



## شناسایی مؤلفه‌های اصلی و فرعی یک مدل کسب و کار مبتنی بر آموزش و توسعه منابع انسانی در بانک کشاورزی

علی اکبر کریم پور

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.  
kotiani58@gmail.com

لیلا بهمنی

استادیار، گروه آموزش ابتدایی، واحد امیدیه، دانشگاه آزاد اسلامی، امیدیه، ایران. نویسنده مسئول  
bahmaeeleila@gmail.com

محمد حسین پور

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.  
hosseinpour6@yahoo.com

مهدی بصیرت

استادیار، گروه اقتصاد، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.  
mehdi.basirat@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۲۶

### چکیده

این مطالعه با هدف شناسایی مؤلفه‌های اصلی و فرعی یک مدل کسب و کار مبتنی بر آموزش و توسعه منابع انسانی در بانک کشاورزی استان خوزستان انجام شده است. روش پژوهش مطالعه حاضر با رویکرد کیفی انجام شده است. در بخش کیفی پژوهش، جهت گردآوری داده‌ها به تدوین سؤالات مصاحبه مبادرت ورزیده شد. در ادامه از پرسشنامه محقق ساخته با طیف لیکرت ۵ درجه، استفاده گردید. جامعه آماری شامل ۱۵ نفر از خبرگان دارای زمینه علمی مرتبط و سابقه فعالیت در بانک کشاورزی به همراه مدیران و کارشناسان ارشد بانک کشاورزی بوده‌اند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و غیراحتمالی انتخاب شدند و با آن‌ها مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. گام اول مطالعه حاضر با استفاده از روش تحلیل کیفی محتوا (رویکرد ویرایش مصاحبه، تلخیص آن‌ها و تفسیر مفاهیم و کلمات) برای شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش استفاده شده است. با استخراج مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش با استفاده از نتایج تحلیل کیفی محتوا و روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مدل نهایی ارائه گردید. در مجموع الگوی به دست آمده مشتمل بر ۱۲ مقوله اصلی و ۶۰ مقوله فرعی است. براساس مدل پژوهش مشخص گردید استراتژی (سبک) رهبری به‌عنوان زیربنایی‌ترین مؤلفه کسب‌وکار با رویکرد تعالی انسانی است.

**واژه‌های کلیدی:** آموزش، انگیزه‌های سازمانی، بهره‌وری سازمانی، تعالی انسان.

## ۱- مقدمه

الگوی کسب‌وکار چارچوبی عالی برای توصیف، تحلیل و بازآفرینی در اختیار سازمان‌ها در صنایع مختلف قرار می‌دهد که موفقیت آن‌ها را تضمین می‌کند. در ادبیات و مبانی نظری مدل‌های کسب‌وکار به طور مکرر تاکید می‌شود که شرکت‌های موفق نیازمند مدل کسب‌وکار ویژه و تخصصی می‌باشند (بودلر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). به طور کلی معیارهای تعیین مدل کسب‌وکار موثر به علت پیچیدگی شناخت از آن‌ها و متفاوت بودن آن‌ها در صنایع مختلف، دامنه وسیعی دارد. به همین خاطر باید الگوی کسب‌وکار متناسب با فضای کلی حاکم بر صنعت مورد مطالعه طراحی شود (بوکن و شونت<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). بانک‌ها نیز برای موفقیت در عرصه رقابت نیازمند الگوی کسب‌وکار خود می‌باشند. همزمان با پیشرفت فناوری و فرایندها، صنعت بانکداری در ساختار اقتصادی و نظام مالی کشورها دچار تغییر و تحولات اساسی شده است. ابزار پاسخگویی به الزامات جدید نظام بانکی، طراحی مدلی منعطف، کارآمد و اثربخش در حوزه بانکی می‌باشد (بادونکو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

از جمله کاربردهای رویکرد تعالی منابع انسانی می‌توان به شناخت و تمرکز آگاهانه بر نقاط قوت و قابل بهبود منابع انسانی، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت بهبود نیروی انسانی، بهینه‌سازی و بازمهندسی ساختار، فرآیندها، فعالیت‌ها و سیستم‌های منابع انسانی اشاره کرد (ظهیری<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

تعالی سازمانی در گرو تعالی منابع انسانی است و تعالی انسانی از طریق سازمانی متعالی شکوفا می‌شود. بنابراین این دو مفهوم لازم و ملزوم یکدیگر بوده و در چرخه‌ای سازنده می‌توانند باعث رشد و ارتقای یکدیگر شوند. در سوی مقابل عدم توجه به هریک از این دو مقوله نیز می‌تواند در چرخه‌ای مخرب هم سازمان را در نیل به اهداف متعالی خود ناتوان سازد و هم تعالی انسانی را زیر سؤال برد. لذا با عنایت به اینکه فعالیت‌های اجرایی و عملیاتی هر سازمانی و از جمله بانک‌ها براساس طرح کسب‌وکارشان صورت می‌گیرد باید در تدوین و طراحی این الگو، جایگاه و نقش تعالی سازمانی در نظر گرفته شود. آنچه در کمتر مطالعه‌ای مشاهده شده است، توجه به عنصر تعالی انسانی در طراحی الگوی کسب‌وکار است که در عرصه نظام بانکی نیز مورد بی‌مهری قرار گرفته است.

## اهمیت و ضرورت پژوهش

در اقتصاد جدید به دلیل رقابت روزافزون وجود الگوی کسب‌وکار مناسب در صنایع مختلف جهت موفقیت در کسب‌وکار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از آنجا که در کمتر مطالعه‌ای ابعاد و عوامل الگوی کسب‌وکار با رویکرد تکامل و تعالی بررسی نشده است اهمیت موضوع بیشتر نیز شده است (آقاجانی و همکاران، ۱۳۹۹). الگوی کسب‌وکار در پایه‌ای ترین سطح اقتصادی به سازمان کمک می‌کند تا خود را به لحاظ مالی سرپا نگه دارد. این الگو شبیه طراحی کلی برای استراتژی عمل می‌کند تا استراتژی از طریق ساختارها، فرایندها و سیستم‌های سازمانی پیاده‌سازی شود. به طور کلی مدل کسب‌وکار سازمان را قادر می‌سازد تا درباره وضعیت خود، رقبا یا هر شرکت دیگری به تفکر پرداخته و ریشه‌های عملکردی آن‌ها را تجزیه و تحلیل کند. بنابراین الگوی کسب‌وکار مناسب می‌تواند تفاوت میان موفقیت و شکست باشد و از این منظر اهمیت طراحی الگوی کسب‌وکار قابل درک است (مرادی، ۱۳۹۸). امروزه مؤسسات و انجمن‌های حرفه‌ای مدیریت و توسعه منابع انسانی به شرکت‌ها و سازمان‌هایی که در حوزه منابع انسانی آن‌ها به موفقیت‌های چشمگیری دست پیدا کرده باشند، جوایز و استانداردهایی در سطح ملی و بین‌المللی اعطاء می‌کنند. از جمله این جوایز عبارتند از: جوایز تعالی منابع انسانی انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا، استاندارد سرمایه‌گذاری در منابع انسانی (آی.ای.پی) انگلستان، استاندارد توسعه‌گر (پی.دی) سنگاپور. یکی از دلایلی مهمی که سبب طراحی مدل جامع برای تعالی منابع انسانی شد، عدم جامعیت مدل‌های قبلی برای کمک به مدیران منابع انسانی به منظور شناسایی و درک کامل نقاط قوت و قابل بهبود ابعاد مختلف منابع انسانی سازمان خودشان است. به عبارت روشن‌تر، تعالی منابع انسانی چارچوب جامعی از ارزش‌های محوری، معیارها و شاخص‌های برتر در تمامی ابعاد منابع انسانی یک سازمان است که به مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها کمک می‌کند تا با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، رویه‌ها، فرآیندها و نتایج منابع انسانی، نقاط قوت و فرصت‌های بهبود خود را شناسایی کرده و برای بهبود آن‌ها برنامه‌ریزی نمایند (عسکری، ۱۳۹۷).

آمار و ارقام موجود نیز حکایت از اهمیت تعالی انسانی دارد. شاخص رشد بهره‌وری نیروی انسانی ایران در بازه زمانی ده‌ساله اخیر برابر ۰/۳- گزارش شده است و جایگاه ایران در میان ۳۰ کشور عضو سازمان بهره‌وری آسیایی ۲۷ می‌باشد. از سوی دیگر

<sup>3</sup> Badunenko

<sup>4</sup> Zahiri

<sup>1</sup> Budler

<sup>2</sup> Bocken & Shont

مطابق برنامه ششم اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ایران و سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، تحقق ۲/۷ درصد از ۸ درصد رشد اقتصادی از طریق بهره‌وری نیروی انسانی پیش‌بینی شده است که با وضعیت موجود تفاوت فاحشی دارد (سلگی و همکاران، ۱۴۰۰). در سیزدهمین گزارش پیاپی شاخص رفاه لگاتوم<sup>۱</sup>، رتبه ایران با نزول دوپله‌ای نسبت به سال گذشته به ۱۲۰ در میان ۱۶۷ کشور مورد ارزیابی رسیده است. این شاخص کشورها را براساس نه معیار مورد ارزیابی قرار می‌دهد که علی‌رغم وضعیت مطلوب کشور در برخی از شاخص‌ها در حوزه سرمایه انسانی و بهره‌وری نیروی انسانی وضعیت نامناسبی دارد (لگاتوم، ۲۰۲۰). نکته‌ای که در اینجا مهم است و باید بیان شود این است که بررسی و پایش مدل‌های تعالی به منظور شناسایی فرصت برای بهبود عملکرد سازمان به منظور ساختن آینده‌ای پایدار و توسعه ظرفیت سازمانی هم در حوزه شاخص‌های عملکردی کارکنان و هم ایجاد ارزش افزوده برای بانک کشاورزی و مشتریان این بانک می‌باشد. لذا مطالعات پیشین از لحاظ نظری (علمی) بر اهمیت موضوع دلالت دارد و این آمار و ارقام از لحاظ کاربردی (عملی) بر ضرورت مطالعه حاضر تاکید دارد.

هدف اصلی پژوهش شناسایی مؤلفه‌های اصلی و فرعی یک مدل کسب و کار مبتنی بر آموزش و توسعه منابع انسانی در بانک کشاورزی می‌باشد.

در این راستا مطالعه حاضر به این پرسش کلیدی پاسخ می‌دهد که تعالی انسانی از چه جایگاهی در طراحی الگوی کسب‌وکار بانکی برخوردار است و از سوی دیگر طراحی الگوی کسب‌وکار بانکی چگونه می‌تواند به تعالی انسانی منجر شود، که در این راستا به شناسایی مؤلفه‌های اصلی و فرعی یک مدل کسب و کار مبتنی بر آموزش و توسعه منابع انسانی در بانک کشاورزی می‌پردازد.

### روش پژوهش

با توجه به این که در این پژوهش از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و روش‌های میدانی نظیر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه استفاده شده، می‌توان ادعان داشت که پژوهش حاضر بر اساس روش گردآوری داده‌ها یک پژوهش پیمایشی-مقطعی محسوب می‌شود. این پژوهش براساس رویکرد کیفی انجام شده است. در بخش نخست بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای و سپس مصاحبه‌های تخصصی به شناسایی مؤلفه‌های اصلی و فرعی یک مدل کسب و کار مبتنی بر آموزش و توسعه منابع انسانی در بانک کشاورزی خواهد پرداخت. به منظور آشنایی و کسب

آگاهی و شناخت از الگوی کسب و کار با رویکرد رشد و تعالی انسان در بانک کشاورزی و هم‌چنین هماهنگی بیشتر و تشخیص متغیرهای پژوهش با تعدادی از خبرگان دارای زمینه علمی مرتبط و سابقه فعالیت در زمینه مربوطه، مصاحبه‌هایی عمیق انجام می‌گیرد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل تمامی متخصصین و کارشناسان و مدیران بانک کشاورزی می‌باشند. در مطالعاتی که با روش کیفی و مصاحبه انجام می‌شوند، معمولاً بین ۵ تا ۲۵ نفر توصیه شده است. به‌طور کلی فرآیند مصاحبه در تحلیل کیفی تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا می‌کند (الوانی و همکاران، ۱۳۹۳). هم‌چنین برای نمونه‌گیری از خبرگان، روش‌های غیراحتمالی و هدفمند پیشنهاد شده است (نادری‌فر و همکاران، ۱۳۹۶). بنابراین در بخش کیفی این مطالعه به صورت هدفمند و غیراحتمالی به انتخاب نمونه پرداخته خواهد شد. فرآیند نمونه‌گیری در این پژوهش، تا رسیدن به اشباع نظری توسط خبرگان ادامه یافت، که خبرگان شامل متخصصین دانشگاهی و عضو هیات علمی دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی بودند. که دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر در رشته مدیریت، سابقه بیشتر از ۵ سال فعالیت در حوزه کسب‌وکار با رویکرد رشد و تعالی انسان در بانک کشاورزی، تجربه یا ارشد محسوب‌شدن در سطح سازمان، آشنا به دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های بانک کشاورزی بودند. بنابراین دایره انتخاب خبرگان بسیار محدود است و از دیدگاه تعدادی از خبرگان مذکور تا رسیدن به اشباع نظری، با قیدهای مندرج در جدول ۱ استفاده شده است.

جدول ۱ تعیین نمونه پژوهش

شاخص خبرگی	نماد	شرط	خبرگان حائز شرط
میزان تجربه خبرگان	$\alpha$	بالای ۱۰ سال یا $\alpha \geq 10$	۲۳
میزان و مرتبط بودن تحصیلات	$\beta$	تحصیلات تکمیلی (کارشناسی ارشد $\beta \geq 2$ )	۱۷
انتخاب خبرگان نهایی	$\alpha \cap \beta$	تجربه بالای ۱۰ سال و مدرک تحصیلات تکمیلی	۱۵

اعتبار روایی بیرونی به توانایی یافته‌های تحقیق برای تعمیم‌پذیری اشاره دارد. لینکلن و گوبا<sup>۲</sup> (۱۹۸۶)، با توجه به

<sup>2</sup> Lincoln, & Guba

<sup>1</sup> Legatum

۳، به ترتیب تکنیک‌های ایجاد اعتبار و تکنیک‌های اعتبار آزمون در تحلیل کیفی ارائه شده است. پایایی: جهت محاسبه پایایی با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، یکی از همکاران در حوزه مربوطه درخواست شد تا در این حوزه به‌عنوان همکار پژوهشی مشارکت نماید. درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی مورد استفاده قرار می‌گیرد به‌صورت زیر محاسبه می‌گردد و در جدول ۵ ارائه شده است.

این که وجود شرایط و زمینه‌های محیطی در پژوهش کیفی، تعمیم نتایج را به محیط‌ها و زمینه‌های دیگر ناممکن می‌سازد، اعتقاد دارند که قابلیت انتقال یافته‌ها در پژوهش کیفی به این موضوع بستگی دارد که تا چه حد میان شرایطی که یافته‌ها به آن منتقل می‌شوند و شرایط پژوهش اصلی، مشابهت وجود داشته باشد. به همین دلیل، پژوهشگر باید در مورد کلیه نکاتی که ممکن است بر این قابلیت انتقال اثر بگذارد، اطلاعات کاملی ارائه دهد. به این ترتیب، انتقال‌پذیری از دیدگاه کیفی مسؤلیت کسی است که در مورد قابلیت انتقال یافته‌ها به شرایط ویژه خود، تصمیم‌گیری می‌کند (آذر، ۱۳۹۷). در جدول ۲ و جدول

جدول ۲ تکنیک‌های ایجاد اعتبار

انواع اعتبار	آزمون‌های متناظر در مطالعه موردی	تکنیک‌های کیفی
اعتبار سازه‌ای	قابلیت تایید (متناظر با عینیت و بی طرفی)	آزمون قابلیت تایید از طریق بررسی‌ها، یافته‌ها و پیشنهادها
اعتبار درونی	قابلیت اعتبار	تثلیث (داده‌ها، بررسی کننده و روش‌ها) کسب اطلاعات دقیق کنترل‌های اعضا مفروضات، جهان بینی و جهت‌گیری‌های تئوریک محقق
اعتبار بیرونی	قابلیت انتقال	توصیف غنی داده‌ها تحلیل‌های میان موردی استفاده از رویه‌های ویژه کدگذاری و تحلیل

جدول ۳ تکنیک‌های اعتبار آزمون در تحلیل کیفی

انواع اعتبار	تکنیک‌های اعتبار آزمون در تحلیل کیفی
اعتبار سازه‌ای	جمع‌آوری داده از منابع متعدد که مقیاس‌های متعددی را برای یک پدیده فراهم می‌سازد. تحلیل موارد منفی انعطاف‌پذیری چهارچوب تئوریک پیشنهاد شده
اعتبار درونی	انتخاب نمونه برای پرمایگی اطلاعات
اعتبار بیرونی	انتخاب نمونه برای تکرارپذیری تئوریک

جدول ۵ درصد پایایی دو کدگذار

مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی دو کدگذار
مصاحبه ۲	۸۶	۲۲	۷	۵۳٪
مصاحبه ۵	۵۵	۱۵	۳	۵۴٪
مصاحبه ۱۰	۳۹	۱۷	۱۰	۸۷٪
کل	۱۸۰	۵۵	۲۰	۶۱٪

قبول است. مطالعه حاضر با استفاده از روش تحقیق کیفی انجام شده است. تحلیل محتوا روشی برای تعیین، تحلیل و بیان

با استناد به نتایج جدول مذکور، با توجه به اینکه درصد پایایی ۲ کدگذار ۶۱٪ به دست آمده است، بنابراین پایایی آزمون مورد

الگوهای (مضامین) موجود درون داده‌ها است. این روش حداقل خود داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. تحلیل داده‌های کیفی در این پژوهش با روش تحلیل کیفی محتوا انجام شده است.

نامگذاری تم‌های اصلی و فرعی پژوهش شکل گرفته و برای هر دسته از کدهای استخراج شده از متون مصاحبه، تمی مشخص در نظر گرفته می‌شود. در جدول ۶ ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های پژوهش ارائه شده است:

جدول ۶ ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
راهبردها	استراتژی (سبک) رهبری	۱. استفاده رهبر از تجارب موفق همکاران و اتفاقات شغلی کارکنان
		۲. تفویض مسولیت‌ها در انجام وظایف شغلی به کارکنان در سازمان
		۳. شفافیت و پاسخگویی رهبر در برابر نیازهای کارکنان در شعبه
		۴. توانایی رهبر در خلق الگوهای موفق در سازمان
		۵. توانایی رهبر در درک تفاوت‌های فردی کارکنان و تأثیر آن در پیشبرد اهداف بانک
	منابع انسانی	۶. طراحی و تدوین استراتژی منابع انسانی همسو با اهداف کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت در بانک
		۷. طراحی و تدوین استراتژی منابع انسانی همسو با مأموریت‌های استراتژیک سازمان (بانک)
		۸. طراحی روش‌هایی جهت بررسی توسعه و تحلیل شایستگی‌های با صلاحیت‌های شغلی کارکنان
		۹. استقرار یک سیستم سنجش بهره‌وری کارآمد متناسب با عملکرد کارکنان
		۱۰. طراحی مناسب محیط کار
تقویت زیرساخت‌های سازمانی	۱۱. ایجاد فضای کاری مناسب و ارگونومیک	
	۱۲. خطوط مخابرات و اینترنت پرسرعت	
	۱۳. حذف شیوه نامه و دستورالعمل‌های کاری دست‌وپاگیر	
برنامه‌ریزی و به‌گزینی منابع انسانی	تقویت زیرساخت‌های سازمانی	۱۴. انجام برنامه ریزی مناسب جهت برآورد و تامین نیروی انسانی در سازمان (بانک)
		۱۵. طراحی و استقرار نظام تخصصی جذب، گزینش و نگهداشت نیروی انسانی در بانک
		۱۶. طراحی و استقرار فرایند استاندارد جهت حاکمیت اخلاق حرفه‌ای در سازمان (بانک) مبتنی بر وفاداری کارکنان
		۱۷. تحلیل، طراحی و ارزیابی شغلی
		۱۸. برنامه‌ریزی جهت استقرار مدیریت دانش در سازمان
		۱۹. برگزاری دوره‌های آموزشی توسعه‌ای منابع انسانی
		۲۰. فراهم کردن فرصت ارتقاء از طریق آموزش و ایجاد تعهد سازمانی برای کارکنان
فرآیندها	آموزش و توسعه منابع انسانی	۲۱. ایجاد الگوی جامع و استاندارد برای نیاز سنجی آموزشی با در نظر گرفتن اولویت‌های آموزشی
		۲۲. برگزاری جلساتی با کارکنان در جهت برنامه‌ریزی مسیر شغلی کارکنان
		۲۳. وجود تمایل واقعی برای یادگیری در کارکنان
		۲۴. تدوین برنامه‌ها جهت قدردانی از کارکنان برتر و خلاق در سازمان
		۲۵. نظام پاداش مبتنی بر عملکرد کارکنان و ارزش ایجاد شده
	انگیزه‌های سازمانی	۲۶. طراحی و تدوین سیستم پیشنهادات کارا و اثربخش برای حمایت از طرح‌ها و پیشنهادات کارکنان
		۲۷. استفاده از روش‌های مناسب جهت حفظ و ارتقاء تعهد و انگیزه کارکنان
		۲۸. حاکمیت شایسته‌سالاری و جانشین پروری در سازمان (بانک)
		۲۹. استقرار سیستم ارتقای شغلی مناسب برای کارکنان جهت احراز پست‌های کلیدی در سازمان
		۳۰. تدوین برنامه‌ها جهت توسعه مشارکت خلاق کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
توسعه و تقویت روابط در منابع انسانی	توسعه و تقویت روابط در منابع انسانی	۳۱. تدوین برنامه‌ها جهت خلق جو اعتماد و صمیمیت بین کارکنان
		۳۲. تدوین برنامه‌ها جهت تعدیل شرایط محیط کارکنان در سازمان
		۳۳. تدوین برنامه‌ها جهت ایجاد فضای رقابتی مناسب در بین کارکنان و استقرار عدالت سازمانی در بانک
		۳۴. افزایش تعهد سازمانی و اطاعت‌پذیری کارکنان
		۳۵. ارتقاء وفاداری و امانت‌داری کارکنان

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
نتایج	مدیریت انضباط (هماهنگی)	۳۶. افزایش رعایت قوانین و مقررات توسط کارکنان و جلوگیری از تخلفات اداری کارکنان
		۳۷. افزایش شفافیت و سلامت اداری در بانک
		۳۸. بهبود پایداری به اهداف و راهبردها در بانک
	مدیریت آرامش خاطر کارکنان	۳۹. احساس امنیت در کار
		۴۰. کاهش اضطراب و استرس
		۴۱. سلامت و ایمنی در کار
		۴۲. حس رضایت از محیط کاری (زندگی کاری)
	توجه به اخلاقیات، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی	۴۳. توجه به منشور اخلاقی و ارزش‌های مصوب سازمانی توسط کارکنان
		۴۴. توسعه معنویت در سطح فردی و در سطح واحدها
		۴۵. اخلاقیات و ارزش‌ها به صورت پایدار در فرهنگ سازمانی قرار گیرند
		۴۶. توسعه عدالت و عدالت محوری و جلوگیری از تبعیض و بی‌عدالتی در سازمان
		۴۷. حمایت مدیران از رفتارهای اخلاقی کارکنان
		۴۸. مسئولیت‌پذیری و پاسخگو بودن کارکنان
بهره‌وری در منابع انسا	بهره‌وری در منابع انسا	۴۹. توانمندسازی و کارآمدی فردی بین کارکنان
		۵۰. جلب رضایت کارکنان
		۵۱. بالا رفتن سرانه سود و منابع در سازمان
	بهره‌وری سازمانی	۵۲. بهبود روابط داخلی عملکرد سازمانی و تعاملات با دیگر شعب
		۵۳. تعامل و همسویی اهداف سازمانی و اهداف فردی
		۵۴. رضایت ذینفعان
		۵۵. افزایش رقابت‌پذیری و مزیت رقابتی توسط کارکنان
		۵۶. حفظ ارزش کارکنان و مشتریان در بانک
		۵۷. افزایش مدیریت بهره‌وری و کاهش ریسک
		۵۸. بهبود مسئولیت اجتماعی کارکنان و مشتریان
		۵۹. تقویت مشتری‌مداری و افزایش نرخ حفظ مشتریان
		۶۰. افزایش نرخ بازگشت سرمایه منابع انسانی

دسته‌بندی معیارهای نهایی، تعداد ۱۲ مقوله اصلی و ۶۰ مقوله فرعی حاصل گردید. مقوله‌های اصلی احصاء شده عبارتند از: استراتژی (سبک) رهبری، استراتژی منابع انسانی، تقویت زیرساخت‌های سازمانی، برنامه‌ریزی و به‌گزینی منابع انسانی، آموزش و توسعه منابع انسانی، انگیزه‌های سازمانی، توسعه و تقویت روابط در منابع انسانی، مدیریت انضباط (هماهنگی)، مدیریت آرامش خاطر کارکنان، توجه به اخلاقیات، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، بهره‌وری در منابع انسانی و بهره‌وری سازمانی. در ادامه مقوله‌های اصلی احصاء شده به همراه زیرمقوله‌های مربوطه ارائه شده است:

#### استراتژی (سبک) رهبری

مقوله‌های فرعی احصاء شده عبارتند از: استفاده رهبر از تجارب موفق همکاران و اتفاقات شغلی کارکنان، تفویض مسئولیت‌ها در انجام وظایف شغلی به کارکنان در سازمان، شفافیت و

پژوهش حاضر با بررسی و دسته‌بندی کدهای توصیفی حاصل از ۶۰ محتوای فرعی را شناسایی نموده و با توجه به شباهت و قرابت معنایی آن‌ها، در ۱۲ مفهوم اصلی شامل استراتژی (سبک) رهبری، استراتژی منابع انسانی، تقویت زیرساخت‌های سازمانی، برنامه‌ریزی و به‌گزینی منابع انسانی، آموزش و توسعه منابع انسانی، انگیزه‌های سازمانی، توسعه و تقویت روابط در منابع انسانی، مدیریت انضباط (هماهنگی)، مدیریت آرامش خاطر کارکنان، توجه به اخلاقیات، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، بهره‌وری در منابع انسانی و بهره‌وری سازمانی دسته‌بندی نموده است.

#### بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش، پس از کدگذاری متون مصاحبه‌ها، با حذف معیارهای هم‌معنی و پرتکرار و در نهایت با مقوله‌بندی و

پاسخگویی رهبر در برابر نیازهای کارکنان در شعبه، توانایی رهبر در خلق الگوهای موفق در سازمان، توانایی رهبر در درک تفاوت‌های فردی کارکنان و تاثیر آن در پیشبرد اهداف بانک. در نتایج پژوهش خورشیدی و ذوالفقاری (۱۳۹۲) به مولفه‌های رهبری و تفویض مسولیت‌ها اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد.

#### استراتژی منابع انسانی

مقوله‌های فرعی احصاء شده عبارتند از: طراحی و تدوین استراتژی منابع انسانی همسو با اهداف کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت در بانک، طراحی و تدوین استراتژی منابع انسانی همسو با مأموریت‌های استراتژیک سازمان (بانک)، طراحی روش‌هایی جهت بررسی توسعه و تحلیل شایستگی‌های با صلاحیت‌های شغلی کارکنان، استقرار یک سیستم سنجش بهره‌وری کارآمد متناسب با عملکرد کارکنان. در نتایج پژوهش خدای و همکاران (۱۳۹۳) به مولفه استراتژی‌های منابع انسانی اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد.

#### تقویت زیرساخت‌های سازمانی

مقوله‌های فرعی احصاء شده عبارتند از: طراحی مناسب محیط کار، ایجاد فضای کاری مناسب و ارگونومیک، خطوط مخابرات و اینترنت پرسرعت، حذف شیوه‌نامه و دستورالعمل‌های کاری دست و پاگیر.

در نتایج مطالعه رهنمای رودپشتی و همکاران (۱۳۹۳)، نیز به مؤلفه فن‌آوری و دستورالعمل‌های اداری و پشتیبانی اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر سازگار است. در نتایج مطالعه ذاکریان و همکاران (۱۳۹۵)، نیز به طراحی مناسب کار و ایجاد فضای کاری مناسب و ارگونومیک اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر سازگار است.

#### برنامه‌ریزی و به‌گزینی منابع انسانی

مقوله‌های فرعی احصاء شده عبارتند از: انجام برنامه‌ریزی مناسب جهت برآورد و تامین نیروی انسانی در سازمان (بانک)، طراحی و استقرار نظام تخصصی جذب، گزینش و نگهداشت نیروی انسانی در بانک، طراحی و استقرار فرایند استاندارد جهت حاکمیت اخلاق حرفه‌ای در سازمان (بانک) مبتنی بر وفاداری کارکنان، تحلیل، طراحی و ارزیابی شغلی. در نتایج مطالعه قلی‌پور (۱۳۹۹) نیز به گزینش و جذب و نگهداشت نیروی انسانی اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر سازگار است.

#### آموزش و توسعه منابع انسانی

مقوله‌های فرعی احصاء شده عبارتند از: برنامه‌ریزی جهت استقرار مدیریت دانش در سازمان، برگزاری دوره‌های آموزشی

توسعه‌ای منابع انسانی، فراهم کردن فرصت ارتقاء از طریق آموزش و ایجاد تعهد سازمانی برای کارکنان، ایجاد الگوی جامع و استاندارد برای نیاز سنجی آموزشی با در نظر گرفتن اولویت‌های آموزشی، برگزاری جلساتی با کارکنان در جهت برنامه‌ریزی مسیر شغلی کارکنان، وجود تمایل واقعی برای یادگیری در کارکنان. در نتایج مطالعه گلی‌پور و همکاران (۱۳۹۹) نیز به مولفه‌های توانمندسازی و استقرار مدیریت دانش اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر سازگار است.

#### انگیزه‌های سازمانی

مقوله‌های فرعی احصاء شده عبارتند از: تدوین برنامه‌ها جهت قدردانی از کارکنان برتر و خلاق در سازمان، نظام پاداش مبتنی بر عملکرد کارکنان و ارزش ایجاد شده، طراحی و تدوین سیستم پیشنهادات کارا و اثربخش برای حمایت از طرح‌ها و پیشنهادات کارکنان، استفاده از روش‌های مناسب جهت حفظ و ارتقاء تعهد و انگیزه کارکنان، حاکمیت شایسته سالاری و جان‌نشین‌پروری در سازمان (بانک)، استقرار سیستم ارتقای شغلی مناسب برای کارکنان جهت احراز پست‌های کلیدی در سازمان. در نتایج مطالعه سعادت (۱۳۸۶) نیز به مؤلفه‌های نظام پاداش و ایجاد انگیزه در کارکنان اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر سازگار است.

#### توسعه و تقویت روابط در منابع انسانی

مقوله‌های فرعی احصاء شده عبارتند از: تدوین برنامه‌ها جهت توسعه مشارکت خلاق کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، تدوین برنامه‌ها جهت خلق جو اعتماد و صمیمیت بین کارکنان، تدوین برنامه‌ها جهت تعدیل شرایط محیط کارکنان در سازمان، تدوین برنامه‌ها جهت ایجاد فضای رقابتی مناسب در بین کارکنان و استقرار عدالت سازمانی در بانک، افزایش تعهد سازمانی و اطاعت پذیری کارکنان، ارتقاء وفاداری و امانت‌داری کارکنان. در نتایج مطالعه پیریاری (۱۳۹۲)، نیز به مؤلفه اشاره شده عدالت سازمانی و تعهد شغلی و سازمانی و اعتماد سازمانی و اعتماد بین کارکنان و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر سازگار است. در نتایج مطالعه قلی‌پور (۱۳۹۹)، نیز به مولفه تدوین برنامه‌ها جهت خلق جو اعتماد و صمیمیت بین کارکنان، تدوین برنامه‌ها جهت تعدیل شرایط محیط کارکنان در سازمان، تدوین برنامه‌ها جهت ایجاد فضای رقابتی مناسب در بین کارکنان اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر سازگار است.

#### مدیریت انضباط (هماهنگی)

مقوله‌های فرعی احصاء شده عبارتند از: افزایش رعایت قوانین و مقررات توسط کارکنان و جلوگیری از تخلفات اداری کارکنان، افزایش شفافیت و سلامت اداری در بانک، بهبود پایبندی به



اهداف و راهبردها در بانک. در نتایج مطالعه قلی پور (۱۳۹۹) نیز به مولفه نظم و انضباط و جلوگیری از تخلفات اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر سازگار است.

### مدیریت آرامش خاطر کارکنان

مقوله‌های فرعی احصاء شده عبارتند از: احساس امنیت در کار، کاهش اضطراب و استرس، سلامت و ایمنی در کار، حس رضایت از محیط کاری (زندگی کاری). در نتایج مطالعه قلی پور (۱۳۹۹)، نیز به مولفه‌های احساس امنیت و کاهش استرس و ایمنی در کار اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر سازگار است.

### توجه به اخلاقیات، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی

مقوله‌های فرعی احصاء شده عبارتند از: توجه به منشور اخلاقی و ارزش‌های مصوب سازمانی توسط کارکنان، توسعه معنویت در سطح فردی و در سطح واحدها، قرارگیری اخلاقیات و ارزش‌ها به صورت پایدار در فرهنگ سازمانی، توسعه عدالت و عدالت محوری و جلوگیری از تبعیض و بی‌عدالتی در سازمان، حمایت مدیران از رفتارهای اخلاقی کارکنان. در نتایج مطالعه ابطحی (۱۳۹۱) نیز به مولفه‌های توجه به اخلاقیات و ارزش‌ها در سازمان و توسعه عدالت و عدالت محوری اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر سازگار است.

### بهره‌وری در منابع انسانی

مقوله‌های فرعی احصاء شده عبارتند از: مسئولیت‌پذیری و پاسخگو بودن کارکنان، توانمندسازی و کارآمدی فردی بین کارکنان، جلب رضایت کارکنان. در نتایج مطالعه ستاره (۱۳۹۹)، نیز به مؤلفه‌های مسولیت‌پذیری و توانمندی و کارآمدی بین فردی اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر سازگار است.

### بهره‌وری سازمانی

مقوله‌های فرعی احصاء شده بهره‌وری سازمانی عبارتند از: بالا رفتن سرانه سود و منابع در سازمان، بهبود روابط داخلی عملکرد سازمانی و تعاملات با دیگر شعب، تعامل و همسویی اهداف سازمانی و اهداف فردی، رضایت ذینفعان، افزایش رقابت‌پذیری و مزیت رقابتی توسط کارکنان، حفظ ارزش کارکنان و مشتریان در بانک، افزایش مدیریت بهره‌وری و کاهش ریسک، بهبود مسئولیت اجتماعی کارکنان و مشتریان، تقویت مشتری‌مداری و افزایش نرخ حفظ مشتریان، افزایش نرخ بازگشت سرمایه منابع انسانی در بانک. در نتایج پژوهش فراحی و همکاران (۱۳۹۷)، به مؤلفه‌های بالا رفتن سرانه سود و رقابت‌پذیری و کاهش ریسک اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد.

در ادامه با استفاده از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری الگوی پژوهش ارائه گردید. براساس نتایج پژوهش، بهره‌وری سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی به‌عنوان متغیرهای سطح اول شناسایی شدند. متغیرهای توجه به اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ و مدیریت آرامش خاطر کارکنان متغیرهای سطح دوم هستند. متغیرهای توسعه و تقویت روابط در منابع انسانی و مدیریت انضباط متغیرهای سطح سوم هستند. متغیرهای انگیزه‌های سازمانی و برنامه‌ریزی و به‌گزینی منابع انسانی در سطح چهارم قرار دارند. متغیر آموزش و توسعه منابع انسانی در سطح پنجم است.

در نهایت متغیرهای استراتژی منابع انسانی و تقویت زیرساخت‌های سازمانی در سطح ششم قرار دارند.

متغیر استراتژی و سبک رهبری در سطح هفتم است. در راستای پیشنهادات برگرفته از پژوهش و به‌منظور تلفیق روش‌های علمی و اجرایی با دانش و پژوهش‌های کاربردی در خصوص استراتژی منابع انسانی به مدیران بانک کشاورزی پیشنهاد می‌شود، با طراحی و تدوین استراتژی منابع انسانی همسو با اهداف کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت در بانک مسیر را جهت دستیابی به اهداف کسب و کار با رویکرد رشد و تعالی انسان هموار سازند. هم‌چنین طراحی و تدوین استراتژی منابع انسانی همسو با مأموریت‌های استراتژیک سازمان (بانک) و طراحی روش‌هایی جهت بررسی توسعه و تحلیل شایستگی‌ها با صلاحیت‌های شغلی کارکنان که منجر به ایجاد انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات محیطی شده و استقرار یک سیستم سنجش بهره‌وری کارآمد متناسب با عملکرد کارکنان را تسهیل می‌نماید. مطالعاتی جهت مفهوم‌سازی بحث الگوی کسب و کار با رویکرد رشد و تعالی انسان در بانک کشاورزی با دیدگاه نظری انجام داده و از منظر فنی نیز به روش‌های اجرایی کردن مدل مذکور بپردازند. بررسی رابطه سازوکارهای معیارهای الگوی کسب و کار با رویکرد رشد و تعالی انسان در بانک کشاورزی از دید کارکنان بانک کشاورزی، مقایسه مدل مفهومی کسب و کار با رویکرد رشد و تعالی انسان با سایر کشورها، اولویت‌بندی ذینفعان مدل مفهومی کسب و کار با رویکرد رشد و تعالی انسان در بانک کشاورزی، بررسی پیشایندها و پسایندهای الگوی جامع کسب و کار با رویکرد رشد و تعالی انسان در صنایع مختلف به‌صورت موردی، بررسی و تعیین پیش‌نیازهای لازم برای پیاده‌سازی و استقرار الگوی کسب و کار با رویکرد رشد و تعالی انسان، مقایسه تطبیقی نحوه پیاده‌سازی و استقرار الگوی جامع کسب و کار با رویکرد رشد و تعالی انسان در ایران و چند کشور هم‌تراز جهان، آسیب شناسی مسائل و موانع پیش روی پیاده‌سازی و استقرار الگوی کسب و کار با رویکرد رشد و تعالی انسان در سطح چندین



- پرورش منطقه ۶ تهران" مجله مطالعات نوین کاربردی در مدیریت، اقتصاد و حسابداری» شماره ۹ (15 صفحه - از ۹۲ تا ۱۰۶)
- ۹) سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی. چاپ اول پاییز ۱۳۷۵. چاپ سیزدهم، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- ۱۰) سلگی، زهرا؛ وحدتی، حجت؛ موسوی، جمال؛ نظری، کمال. (۱۴۰۰). طراحی الگوی تعالی منابع انسانی ناب. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۵ (۱)، ۷۴-۹۳. شهریور ۹۷، شماره بیست و سوم.
- ۱۱) عسکری، فروغ؛ شکوری، مریم؛ نوحی، مرسانا. (۱۳۹۷). آشنایی با مدل تعالی منابع انسانی. نشریه توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه تهران، ۷ (۲۳)، ۱-۴.
- ۱۲) فراچی، محمدمهدی؛ گل محمدی، محمد؛ زمانیان‌نجات-زاده، فرشاد. (۱۳۹۷). بررسی مدل‌های نوین کسب و کار در صنعت بانکداری، اولین کنفرانس بین‌المللی رویکردهای نوین در مدیریت کسب و کار و حسابداری با تأکید بر ارزش‌آفرینی و اقتصاد مقاومتی، تهران.
- ۱۳) قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۹). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها) ویراست دوم انتشارات سمت.
- ۱۴) گلی‌پور، مریم؛ اولادیان، معصومه؛ صفری، محمود. (۱۳۹۹). واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی سال هفتم، شماره ۲۷، ۱۳۶-۱۱۴.
- ۱۵) مرادی، محمد. (۱۳۹۸). طراحی الگوی بهبود محیط کسب‌وکار شهر تهران. اقتصاد و مدیریت شهری، ۷ (۲۶)، ۹۳-۱۱۳.
- ۱۶) نادری‌فر، مهین؛ گلی، حمیده؛ قلجایی، فرشته. (۱۳۹۶). گلوله‌برفی روشی هدفمند در نمونه‌گیری تحقیقات کیفی، نشریه گام‌های توسعه در آموزش پزشکی، ۱۴ (۴۱): ۱۲-۱۰۱. قابل بازیابی از: <https://www.magiran.com/paper/1771426>
- ۱۷) الوانی، سیدمهدی؛ محمد خانباشی و حسن بودلایی. (۱۳۹۳). تبیین مفهوم آپوخه در پژوهش‌های پدیدارشناختی و کاربرد آن در حوزه کارآفرینی. راهبرد ۷۱، ۲۱۷.
- 19) Badunenko, O., Kumbhakar, S. C., & Lozano-Vivas, A. (2021). Achieving a sustainable cost-efficient business model in banking: The case of European commercial banks. *European Journal of Operational Research*, 293(2), 773-785.
- 20) Bocken, N. M., & Shont, S. W. (2021). Unsustainable business models-Recognising and

سازمان دانش محور اجرا و ارزیابی استراتژی‌های پیشنهاد شده است.

این مطالعه با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است. نبود پشتوانه علمی کافی و دانش بومی شده پیرامون الگوی کسب و کار با رویکرد رشدو تعالی انسان در بانک کشاورزی، تازگی و جوان بودن موضوع از نظر مفهوم‌سازی مقوله مذکور، محدودیت‌هایی ایجاد کرده است. نبود تجربه عملیاتی کشور و آمار و ارقام دقیق در زمینه الگوی کسب و کار با رویکرد رشد و تعالی انسان در بانک کشاورزی نیز محدودیت بزرگ دیگری است. هم‌چنین با توجه به گستردگی الگوی کسب و کار با رویکرد رشد و تعالی انسان در بانک کشاورزی، عدم دسترسی به مدیران و خبرگان امر، از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر بود.

### فهرست منابع

- ۱) ابطحی، سید حسین. (۱۳۹۱). کتاب مدیریت منابع انسانی از تئوری تا عمل. تهران. نشر فوژان.
- ۲) آذر، عادل. (۱۳۹۷). تحقیق در عملیات: مفاهیم و کاربردهای برنامه‌ریزی خطی. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- ۳) آقاجانی، حسن؛ شریعتی، زینب؛ حسینی، ابول. (۱۳۹۹). تبیین روند تکاملی و مولفه‌های موثر بر مدل کسب‌وکارهای الکترونیکی. بهبود مدیریت، ۱۴ (۱)، ۱۲۷-۱۴۷.
- ۴) خدای عباسیه، فهیمه؛ ضماهنی، مجید؛ خدابخشی، محمد. (۱۳۹۳). راهکارهای بهبود عملکرد بر اساس مدل تعالی سازمانی "EFQM" مطالعه موردی در صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. مجله تحقیق در عملیات و کاربردهای آن، سال یازدهم شماره دوم (پیاپی ۴۱). تابستان ۹۳: ۱۲۳-۱۰۷.
- ۵) خورشیدی، عباس؛ ذوالفقاری، حسین. (۱۳۹۲). تئوری-های مدیریت و رهبری. تهران. انتشارات نشر یسطرون، نوبت چاپ اول.
- ۶) ذاکریان، سید ابوالفضل؛ گروسی، احسان. عبدی؛ زیبا. بخشی، احسان؛ کامرانی، مهرداد؛ کلانتری؛ رضا. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر طراحی محیط کار بر بهره‌وری کارمندان بانک. فصلنامه بهداشت و ایمنی، ۶ (۲).
- ۷) رهنمای رودپشتی، فریدون، بنی مهد، بهمن، میرسعیدی، سید جعفر. (۱۳۹۳). مدرنیته و حسابداری مدیریت. دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۳ (۱۲): ۱-۱۲.
- ۸) ستاره، فهیمه. (۱۳۹۹). سنجش رابطه عوامل موثر بر میزان بهره‌وری منابع انسانی (نمونه مورد مطالعه: آموزش و

- resolving institutionalised social and environmental harm. *Journal of Cleaner Production*, 127-138.
- 21) Budler, M., Župič, I., & Trkman, P. (2021). The development of business model research: A bibliometric review. *Journal of Business Research*, 135, 480-495.
- 22) Legatum. (2020). the legatum prosperity index <https://www.prosperity.com/rankings>
- 23) Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New directions for program evaluation*, 1986(30), 73-84
- 24) Zahiri, A., beheshtifar, M., pourkiani, M., & sheikhi, A. (2021). Designing an Excellence Pattern for Effective Human Resources in the Oil Industry. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 736-750.



## **Identifying the Main and Sub- Categories of a Business Model Based on Training and Developing Human Resources at the Agricultural Bank of Khuzestan Province**

### **Abstract**

This study aimed to identify the main and sub-components of a business model based on training and developing human resources at the Agricultural Bank of Khuzestan province. The research utilized a qualitative approach involving interviews with 15 experts and managers at the Bank. Data was collected through in-depth, semi-structured interviews. Qualitative content analysis using the interview editing method was conducted to extract key concepts and categories from the interviews. The ISM method was also used to analyze relationships between components. The statistical population in the qualitative and ISM sections included 15 experts with relevant scientific background and experience working in the Bank of Agriculture, who were selected using a purposeful and non-probability sampling method. In-depth interviews were conducted with them, which were semi-structured. The first step of the current study was to identify the main and sub-categories of the research using the qualitative content analysis method (interview editing approach, summarizing them, and interpreting concepts and words). MAXQDA software was used for qualitative analysis. By extracting the main and sub-categories of the research using the results of qualitative content analysis and the ISM method, the final model was presented. In total, the pattern obtained consists of 12 main categories and 60 sub-categories. Leadership strategy was identified as the most basic component of business with the approach of human excellence.

**Key words:** training, organizational motivations, organizational productivity, human excellence

