

## طراحی الگوی تدوین استراتژی های توسعه منابع انسانی بانک های خصوصی کشور<sup>۱</sup>

اکبر عیدی<sup>۲\*</sup>

عبدالرحیم نوه ابراهیم<sup>۳</sup>

سعید جعفری نیا<sup>۴</sup>

اکبر حسن پور<sup>۵</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۷/۲۴)

### چکیده:

در سالهای اخیر استفاده از مدیریت استراتژیک در حوزه های مختلف و از جمله منابع انسانی اقبال گسترده ای داشته و سازمانها تلاش می نمایند با شناسایی آینده مطلوب مورد نظر و تمرکز بر آن، زمینه تحقق اهداف خود را فراهم آورند. از این حیث هدف این پژوهش طراحی مدل تدوین استراتژی های منابع انسانی در سطح بانک های خصوصی کشور با روش تحقیق آمیخته بوده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل کلیه منابع و اسناد قابل دسترس به تعداد ۲۷۸ مورد بود که با روش فرا ترکیب سیستماتیک تعداد ۱۴۱ منبع انتخاب شد. شرکت کنندگان در بخش کمی شامل مطلعان کلیدی بانک های خصوصی کشور به تعداد ۴۰۲ نفر بود که بر مبنای جدول مورگان تعداد ۱۹۶ نفر به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. در بخش کیفی با رویکرد اکتشافی، اسناد و مدارک در چارچوب روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت و برای گردآوری اطلاعات در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته که روایی آن با محاسبه آلفای کرونباخ ۰/۸۷ بود؛ استفاده شد. نتایج بدست آمده از سوال اول تحقیق، شناسایی ۸۱۷ گزاره کلیدی، ۳۲ مضمون پایه، ۱۷ مضمون سازنده و ۷ تم اصلی شامل "بینش استراتژیک، تحلیل گری استراتژیک، تصمیم گیری بهنگام، فرهنگ استراتژیک، رهبری استراتژیک، مدیریت استراتژیک دانش و پایش استراتژیک" بود. که برای اعتبارسنجی آنها از تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج بدست آمده پس از حذف مسیر های غیر معنی دار، بیانگر RMSEA (۰,۰۵۲)، NFI, CFI, GFI (۰,۰۹) و خی دو به درجه آزادی ۳,۱۴ است که حاکی از برازش مطلوب و انطباق مدل مفهومی پژوهش و داده های مشاهده شده است.

**کلید واژه ها:** مدل تدوین استراتژی منابع انسانی، تحلیل مضمون، اعتبارسنجی.

۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می باشد.

۲- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: Akbareydi@gmail.com

۳- استادگروه آموزشی مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۴- استادیار گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۵- استادیار گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

## ۱. مقدمه

در حال حاضر بانک های خصوصی کشور خود را با چالش هایی نظیر " متنوع شدن شیوه ها و مدل های کسب و کار ، تغییر انتظارات کارکنان ، ورود سیستم های نرم افزاری نوین و ارتباط آن با نیروی انسانی، بروز ریسک های مختلف منابع انسانی و ... " مواجه می بینند، که برای کلان اندیشی و اتخاذ تصمیمات استراتژیک متأثر از آنها در حوزه منابع انسانی از پشتوانه علمی و پژوهشی متناسب با خود برخوردار نیستند. دراین رابطه اکثر تحقیقات انجام شده داخلی در چارچوب مدل های مرسوم استراتژیک انجام شده و تاکنون تحقیقی درباره طراحی مدل تدوین استراتژی با توجه به مشخصات محیطی و بومی سازمان های کشور انجام نشده است. بدین ترتیب این پژوهش با هدف ارائه الگویی برای شناسایی و تدوین استراتژی های منابع انسانی در سطح بانک های خصوصی کشور از دو بعد نظری و کاربردی حائز اهمیت بوده و قابل بررسی است. در بعد نظری، این پژوهش می تواند زمینه شکل گیری یک مدل منسجم بومی را جهت تدوین استراتژی های منابع انسانی با در نظر گرفتن پیش فرض های مدیریت استراتژیک نوین فراهم آورد و از نقطه نظر کاربردی نیز این تحقیق می تواند با بررسی مدل های موجود و بررسی نظرات مطلعان کلیدی، زمینه تدوین یک مدل بومی تدوین استراتژی را در صنعت بانکداری و بخصوص بانکهای خصوصی کشور جهت شناسایی گونه های مختلف استراتژی منابع انسانی فراهم و از این طریق، به بهبود عملکرد و اثربخشی آنها کمک نماید.

در رابطه با مساله فوق الذکر، بررسی منابع علمی حاکی از آن دارد که موضوعات مختلفی مانند پیشی گرفتن از رقبای در تولید و یا ارائه خدمات با کیفیت و قیمت تمام شده پایین تر، اجابراهای اقتصادی، سیاسی و جهانی موثر بر حوزه ی تولید یا ارائه خدمات، میزان تولید یا ارائه خدمات، محل تولید یا ارائه خدمات، تغییر در ترکیب و ویژگی های دموگرافی نیروی کار، توسعه رفتارهای اخلاقی، افزایش انتظار برای سطح مسئولیت های اجتماعی و ... باعث گردیده تا بسیاری از سازمانهای پیشرو با رویکردی فراکنشی<sup>۱</sup> به دنبال کاربرد راهکارهایی باشند که منجر به بقاء و تداوم آنها در شرایط دهکده جهانی گردد. آنها تلاش می کنند با بکارگیری ابزارهای گوناگون مجموع انرژیهای خود را جهت انجام اقدامات مؤثر و هدفمند همسو نمایند(۱). برنامه ریزی استراتژیک از جمله این ابزارهاست که به سازمانها این امکان را می دهد که از طریق شناسایی و تدوین استراتژیها به شیوه ای خلاق و نوآورانه فکر نموده و زمینه حیات و کسب مزیت های رقابتی را با ایجاد همنوایی در زیر نظام های سازمانی فراهم آورند. از این نظر و با توجه به ضرورت همسویی میان ارکان مختلف سازمانی با جهت گیری های استراتژیک سازمان، از مدیریت منابع انسانی و زیرسیستم های آن انتظار می رود، با ورود به مباحث برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی نقشی فراکنشی و نه حاشیه ای در تحقق اهداف سازمان و حفظ

<sup>۱</sup> - Proactive

کارکنان مؤثر ایفاء نماید(۷،۵،۴،۳،۲،۱). در واقع اندیشمندان مدیریت امروز، براین باورند که کارکنان مؤثر به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشین‌ناپذیری و تقلید‌ناپذیری، مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی سازمان بوده و قابلیت برآورده کردن نیازمندی‌های استراتژیک سازمان و افزایش عملکرد سازمان را دارا هستند. (۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱). لنگنیک هال ولنگنیک هال<sup>۱</sup>، مباحث مختلفی را که در کانون توجه نویسندگان مدیریت استراتژیک منابع انسانی طی دهه‌های گذشته بوده را گردآوری کرده‌اند. این عناوین عبارتند از حسابداری منابع انسانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، پاسخ‌های مدیریت منابع انسانی به تغییرات استراتژیک در محیط کسب و کار، تطبیق منابع انسانی با موقعیت‌های استراتژیک یا سازمانی و حوزه گسترده‌تر استراتژی‌های منابع انسانی. برای این نویسندگان، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، یک فرآیند چند بُعدی با اثرات متعدد است. در حقیقت بایستی اشاره نمود که گذر از فعالیتهای قدیمی منابع انسانی - با تمرکز بر موضوع کارکنان، به موضوعی دوباره متولدشده تبدیل شده است (۲۳) این بدین معنی است که سیستم‌های حرفه‌ای منابع انسانی، در حال تجربه مسؤلیت جدید و چالش برانگیزتری هستند که مستلزم داشتن مدلهای، روش‌ها و مهارت‌های جدیدی می‌باشد. در این فضا سیستم‌های مدیریت منابع انسانی باید خارج از فضای محدود و سنتی منابع انسانی سازمانی بیاندیشند و رویکرد اساساً متفاوتی را، به منظور مدیریت سرمایه انسانی در پیش بگیرند و تناسب و سازگاری بین معماری منابع انسانی و تنظیم و پیاده‌سازی استراتژی کسب و کار در شرکت برقرار نمایند(۲). با این نگاه، بررسی‌ها و مطالعات زیادی در سطوح دانشگاهی و حوزه‌های کسب و کار در کشورهای مختلف صورت گرفته است. جدول شماره ۱ بررسی مقایسه‌ای از مدل‌های مختلف تدوین استراتژی منابع انسانی را نشان می‌دهد.

<sup>۱</sup>. Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, ۱۹۸۸, pp. ۴۵۴-۴۷۰

رویدادها	نام مدل	منبع	سال پیدایش	جدول شماره ۱ - عناصر مدل ها												
				اهداف سازمان	ساختار سازمانی	فرهنگ سازمانی	تعهد سازمانی	مدیریت منابع انسانی	هزیندهای منابع انسانی	توسعه و عملکرد کارکنان	رضایت کارکنان	بزرگی کمی و کیفی منبع	تفاضل	رقبا	شرایط اقتصادی	شرایط تکنولوژی
عقلایی ( پخرامانه) (۱۹۸۰)	مدل مرکز کارخانه‌های صنعتی	مدل حکمرانی ابات	۱۹۹۵	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل رابرت فرسول	۲۰۰۶	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل کریستوفر سی	مدل کوی ایز	۱۹۹۹	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۲۰۱۰	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۱۹۸۴	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۱۹۸۸	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۱۹۹۵	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۱۹۹۶	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۲۰۰۴	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۲۰۰۷	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۲۰۰۶	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
طبیعی - فزاینده	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۱۹۸۷	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۱۹۸۸	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۱۹۹۱	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۱۹۹۲	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۱۹۹۳	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۱۹۹۴	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۱۹۹۵	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۱۹۹۶	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۲۰۰۴	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۲۰۰۷	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۲۰۰۶	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
فکری های یکپارچه (۱۹۹۶)	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۱۹۹۶	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۱۹۹۷	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۱۹۹۸	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۱۹۹۹	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۲۰۰۰	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۲۰۰۱	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۲۰۰۲	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۲۰۰۳	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۲۰۰۴	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۲۰۰۵	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	مدل جیمز وانگر	مدل جیمز وانگر	۲۰۰۶	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

در این رابطه گرچه اظهارنظرهای فراوان و مدلهای مختلفی در زمینه تدوین استراتژی های منابع انسانی ارائه شده که دارای نقاط مشترک و قوت مختلفی است با این حال مروری بر دیدگاه اندیشمندان مختلفی همچون مانکین<sup>۱</sup> (۲۴)، آرمسترانگ (۲۵)، سول<sup>۲</sup> (۲۶)، مونت گومری<sup>۳</sup> (۲۷)، گاوین دراجان<sup>۴</sup> (۲۸)، ریوز و همکاران<sup>۵</sup> (۲۹) حاکی از ابهامات مختلفی مانند " غلبه رویکرد کلیشه ای در تدوین استراتژی ها، اعتقاد به گام به گام و تقویم محور بودن، کمیت مداری، جدا بودن برنامه از اجرا، غلبه روش بر انسان، فرض پیش بینی پذیری آینده، تاکید بر هماهنگی مکانیکی عمودی و افقی، دارد. واقعیت آن است که، استراتژی شیوه ای برای دستیابی به هدف یا نتایج مطلوب کسب و کار است. هنگامی که درباره استراتژی فکر می کنیم ناخودآگاه به برنامه ریزی از طریق بررسی وضعیت موجود، تعیین هدف و مشخص ساختن مسیری گام به گام برای دستیابی به آن می اندیشیم اما استراتژی های اثربخش لزوماً به همین رویکرد محدود نبوده اند (۳۰). در حقیقت بایستی این سوال را مطرح کرد که برای رسیدن به استراتژی از چه مجموعه راه های گسترده تری می توان استفاده کرد و کدام رویکرد برای چه وضعیتی از بیشترین میزان اثربخشی برخوردار است؟ کسب و کارها نه تنها باید رویکرد مناسبی را نسبت به استراتژی اتخاذ کرده یا ترکیب صحیحی از رویکردهای مختلف را به کارگیرند، بلکه باید این ترکیب را همگام با تغییرات محیطی اصلاح کنند. (۲۹) از طرفی دیگر در مدل های متعارف استراتژیک، فرض بر این است که فرآیند مدیریت استراتژیک را می توان به چندگام مشخص مانند تدوین بیانیه جهت گیری سازمان (چشم انداز و ارزش ها)، تحلیل محیط درونی و بیرونی، طراحی اهداف و استراتژی تقسیم کرد. در حالی که واقعیت این است که استراتژی های موفق الزماً از این مراحل عبور نکرده اند. در واقع چنین به نظر می رسد که متدولوژی بر ایده ها و افراد برتری داشته و باعث سیطره ابزار، بر انسان می شود (۲۶). بنابراین در این پژوهش با هدف واکاوی دقیق منابع علمی و در نظر گرفتن ملاحظات واقعی اقدام به طراحی مدل تدوین استراتژی توسعه منابع انسانی در بانک های خصوصی کشور گردید.

### سوال پژوهش

- ابعاد تدوین الگوی شناسایی استراتژی های منابع انسانی در سطح بانک های خصوصی کشور چیست؟

<sup>۱</sup> - Mankins, M.C

<sup>۲</sup> - Sull

<sup>۳</sup> - Montgomery

<sup>۴</sup> - Govindarajan

<sup>۵</sup> - Reeves, M., Love, C., & Tillmanns

- مدل طراحی شده بخش کیفی تا چه حد از منظر مطلعان کلیدی منابع انسانی بانک های خصوصی کشور معتبر است؟

## ۲. روش پژوهش

روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش، روش تحقیق ترکیبی<sup>۱</sup> است. که در آن از میان طرح های مختلف شامل "در هم تنیده"، تشریحی و اکتشافی "براساس نوع شناسی کراسول و پلانو-کلارک<sup>۲</sup> (۳۱) شیوه اکتشافی انتخاب و براساس آن ابتدا داده های کیفی و سپس داده های کمی گردآوری و تحلیل شدند. جامعه آماری بخش کیفی شامل منابع و مستندات علمی مرتبط بوده که با توجه به روش فراترکیب مطالعات کیفی (یکی از انواع روش های سیستماتیک مطالعه منابع و اسناد) در قالب چهارم گام زیر انتخاب و مورد بررسی قرار گرفت. در گام اول پس از بررسی واژگان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و دریافت نظرات متخصصان، کلید واژه های اصلی نظیر "استراتژی منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدل های تدوین استراتژی منابع انسانی و..." انتخاب و اقدام به جستجو در نه پایگاه علمی قابل دسترس گردید. جدول شماره ۲- بیانگر اطلاعات بدست آمده در گام اول می باشد.

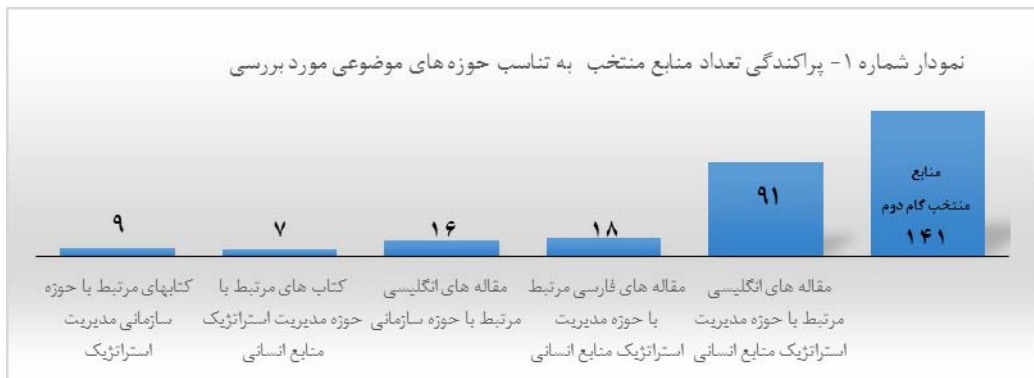
جدول شماره ۲- گام اول بررسی منابع و مستندات

تعداد اسناد قابل دسترس	فواصل زمانی	نوع سند	کلید واژه های	پایگاه ها
۲۲	۱۳۸۲-۱۳۹۶	کتاب و پایان نامه	مدیریت استراتژیک	WILEY Emerald Proquest ScienceDirect Taylor&Francis SAGE Springer google Irandoc
			مدیریت استراتژیک منابع انسانی	
			مدل های تدوین استراتژی	
۲۱۷	۱۹۹۰-۲۰۱۸	مقاله های انگلیسی	مدل های تدوین استراتژی منابع انسانی	SAGE Springer google Irandoc
			استراتژی منابع انسانی	
			استراتژی های وظیفه ای	
۳۹	۱۳۸۷-۱۳۹۷	مقاله های فارسی	محیط استراتژیک	Irandoc
تعداد کل منابع منتخب در گام اول ۲۷۸				

۱- Mixed Methods Research

۴- Creswell, J.W. & Plano Clark Vicki L

در گام دوم، به تفکیک نوع منابع دسترسی یافته (کتابها، مقاله های انگلیسی و مقاله های فارسی) بر مبنای هدف و حوزه موضوعی مرتبط با پژوهش، عنوان مقاله، اعتبار نویسندگان و سال انتشار، کلیه اسناد مورد بررسی قرار گرفت و از مجموع ۲۷۸ منبع ۲۰۰ مورد انتخاب شد. سپس در گام سوم با مطالعه چکیده و مقدمه مولف یا مترجم، ۲۰ منبع دیگر حذف شد. نهایتاً پس از مطالعه متن مقاله ها و برخی از فصول کتاب ها از ۱۸۰ منبع باقی مانده، ۱۴۱ مورد انتخاب و ۳۹ مورد حذف گردید. نمودار شماره ۱ حوزه موضوعی و پراکندگی منابع منتخب را نشان می دهد.



منبع (محاسبات نگارنده)

جامعه آماری در بخش کمی شامل مطلعان کلیدی<sup>۱</sup> بانک های خصوصی کشور به تعداد ۴۰۲ نفر بود که بر مبنای جدول مورگان تعداد ۱۹۶ نفر<sup>۲</sup> به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. سپس بر اساس یافته ها و الگوی تدوین شده در بخش کیفی، پرسشنامه محقق ساخته با ۶۵ گویه و با طیف پنج درجه ای لیکرت جهت اعتباریابی یافته های بخش کیفی تدوین و از طریق روش پیمایشی ابزار مذکور در میان نمونه آماری توزیع شد. روایی صوری پرسشنامه توسط ۸ نفر از متخصصان و اساتید حوزه مدیریت منابع انسانی تأیید شد. برای محاسبه قابلیت پایایی پرسشنامه و همسانی درونی گویه های ارائه شده از فرمول ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب آن ۰/۸۷ بود.

<sup>۱</sup> - منظور مدیران، روسا و معاونین اداره های منابع انسانی و آموزش و رابطین آموزشی بانک های خصوصی بوده که بیشتر از ۵ سال سابقه کاری دارند.

<sup>۲</sup> - در این بررسی ۲۵۰ پرسشنامه توزیع شد تا با احتساب ریزش موارد احتمالی، ۱۹۶ نفر حجم نمونه نظراتشان جمع آوری شود.

جدول شماره ۳- جامعه و نمونه آماری بخش کمی

ردیف	نام بانک	تعداد اعضاء جامعه	تعداد اعضای حاضر در نمونه	میزان درصد حضور در نمونه
۱	بانک اقتصاد نوین	۱۷	۱۰	٪۴
۲	بانک انصار	۲۱	۱۴	٪۵٫۶
۳	بانک ایران زمین	۱۲	۸	٪۳٫۲
۴	بانک آینده	۱۹	۱۱	٪۴٫۴
۵	بانک پارسیان	۲۴	۱۴	٪۵٫۶
۶	بانک پاسارگاد	۲۰	۱۲	٪۴٫۸
۷	بانک تجارت	۱۱	۷	٪۲٫۸
۸	حکمت ایرانیان	۱۵	۹	٪۳٫۶
۹	خاور میانه	۱۰	۶	٪۲٫۴
۱۰	بانک دی	۱۵	۱۰	٪۴
۱۱	بانک رفاه کارگران	۲۲	۱۵	٪۶
۱۲	بانک سامان	۱۷	۱۰	٪۴
۱۳	بانک سرمایه	۲۱	۱۳	٪۵٫۲
۱۴	بانک سینا	۱۹	۱۰	٪۴
۱۵	بانک شهر	۱۸	۱۰	٪۴
۱۶	بانک صادرات	۲۰	۱۱	٪۴٫۴
۱۷	بانک قوامین	۲۲	۱۳	٪۵٫۲
۱۸	بانک قرض الحسنه رسالت	۱۵	۹	٪۳٫۶
۱۹	بانک قرض الحسنه مهر ایران	۱۶	۱۰	٪۴
۲۰	بانک گردشگری	۱۲	۹	٪۳٫۶
۲۱	بانک کار آفرینی	۱۴	۱۰	٪۴
۲۲	بانک ملت	۳۰	۲۱	٪۸٫۴
۲۳	بانک مهر اقتصاد	۱۲	۸	٪۳٫۲
	کل	۴۰۲	۲۵۰	٪۱۰۰

### ۳. یافته های پژوهش

سوال ۱: ابعاد تدوین الگوی شناسایی استراتژی های منابع انسانی در سطح بانک های خصوصی کشور چیست؟

در پاسخ به این سوال ، پس از انتخاب منابع و اسناد مرتبط از روش تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون روشی برای شناخت و سازماندهی الگوهای موجود در یک محتوا و



معانی موجود در داده های کیفی می باشد (ویلیگ ۲۰۱۳). در این تحقیق، در بخش کیفی، از روش شناسایی کدها، مضامین پایه، مضامین سازنده و تم ها برای تحلیل منابع و اسناد مورد بررسی استفاده شد. به این صورت که نخست با بررسی منابع منتخب تعداد ۷۷۸ گزاره های کلیدی شناسایی و سپس به منظور تلخیص اولیه، ۱۲۱ کد شناسایی شد. بعد از آن کدهای شناسایی شده مشترک به ۶۵ مضمون اولیه خلاصه گردید. بررسی مضامین اولیه منجر به شناسایی ۳۲ مضمون پایه شد. و نهایتاً ارتباط معنایی مضامین پایه منجر به شناسایی ۱۷ مضمون سازنده شد و از کنار هم قرار دادن مضامین سازنده مرتبط ۷ تم اصلی "بینش استراتژیک"، تحلیل گری استراتژیک، تصمیم گیری بهنگام، فرهنگ استراتژیک، رهبری استراتژیک، مدیریت استراتژیک دانش و پایش استراتژیک " شناسایی شد. و برای ارزیابی الگوی تدوین شده از دو روش بازبینی توسط خبرگان غیر شرکت کننده در پژوهش و اساتید محترم راهنما و داور استفاده شد. جدول شماره ۴ خلاصه جریان استخراج داده های کیفی و شکل شماره ۱ - مدل طراحی شده این پژوهش را نشان می دهد.

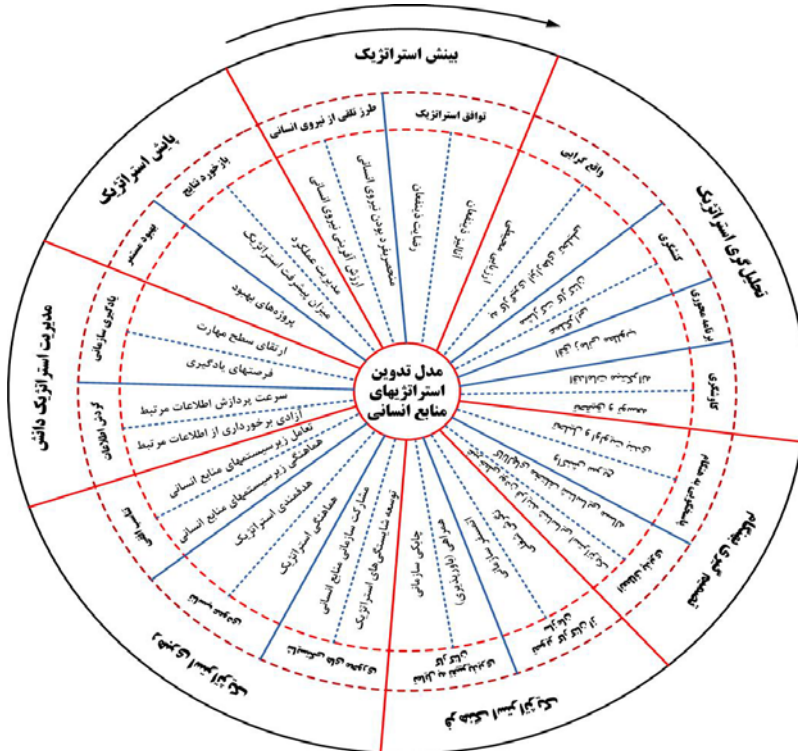
جدول شماره ۴- خلاصه جریان استخراج داده های کیفی پژوهش

جدول شماره ۴ خلاصه استخراج جریان کیفی داده های پژوهش			
تم فراگیر	مضمون های سازنده	مضمون های پایه	مضمون اولیه ( جمع معانی مرتبط)
بینش استراتژیک	طرز تلقی از نیروی انسانی	منحصر بودن نیروی انسانی	تقلید ناپذیری و منحصر به فرد بودن نیروی انسانی
			نیروی انسانی به عنوان مزیت رقابتی و منبع استراتژیک
		ارزش آفرینی از نیروی انسانی	ارزش آفرینی و توسعه شایستگی های نیروی انسانی
			تمرکز بر منابع داخلی شرکت
			نگاه استراتژیک و سیستمی به فعالیت های منابع انسانی
	توافق استراتژیک	آنالیز ذینفعان	شناسایی و طبقه بندی ذینفعان
			تشخیص نیازمندی ها و نتایج مورد انتظار ذینفعان
		رضایت ذینفعان	اطلاع رسانی به ذینفعان
			رضایت ذینفعان
			منافع مشترک و تلقی کارکنان به عنوان ذینفعان استراتژیک
تحلیلی استراتژیک	واقع گرایی	ارزیابی محیطی	پویایی و پیچیدگی محیطی و تعامل با آن،
			تجزیه و تحلیل و ارزیابی عوامل داخلی و خارجی
		بکارگیری ابزارهای های تحلیلی	کمیت گرایی و بکارگیری ابزارهای تحلیل داده ها
	منطقی و گام به گام بودن فرآیند تحلیل استراتژی		
	واقعیت بینی و توجه به بازخورد های متقابل		
	کنشگری	عملگرایی	مشارکت همه سطوح کارکنان
مسئولیت پذیری و ضمانت اجرا			

	کاوشگری	مشارکت کارکنان	تشویق میزان مشارکت	
			آزادی بیان	
			هماهنگی ارزش های سازمانی و فردی	
		تحقیق و توسعه	خلاقیت مداری	
			ابتکار و نوآوری	
	اقدامات مبتکرانه	شهودی		
		واگرایی		
	افق زمانی مطلوب	زمانبندی تدوین استراتژی		
		تقویم زمانی		
	تضمیم گیری به هنگام	انعطاف پذیری	کانال های مختلف شناسایی مساله	راه های مختلف شناخت استراتژی،
توجه به عوامل زمینه ای				
غیر خطی بودن فرآیند شناسایی استراتژی			آگاهی و مشارکت مدیران	
			سیکل غیر رسمی شناخت استراتژی	
پاسخگویی به هنگام		تحلیل و اولویت بندی مسائل	چرخه رشد و تکامل استراتژی ، جهت گیری استراتژیک	
			پاسخگویی به موقع	
			شناخت موضوعات مهم و حیاتی	
			واکنش سریع	انعطاف پذیری
فرهنگ استراتژیک		تمایل به تغییر پذیری کارکنان	همراهی (باورپذیری )	باور و ارزش های کارکنان
				پارامترهای فرهنگی
	چابکی سازمانی		میل به تغییر مستمر	
			میزان نفوذ کارکنان	
	تصویر کارکنان از سازمان	نگرش شعلی	شناخت سازمانی	
			برداشت های فردی	
		اتمسفر سازمانی	جو سازمانی	
			نگرش کارکنان	
<b>جدول شماره ۴ خلاصه استخراج جریان کیفی داده های پژوهش</b>				
مضمون اولیه ( جمع معانی مرتبط)	مضمون های پایه	مضمون های سازنده	تم فراگیر	
ارتقای سطح مهارت کارکنان اشتراک دانش	ارتقای سطح مهارت ها	یادگیری سازمانی	مدیریت دانش استراتژیک	
				اشتراک دانش
	فرصت های یادگیری			تمایل به یادگیری مستمر
				خلق فرصت های یادگیری
				تخصیص زمان و آموزش های مداوم

	گردش اطلاعات	سرعت پردازش اطلاعات مرتبط	پویایی روابط کاری	
		آزادی برخورداری از اطلاعات مرتبط	گردش آزاد اطلاعات	
رهبری استراتژیک	تناسب افقی	هماهنگی زیرسیستم های منابع انسانی	تمرکز بر محیط داخلی منابع انسانی	
		تعامل زیر سیستم های منابع انسانی	هدفمندی فعالیت های منابع انسانی	
	تناسب عمودی	هماهنگی استراتژیک	سازگاری اقدامات مختلف منابع انسانی	
		هدفمندی استراتژیک	همسویی استراتژیک	
		مشارکت سازمانی منابع انسانی	ارتباط اهداف منابع انسانی و سازمان	
	شایستگی های محوری	توسعه شایستگی های استراتژیک	یکپارچگی عمودی	
		مشارکت سازمانی منابع انسانی	هماهنگی منابع انسانی و سایر واحدها	
			خلق و پرورش شایستگی های محوری	توسعه شناخت کارکردهای منابع انسانی
			رشد تفکر استراتژیک	
	پیش استراتژیک	بهبود مستمر	پروژه های بهبود	پژوهش مستمر منابع انسانی
			تمرکز بر پروژه های بهبود منابع انسانی	
بازخورد نتایج		مدیریت عملکرد	سنجش عملکرد	
		میزان پیشرفت استراتژیک	ارزیابی پیشرفت استراتژیک	
			ارائه بازخورد	

شکل شماره ۱ مدل استخراج شده پژوهش جهت تدوین استراتژی های منابع انسانی



**سوال ۲:** مدل طراحی شده بخش کیفی تا چه حد از منظر مطلعان کلیدی منابع انسانی بانک های خصوصی کشور معتبر است؟

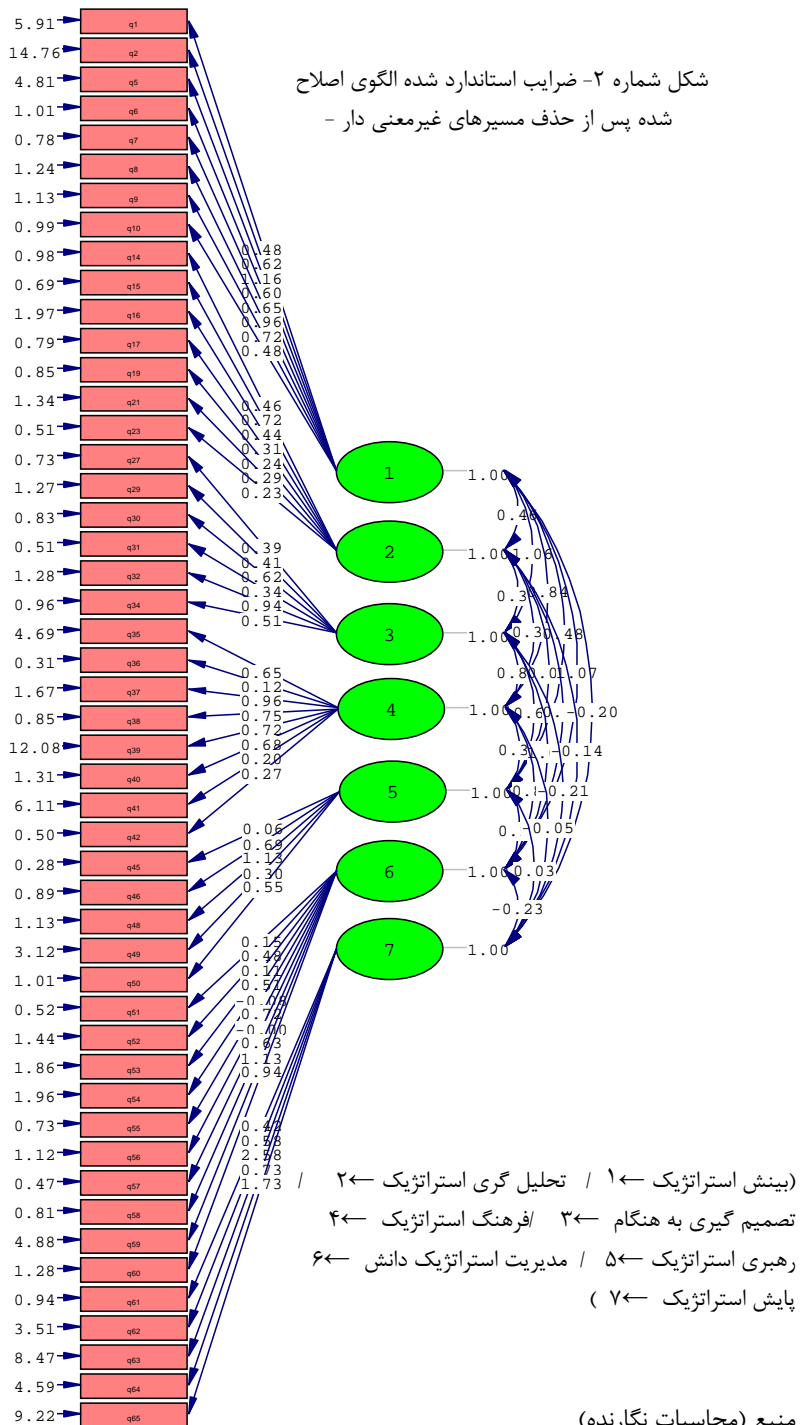
در پاسخ به سوال دوم، به منظور اعتبارسنجی و بررسی برازش مدل بخش کیفی (سوال پژوهش)، اقدام به تحلیل داده های جمع آوری شده در نرم افزار لیزرل گردید. واز شاخص های  $X^2$ ، شاخص برازندگی GFI، شاخص تعدیل برازندگی AGFI، شاخص نرم شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم نشده ب (NNFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI)، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) و شاخص بسیار مهم ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA استفاده شد. جدول شماره ۵ و شکل شماره ۲، بیانگر وضعیت شاخص های بدست آمده در هر یک از تم های مدل می باشد.

جدول شماره ۵ - شاخص های برازندگی مدل

GFI		CFI		NFI		RMSEA		خی دو به درجه آزادی		تم ها
مقدار قابل قبول	مقدار بدست آمده	مقدار قابل قبول	مقدار بدست آمده	مقدار قابل قبول	مقدار بدست آمده	مقدار قابل قبول	مقدار بدست آمده	مقدار قابل قبول	مقدار بدست آمده	
/۹ ≤ .	۰,۹۶	/۹ ≤ .	۰,۹۳	/۹ ≤ .	۰,۹۱	/۱ ≥ .	۰,۰۶۷	کمتر از ۵	۴,۸۱	بینش استراتژیک
	۰,۹۴		۰,۹۱		۰,۹۰		۰,۰۶۲		۴,۷۰	تحلیل گری استراتژیک
	۰,۹۱		۰,۹۰		۰,۹۵		۰,۰۳۲		۴,۸۲	تصمیم گیری استراتژیک
	۰,۹۳		۰,۹۴		۰,۹۳		۰,۰۶۳		۴,۳۱	فرهنگ استراتژیک
	۰,۹۷		۰,۹۲		۰,۹۴		۰,۰۶۸		۴,۸۹	مدیریت استراتژیک دانش
	۰,۹۰		۰,۹۸		۰,۹۰		۰,۰۶۹		۴,۸۸	رهبری استراتژیک
	۰,۹۰		۰,۹۰		۰,۹۴		۰,۰۵۴		۴,۶۱	پایش استراتژیک
	۰,۹۴		۰,۹۵		۰,۹۳		۰,۰۵۲		۳,۱۴	مدل کلی پژوهش

همانطور که مشاهده می شود با بررسی مشخصه های برازندگی و اعتبار تم ها در جدول فوق میتوان نتیجه گرفت که هریک از تم ها از برازش و اعتبار قابل قبولی برخوردار هستند. همچنین نتایج به دست آمده از تحلیل و اعتبارسنجی مدل کلی پژوهش نیز نشان دهنده برازش مطلوب مدل و انطباق مدل مفهومی پژوهش و داده ها میباشد. شکل شماره ۲ الگوی نهایی بعد از حذف مسیرهای غیر معنی دار را نشان می دهد.

شکل شماره ۲- ضرایب استاندارد شده الگوی اصلاح شده پس از حذف مسیرهای غیرمعنی دار -



منبع (محاسبات نگارنده)

Chi-Square=3478.29, df=1106, P-value=0.00000, RMSEA=0.052

#### ۴. بحث و نتیجه گیری

یکی از مسائل اصلی سیستم های منابع انسانی بانک های خصوصی کشور قبل از ورود به مباحث اجرایی و به کارگیری شیوه های مختلف برنامه ریزی نیروی انسانی، استخدام، حقوق و دستمزد، عملکرد، آموزش و یا هر شیوه دیگری، شناسایی و تدوین صحیح استراتژی های منابع انسانی در چارچوب استراتژیهای سازمان می باشد. اهمیت این مساله به قدری است که فقدان توجه به آن می تواند علی رغم تلاش های فراوان مسئولین واحدهای منابع انسانی زمینه زوال اعتماد کارکنان و تصمیم گیرندگان سازمانی را نسبت به درستی و اثرگذاری فعالیت های سازمانی مرتبط فراهم آورد. اکنون زنگ خطر به صدا درآمده و چالشها و انتظارات متعدد و گاه متناقضی بر سرراه تحقق اهداف شکل گرفته است که بعضا با تامل و دور اندیشی بر مبنای روش ها و مدل های موثر امکان تحقق بهتر خواهند یافت (۳۲). در این راستا، بررسی مدل های تدوین استراتژی منابع انسانی گویای آن است که اگرچه پایه های بیشتر مدل ها دارای اصول مشترکی هستند اما با توجه به نوع پیش فرض های مورد بررسی و مکانیزم رسیدن به استراتژی ها دارای تفاوت می باشند. برای مثال درطیف مدل های نظیر " استوارت و براون (۳۳)، بامبرگر و مشولم (۳۴)، ویلینگ (۳۵)، لپیک و اسنو (۳۴)، دایر و هولدر (۳۴)، آسترمن (۳۴)" چهارچوب رسیدن به گونه های مختلف استراتژی ها مشابه بوده اما نوع پیش فرض های آنها متفاوت است. در دیدگاه استوارت و براون، جهت گیری استراتژیک (کاهش هزینه یا تمایز) و توجه به بازار کار (خارجی یا داخلی) عوامل اصلی شناسایی چهار نوع استراتژی سرباز وفادار، متخصص متعهد، نیروی کار قراردادی و پیمانکارانه می شود. در حالی که در گونه شناسی بامبرگر و مشولم، کنترل (بر فرآیند یا محصول) و بازار کار (داخلی یا خارجی) عامل شناسایی چهارگونه استراتژی پدرانیه، ثانویه، پیمانکارانه و متعهدانه می شود. همچنین در طیف مدل های عقلایی و فزاینده نظیر " شولر (۱۹۹۲)، ملو (۲۰۰۲)، دوانا (۱۹۸۴)، هاروارد (۱۹۸۴)، دیوید گاست (۱۹۹۷)، وانگدهین (۲۰۰۳)" ویژگی های مشترکی همچون تدوین چشم انداز، داشتن نگاه فرآیندی و کاربرد ابزارهای تحلیلی در تهیه استراتژی های منابع انسانی از جمله ویژگی های برجسته ی مشترک و نیز، نوع نگاه به ذینفعان، نحوه خلق همسویی استراتژیک با اهداف سازمان، چگونگی تعامل زیر سیستم ها بایکدیگر و.. از جمله تفاوت هاست. " همچنین در کنار این شباهت ها و تفاوت ها، نقدهای جدی می توان به مدل های مذکور گرفت. موارد نظیر " وجود رویکرد خطی و کلیشه ای در تدوین استراتژی ها، گام به گام بودن، تقویم محور، کمیت

گرایی مفراط، جدا بودن برنامه ریزی از اجرا، غلبه روش بر انسان و ... " از جمله نقدهای جدی به مدل های موجود می باشد.

از این حیث، با توجه به ضرورت مدیریت استراتژیک و طراحی برنامه های مبتنی بر واقعیت های سازمانی حاکم بر شرکت ها و بنگاه ها اقتصادی، در این پژوهش تلاش شد با هدف شناسایی مدل تدوین استراتژی منابع انسانی در بانک های خصوصی کشور اقدام به بررسی سیستماتیک منابع علمی مرتبط با روش تحلیل مضمون و اعتبارسنجی نتایج از طریق تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری صورت پذیرد. نتایج بدست آمده حاکی از شناسایی هفت تم "بینش، تحلیل گری، فرهنگ، تصمیم گیری به هنگام، مدیریت دانش، رهبری و پایش استراتژیک" داشت. در حقیقت چنین پنداشته می شود که ایجاد یک برنامه جامع استراتژیک، ریشه در بررسی تم های فوق الذکر به تناسب سطح بلوغ بانک و سیستم منابع انسانی دارد. از این جهت این مدل با سایر مدل هایی که صرفاً بر یک یا بخشی از این مولفه های تأکید دارند متفاوت می باشد. به عنوان مثال، وجود تم تصمیم گیری بهنگام، ناقل این پیام بوده که لزوماً تدوین استراتژی محصول تامل در یک بازه زمانی مشخص نیست و بلکه می توان بسته به شرایط و مسائل حساس و غیر تکراری مرتبط انعطاف و پاسخگویی داشت. از دیگر سو، کم توجهی و یا بی توجهی به هماهنگی و یکپارچگی های افقی و عمودی، توسعه و بکارگیری شایستگی های محوری در جهت پیشبرد برنامه های استراتژیک و نیز ارائه فرصت های مناسب یادگیری، برخورداری از اطلاعات به موقع، احساس امنیت و اعلام آزادانه نظرات، می تواند خلاء بسیار جدی در پیاده سازی و اجرای برنامه های منبعث از تم های مرتبط با تدوین استراتژی باشد. لذا، نقش تم های فراگیر " رهبری و مدیریت استراتژیک دانش" در مدل این پژوهش نه تنهای حامل پیام ایفای نقش حمایت گری عاطفی و هماهنگی اجرایی هدفمند است بلکه موکد حفظ و مدیریت اطلاعات سازمانی است. از این روی و بخصوص با توجه به ضرورت های نوین در رابطه با نگهداری و توسعه دانش سازمانی، مدل پژوهش تفاوت جدی با سایر مدل های مرسوم در این حوزه دارد. در نهایت، تم " پایش استراتژیک" نقشی بازخوردی برای نحوه تدوین و اجرای برنامه های استراتژیک منابع انسانی منبعث از مدل دارد و تلاش می کند با بررسی میزان پیشرفت پروژه ها و فعالیت های بهبودی مدنظر حاصل از مدل، تغییر در سطح عملکرد و میزان تحقق اهداف " آینه ای در مسیر تکامل مدل باشد.

از رهیافت انجام این پژوهش و با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهادهای اجرایی زیر برای متولیان منابع انسانی در بانک های خصوصی ارائه می گردد:



- تشکیل کمیته راهبردی استراتژی منابع انسانی در سطح بانک های خصوصی کشور و رفع ابهامات در خصوص تم ها و مولفه های سازنده مرتبط
- تشریح و آموزش نحوه استقرار مدل تدوین استراتژی در هریک از بانک های خصوصی کشور
- ارزیابی سطح بلوغ سیستم منابع انسانی بانک و انتخاب هریک از تم های مدل تدوین استراتژی
- شناسایی و تدوین استراتژی های مرتبط بر مبنای مدل در هریک از بانک های خصوصی کشور
- سنجش کیفیت و میزان موفقیت متناسب با مدل در هریک از بانک های خصوصی کشور
- برگزاری جلسات بین بانکی متولیان منابع انسانی در خصوص تجارب حاصل از استقرار مدل

در هر حال ، اگرچه برای ارائه و انجام این پژوهش منابع و مستندات مختلفی مورد بررسی قرار گرفت ، اما با توجه به محدودیت در دسترسی به منابع و مطلعان کلیدی و نیز تمرکز بر بانک های خصوصی ممکن است هنوز مولفه هایی قابل شناسایی باشند که مورد بررسی قرار نگرفته اند ، لذا پیشنهاد می شود در پژوهش های آتی بانک های دولتی نیز مورد بررسی قرار گرفته و مدل تدوین استراتژی با توجه به بانک های دولتی ارائه شود و زمینه ای برای بررسی تطبیقی فراهم آمده تا در نهایت مدل تدوین استراتژی در سطح صنعت بانکداری کشور ارائه شود. همچنین با توجه به وضعیت مشابه سایر صنایع ، پیشنهاد می گردد ، پس از بررسی های موضوعی در صنایع دیگر ، اقدام به تهیه مدل بومی تدوین استراتژی منابع انسانی در سطح کشور گردد.

۵. منابع

۱. Arabi, Seyed Mohammad (۲۰۱۰). Handbook of Strategic Planning, Tehran: Office of Cultural Research
۲. Huselid, M.A., Jackson, S.E. and Schuler, R.S., (۱۹۹۷), Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance, Academy of Management Journal, ۴۰, pp. ۱۷۱-۱۸۸.
۳. Harris, L. C. & Ogbonna, E. (۲۰۰۱). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. Journal of Business Research, ۵۱, ۱۵۷-۱۶۶.
۴. Nankervis, A.; Compton, R. & Savery, L. (۲۰۰۲). Strategic HRM in Small and Medium enterprises: a CEO's perspective? Asia Pacific Journal of Human Resources, ۴۰, ۲۶۰-۲۷۳.
۵. Karami, A., Analoui, F. & Cusworth, J. (۲۰۰۴). Strategic human resource management and resource- based approach: the evidence from the British manufacturing industry. Management Research News, ۲۷(۶), ۶۸-۵۰۰
۶. Huselid, M. A. (۱۹۹۵). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal, ۳۸(۳), ۶۷۰-۶۳۵
۷. Huselid, M. A. & Becker, B. (۱۹۹۶). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. Industrial Relations, ۳(۳۵), ۴۰۰-۴۲۳.
۸. Stavrou, E. T., Charalambous, C. & Spiliotis, S. (۲۰۰۷). Human resource management and performance: a neural network analysis. European Journal of Operational Research, ۱۸۱, ۴۵۳-۴۶۷.
۹. Barney, J.B., (۱۹۹۱), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, ۱۷(۱), pp. ۹۹-۱۲۰.
۱۰. Boxall, P. (۱۹۹۸). Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics, Human Resource Management Review, ۸(۳), ۲۶۵-۲۸۸.
۱۱. Cabrera, E. F. (۲۰۰۳). Strategic Human Resource Evaluation. Journal of Human Resource Planning, ۲۶(۱), ۴۹
۱۲. Abang Othman, A. E. (۲۰۰۹). Strategic integration of human resource management practices (Perspectives of two major Japanese electrical and electronics companies in Malaysia). Cross Cultural Management: An International Journal, ۱۶(۲), ۱۹۷-۲۱۴.
۱۳. McDonald, D., & Smith. A. (۱۹۹۵). A proven connection: Performance management and business results. Compensation and Benefits Review, ۲۷(۱), ۵۹-۶۲.
۱۴. Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (۱۹۹۶). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. Academy of Management Journal, ۳۹(۴), ۸۳۶-۸۶۶
۱۵. Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (۱۹۹۶). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. Academy of Management Journal, ۳۹(۴), ۹۴۹-۹۶۹.
۱۶. Cooke, F. L. (۲۰۰۱). Human resource strategy to improve organizational performance: a route for firms in Britain? International Journal of Human Resource Management, ۳(۴), ۳۳۹-۳۲۱

۱۷. Batt, R. (۲۰۰۲). Managing customer services: human resource practices, quit rates and sales growth, *Academy of Management Journal*, ۴۵, ۵۸۷-۵۹۷.
۱۸. Mak, S., & Akhtar, S. (۲۰۰۳). Human resource management practices, strategic orientations, and company performance: A correlation study of publicly listed companies. *Journal of American Academy of Business*, ۲(۲), ۵۱۰-۵۱۵
۱۹. Wright, P. M.; Gardner, T. M.; Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (۲۰۰۵). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, ۵۸, ۴۰۹-۴۴۶
۲۰. Hester, L. J. (۲۰۰۵). The impact of strategic human resource management on organizational performance: a perspective of the resource-based view of the firm. Unpublished Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University
۲۱. Andersen, K. K., Cooper, B. K. & Zhu, C. J. (۲۰۰۷). The effect of SHRM practices on perceived firm financial performance: Some initial evidence from Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, ۴۵, ۱۶۸-۱۷۹
۲۲. Priti, J. (۲۰۰۵). A comparative analysis of strategic human resource management issues in an organizational context. Library review, ۵۴(۳), ۱۶۶-۱۷۹. . New York: Wiley, ۳۳-۵۱.
۲۳. Niehaus, R. (۱۹۹۵), Strategic HRM, *Human Resource Planning*, ۱۸ (۳), ۵۳+. Retrieved November ۹, ۲۰۰۹, from <http://www.questia.com/reader/print> (۱-۱۱).
۲۴. Mankins, M.C. (۲۰۰۶) Stop making plans: Start making decisions. *Harvard Business Review*
۲۵. Armstrong, M., (۲۰۰۴), A handbook of human resource management practice, ۹th Edition, New Delhi: Kogan Page India
۲۶. Montgomery, (۲۰۰۸) Putting Leadership bach into Strategy. *Harvard Business Review*
۲۷. Govindarajan (۲۰۱۶) Planned Opportunism. *Harvard Business Review*
۲۸. Reeves, M., Love, C., & Tillmanns (۲۰۱۲). Your strategy needs strategy. *Harvard Business Review*
۲۹. Lashkar Bloki, Mojtaba (۱۳۹۶) *Advanced Strategic Management, The Art of Dancing with Strategy*, Arayane ghalam Publications
۳۰. Braun, V. & Clarke, V. (۲۰۰۶). Using Thematic Analysis in Psychology, *Qualitative Research in Psychology*, ۳(۲), ۷۷-۱۰۱
۳۱. - Abdullahi Bijan. Eidi Akbar (۲۰۱۴) Designing a Strategic Training Program for Rah Artin Company with SWOT Approach, *Journal of Human Resources Education and Development*
۳۲. Devanna, M., Fombrun, C. and Tichy, C. (۱۹۸۴). A Framework for Strategic Human Resource Management. In Fombrun, C., Tichy, C. and Devanna, M. (eds) *Strategic Human Resource Management*
۳۳. Bamberger, P. & Phillips, B. (۱۹۹۱). Organizational environment versus business strategy: parallel versus conflicting influences on HR strategy. *Human resources management*, ۳۰, ۱۵۳-۱۸۲
۳۴. Willig, C. (۲۰۱۳). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. ۳rd ed. Berkshire: McGraw-H