

Designing the model ambidextrous resources development in the oil industry with the approach of dynamic capabilities

Ahmad Asadi^{1*}- Ismail Asadi²

Abstract

The purpose of this research is to present a model of the development of ambidextrous human resources with the approach of dynamic capabilities. The method of data analysis in the qualitative part is based on data analysis. The statistical community of the research in the qualitative part includes 15 experts and human resource managers of National Iranian Oil Company. Data were collected through semi-structured interviews in the qualitative section and researcher-made questionnaires in the quantitative section. Questionnaire validity and construct validity and reliability were calculated and confirmed using Cronbach's alpha. The results of the research were categorized in the form of six causal factors, central phenomenon, strategies, background conditions, intervention and consequences. Causal factors include organizational, environmental, and individual factors. and contextual factors including managerial and structural factors and phenomenon-oriented factors including ambidextrous education, combination and redesign of human resources capabilities, development of ambidextrous and strategies including a developmental approach to ambidextrous human resources and redesign of dynamic capabilities of ambidextrous human resources and intervention factors It includes legal, organizational, and motivational factors, and the consequences include improving the dynamic capabilities of ambidextrous human resources, improving dynamic organizational capabilities, and improving productivity.

Keywords

human resources development, dynamic capabilities, ambidexterity.

1. PhD in Public Administration, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University, Tehran Science and Research Branch, Tehran, Iran (Corresponding author),
asadi.ahmad2025@gmail.com

2. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management, Shahid Sattari Aviation University, Tehran, Iran.



طراحی الگوی توسعه منابع انسانی دوستوان در صنعت نفت با رویکرد قابلیت‌های پویا

احمد اسدی^۱ اسماعیل اسدی^۲

چکیده

هدف این پژوهش ارائه مدل توسعه منابع انسانی دوستوان در صنعت نفت با رویکرد قابلیت‌های پویا است. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی شامل تحلیل داده‌بنیاد است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از خبرگان و مدیران منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران است. داده‌ها از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در بخش کیفی و پرسشنامه محقق ساخته در بخش کمی جمع‌آوری شد. روایی پرسشنامه و روایی سازه و پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه و تأیید شد. نتایج پژوهش در قالب شش عامل علی، پدیده‌محوری، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر و پیامدها دسته‌بندی شدند. عوامل علی شامل عوامل سازمانی، محیطی، فردی؛ و عوامل زمینه‌ای شامل عوامل مدیریتی و ساختاری و عوامل پدیده‌محوری شامل آموزش دوستوانی، ترکیب و بازطراحی قابلیت‌های منابع انسانی، توسعه دوستوانی و راهبردها شامل رویکرد توسعه‌ای به منابع انسانی دوستوان و بازطراحی قابلیت‌های پویای منابع انسانی دوستوان و عوامل مداخله‌گر شامل عوامل قانونی، سازمانی، انگیزشی و پیامدها شامل بهبود قابلیت‌های پویای منابع انسانی دوستوان، بهبود قابلیت‌های پویای سازمانی و بهبود بهره‌وری هستند.

واژگان کلیدی: توسعه منابع انسانی، قابلیت‌های پویا، منابع انسانی دوستوان

۱. دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران (نویسنده‌ی مسئول)، asadi.ahmad2025@gmail.com
۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

مقدمه

نفت و گاز طبیعی، جزء بااهمیت‌ترین منابع تأمین انرژی در دنیای امروز هستند؛ به‌طوری‌که گاز طبیعی ۲۵ درصد و نفت خام ۴۵ درصد انرژی دنیا را برآورده می‌کنند؛ به همین جهت نفت و گاز در معادلات سیاسی و اقتصادی دنیا اهمیت استراتژیک دارند و در جریان روابط بین‌الملل یکی از مؤلفه‌های قدرت به حساب می‌آیند؛ بنابراین ذخایر نفت و گاز ایران در جغرافیای سیاسی و اقتصادی نقش راهبردی به کشور ما می‌بخشند. نیاز کشورهای جهان به منابع انرژی کشور، سبب گسترش روابط سیاسی و افزایش ضریب امنیتی در صحنه بین‌المللی می‌شود. صنعت نفت در ایران صنعتی است که دارای قدمت، اهمیت، حساسیت و نقش اول و استراتژیک در اقتصاد کشور است؛ به‌طوری‌که همواره به‌عنوان پیشگام و نیروی محرکه توسعه و رشد صنایع کشور قلمداد می‌شود. از سوی دیگر انرژی به‌عنوان اصلی‌ترین چالش دنیای امروزی از یک‌سو و اتکای بیش‌ازحد اقتصاد کشور به درآمدهای نفتی از سوی دیگر حساسیت ویژه این صنعت را نشان می‌دهد. در قرن حاضر، کشوری نقش برتر را در دنیا ایفا خواهد کرد که بتواند تسلط کامل بر منابع انرژی داشته باشد. از این‌رو، بازیگر موفق در عرصه بین‌الملل، قدرت بلامنازع در منطقه خلیج فارس خواهد بود که ظرفیت عظیم انرژی آن بر هیچ قدرتی در دنیای امروز پوشیده نیست. این قدرت و توانایی، به‌طور ریشه‌ای و اساسی متکی بر قدرت عظیم و توانایی نامحدود دانایی، شامل دانش مدیریتی، دانش فنی و تخصصی، مدیریت اثربخش دارایی‌های نامشهود، خلق سازمان‌های یادگیرنده و منابع انسانی توانمند است. ایران رتبه چهارم ذخایر نفت و رتبه دوم ذخایر گازی جهان را در اختیار دارد (سید مشهدی و همکاران، ۱۳۹۰). چنین جایگاه مهمی موجب می‌شود موضوع توسعه منابع انسانی دوسوتوان در صنعت نفت بسیار کلیدی قلمداد شود. تغییرات اخیر در بازار انرژی نیز بر اهمیت مدیریت منابع انسانی در اکثر شرکت‌های زیرنظر صنعت نفت بیش از گذشته افزوده است. (ایوبی و همکاران، ۲۰۱۸).

دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی نوع ویژه‌ای از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را موردتوجه قرار می‌دهد که انجام هم‌زمان اکتشاف و بهره‌برداری به‌منظور دستیابی به کارایی و انعطاف‌پذیری را تسهیل می‌کند. دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی به توانایی مدیریت منابع انسانی درجهت اکتشاف و بهره‌برداری هم‌زمان منابع انسانی اطلاق می‌شود. برای اینکه یک سازمان دوسوتوان شود، نیاز است مدیریت منابع انسانی هم دوسوتوان شود. سازمان‌هایی که دنبال پیاده‌سازی دوسوتوانی هستند، تأیید می‌کنند که

منابع انسانی آن‌ها مهم‌ترین منبع برای موفقیت در فعالیتهای اکتشاف و بهره‌برداری هستند؛ به‌منظور رویارویی با رقابت وسیع در محیط‌های تجاری، سازمان‌ها به بازطراحی منابع انسانی خود از طریق بهره‌گیری از استعدادهای موجود و همچنین کشف استعدادهای جدید، نیاز دارند (کیتاپسی و سلیک، ۲۰۱۴: ۸۲۹).

هدف توسعه منابع انسانی تأکید بر منابعی است که به افراد جهت دستیابی به موفقیت کمک می‌کند. این موفقیت هم در سطح سازمان و هم در سطح فرد است. این توسعه طیف گسترده‌ای از قابلیت‌های یک سازمان از جمله تغییرات درونی، ایجاد کارآفرینی گروهی، تطبیق با وضعیت عدم‌اطمینان است، بنابراین توسعه ایجاد نمی‌شود، بلکه در تعامل با منابع سازمان مانند قابلیت‌ها و شایستگی‌های فعلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. (باری فاجو، ۲۰۱۶). منابع مادی، منابع انسانی، اطلاعاتی و سازمانی، منابع مالی، و توسعه منابع انسانی و منابع انسانی مهم‌ترین و منحصربه‌فردترین سرمایه و دارایی هر سازمان به حساب می‌آید. والتون توسعه منابع انسانی را طیفی از اقدامات سازمانی تعریف می‌کند که در یک بازه زمانی معین و برای ایجاد تغییرات رفتاری در افراد انجام می‌شود، اقداماتی که در کوتاه‌مدت یا بلندمدت می‌تواند فهم، تخصص، بهره‌وری و رضایت اولیه را ارتقا دهد. فواید، توسعه منابع انسانی مبتنی بر این عقیده است که سازمان‌ها نهادهای ساخت بشری هستند که با تکیه بر تخصص انسانی و به‌منظور تعیین و دستیابی به اهداف خود شکل می‌گیرند. در این میان توسعه منابع انسانی از انسجام سازمانی، گروهی، فردی و فرایندهای کاری حمایت می‌کند. همچنین مدل‌های ارائه شده برای توسعه منابع انسانی بیانگر آن است که سرمایه‌گذاری در این زمینه در عملکرد فردی و سازمانی مؤثر بوده و منجر به افزایش عملکرد، حل کیفی مسائل فردی و سازمانی و تعهد سازمانی بیشتر می‌شود. (عباسپور، ۲۰۱۶).

اهمیت توسعه منابع انسانی در سال‌های اخیر در پیشبرد توسعه اقتصادی و ارتقای سطح اجتماعی جوامع در سطح ملی توجه بسیاری از نظریه‌پردازان حوزه توسعه نیروی انسانی را به خود جلب کرده است؛ بنابراین در عصر جهانی شدن و رشد خیره‌کننده فناوری، سرمایه انسانی به‌عنوان بااهمیت‌ترین سرمایه سازمان‌ها به حساب می‌آید. سرمایه انسانی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های عمومی افراد سازمان است و می‌تواند نشان‌دهنده توانایی انجام کار امروز و ظرفیت کار فردا باشد. توسعه منابع انسانی در طول انقلاب صنعتی در دهه ۱۸۸۰ در آمریکا آغاز شد، اما برخی از نویسندگان ادعا می‌کنند که ریشه توسعه منابع انسانی به سال ۱۹۱۳ بازمی‌گردد،

زمانی که شرکت مورد آموزش کارکنان خود را به منظور افزایش تولید در خط تولید آغاز کرد. از دهه ۱۹۶۰ توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از زیرمجموعه‌های مدیریت منابع انسانی مطرح شد. برای بقاء سازمان‌ها ملزم به استفاده از قابلیت و شایستگی منابع انسانی خود برای کسب مزیت رقابتی هستند. (اندرسون، ۲۰۱۷).

منابع انسانی دوستوان، اشاره به دانش، توانایی و مهارت‌هایی دارد که به صورت فزاینده به اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها کمک می‌کنند و افراد را در مدیریت تضادهای به وجود آمده (که ناشی از انتخاب هم‌زمان اکتشاف و بهره‌برداری است) توانمند می‌سازد. مدیریت منابع انسانی می‌تواند با ایجاد یک بستر حمایتی در سازمان، به توسعه دوستوانی کمک کند. گوتل و کنلچر (۲۰۰۹) طی پژوهش‌های خود، از نظام‌های منابع انسانی به عنوان یکی از عناصر تسهیل‌کننده در انجام فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری یاد کرده‌اند که می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیر داشته و موجب تداوم اثربخشی و کارایی در سطح سازمان شوند. همچنین آن‌ها نحوه فعالیت سازمان‌های دوستوان را در مطالعات خود تشریح نموده و از اقدامات مدیریت منابع انسانی مانند تصمیم‌گیری‌های مرتبط با کارکنان، کاربرد سیستماتیک دانش و فرایندهای جذب و استخدام کارکنان جدید، به عنوان اقداماتی اساسی نام می‌برند که موجب حصول اطمینان از وجود نیروی انسانی شایسته می‌شود. این اقدامات به عنوان مسیری درست در اجرای بهره‌برداری و اکتشاف در سطح سازمان تلقی می‌شوند. (الکرادوی، ۲۰۱۶).

یکپارچه‌سازی مدیریت منابع انسانی و قابلیت‌های پویا به ما امکان می‌دهد ساختار قابلیت‌های مدیریت منابع انسانی را تعریف کنیم و ترکیب‌های منحصر به فردی از شیوه‌ها و منابعی را که به نفع قابلیت‌های پویا از طریق یک فرایند تکرار شونده است، نشان دهیم. تعریف و توسعه قابلیت‌های پویا بسیار دشوار است و همچنین برای جلوگیری از نتیجه معکوس نیاز به درک دقیق رفتار انسان دارد. به همین دلیل، مدیریت منابع انسانی می‌تواند به طور قابل توجهی به چارچوب قابلیت‌های پویا با ترکیب قابلیت‌ها و عامل انسانی کمک کند. و گسترش ادبیات قبلی عمده‌تر بر مزیت‌ها در بازارهای عوامل استراتژیک متمرکز بود (Wright, 2021). در سال‌های اخیر برای ترکیب مدیریت استراتژیک منابع انسانی و قابلیت‌های پویا مطالعات کمی، نقش ویژه قابلیت‌های پویا را در رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد در نظر گرفته‌اند. در واقع، بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد تنها تعداد کمی از قابلیت‌های پویا را به عنوان سازه‌های میانجی به همراه داشت، با دوستوانی سازمانی، ظرفیت یادگیری و

انعطاف‌پذیری منابع انسانی (Harney & Freeney, 2018)، قابلیت‌های پویای منابع انسانی، توانایی‌های اساسی هستند که به سازمان‌ها اجازه می‌دهند که مزیت رقابتی خود را حفظ کرده و در بلندمدت در زمینه کسب‌وکار، تأثیر سلطه‌جویانه‌ای داشته باشند. شرکت‌ها یا سازمان‌ها به توسعه قابلیت‌های پویای منابع انسانی که مستقیماً با آن‌ها مرتبط می‌شود یا با فعالیت آن‌ها همراستایی دارد نیاز دارند که این قابلیت‌ها عبارت‌اند از ارتقای کیفیت یا بهبود بهره‌وری. به‌کارگیری قابلیت‌های پویای منابع انسانی می‌تواند عملکرد کسب‌وکار شرکت را ارتقا دهد. توسعه قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی به یک موضوع راهبردی مهم تبدیل شده است چرا که نقش مهمی در پایداری و توسعه شرکت ایفا می‌کند (Lin & Hsu, 2016).

در صنعت نفت کشور بنا به دلایل متعددی ازجمله روندهای درحال تغییر در صنعت انرژی، جایگزینی انرژی‌های تجدیدناپذیر به‌جای انرژی‌های تجدیدپذیر، فشارهای عملکردی کوتاه‌مدت، فقدان استراتژی‌های مناسب، نبود یک الگو و نمونه مناسب، نبود تعریف شاخص‌های مناسب برای توسعه نیروی انسانی، جای خالی مدل توسعه منابع انسانی دوسوتوان با رویکرد قابلیت‌های پویا کاملاً محسوس است به‌ویژه نیروی انسانی که دارای توانمندی‌های چندگانه باشد. لذا این پژوهش سعی دارد با توجه به بند چهارم سیاست‌های کلی انرژی درمورد تربیت نیروی انسانی متخصص با تلفیق توسعه منابع انسانی دوسوتوان و قابلیت‌های پویا با استفاده از روش داده‌بنیاد مدلی جامع برای توسعه منابع انسانی ارائه دهد تا بتواند توسعه منابع انسانی دوسوتوان را تسهیل نماید.

پیشینه پژوهش

نویسنده	سال	عنوان پژوهش	خلاصه پژوهش
آلام و دامیجا	۲۰۲۲	توسعه منابع انسانی نسل چهارم	به این نتیجه رسیدند که مهارت‌های نیروی کار (فنی و مدیریتی) بر توسعه قابلیت‌های منابع انسانی در انقلاب صنعتی چهارم در صنعت تولید پوشاک بنگلادش تأثیر مثبت دارد.
کاتارزینا	۲۰۲۰	توسعه منابع انسانی به‌عنوان عنصری از مدیریت منابع انسانی پایدار	نتایج پژوهش نشان داد سازمان‌های صنعتی در لهستان دیدگاه بسیار کوتاه‌بینانه‌ای درمورد توسعه پتانسیل مهندسان دارند. روش‌های توسعه منابع انسانی فقط بر نیازهای جاری تمرکز دارند با اصول مدیریت استراتژیک منابع انسانی در زمینه

نویسنده	سال	عنوان پژوهش	خلاصه پژوهش
			انعطاف پذیری و رویکرد بلندمدت مطابقت ندارند.
کنیلز و ولد	۲۰۱۹	بررسی دوستوانی منابع انسانی، سیستم عملکرد شغلی بالا و رفتار مبتکرانه	نتایج پژوهش نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوستوانی رفتاری و دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. به علاوه، دوستوانی رفتاری نقش میانجی در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و دوستوانی سازمانی داشت.
چوانگ و گراهام	۲۰۱۸	رابطه فناوری بر شغل، اشتغال و توسعه منابع انسانی	متخصصان توسعه منابع انسانی باید به بررسی مجدد مسئولیت اجتماعی‌شان در رابطه با تأثیر فناوری بر کارکنان بپردازند و این کار از طریق تمرکز بر تلاش‌های توسعه‌محور در زمینه مهارت‌های انسانی کارکنان صورت می‌گیرد.
گاراون و همکاران	۲۰۱۶	توسعه منابع انسانی در موریتوس، زمینه، چالش‌ها، فرصت‌ها	بر توسعه دانش و درک در زمینه توسعه منابع انسانی در سازمان‌های موریتوس تأکید داشته و معتقدند باید اثربخشی سیاست‌های ملی در بهبود توسعه منابع انسانی و ظرفیت سرمایه انسانی موردبررسی بیشتر قرار گیرد.
اسدی و همکاران	۱۴۰۱	طراحی الگوی آینده‌نگاری منابع انسانی با تأکید بر قابلیت‌های پویا	نتایج پژوهش نشان داد که آینده‌نگاری منابع انسانی با تأکید بر قابلیت‌های پویا شامل مؤلفه‌ی توسعه قابلیت‌های نیروی انسانی، قابلیت یادگیری، قابلیت استراتژیک و قابلیت یکپارچه‌سازی است.
سلیمانی و کلهرودی و همکاران	۱۴۰۱	رتبه‌بندی الزامات کارکردی سازمان دوستوان در حوزه مدیریت منابع انسانی	نتایج نشان می‌دهد ارائه پاداش همکاری در دوستوانی، حذف قوانین محدودکننده و تجدیدنظر در قوانین موجود، و تعیین قوانین خاص برای دوستوانی در بخش حقوقی، بالاترین رتبه را به خود اختصاص داده است.
سید نقوی و همکاران	۱۴۰۰	طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد خدمات عمومی نوین	نتایج پژوهش نشان داد که توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین مشتمل بر چهار مؤلفه کلیدی مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمانی، توسعه قابلیت‌های منابع انسانی، آموزش، و بهسازی کارکنان است.

نویسنده	سال	عنوان پژوهش	خلاصه پژوهش
ثنایی و همکاران	۱۳۹۹	ارائه مدل مدیریت منابع انسانی دوستوان در نیروی انتظامی به روش تحلیل تم و شبکه خزانه	نتایج نشان داد مدیریت منابع انسانی دوستوان دارای ۷۷ شاخص است که در دو دسته (اکتشاف و بهره‌برداری) و ۸ بعد (الزامات دوستوانی، استخدام دوستوان، آموزش دوستوان، ارزیابی دوستوان، جبران خدمات دوستوان، روابط کاری دوستوان، برنامه‌ریزی منابع انسانی دوستوان و نگهداشت دوستوان) دسته‌بندی شدند.
طهماسبی و همکاران	۱۳۹۷	ارائه چهارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان دوستوان	به این نتیجه رسیدند که مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کتابخانه‌های عمومی کشور شامل ۳ بُعد و ۱۱ مؤلفه است؛ به‌طوری‌که بُعد استراتژیک بیشترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد و بُعد ساختاری اولویت دوم را به خود اختصاص داده است، همچنین بُعد فردی کمترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که پژوهش حاضر درصدد طراحی الگوی توسعه منابع انسانی دوستوان با تأکید بر قابلیت‌های پویا است، نوع پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است. با توجه به اینکه این پژوهش در دو بخش کمی و کیفی انجام می‌گیرد می‌توان گفت که از نظر رویکرد (نوع داده‌ها) پژوهشی آمیخته (ترکیبی) است. اصل اساسی تحقیق با روش‌های ترکیبی، استفاده از تکنیک‌های کمی و کیفی در مراحل از تحقیق است که می‌تواند به‌صورت متوالی یا هم‌زمان انجام شود، به‌طوری‌که دارای نقاط قوت، نقاط ضعف و مکمل و ناهمپوشان باشد (کرسول و همکاران، ۲۰۰۳، ۱۶).

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و مبتنی بر پارادایم فلسفی تفسیرگرایی است. استراتژی پژوهش از نوع داده‌بنیاد است. همچنین به لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها، کیفی است. با توجه به موضوع و ماهیت این پژوهش، از طرح اکتشافی^۱ استفاده شد. در این پژوهش داده‌هایی که به‌منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی لازم است و از طریق مصاحبه گردآوری شده‌اند، از نوع کیفی هستند؛ در بخش کیفی پژوهش برای تعیین نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. جامعه

1. Sequential-Exploratory Mixed Methods Design

مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی پژوهش، خبرگان علمی و صاحب‌نظران حوزه صنعت نفت هستند که به اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند. خبرگان مدنظر درخصوص انجام مصاحبه برای انجام این پژوهش از بین خبرگان و مدیران سازمان‌های تابعه صنعت نفت در تهران انتخاب شدند که پیرامون موضوع این پژوهش، ضمن داشتن وسعت نظر و آگاهی عمیق دارای بالاترین اطلاعات تجربی و علمی هستند. با نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این پژوهش بعد از انجام ۱۴ مصاحبه فرایند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری رسید؛ که براساس سوابق کاری نیز، ۳ نفر زیر ۱۵ سال، ۳ نفر بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۸ نفر بالای ۲۰ سال سابقه کاری داشتند. همچنین درمورد مدرک تحصیلی ۱۲ نفر دارای مدرک دکتری، یک نفر دانشجوی دکتری و یک نفر دارای مدرک فوق‌لیسانس بودند.

در بخش کمی پژوهش برای انتخاب نمونه‌های آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کمی را کارشناسان شاغل در شرکت ملی نفت ایران در شهر تهران به تعداد ۵۲۸ نفر تشکیل می‌دهند. تعیین حجم نمونه در این بخش از فرمول کوکران ۲۲۲ نفر است.

در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته در بخش کیفی و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته بهره گرفته شد.

در طی فرایند تحقیق، کدگذاری‌ها چندین بار موردبازنگری قرار گرفت و اصلاحات لازم روی آن انجام شد. علاوه براین براساس معیارهای ارائه شده توسط کرسول (۲۰۰۵: ۴۱۲) برای اطمینان از روایی پژوهش، روش تطبیق از سوی اعضا به کار گرفته شد. مصاحبه‌ها و گزاره‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها، برای تعدادی از مصاحبه‌شوندگان ارسال شد و نظرات و پیشنهادهای آن‌ها در کدگذاری‌ها (باز و محوری) اعمال شد که با روش تطبیق از سوی اعضای که کرسول ارائه نموده، همخوانی دارد.

در این پژوهش برای محاسبه پایایی بازآزمون از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شده و هرکدام از آن‌ها دوبار در یک فاصله زمانی ده‌روزه کدگذاری شده‌اند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۳-۱ آمده است. ذکر این نکته ضروری است که تعداد توافقات به‌صورت کدهای جفتی است.

یافته‌های جدول ۳-۴ نشان می‌دهد که مجموع کدها در دو فاصله زمانی ۱۰ روزه برابر با ۱۱۷، تعداد کل توافقات انجام گرفته بین سه مصاحبه برابر ۴۹ و تعداد

عدم‌توافقات بالغ بر ۱۷ است. نتایج مربوط به پایایی بازآزمون نشان می‌دهد ضریب پایایی به‌دست آمده برای هر سه مصاحبه و همچنین ضریب پایایی کل (۰/۸۳) از حداقل مقدار قابل‌قبول (۰/۷) بزرگتر است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مصاحبه‌ها از پایایی مناسبی برخوردارند.

جدول ۳ - ۱. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم‌توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	مصاحبه دوم	۴۱	۱۸	۷	۰/۸۷
۲	مصاحبه هفتم	۳۷	۱۵	۴	۰/۸۱
۳	مصاحبه یازدهم	۳۹	۱۶	۶	۰/۸۲
	کل	۱۱۷	۴۹	۱۷	۰/۸۳

روش تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی پژوهش با توجه به اهداف و سؤال‌های پژوهش از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شد. بر این اساس جهت تحلیل اطلاعات از سه شیوه کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده می‌شود.

در این پژوهش، براساس کدگذاری، مدلی نظری توسعه می‌یابد تا پدیده توسعه منابع انسانی با رویکرد قابلیت‌های پویا را تشریح و تبیین کند. فرایند تجزیه و تحلیل جمع‌آوری داده‌ها در این روش پژوهش به‌صورت زیگزاگی و هم‌زمان انجام شد. مدت‌زمان مصاحبه‌ها در بین فاصله زمانی ۴۰ تا ۵۵ دقیقه متغیر بود و در مجموع ۹۵۰ دقیقه مصاحبه بود. نتایج تحلیل داده‌ها براساس مراحل سه‌گانه کدگذاری ارائه شد و در مرحله کدگذاری باز، ۵۴۳ گزاره معنادار استخراج شد؛ که در قالب ۶ مقوله اصلی شامل عوامل علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، پدیده‌محوری راهبردها و پیامدها تنظیم شد.

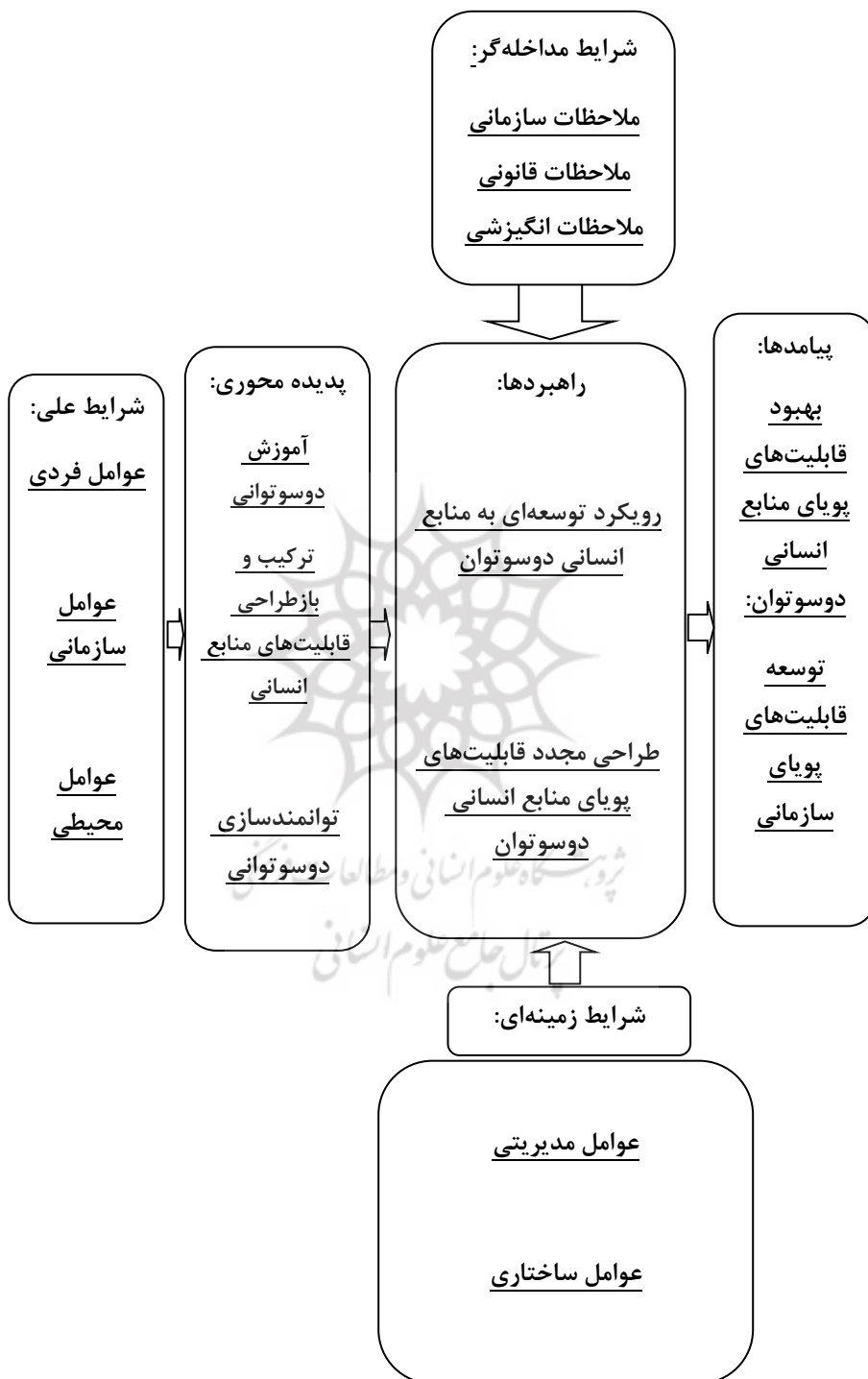
کدگذاری مفاهیم در نرم‌افزار مکس کیودا

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
عوامل علی	سازمانی	تخصصی‌تر شدن امور سازمان
		پیچیده‌تر شدن مشاغل سازمانی
		شکوفای کردن قابلیت‌های منابع انسانی
		بهبودی دانش و مهارت منابع انسانی

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز		
عوامل زمینه‌ای	فردی	حداکثرسازی توانمندی کارکنان نیروی انسانی به‌عنوان یک منبع غیرقابل تقلید نگاه سرمایه‌ای به منابع انسانی		
	محیطی	تغییرات سریع محیطی غیرقابل پیش‌بینی بودن آینده اقتصاد دانش‌محور نیازهای نوین کسب‌وکار		
	ساختاری	فرهنگ سازمانی دوست‌توان کاهش سلسله‌مراتب سازمانی تفویض اختیار به کارکنان شایسته‌سالاری در جذب و ارتقا		
	مدیریتی	باور مدیران به فرایند توسعه منابع انسانی دوست‌توان حمایت مدیران از منابع انسانی دوست‌توان نقش تسهیلگری مدیران وجود مدیران منابع انسانی متخصص ارتباطات قوی مدیران با کارکنان		
	عوامل مداخله‌گر	عوامل قانونی	وضع قوانین اختصاصی برای دوست‌توانی وضع بودجه اختصاصی برای دوست‌توانی تغییر قوانین موجود	
		عوامل سازمانی	تقویت روحیه نوآوری ایجاد جو اعتماد فراهم کردن تجهیزات و امکانات	
		عوامل انگیزشی	ایجاد انگیزه در کارکنان ارزش‌گذاری برای توسعه دوست‌توانی	
		پدیده محوری	آموزش دوست‌توانی	آموزش در راستای شکوفایی قابلیت‌های منابع انسانی آموزش متناسب با مسیر توسعه فردی آموزش هم‌زمان اکتشاف و بهره‌برداری ایجاد انگیزه برای شرکت در دوره‌های آموزشی
			توانمندی دوست‌توانی	توانمندی هم‌زمان اکتشاف و بهره‌برداری توانایی انجام چند کار باهم قابلیت همکاری و کار تیمی فرصت‌های رشد و نوآوری برای نیروی انسانی
			ترکیب و بازطراحی قابلیت‌های پویای	بهره‌گیری از تجربه و مهارت موجود کارکنان و قابلیت کشف شایستگی و خلاقیت آن‌ها به‌صورت هم‌زمان

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
راهبردها	نیروی انسانی	هنر ترکیب دانش فردی با قابلیت‌های جدید
		بهره‌گیری از استعدادها و نهفته کارکنان به‌صورت هم‌زمان
		توانایی هماهنگی وظایف و نقش‌ها با قابلیت‌های جدید
	رویکرد توسعه‌ای به منابع انسانی دوستوان	پاداش برای مشارکت در فرایند دوستوانی
		تعیین نقش‌های متنوع برای کارکنان
		مشارکت کارکنان هم در بخش فنی و هم تحقیقات
		غنی‌سازی شغلی
	بازطراحی قابلیت‌های پویای منابع انسانی دوستوان	توسعه و گردش شغلی کارکنان در بخش‌های فنی و تحقیقاتی
		بازطراحی قابلیت‌های پویای منابع انسانی
		پیکره‌بندی مجدد مشاغل
		متناسب‌سازی قابلیت‌ها با مشاغل
		فضای باز ایده‌پردازی
پیامدها	بهبود قابلیت‌های پویای منابع انسانی دوستوان	ایجاد محیط کاری جذاب برای کشف قابلیت‌های جدید
		قابلیت سازمان در بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود و جدید
		توسعه توانمندی‌های اکتشاف و بهره‌برداری
	توسعه قابلیت‌های پویای سازمان	شکوفایی شایستگی‌های جدید
		بهبود عملکرد فردی
		افزایش خلاقیت کارکنان
	افزایش بهره‌وری	پیکره‌بندی مجدد رویه‌ها و فرایندهای سازمانی
		مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمان
		افزایش پویایی سازمانی
	افزایش بهره‌وری	چابکی سازمان
		افزایش بهره‌وری
		افزایش مسئولیت‌پذیری سازمان
		کاهش هزینه‌ها
		رشد و توسعه تصاعدی
		بهبود تیم‌های کاری

شکل ۱. مدل پارادایمی توسعه منابع انسانی با تأکید بر قابلیت‌های پویا



۵-۱. ارزیابی و اعتبارسنجی داده‌ها

برازندگی یا برازش تعیین می‌کند که یافته‌های نظری تا چه اندازه‌ای با واقعیت انطباق دارد؟ به عبارت دیگر، برازش تعیین‌کننده درجه‌ای است که داده‌ها، مدل معادلات ساختاری را حمایت می‌کنند (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۲). به بیان دیگر برازش به این معناست که آیا مدل به‌دست آمده با داده‌های گردآوری شده از نمونه آماری تحقیق متناسب است؟ (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲) در روش حداقل مربعات جزئی، معیارهای برازندگی، به‌ترتیب در سه بخش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و بخش مدل کلی (عمومی) بررسی می‌شود.

متغیرهای مکنون	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس	مدل ساختاری ضریب تعیین	$\sqrt{AVE}$	$\sqrt{R^2}$	GOF
عوامل علی	۰/۷۳	۰/۸۳	۰/۵۵	۰/۸۰	۰/۷۳۴	۰/۶۹۲	۰/۵۵
پدیده محوری	۰/۸۲	۰/۸۷	۰/۵۳	۰/۸۳			
عوامل زمینه‌ای	۰/۸۴	۰/۸۷	۰/۵۴	۰/۸۵			
عوامل مداخله‌گر	۰/۸۰	۰/۸۷	۰/۸۰	۰/۷۹			
راهبردها	۰/۸۱	۰/۸۹	۰/۸۱	۰/۶۷			
پیامدها	۰/۸۲	۰/۸۷	۰/۸۲	۰/۷۷			

مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و مقدار پایایی مرکب نیز در تمام مقوله‌ها به‌ترتیب مقداری بیشتر از ۰/۵ و ۰/۷ به‌دست آمده که از مقدار میانگین واریانس استخراج شده نیز بزرگتر است؛ بنابراین روایی همگرا تأیید می‌شود. همچنین برای روایی واگرا از روش فورنل و لارکر استفاده شد. به‌زعم فورنل و لارکر، روایی واگرا زمانی در سطح قابل‌پذیرش است که میزان میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد؛ که براساس یافته‌ها جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر است؛ که حاکی از قابل‌قبول بودن روایی واگرای سازه‌هاست؛ بنابراین با تأیید روایی همگرا و واگرا، روایی کلی و برازش مدل اندازه‌گیری نیز مورد تأیید قرار گرفت. مقدار شاخص کلی برازش عددی برابر ۰/۵۵ است که نشان از برازش بسیار مناسب مدل تحقیق است.

ردیف	مسیر	ضریب مسیر	t-Value	نتیجه
۱	شرایط علی	۰/۷۵۳	۲۱/۵۱۳	تأیید
۲	پدیده محوری	-۰/۰۵۶	۰/۹۶۷	عدم تأیید
۴	عوامل مداخله‌گر	۰/۴۹۷	۶/۱۹۲	تأیید
۵	عوامل زمینه‌ای	۰/۴۲۶	۶/۴۳۱	تأیید
۶	راهبردها	۰/۶۸۳	۱۵/۴۹۱	تأیید

تحلیل یافته‌های بخش کیفی بیانگر آن است که توسعه منابع انسانی دوستوان با رویکرد قابلیت‌های پویا بر مبنای عوامل علی شامل (عوامل سازمانی، فردی، محیطی)، عوامل مداخله‌گر شامل (عوامل قانونی، سازمانی، انگیزشی)، عوامل زمینه‌ای (مدیریتی، ساختاری) و پدیده محوری شامل (آموزش دوستوانی، بازطراحی قابلیت‌های منابع انسانی، توسعه دوستوانی)، راهبردها شامل (رویکرد توسعه‌ای به منابع انسانی دوستوان، توسعه قابلیت‌های پویای منابع انسانی) و پیامدها شامل (بهبود قابلیت‌های پویای منابع انسانی، توسعه قابلیت‌های پویای سازمان، افزایش بهره‌وری) است. شدت اثر شرایط علی بر مقوله محوری برابر با ۷۵۳/ به دست آمده است و آماره احتمال آزمون نیز ۲۱/۵۱۳ به دست آمده است که بیشتر از ۵ درصد بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد عوامل علی بر مقوله محوری تأثیر مثبت و معناداری دارد. شدت اثر پدیده محوری بر راهبردها -۰/۰۵۶- است که نشان از عدم تأیید این رابطه است. شدت اثر شرایط مداخله‌گر بر راهبردها ۰/۴۹۷ محاسبه شده است و رابطه مثبت و معناداری است. شدت اثر عوامل زمینه‌ای ۰/۴۲۶ و مثبت و معنادار محاسبه شده است. شدت اثر راهبردها بر پیامدها ۰/۶۸۳ و مثبت و معنادار محاسبه شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

دسترسی به منابع انرژی و موقعیت جغرافیایی راهبردی بر محوریت انرژی، بزرگترین ظرفیت کشور است. در صورتی که از این ظرفیت به صورت هوشمندانه استفاده شود، پیشرفت و مقاوم‌سازی اقتصاد ایران محقق می‌شود؛ اما استفاده نامطلوب و برنامه‌ریزی نشده از این فرصت بزرگ، به تضعیف و ضربه‌پذیری کشور می‌انجامد. استفاده هوشمندانه از ظرفیت انرژی کشور، نیازمند یک «رویکرد منسجم و یکپارچه» است که باید براساس مزایای کشور و منطبق بر سیاست‌های کلی انرژی، تعیین شود. یکی از

بااهمیت‌ترین عوامل تحقیق این سیاست‌ها تربیت نیروی انسانی متخصص است که باید با برنامه‌ریزی دقیق و آینده‌نگرانه محقق شود.

هدف از این پژوهش، طراحی الگوی توسعه منابع انسانی دوستوان با رویکرد قابلیت‌های پویای است. عدم‌وجود مدلی جامع و کامل به‌منظور بهره‌مندی از آن در برنامه‌ریزی منابع انسانی در صنعت نفت، محقق را بر آن داشت تا به ارائه مدل در این زمینه بپردازد. از آنجایی که منابع انسانی کارآمد نقش اساسی در دستیابی اهداف کلان سازمان و توسعه و پیشرفت آن دارد لذا در این مسیر شناخت مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد قابلیت‌های پویا ضروری به نظر می‌رسد. بر این اساس از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جهت اخذ نظرات خبرگان و روش داده‌بنیاد جهت تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه استفاده شد و مدل نهایی تحقیق احصا گردید. نتایج به‌دست آمده می‌تواند بینش مفیدی در اختیار مدیران صنعت نفت در جهت برنامه‌ریزی منابع انسانی قرار دهد. در این مدل ابتدا شرایط علی و ضرورت اتخاذ این رویکرد بحث شد و رویدادها یا عوامل الزام‌آور یا حتی ترغیب‌کننده از نظر مصاحبه‌شوندگان بررسی شد.

شرایط علی شناسایی شده در این پژوهش که مستقیماً بر خلق پدیده‌محوری تأثیر دارند نیز متمایز است. عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل محیطی تشخیص داده شده‌اند. ازجمله عوامل علی که بر توسعه منابع انسانی تأثیر دارد تخصصی شدن مشاغل هست در واقع با رشد سریع تغییرات و اقتصاد دانش‌بنیان، مشاغل و وظایف هم تخصصی‌تر می‌شوند لذا توسعه و بهسازی منابع انسانی امری لازم و بدیهی است. در این پژوهش عوامل علی با پژوهش‌های آلام و دامیجا (۲۰۲۲) و اسدی و همکاران (۱۴۰۱) همسو است.

مقوله پدیده‌محوری در این پژوهش شامل آموزش دوستوانی، بازطراحی قابلیت‌های پویای منابع انسانی و توسعه دوستوانی است. ازجمله عوامل پدیده‌محوری بازطراحی قابلیت‌های پویای منابع انسانی است در واقع برای پیاده‌سازی توسعه منابع انسانی دوستوان با رویکرد قابلیت‌های پویا می‌بایستی قابلیت‌های منابع انسانی بازتعریف و بازطراحی شود تا قابلیت‌ها و شایستگی‌های بالقوه منابع انسانی شناسایی و به‌کار گرفته شود. یافته‌های پدیده‌محوری با پژوهش آلام و دامیجا (۲۰۲۲) و چوانگ و گراهام (۲۰۱۸) و ثنایی و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد.

عوامل زمینه‌ای شناسایی شده پژوهش شامل عوامل ساختاری (فرهنگ سازمانی، رسمیت پایین، تفویض اختیار، شایسته‌سالاری در جذب و ارتقا) و مدیریتی (باور مدیران

به فرایند دوستوانی، حمایت مدیران، نقش تسهیلگری مدیران، وجود مدیران، منابع انسانی متخصص، ارتباطات قوی مدیران با کارکنان) است. از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای پژوهش عامل فرهنگ سازمانی است. درخصوص مؤلفه فرهنگ می‌توان گفت، داشتن محیط کار صمیمی و بانشاط که آن‌ها را به کار گروهی ترغیب کند و به خلاقیت و نوآوری افراد توجه خاص شود، نیازمند است و چاره‌ای جز ایجاد چنین محیطی برای کارکنان ندارد و راهبردهای مدیریتی باید در جهت اعتمادسازی، حمایت‌گری و قدردانی از کارکنان باشد. هر سازمانی که می‌خواهد پیشرفت کند و در دنیای امروز که به سرعت تغییر می‌کند، پویا و موفق باشد، به توسعه منابع انسانی نیاز دارد. نتایج پژوهش با پژوهش‌های طهماسبی و همکاران (۱۳۹۷)، اسدی و همکاران (۱۴۰۱)، گاراوان و همکاران (۲۰۱۶) همراستا است.

براساس یافته‌های تحقیق حاضر، ازجمله شرایط مداخله‌گری که در توسعه منابع انسانی بسیار اثرگذار هستند شامل عوامل سازمانی، قانونی و انگیزشی است؛ که با سلیمانی کلهرودی و همکاران (۱۴۰۱)، پژوهش‌های اسدی و همکاران (۱۴۰۱) و سید نقوی و همکاران (۱۴۰۰) همراستا است.

راهبردها شامل رویکرد توسعه‌ای منابع انسانی دوستوان، و توسعه قابلیت‌های پویای منابع انسانی است. یافته‌های به دست آمده از راهبردها با پژوهش‌های ثنائی و همکاران (۱۳۹۹)، گاراوان و همکاران (۲۰۱۶) و کرمانی و همکاران (۱۳۹۸) همراستا است.

پیامدها شامل بهبود قابلیت‌های پویای منابع انسانی دوستوان، توسعه قابلیت‌های پویای سازمان و افزایش بهره‌وری است؛ که با پژوهش‌های کنیلز و ولد (۲۰۱۹) و سید نقوی و همکاران (۱۴۰۰) همراستا است.

پیشنهادهای

با توجه یافته‌های پژوهش موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

• از آنجایی که براساس نتایج پژوهش، فرهنگ سازمانی نقشی اساسی در پیاده‌سازی توسعه منابع انسانی دارد، شرکت‌ها باید در جهت ایجاد و ترویج فرهنگ سازمانی اهتمام ورزند. این فرهنگ سازی می‌تواند به صورت رسمی و یا به صورت غیررسمی انجام شود. بخشی از این فرهنگ سازی می‌تواند به صورت گنجاندن مفاهیم مرتبط به قابلیت‌های پویای منابع انسانی در مأموریت و ارزش‌های سازمانی انجام گیرد،

اقدام دیگر بیان نمونه‌های موفق توسعه منابع انسانی در صنعت نفت و یا صنایع مختلف به همراه جزئیات اجرای برنامه است.

• هریک از ابعاد مشخص شده در پژوهش، جنبه‌های نامعلومی از تأثیر اطلاع از روندهای توسعه منابع انسانی در برنامه‌ریزی نیروی انسانی صنعت نفت را نمایان می‌سازند، بنابراین، اهتمام به توسعه منابع انسانی دوسوتوان و تعیین نقشه راه، در ارتباط با شاخص‌های تعیین شده، به‌منظور دستیابی به هدف پژوهش الزامی است.

• به‌کارگیری توسعه منابع انسانی دوسوتوان با رویکرد قابلیت‌های پویا مستلزم ایجاد دید و آگاهی بالایی نسبت به مباحث قابلیت‌های پویا است؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود در این زمینه به‌صورت تخصصی برنامه‌ریزی شده و از طریق سازماندهی هدفمند در جهت رشد دانش، زمینه لازم برای ارائه مشاوره‌های لازم به برنامه‌ریزان حوزه منابع انسانی فراهم شود.

• بحث مشارکت کارکنان در فرایند توسعه منابع انسانی دوسوتوان با رویکرد قابلیت‌های پویا اهمیتی فراوان دارد، ازاین‌رو بهره‌گیری از نظرات کارکنان، مشورت با آن‌ها و تفویض اختیار در جهت اتخاذ تصمیمات امری است که باید مدنظر قرار گیرد. بهره‌گیری از گروه‌های چندتخصصی که در آن‌ها افرادی که دارای تخصص‌های مختلف هستند در کنار یکدیگر کار می‌کنند، راهبرد دیگری است که شرکت‌ها می‌توانند از آن‌ها بهره ببرند.

• نقش مدیران در پیاده‌سازی توسعه منابع انسانی دوسوتوان با رویکرد قابلیت‌های پویا از اهمیت زیادی برخوردار است. این امر در صورتی در یک سازمان اجرا خواهد شد که حمایت کافی از این امر در سطوح بالای سازمان وجود داشته باشد، در واقع جوی حمایتی در شرکت وجود داشته باشد، مدیران ارشد شرکت‌ها باید حمایت خود را از این امر اعلام کرده و شیوه تفکر و اقدام آن‌ها نیز در جهت تحقق این فرایند باشد و از سبک مدیریتی استفاده نمایند که به دنبال ایجاد تغییر و تحول در سازمان است و فقط به حفظ وضع موجود قانع نباشند. چرا که مفهوم قابلیت‌های پویا با تغییر و نوسازی درهم‌تنیده شده است.

• براساس نتایج تحقیق ساختار بسیاری از شرکت‌های صنعت نفت از بوروکراسی و ساختارهای قدیمی رنج می‌برد، درحالی‌که بهره‌گیری از ساختارهای منعطف راهبردی است که از طریق آن شرکت‌ها می‌توانند خود را برای آینده‌نگاری آماده کنند. نوسازی و تجدید ساختار شرکت‌ها و بهره‌گیری از ساختارهای پروژه‌ای و ماتریسی راه‌حلی است

که شرکت‌ها می‌توانند از آن استفاده کنند.

• برنامه‌ریزی برای تربیت نیروهای متخصص در حوزه اکتشاف و بهره‌برداری براساس سیاست‌های کلی انرژی مبنی بر گسترش اکتشاف نفت لازم است یک برنامه‌ریزی آینده‌نگر جهت تربیت و پرورش نیروهای متخصص و خبره اتخاذ شود.

منابع

ابوالفتحی، جمشید، رسولی، رضا، ضماهنی، مجید، استیری، مهرداد. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (مطالعه موردی: شرکت‌های دانش‌بنیان). مدیریت سازمان‌های دولتی، ۶ (شماره ۴ (پیاپی ۲۴))، ۲۵-۳۶. doi: 10.30473/ipom.2018.5031

اسدی، احمد، رجب‌بیگی، مجتبی، تیمورزاد، کاوه (۱۴۰۱). طراحی الگوی آینده‌نگاری منابع انسانی در صنعت نفت با تأکید بر قابلیت‌های پویا. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی؛ ۱۳ (۵۲): ۸۱-۱۰۰

امیری، حسن و هدایتی‌فر، صبا (۱۳۹۸). جهت‌دهی به فرایندهای منابع انسانی سازمان‌های دفاعی با رویکرد آینده‌نگاری، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۱ (۲)، ۶۰.

سلیمانی کله‌رودی، احمد و سیدنقوی، میرعلی و امیری، مقصود و الوانی، سید مهدی، (۱۴۰۲). رتبه‌بندی الزامات کارکردی سازمان دوستوان در حوزه مدیریت منابع

انسانی. <https://civilica.com/doc/1687243>

سیدنقوی، میرعلی، الوانی، سیدمهدی، قربانی‌زاده، وجه‌اله، و حسینی، سیدسعید. (۱۳۹۸). الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد خدمات

عمومی نوین (مورد مطالعه: وزارت نیرو). مدیریت فرد، ۱۸ (۵۸)، ۱۹-۳۴.

لطیفی، معصومه، محمد بیگی، فاطمه، اله بخشیان، لیلی، داوری دولت‌آبادی، نسرين. (۱۳۹۸). ارائه مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کتابخانه‌های

عمومی کشور با رویکردی به آینده. آینده‌پژوهی ایران، ۴ (۲)، ۲۰۳.

کثیرلو، مجید، نعمی، عبدالله. (۱۳۹۹). تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان (مورد مطالعه: بانک ملت شهر تهران). مدیریت کسب‌وکار، ۱۲ (۴۸)،

۴۰۹-۴۲۷.

مهری، علی، خداداد حسینی، سیدحمید. (۱۴۰۰). طراحی مدل مزیت رقابتی برای

صنعت خودرو ایران. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۹ (۲)، ۱۸۹-۲۱۲.

- Abbaspour et al. (2016), the Use of Future Strategies and Human Resources Empowerment and Productivity in Education, Case Study: Tehran Province Education Bureau.
- Alkerdawy, M. M. A. (2016), The Relationship between Human Resource Management Ambidexterity and Talent Management: The Moderating Role of Electronic Human Resource Management. *International Business Research*, Vol. 9, No. 6; 2016.
- Ahmed, A, Arshad, M. A, Mahmood, A, & Akhtar, S. (2016). Holistic Human Resource Development: Balancing the Equation through the Inclusion of Spiritual Quotient. *Journal of Human Values*, 22(3), 165-179.
- Anderson, V. (2017). HRD standards and standardization: where now for human resource development? *Human Resource Development International*, 20(4), 327- 345.
- Barifaju (2016), Technology Adoption in Human Resource Management in Higher Education Institutions.
- Baron, A., & Armstrong, M. (1998). *Human Capital Management: Achieving Value Through People*. London: Kogan Page.
- Brown, K (2017), Performance metrics for human resource alignment, *Information system management*, 20 (38), 213-296.
- Caniëls, M. C. J. & Veld, M. (2019). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behavior: how much balance do we need? *The international journal of human resource management*, 1(21), 565-585.
- Chuang, S. and Graham, C. M. (2018), Embracing the sobering reality of technological influences on jobs, employment and human resource development: A systematic literature review, *European Journal of Training and Development*, Vol. 42 No. 8, pp. 400-416.
- Garavan, T. N., Neeliah, H., Auckloo, R. and Ragaven, R. (2016), Human resource development in Mauritius: context, challenges and opportunities, *European Journal of Training and Development*, Vol. No., pp. 210-214.
- Harney, B., Fu, N., & Freney, Y. (2018). Balancing tensions: Buffering the impact of organisational restructuring and downsizing on employee well-being. *Human Resource Management Journal*, 28 (2), 235-254. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12175>.
- Ju, B. (2019), The roles of the psychology, systems and economic theories in human resource development, *European Journal of Training and Development*, Vol 31. No. 10, pp 1034-1021.
- Lin, C. & Hsu, M. (2016). Holistic decision system for human resource capability identification. *Industrial Management & Data Systems*, 110 (2), 230- 248. DOI:10.1108/02635571011020322.

- Rachinger. Michael, Rauter. Romana, Müller. Christiana, Vorraber. Wolfgang, Schirgi. Eva, (2018), "Digitalization and its influence on business model innovation", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143-1160. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>.
- Singh. B, Rao, M.K(2016). Effect of intellectual capital on dynamic capabilities. *Journal of Organizational Change Management* 29 (2), 129-149. DOI:10.1108/JOCM-12-2014-0225.
- Wright, P. M. (2021). Rediscovering the "human" in strategic human capital. *Human Resource Management Review*, 31(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100878>.
- Zhou D, (2021) Role of Green Data Center in Human Resources Development Model, *Sustainable Computing: Informatics and Systems*, doi: <https://doi.org/10.1016/j.suscom.2021.100492>.

