها بموقع پرداخت گردد تا مطلوبیت آن حفظ شود، در راستای قانون خدمات کشوری، مدیران رویکرد عملکردگرا داشته باشند. برای روش‌های نوآورانه پرداخت پاداش، مدیران بایستی امکانات بانک را در اختیار کارکنان قرار دهند و از برند بانک جهت انعقاد قرارداد با سازمان‌ها و شرکت‌های تجاری فعال استفاده نمایند، از بسته‌های انگیزشی گوناگون برای رضایت مندی کارکنان بهره‌گیرند، کارکنان را در شرکت‌های زیرمجموعه خود بانک سهامدار نمایند و فرایند اعطای تسهیلات کارمندی را تسهیل نمایند.

برای پرداخت پاداش در راستای اهداف سازمانی می‌بایست، هم پوشانی اهداف بین کارکنان و سازمان وجود داشته باشد، مدیران بانک، عدالت محوری را سرلوحه خود قرار دهند، فعالیت‌های بانکی را بخش‌بندی کنند، پاداش‌ها بر اساس عملکرد باشد و برای پرداخت پاداش یک مدل پرداخت پاداش با توجه به قابلیت‌های سازمان طراحی نمایند. این نتایج منطبق است با نتایج السیفیانی و العامری (۲۰۲۱) و کیاکجوری و بریمانی (۲۰۱۷). در زیر سیستم روابط کارکنان برای تعیین استراتژی روابط کارکنان، تدوین و ابلاغ منشور رفتاری و اخلاقی برای کارکنان امری ضروری است که ارزش‌ها و خط قرمزها برای کارکنان تبیین شود و با کارکنان تعامل برقرار کرد، در این راستا باید شأن کارکنان حفظ شود، کارکنان را درک نمود و شرایط تعامل با کارکنان را فراهم نمود، از مشاورین تخصصی استفاده نمود، آموزش مناسب برای تمامی کارکنان برگزار کرد تا در شرایط ادغامی که صورت پذیرفته، روابط کارکنان بصورت درست صورت پذیرد، جهت ایجاد انگیزه برای افراد بلاتصدی، امتیازشغلی متناسب با جایگاه قبلی خود پرداخت کرد، برای افرادی که به هر دلیل می‌خواهند از سازمان خروج یابند شرایط را تسهیل نمود و در تعیین استراتژی روابط کارکنان بایستی استراتژی آوای کارکنان را مد نظر قرار داد. منظور این است که کارکنان صدایی از خود داشته باشند دال بر اینکه قوانین و مقررات در کجا اجازه یکسری کارها را می‌دهد که کارکنان بتوانند از حق خود دفاع کنند و در کجا اجازه یکسری کارها نمی‌دهد که کارکنان در مورد آن صدایی نداشته باشند. برای بهبود تعامل و مشارکت کارکنان، ابلاغ منشور اخلاقی ضروری است. مدیران باید به وعده‌هایی که می‌دهند جامع عمل بپوشانند و در این راستا تلاش صادقانه انجام دهند، به عوامل شغلی، سازمانی و محیطی توجه نمایند. در عوامل شغلی، تناسب شغل با شاغل مطرح است که اگر رعایت گردد (شغل با شغل و شاغل با شغل) همدلی بیشتر می‌شود و کارکنان اگر احساس کنند ظلمی در حقش صورت پذیرفته یا حقش بیشتر از شغلش است، همدلی و مشارکت صورت نخواهد پذیرفت. در مورد عوامل سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، مشارکت در تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها مطرح است به شرط اینکه مشارکت تخصصی باشد. در مورد عوامل

محیطی ایجاد فرصت‌هایی مطرح است که سازمان می‌تواند ایجاد کند و کارکنان بتوانند از فرصت‌های موجود استفاده کنند. مثلاً فرصت استفاده از ساعت کار شناور و دورکاری، برای همدلی و مشارکت باید به ساختار غیر رسمی و معاش کارکنان توجه نمود. از نظرات و تجربیات خبرگان واحدهای ادغامی در امور استفاده نمود، در شعب و ستاد از تمامی کارکنان واحدهای ادغامی استفاده نمود. عبارتی دیگر، برای ایجاد همدلی و مشارکت، کارکنان را تلفیق نمود، سازمان باید در مورد تمامی مسائل مربوط به کارکنان، اطلاع‌رسانی شفاف داشته باشد. در این راستا باید ساختار مناسب طراحی شود و دستیابی به هدف مشترک برای کارکنان تبیین شود، هدف مشترک از طریق مسیر شغلی، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت، انگیزش مناسب، رهبری درست، منشور اخلاقی و... بدست می‌آید و هدف اگر محقق بشود هم سازمان به اهداف خود می‌رسد و هم کارکنان به مزایایی که مدنظرشان است می‌رسند و این مطلوب طرفین است. برای طراحی مطلوب تغییر ساختار، باید مدیران شناخت به ساختار داشته باشند و با هماهنگی استراتژیک و بر مبنای کارسنجی و روش‌سنجی و در نظر گرفتن شرایط فعلی سازمان و شرایط مدرن آتی به طراحی مطلوب تغییر ساختار سازمانی بپردازند. همچنین، در این راستا می‌توانند از سازمان‌های موفق الگوبرداری نمایند.



نمودار ۱۳. مدل نهایی پژوهش (Source: By author)

## مشارکت نویسندگان

این مقاله مستخرج از رساله دکتری شهریار امام دوست هره دشت با عنوان «طراحی مدل استراتژی‌های سرمایه انسانی در بانک سپه ایران با تاکید بر تغییرساختار سازمانی» دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا با راهنمایی دکتر موسی رضوانی چمن زمین و مشاوره دکتر مرتضی حضرتی می‌باشد.

## تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

## References

- Ahmed, N., Khokhar, N., Zehra, N., Khaskhelly, F. Z., Mirza, M. H., Rafique, M. A., & REZA, A. (2023). Aligning Organization and Human Resource Management Practices for Business Strategy. *Journal of Positive School Psychology*, 6(12), 236-248.
- Al- Sufyani, D. A., Al- Ameri, A., & Al-Yousfy, R. S. (2021). Impact of human resource management practices on employee engagement (An applied study on private banks in the City of Taiz). *Journal of Humanities and Applied Sciences*, 4(1), 34. <https://doi.org/10.59325/sjhas.v4i1.74>
- Almutairi, M. A. O., & Alsawalhah, A. A. (2020). The Impact of Strategies Human Resource Management on Organizational Commitment. (An Applied Study on Employees in Jordanian Islamic Banks). *Modern Applied Science*, 14(4), 14. <https://doi.org/10.5539/mas.v14n4p14>
- Alo, O. (2000). *Managing the human capital for national development* 5th Annual public lecture, Institute of Personnel Management of Nigeria.
- Armsrong, M. (2016). *Strategic management of human resources (practical guide)* (S. M. Arabi & O. Mahdiah, Trans.; 6 ed.). Tehran: Cultural Research Office. [In Persian]
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *ARMSTRONG'S HAND BOOK HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE A guide to the theory and practice of people management*. England: Kogan Page.
- Aylott, E. (2022). *HR FUNDAMENTALS EMPLOYEE RELATIONS A PRACTICAL INTRODUCTION*. England: Kogan Page.
- Barinua, V., & Akpan, E. C. (2022). Human Capital Development Strategy and Productivity. *International Journal of Advances in Engineering and Management* 4(5), 233-241. <https://doi.org/10.35629/5252-0405233241>
- Cahyani, E., & Agusria, L. (2023). Integration of Strategy Human Resource Management (SHRM) and Competitive Advantage as a Human Capital Mediator in the Performance of Private Universities. *International Journal of Business, Management, and Economics*, 4(1), 56-72. <https://doi.org/10.47747/ijbme.v4i1.1093>
- Chiaburu, D. S., & Tekleab, A. G. (2005). Individual and contextual influences on multiple dimensions of training effectiveness. *Journal of European industrial training*, 29(8), 604- 626. <https://doi.org/10.1108/03090590510627085>
- Crano, W. D., Brewer, M. B., & Lac, A. (2023). *Content Analysis. In Principles and Methods of Social Research*. Routledge, USA.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (6 ed.). England: Kogan Page.
- Fayazi, B. M. (2010). *The coordination model of human resource strategies with performance (case of study: banks and financial and credit institutions)* [Doctoral Dissertation, Allameh Tabatabai University]. Allameh Tabatabai University. [In Persian]

- Ghadyani, H. (2019). *Designing a social network model of elite science and technology cooperation (case study of Sanat Bazar University of Information Technology)* [Doctoral Dissertation, Allameh Tabatabai University, Faculty of Management and Accounting]. [In Persian]
- Hosseini, A., Alizadeh Thani, M., & Gholami Kordkheli, H. (2015). Investigating the impact of human resources strategies on the productivity of manpower in manufacturing companies of Sari Industrial Town 1 and 2 with the moderating role of business cost leadership strategy. *Productivity Management Quarterly (Beyond Management)*, 10(39), 91-123. [In Persian]
- Kiakojori, D., & Barimani, I. (2017). Investigation of the degree of alignment of the organizational structure with the organization's strategy based on strategic reference points in the northern ports of Iran. *Productivity Management Quarterly*, 3(4), 52-63. [In Persian]
- Kusumawijaya, I. K., & Dwi Astuti, P. (2023). The effect of human capital on innovation: The mediation role of knowledge creation and knowledge sharing in small companies in Knowledge and Performance Management. *LLC CPC Business Perspectives*, 7(1), 64-75. [https://doi.org/10.21511/kpm.07\(1\).2023.05](https://doi.org/10.21511/kpm.07(1).2023.05)
- Lin, B., Hung, S., & Li, P. (2006). Mergers and acquisitions as a human resource strategy. *International Journal of Manpower*, 27(2), 126-142. <https://doi.org/10.1108/01437720610666173>
- Mahmoodi Shan, G., Alhani, F., Ahmadi, F., & Kazemnejad, A. (2009). Ethics in nurses' lifestyle: a qualitative study. *IJMEHM*, 2(4), 63-78 <http://ijme.tums.ac.ir/article-1-265-fa.html>
- Miliani, A., EL Khazzar, A., & AIT Lhassan, I. (2022). Employee Relations Practices and Firm performance. *A Conceptual Model Proposal*, 3(1), 314-327. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.5903278>
- Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. (2020). *Human Resource Management: Strategy and Practice*. Cengage Learning: Australia.
- Rose, M. (2022). *A PRACTICAL INTRODUCTION REWARD MANAGEMENT 3RD EDITION*. England: Kogan Page.
- Rothomi, A., & Rafid, M. (2023). RELATIONSHIP ANALYSIS AND CONCEPT OF HUMAN CAPITAL THEORY AND EDUCATION. *Scientific Journal of Education*, 1(1), 26-31. <https://doi.org/10.59165/educatum.v1i1.14>
- Saqlain, S., Abbas, U., Rao Arif, M. K., Khan, N., Hanzla, A., & Zafar, H. M. A. (2021). Strategic Role of Human Resource Management Policies and Practices in Organizational Change. *Zenodo*, 20(4), 275-294. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.5869923>
- Shava, G. N., Hleza, S., Tlou, F., Shonhiwa, S., & E., M. (2021). Qualitative Content Analysis, Utility, Usability and Processes in Educational Research. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 553-558. <https://www.researchgate.net/publication/355186712>
- Singh, R., Goel, G., Ghosh, P., & Sinha, S. (2021). Mergers in Indian public sector banks: can human resource practices ensure effective implementation of change? *Management Decision*, 60(3), 606-633. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2020-1279>
- Sylvester, I., & Chigozie, M. P. (2016). EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCES TRAINING AND DEVELOPMENT STRATEGY AS A MOTIVATION IN MANUFACTURING FIRMS IN ENUGU STATE. *International Research Journal of Human Resources and Social Sciences*, 3(6), 150-168.
- Taghipour, F., & Esmaili, R. (2021). Qualitative content analysis of obstacles to transparency in Iranian news media. *Media and Culture Quarterly*, 11(2), 201-238. <https://doi.org/10.30465/ismc.2021.36223.2387> [In Persian]
- Yousefi, A. R., Causi, Z., Kishori, M., & Mehrabi, M. (2016). Examining the relationship between structure and strategy; A case study of medical educational hospitals of Shiraz University of Medical Sciences. *Sadra Journal of Medical Sciences*, 4(5), 217-226. [https://smsj.sums.ac.ir/article\\_43951.html](https://smsj.sums.ac.ir/article_43951.html) [In Persian]