Presenting the strategic model of human resources development in National Iranian Drilling Company

Alireza Soveidi[1] - Mohammad Mohammadi[2*]
Hamid Rezaiefar[3]- Mehdi Mahmoodzadeh[4]

Abstract
This study was carried out with the aim of designing a human resource development model in National Iranian Drilling Company. In this research, an exploratory qualitative approach has been used. The statistical community included related articles from 2000 to 2020 in reliable domestic and international databases. Based on the initial review, 22180 articles were found, and by removing duplicate articles in the successive stages of screening, the final sample included 77 articles. To analyze the articles, the meta-synthesis approach and the seven-step method of Sandelowski and Barroso (2007) were used. Based on the results obtained in the meta-combination of six categories of factors including the human resources performance management system, development and development of competencies, social responsibility, development directed at "self", development directed at "organization" and development directed at "society" as effective components. It was identified on the development of human resources in National Drilling Company.

Key words:
Human Resource Management, Social Responsibility, Competence, Employee Development.

1. phd student, management group, Islamic azad university unit Birjand, Birjand, Iran. (d97soveidiaireza @stumail.iaubir.ac.ir)
2. Assistant professor, management group, Islamic azad university unit Birjand, Birjand, Iran. (Mohammadi@iaubir.ac.ir)
3. Assistant professor, management group, Islamic azad university unit Birjand, Birjand, Iran. (H.Rezaiefar@iaubir.ac.ir)
4. Assistant professor, management group, Islamic azad university unit Birjand, Birjand, Iran. (Mahmoodzadeh@iaubir.ac.ir)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۱/۰۸/۲۹ **تاریخ پذیرش ۱۴۰۱ /۱۲/۰۹**

ارائۀ الگوی راهبردی توسعۀ منابع انسانی در شرکت ملی حفاری ایران

علیرضا سویدی[۱] ـ محمد محمدی[۲]* ـ حمید رضایی‌فر[۳] ـ مهدی محمودزاده[۴]

چکیده

این مطالعه با هدف طراحی مدل توسعۀ منابع انسانی در شرکت ملی حفاری ایران انجام شده است. در این تحقیق از رویکرد کیفی اکتشافی استفاده شده است. جامعۀ آماری شامل مقالات مرتبط از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ در پایگاه‌های معتبری داخلی و بین‌المللی بود. بر اساس بررسی اولیه ۲۲۱۸۰ مقاله یافت شد که با حذف مقالات تکراری در مراحل متوالی غربالگری، نمونۀ نهایی شامل ۷۷ مقاله انتخاب شد. برای تحلیل مقالات، از رویکرد فراترکیب و روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در فراترکیب شش دسته از عوامل، شامل سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی، تدوین و توسعۀ شایستگی‌ها، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، توسعۀ معطوف به «خود»، توسعۀ معطوف به «سازمان» و توسعۀ معطوف به «جامعه»، به‌عنوان مؤلفه‌های مؤثر بر توسعۀ منابع انسانی در شرکت ملی حفاری شناسایی شد.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، شایستگی، توسعۀ کارکنان

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند، ایران. (d97soveidiaireza@stumail.iaubir.ac.ir)

۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند، ایران. (Mohammadi@iaubir.ac.ir)

۳. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند، ایران. (H.Rezaiefar@ iaubir.ac.ir)

۴. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند، ایران. (Mahmoodzadeh@iaubir.ac.ir)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

مقدمه

افزایش بهره‌وری سازمان‌ها و توسعهٔ روزافزون آنها، مستلزم رشد و بهره‌وری کارکنان و نیز تقویت نیروی انگیزش آنان است. برخی اندیشمندان دانش مدیریت از نیروی انسانی به‌عنوان موتور محرک یا نیروی پیش‌برندهٔ سازمان، یاد کرده‌اند (بابایی و همکاران، ۱۴۰۰). از آنجا که باارزش‌ترین عنصر هر سازمان را انسان و به بیان دقیق‌تر، نیروی انسانی آن تشکیل می‌دهد، تردیدی نیست که واحد مدیریت منابع انسانی با جایگاه خطیری که دارد می‌تواند عنصر انسانی را به گونه‌ای تأمین، بهسازی و نگهداری کند که هرگونه هم‌گامی با نیازها و چالش‌های کنونی و آتی را در کلیهٔ واحدهای سازمان مسیر سازد (شیری و همکاران، ۱۳۹۸).

به موازات اهمیت نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایهٔ سازمانی، بحث توسعه و بالندگی نیروی انسانی نیز از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. توسعهٔ منابع انسانی[1] یا HRD چارچوبی است که کمک می‌کند کارمندان در زمینه‌های دانش شخصی، مهارت‌های سازمانی و توانایی‌های شغلی پیشرفت کنند. به بیان دیگر، توسعهٔ منابع انسانی به آموزش افراد پس از استخدام، فراهم آوردن فرصت برای یادگیری مهارت‌های جدید، توزیع منابع لازم برای انجام امور در محیط کار و هر فعالیت توسعه‌ای دیگر اطلاق می‌شود (Piwowar, 2021). توسعهٔ منابع انسانی یکی از مهم‌ترین فرصت‌هایی است که کارمندان انتظار دارند کارفرما برایشان ایجاد کند. تشویق، توان‌بخشی و تلاش برای توسعهٔ منابع انسانی، به حفظ و انگیزه‌بخشی به کارمندان کمک خواهد کرد. توسعهٔ منابع انسانی مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی است که در زمان تعیین‌شده و به‌طور سازمان‌یافته، برای رسیدن به تغییرات رفتاری مشخص تهیه شده است (Armstrong et al., 2020). در تعریفی دیگر، توسعهٔ منابع انسانی فرایندی است که با آن کارمندان سازمان با کمک برنامه‌ای مداوم و برنامه‌ریزی‌شده یاری می‌شوند تا ۱. توانایی انجام فعالیت‌های مختلف را آموخته یا تقویت کنند؛ ۲. توانایی‌های انفرادی روزانهٔ خود را تقویت و پتانسیل درونی خود را برای موفقیت خود و اهداف توسعه‌ای سازمان کشف کنند؛ ۳. فرهنگ سازمانی قوی و غنی به وجود آورند تا روابط، کار گروهی و همکاری در میان بخش‌های زیرین سازمان بهبود پیدا کند و رضایت شغلی، انگیزه و عزت‌نفس کارمندان افزایش یابد (Anwar et al., 2021).

با توجه به اهمیت توسعهٔ منابع انسانی به‌عنوان اقدامی در راستای تعالی سازمانی و بهبود بهره‌وری، مدل‌های مختلفی نیز در این رابطه ارائه شده است. این مدل‌ها اگرچه از لحاظ درک بهتر عوامل مؤثر بر سرمایهٔ انسانی از ارزش علمی بالایی برخوردارند، اما همواره از دو

1. Human Ahmed Resource Development

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

کمبود اصلی رنج می‌برند. از یک طرف، این مدل‌ها اغلب حالت یک‌سویه دارند؛ بدین معنی که یا پیشایندهای توسعۀ منابع انسانی را لحاظ کرده‌اند، یا اینکه صرفاً پیامدهای چنین اقداماتی را مشخص می‌کنند. به عبارت دیگر، تعداد مدل‌های محدودی وجود دارد که به‌طور هم‌زمان، پیشایندها و پیامدهای توسعۀ منابع انسانی را مد نظر قرار داده باشند. شاید این گفتۀ انگوین[1] و همکاران (۲۰۱۷) به شفاف شدن این بحث کمک کند: «حتی پیچیده‌ترین تجهیزات و سخت‌افزارهای سازمانی نیز به اندازۀ منابع انسانی دارای پیچیدگی نیستند.»

با توجه به مطالب فوق و کمبود مدل‌های توسعۀ منابع انسانی، نیاز به رویکردهایی کل‌نگر برای توسعۀ یک مدل جامع در رابطه با توسعۀ منابع انسانی احساس می‌شود. دقیقاً در اینجا است که رویکرد «فراترکیب»[2] به‌عنوان یک پارادایم تحقیقاتی جامع‌نگر مطرح می‌شود. فراترکیب یک روش تحقیق کیفی است که به منظور بررسی، ترکیب، تحلیل و تفسیر پژوهش‌های قبلی در چند سال گذشته معرفی شده است. فراترکیب تجزیه‌وتحلیلی عمیق از نتایج پژوهشی در حوزه‌ای خاص است. فراترکیب روشی است کمّی برای ترکیب نتایج پژوهشی گذشته که به‌صورت کیفی‌اند. با توجه به جامعیت این روش، در سال‌های اخیر استفاده زیادی از فراترکیب شده است (Holt et al., 2017).

با توجه به مطالب فوق و در نظر گرفتن شکاف‌های تحقیقاتی موجود راجع به تدوین الگوهای توسعۀ منابع انسانی، پژوهش حاضر با هدف ارائۀ مدل توسعۀ منابع انسانی با رویکرد فراترکیب انجام می‌شود. انگیزه‌های اصلی محقق برای انجام این پژوهش شامل ۱. اهمیت بالای توسعۀ منابع انسانی در بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان؛ ۲. کمبود مدل‌های جامع‌نگر در رابطه با توسعۀ منابع انسانی و ۳. ویژگی‌ها و قابلیت بالای رویکرد فراترکیب برای ارائۀ یک مدل جامع و دقیق توسعۀ منابع انسانی بوده است. در این تحقیق سعی می‌شود از مراحل مختلف فراترکیب برای توسعۀ یک مدل جدید و معتبر در رابطه با توسعۀ منابع انسانی استفاده شود. انتظار می‌رود استفاده از این روش کیفی، به افزایش سطح پایایی و اعتبار مدل نهایی کمک شایانی کند.

نظر به اینکه توسعۀ منابع انسانی از مهم‌ترین مسائل نظام اداری ایران و مورد تأکید اسناد بالادستی است، این پژوهش در پی ارائۀ جمع‌بندی الگوها و نظریات مختلف در زمینۀ توسعۀ منابع انسانی است تا از این طریق به شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده، پیشایندها و پیامدهای توسعۀ منابع انسانی دست یابد تا بتوان برای ارتقای ابعاد

1. Nguyen
2. Meta Synthesis

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

مختلف آن برنامه‌ریزی کرد. برای دستیابی به این هدف نیاز است تا به این سؤال پاسخ داده شود که: «ابعاد توسعهٔ منابع انسانی چیست و از چه مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی تشکیل شده است؟»

توسعهٔ منابع انسانی استفادهٔ یکپارچه از آموزش و تلاش‌های شغلی برای بهبود عملکرد فرد یا گروه و همچنین، اثربخشی کلی سازمان است. این رویکرد مدیریتی شایستگی‌هایی را که کارکنان برای انجام مشاغل فعلی نیاز دارند، توسعه می‌دهد و از طریق برنامه‌ریزی‌های یادگیری، آنها را برای فعالیت‌های آینده آماده می‌کند (Wood et al., 2022). دلیل اصلی تأکید سازمان‌ها بر آموزش کارکنان این است که از این طریق دانش و مهارت کارکنان بر اساس الزامات شغلی توسعه می‌یابد و مشکلات مربوط به عملکرد از بین می‌رود. بنابراین، پس از اتمام دورهٔ آموزشی، کارآموزان قادر خواهند بود شرایط شغلی و خواسته‌های سازمان محل کار خود را درک کنند (Ju, 2019). برنامه‌های آموزشی معمولاً از سوی شرکت‌ها برای توسعهٔ عملکرد کارکنان تدارک دیده می‌شود و کارکنان جدید پس از استخدام نیز در این برنامه‌ها شرکت می‌کنند تا به قوانین، سیاست‌ها و رویه‌های شرکت عادت کنند (Zaid et al., 2023).

از آنجا که توسعهٔ منابع انسانی (HRD) حوزه‌ای در حال گسترش، هم برای مدیران و هم برای جوامع آکادمیک است، محققان و صاحب‌نظران در مورد ماهیت و نقش توسعهٔ منابع انسانی مباحث زیادی را مطرح کرده‌اند. از این رو، بررسی مبانی آگاهی‌بخشی به گفتمان و به‌کارگیری مؤثر نظریه‌های بنیادین توسعهٔ منابع انسانی از اهمیت بالایی برخوردار است. بنابراین، لازم است تئوری‌های بنیادینی که اساس مفهوم «توسعهٔ منابع انسانی» را شکل می‌دهند به شکلی نظام‌مند و دقیق بررسی شود (Ju, 2019).

روان‌شناسی یکی از مبانی نظری اصلی توسعهٔ منابع انسانی است. تحقیقات منابع انسانی مبتنی‌بر نظریهٔ روان‌شناسی در بررسی و ارزیابی ارتباط بین یادگیری، عملکرد و تغییر و بسیاری از متغیرهای دیگر (به‌عنوان مثال: تأثیر، رضایت شغلی، راهنمایی، انگیزه، گردش مالی، سود) در سازمان‌های فردی، تیمی/گروهی و سطوح سازمانی مؤثر بوده است. تحقیقات منابع انسانی در مورد رفتارهای سازمانی، ازجمله انگیزهٔ کارکنان، به‌شدت با نظریه‌های روان‌شناسی پشتیبانی می‌شود. تحقیقات جدید که با نظریه‌های روان‌شناختی پشتیبانی می‌شود، درک ما را از شباهت‌ها و تفاوت‌های جنسیتی، قومی و فرهنگی در محل کار افزایش می‌دهد و باعث افزایش حساسیت به مسائل تنوع و فراگیری می‌شود (Henle, 2021). از آنجا که توسعهٔ منابع انسانی اساساً با عملکرد کارکنان در سازمان و تلاش آنها برای دستیابی به حداکثر پتانسیل درونی جهت بهبود عملکرد از طریق یادگیری مداوم سروکار دارد، تمرکز

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

اصلی توسعۀ منابع انسانی بر یادگیری و توسعۀ افراد در سطح فردی، گروهی و سازمانی است (Saks, 2021).

نظریۀ روان‌شناسی رفتاری (رفتارگرایی هدفمند) از تئوری‌هایی است که در رابطه با توسعۀ منابع انسانی ارائه شده است. رفتارگرایی مستقیماً به‌عنوان «علم اینکه چه رفتاری ممکن است رخ دهد» توضیح داده می‌شود. رفتارگرایی معتقد است که «رویدادهای ذهنی» به‌عنوان مجموعه‌ای از متغیرهای واسطه، «عوامل تعیین‌کننده» و تعدیل‌کنندۀ رفتار، که بین محرک‌های محیطی و ایجاد حالات روانی، از یک‌سو و در نهایت، رفتار یا تعدیل رفتار، از سوی دیگر، عمل می‌کنند (Miao et al. 2021). برخی از نظریه‌پردازان معتقدند که اجازه دادن به روش آزمایش و خطا برای آموزش شایستگی دارد. نظریۀ شناختی اقدام مثبت را به‌عنوان روشی تهاجمی[1] برای تغییر نگرش‌ها امکان‌پذیر می‌کند، درحالی‌که نیازی به ارزیابی افراد از یکدیگر ندارد (Luo et al., 2021).

تئوری‌های یادگیری بزرگسالان[2] دستۀ دیگری از نظریه‌های روان‌شناختی در رابطه با توسعۀ منابع انسانی هستند. مالکوم ناولز[3] را به‌عنوان پدر تئوری یادگیری بزرگسالان می‌شناسند؛ چراکه تحقیقات وی منجر به افزایش دانش سایر صاحب‌نظران راجع به اهمیت و نحوۀ یادگیری در بزرگسالان (کارکنان سازمان) شده است. نحوۀ یادگیری بزرگسالان متفاوت از کودکان است؛ لذا برای آموزش آنها باید از روش‌هایی متفاوت و اختصاصی استفاده کرد که تفاوت‌هایی اساسی با آموزش کودکان دارد. به عقیده ناولز، یادگیری بزرگسالان منحصراً شخص‌محور است و بیش از مهارت‌های معلمان، خودِ افراد بزرگسال در یادگیری تأثیرگذارند (Saks, 2021). آندراگوژی[4] مفهومی است که ناولز برای ایجاد تفاوت بین یادگیری کودکان و بزرگسالان ارائه داد. پداگوژی[5] هنر و علم آموزش کودکان است؛ در مقابل، آندراگوژی هنر و علم آموزش بزرگسالان است. خودگردانی[6] در زمینۀ یادگیری بزرگسالان و مادام‌العمر، نقشی به‌شدت مهم بازی می‌کند. در خودگردانی، افراد فراگیر تمام مسئولیت اهداف و پیشرفت یادگیری خود را بر عهده می‌گیرند. آندراگوژی از نظریۀ یادگیری خودگردان استفاده می‌کند؛ بدین معنی که در آموزش بزرگسالان بیش از آنکه روش تدریس مورد توجه باشد، توانایی‌های درونی و شخصی فرد بزرگسال است که در یادگیری وی نقش ایفا می‌کند (Muldoon, 2020).

از دیگر مبانی روان‌شناختیِ توسعۀ منابع انسانی می‌توان به یادگیری تحول‌آفرین[7]

1. aggressive way
2. Adult learning theories
3. Malcolm Knowles
4. Andragogy
5. Pedagogy
6. Self-direction
7. Transformational learning

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

اشاره کرد. تحول به معنای تغییر است؛ جسمی یا روانی. یادگیری تحول‌آفرین منجر به تفکر مستقل می‌شود که در مورد فراگیران بزرگسال مستقل صدق می‌کند. از آنجا که بزرگسالان تجربیات بیشتری نسبت به کودکان دارند، می‌توانند درس‌های عملی بیشتری از تجربیات خود از کودکان یاد بگیرند، که این خود بیانگر یک تکنیک یادگیری تحول‌آفرین است. نظریهٔ یادگیری بزرگسالان برای محققان و متخصصان منابع انسانی، که از نظریهٔ یادگیری بزرگسالان برای ایجاد برنامه‌های آموزشی بزرگسالان و حرفه‌ای استفاده می‌کنند، بسیار مهم است. به‌عنوان مثال، نظریهٔ یادگیری بزرگسالان در «مرحلهٔ تجزیه و تحلیل»، هنگامی که متخصصان HRD باید ویژگی‌های منحصربه‌فرد فراگیران بزرگسال را درک کنند؛ یا در مرحلهٔ «نیازسنجی» برای ارزیابی تجربه و نیازهای آنها؛ و در مرحلهٔ «تعیین اهداف آموزشی» از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. این بدان معناست که وقتی متخصصان منابع انسانی اهداف آموزشی متخصصان بزرگسال را بر عهده دارند، باید تجربه، ویژگی‌ها و نیازهای قبلی فراگیران را در نظر بگیرند (Otoo, 2019).

ارسانتی[1] و همکاران (۲۰۲۱) مطالعه‌ای با عنوان نقش رهبری و مدیریت سازمان در ایجاد انگیزش در راستای توسعهٔ منابع انسانی در شهرداری‌ها انجام دادند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق مشخص شد که مدیران مافوق شهرداری‌ها نه‌تنها در جهت‌دهی به فعالیت‌ها و اقدامات سازمانی نقش دارند، بلکه نحوهٔ برخورد آنها با کارکنان و توجه به مشکلات کارکنان در شکل‌دهی رفتار و توسعهٔ شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان نیز تأثیر دارد. چن[2] و همکاران (۲۰۲۰) مطالعه‌ای با عنوان «لزوم سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در توسعهٔ منابع انسانی از دیدگاه سرمایهٔ فکری» انجام دادند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق مشخص شد که سرمایهٔ انسانی و سرمایهٔ اجتماعی نقش میانجی را بین اقدامات توسعهٔ منابع انسانی و عملکرد شرکت ایفا می‌کنند.

میتساکیس[3] (۲۰۲۰) مطالعه‌ای با عنوان استراتژی‌های توسعهٔ منابع انسانی از منظر افزایش تاب‌آوری سازمانی انجام داد. این مطالعه با رویکرد توصیفی ـ مروری انجام شده است و در آن به مؤلفه‌های مختلف توسعهٔ منابع انسانی که تأثیری بالقوه بر تاب‌آوری سازمانی دارند، پرداخته شده است. دیرانی[4] و همکاران (۲۰۲۰) مطالعه‌ای با عنوان «مدل توسعهٔ منابع انسانی در زمان بحران» انجام دادند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از این مطالعه مشخص شد که علاوه‌بر اقدامات شناخته‌شدهٔ مدیریت منابع انسانی، لازم است در زمان بحران رهبران سازمانی

1. Arsanti
2. Chen
3. Mitsakis
4. Dirani

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

از شایستگی‌های کلیدی برخوردار باشند تا بتوانند زمینۀ توسعۀ منابع انسانی را فراهم کنند.

لواهابی[1] و همکاران (۲۰۲۰) مطالعه‌ای با عنوان «طراحی مدل توسعۀ منابع انسانی بر مبنای تفاوت‌های فرهنگی» انجام دادند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده مشخص شد که دیدگاه کارکنان واحدهای مختلف نسبت به امور فرهنگی متفاوت است و بنابراین، برای هر واحد باید یک مدل متفاوت توسعۀ منابع انسانی در نظر گرفته شود. ریگبی[2] و همکاران (۲۰۱۸) مطالعه‌ای با عنوان «مدل توسعۀ منابع انسانی بر مبنای تئوری خودمختاری» انجام دادند. رویکرد مورد استفاده در این تحقیق، مرور عمیق ادبیات پژوهش و استخراج مؤلفه‌های توسعۀ منابع انسانی بوده است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق مشخص شد که رسالت (مأموریت) سازمان، جوّ مدیریتی حاکم بر سازمان، استقلال شغلی، برآورده ساختن نیازهای کارکنان و طراحی شغلی مهم‌ترین مؤلفه‌های توسعۀ منابع انسانی به شمار می‌آیند.

پایداری (۱۴۰۱) مطالعه‌ای با عنوان ارائۀ الگوی توسعۀ منابع انسانی در شهرداری شیراز با استفاده از طرح آمیختۀ اکتشافی انجام داد. نتایج نشان داده است مقوله‌های فراگیر در قالب عوامل راهبردی، آموزشی و رشد و بالندگی دسته‌بندی شده‌اند. عوامل بازاریابی استراتژیک عواملی سازمانی هستند که عناصر زیربنایی الگو را تشکیل می‌دهند. مقوله‌های سازمان‌دهندۀ عوامل راهبردی، شامل راهبرد مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملکرد کارکنان می‌باشند. بابایی و همکاران (۱۴۰۰) مطالعه‌ای با عنوان طراحی الگوی توسعۀ منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی سازمان‌های دولتی انجام دادند. نتایج نشان داد که مدل نهایی تحقیق مشتمل بر ۳ بُعد اصلی: فردی (توسعۀ شایستگی، دانش و تسهیم اطلاعات، تعهد، اعتماد متقابل)؛ سازمانی (آموزش کارکنان، عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، شایسته‌سالاری، مدیریت استعداد)؛ و محیطی (اقتصادی، سیاسی، فرهنگی ـ اجتماعی) است. زرگران و همکاران (۱۴۰۰) مطالعه‌ای با عنوان الگوی مبنایی توسعۀ منابع انسانی با رویکرد عصبی‌شناختی انجام دادند. با استفاده از ۱۴ مصاحبۀ نیمه‌ساختاریافته در قالب مالتی گراندد تئوری، مفاهیم و مقوله‌های نهایی استخراج شد که عبارت‌اند از: هستۀ ادراکی کارکنان (شامل عدالت، اخلاق، خلاقیت، انگیزه و اعتماد)، بدنۀ رفتاری کارکنان و پوستۀ اجرایی مدیران توسعۀ منابع انسانی.

بررسی ادبیات پژوهش در حوزۀ توسعۀ منابع انسانی نشان می‌دهد بسیاری از تحقیقات انجام‌شده رویکردی تأییدی داشته است و از روش‌های کمّی برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است. اگرچه ــ متناسب با عنوان پژوهش ــ در این بخش، مقالاتی معرفی شده که

1. Louahabi
2. Rigby

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

رویکردی اکتشافی یا کیفی داشته‌اند، اما در مقالات پیشین، غلبه با تحقیقات کمّی است. تحقیقات کمّی، اگرچه از ارزش آکادمیک بالایی برخوردارند، اما اکثریت قریب‌به‌اتفاق این مطالعات با رویکردی تأییدی و جهت تأیید فرضیه‌های از پیش تعیین‌شده هستند. در عین حال، همان‌گونه که در مقالات بالا مشاهده می‌شود، مطالعاتی نیز با رویکردهای اکتشافی/کیفی صورت گرفته است و نتایج به‌دست‌آمده از آنها اهمیت این دسته از مقالات را در شناسایی ابعاد و زوایای جدید توسعهٔ منابع انسانی نشان می‌دهد. همچنین، تعدادی از پژوهش‌های پیشین با رویکرد فرامطالعه صورت گرفته است که از این حیث با پژوهش حاضر مشابهت دارند. با این حال، وجه مشخص پژوهش حاضر در قیاس با مطالعات پیشین استفاده از رویکرد فراترکیب جهت طراحی مدل توسعهٔ منابع انسانی است که مثال‌های مشابه زیادی برای آن نمی‌توان یافت.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی فراترکیب پایه‌ریزی شده است. در این راستا، با بهره‌گیری از روش فراترکیب که یکی از راهبردهای کیفی تحقیق است، تلاش شد با استفاده از روش فراترکیب به استخراج مقولات (ابعاد)، مفاهیم (مؤلفه‌ها) و کدهای (شاخص‌های) توسعهٔ منابع انسانی از طریق مرور نظام‌مند پرداخته و بر پایهٔ آنها مدل پیشنهادی تحقیق ارائه شود.

جامعهٔ آماری پژوهش متشکل از مقالات علمی پژوهشی چاپ‌شده از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ در پایگاه‌های معتبر داخلی، همچون نورمگز، سید، مگ ایران و پایگاه‌های معتبر خارجی، چون گوگل اسکولار[1]، ساینس دایرکت[2]، اسکوپوس[3]، الزویر[4]، اشپرینگر[5]، وب ساینس[6]، ام.دی.پی. آی[7] و امرالد[8] در حوزهٔ توسعهٔمنابع انسانی است. معیارهای اولیه برای ورود مقالات، سال انتشار و زبان مقاله است؛ که سال انتشار مقالات در فیلتر اولیه ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ در نظر گرفته شده است و همچنین، مقالات با زبان انگلیسی مورد تحلیل قرار گرفته است. تمام مقالاتی که از روش‌های مختلف (کمّی و کیفی)، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات خود استفاده کرده‌اند، به‌عنوان معیار ورودی انتخاب شدند. مقالاتی که عوامل مرتبط با توسعهٔ منابع انسانی مد نظر را بررسی نکرده‌اند، در حوزهٔ مدیریت منابع انسانی نیستند یا روش‌شناسی درستی نداشتند، از مقالات مورد بررسی خارج شدند.

1. Google Scholar
2. ScienceDirect
3. Scopus Springer
4. Elsevier
5. Springer
6. Web of Science
7. Mdpi
8. Emerald

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

بر اساس بررسی اولیه، درمجموع ۲۲۱۸۰ مقاله یافت شد که با حذف مقالات تکراری، این تعداد به ۱۲۳۲۱ مورد رسید. از این میان ۸۲۰ مقاله قابل‌دسترسی بود که با حذف مقالاتی با چکیدۀ نامرتبط، ۲۰۳ مقاله انتخاب شد. در مرحلۀ بعد بر اساس متناسب بودن محتوای مقالات، ۱۵۴ مقاله به دست آمد و در چهارمین مرحله از غربالگری، ۷۷ مقاله به دلیل داشتن روش تحقیق نامناسب حذف شد و بدین ترتیب، نمونۀ نهایی شامل ۷۷ مقاله انتخاب شد. از این میان، ۴۶ مقاله با رویکرد کمّی، ۱۷ مقاله با رویکرد کیفی و ۱۴ مقاله با رویکرد آمیخته انجام شده است.

در مرحلۀ کیفی از ابزار فیش‌برداری استفاده و برای تجزیه و تحلیل مقالات، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروستو (۲۰۰۷) استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

پس از انتخاب مقالات منتخب در پنج مرحلۀ ابتدایی از روش فراترکیب، در ادامه با استفاده از روش CASP با ۱۰ شرط کیفی، هر مقاله به لحاظ کیفی ارزیابی شد. هریک از مقالات در مواجهه با این شرایط، امتیازی از ۱ تا ۵ گرفت و مقالاتی که مجموع امتیازات آنها ۳۱ و بالاتر بود، به لحاظ کیفی تأیید و باقی مقالات حذف شد. پس از چهار مرحله پالایش از میان ۴۰ مطالعه، ۱۵ مورد آن حذف و ۲۵ پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات انتخاب شد.

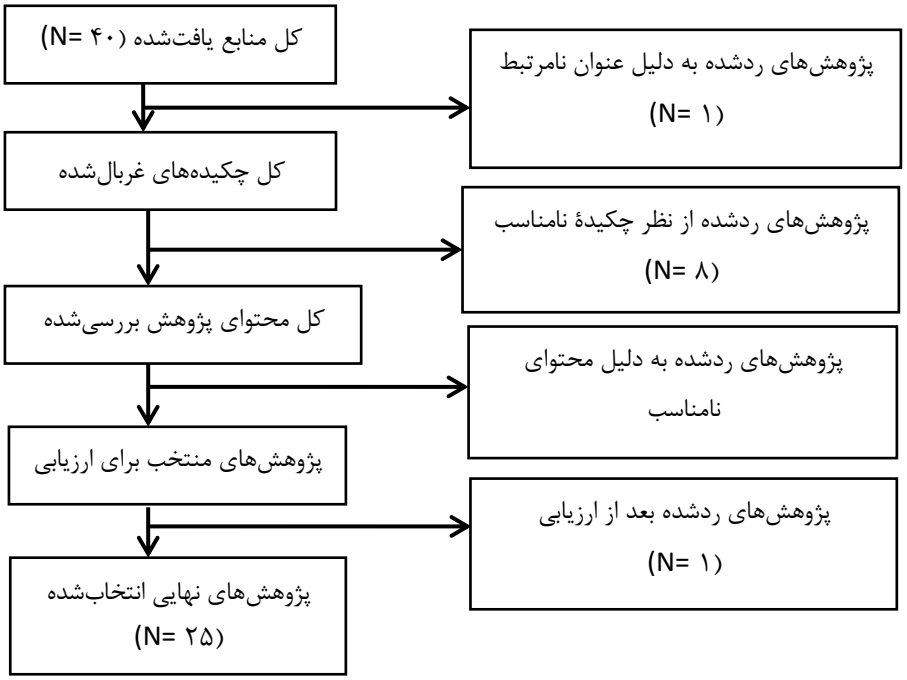
گام ششم از روش فراترکیب شامل کنترل اعتبار است. منظور از اعتبار در پژوهش کیفی، مفاهیمی همچون دفاع‌پذیری، باورپذیری، تصدیق‌پذیری و بازتاب‌پذیری نتایج تحقیق صورت گرفته است. روش کاپا یکی از ابزارهای تصمیم‌گیری آماری است که به بررسی اندازۀ توافق و هماهنگی بین دو فرد پدیده یا منبع تصمیم‌گیری که هریک جداگانه مورد اندازه‌گیری قرار گرفته‌اند، می‌پردازد. برای ارزیابی پایایی فراترکیب، سندی انتخابی در اختیار یکی از خبرگان قرار داده شد. پس از ارزیابی، ضریب کاپا ۰/۶۱۱ محاسبه شد. ضریب کاپای بالای ۰/۶ مطلوب است؛ بنابراین، این مقدار به معنای پایایی نتایج پژوهش است.

در مرحلۀ هفتم از روش فراترکیب، یافته‌های مراحل قبل ارائه و در ادامه، به شناسایی شاخص‌های پژوهش پرداخته می‌شود. از شاخص‌های استخراج‌شده از متون مقالات مرتبط، با حذف شاخص‌های هم‌معنی و پرتکرار و در نهایت، با مقوله و دسته‌بندی شاخص‌های نهایی، ۶ مقولۀ اصلی و ۲۵ مقولۀ فرعی حاصل شد. در این مرحله از

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

کدگذاری، مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش مشخص شدند. نتایج این مقوله‌بندی در جدول زیر ارائه شده است.

شکل ۱. فرایند بازبینی و انتخاب



جدول ۱. تم‌های اصلی و فرعی پژوهش

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	منبع
سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی	تقویت نتیجه‌گرایی	یون و همکاران (۲۰۲۲)؛ ویلتون (۲۰۲۲)
	ارائه بازخورد	ریگبی و همکاران (۲۰۱۸)؛ ساکس (۲۰۲۱)
	استراتژی محوری	باهونوس و همکاران (۲۰۲۲)؛ انور و همکاران (۲۰۲۱)؛ لو و همکاران (۲۰۲۱)
	تقویت پاسخگویی	الکتبی و همکاران (۲۰۲۲)؛ پیووار (۲۰۲۱)
	تشویق اقدام‌محوری کارکنان	زیبوا و همکاران (۲۰۲۳)؛ لوهابی و همکاران (۲۰۲۰)؛ ویلتون (۲۰۲۲)
تدوین و توسعهٔ شایستگی‌ها	توسعهٔ شایستگی رفتاری	میائو و همکاران (۲۰۲۱)؛ دیرانی و همکاران (۲۰۲۰)؛ میتساکیس (۲۰۲۰)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

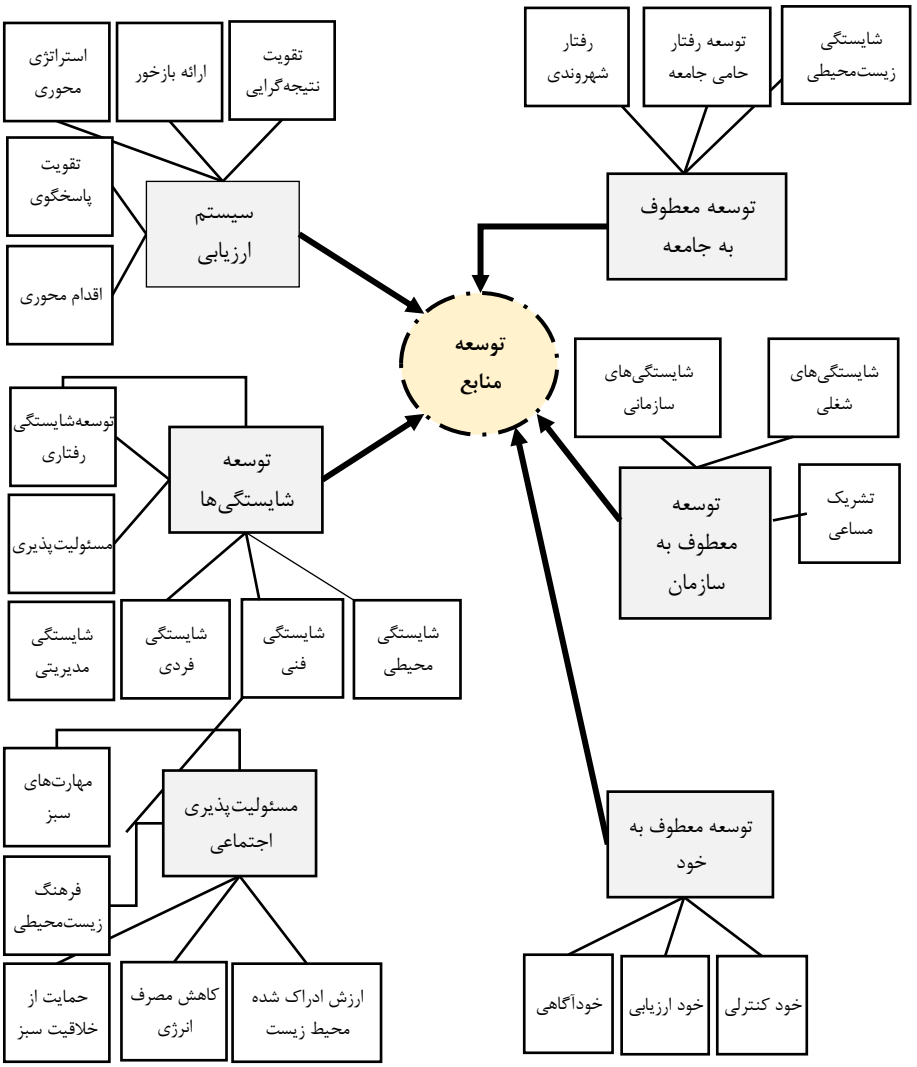
مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	منبع
	مسئولیت‌پذیری منابع انسانی	چن و همکاران (۲۰۲۰)؛ باهونوس و همکاران (۲۰۲۲)؛ مالدون (۲۰۲۰)
	توسعۀ شایستگی در حوزه مدیریتی	میائو و همکاران (۲۰۲۱)؛ پیووار (۲۰۲۱)
	توسعۀ شایستگی در حوزه فنی	ساتریسنو و همکاران (۲۰۱۹)؛ وایت و همکاران (۲۰۲۰)
	توسعۀ شایستگی در حوزۀ محیطی	جو (۲۰۱۹)؛ ویلتون (۲۰۲۲)
	توسعۀ شایستگی در حوزۀ فردی	یون و همکاران (۲۰۲۲)؛ ساکس (۲۰۲۱)
توسعۀ مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان	آموزش مهارت‌های سبز	زید و همکاران (۲۰۲۳)؛ ژیه و همکاران (۲۰۲۰)
	ایجاد فرهنگ زیست‌محیطی سازمان	وود و همکاران (۲۰۲۲)؛ دیرانی و همکاران (۲۰۲۰)
	حمایت از خلاقیت سبز	الکتبی و همکاران (۲۰۲۲)؛ جو (۲۰۱۹)
	تشویق به کاهش مصرف انرژی	زید و همکاران (۲۰۲۳)؛ ژیه و همکاران (۲۰۲۰)
	ارزش ادراک‌شدۀ محیط‌زیست	پیووار (۲۰۲۱)؛ ژیه و همکاران (۲۰۲۰)
توسعۀ معطوف به «خود»	خودآگاهی	چن و همکاران (۲۰۲۰)؛ لوهابی و همکاران (۲۰۲۰)؛ وایت و همکاران (۲۰۲۰)
	خودارزیابی	میائو و همکاران (۲۰۲۱)؛ ویلتون (۲۰۲۲)
	خودکنترلی	ریگبی و همکاران (۲۰۱۸)؛ لو و همکاران (۲۰۲۱)؛ میتساکیس (۲۰۲۰)
توسعۀ معطوف به «سازمان»	توسعۀ شایستگی‌های شغلی (مسیر پیشرفت شغلی)	یون و همکاران (۲۰۲۲)؛ الکتبی و همکاران (۲۰۲۲)
	شایستگی‌های سازمانی	مالدون (۲۰۲۰)؛ پیووار (۲۰۲۱)
	تشریک مساعی	باهونوس و همکاران (۲۰۲۲)؛ میائو و همکاران (۲۰۲۱)
توسعۀ معطوف به «جامعه»	توسعۀ رفتار حامی جامعه[1]	چن و همکاران (۲۰۲۰)؛ ویلتون (۲۰۲۲)
	رفتار شهروندی	لو و همکاران (۲۰۲۱)؛ دیرانی و همکاران (۲۰۲۰)؛ الکتبی و همکاران (۲۰۲۲)
	توسعۀ شایستگی‌های زیست‌محیطی	وود و همکاران (۲۰۲۲)؛ زید و همکاران (۲۰۲۳)؛ میتساکیس (۲۰۲۰)

1. Pro-social behavior

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

در مجموع بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در روش فراترکیب، مدل نهایی تحقیق به‌صورت زیر توسعه یافت.

شکل ۲. مدل نهایی تحقیق



بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با بررسی و دسته‌بندی کدهای توصیفی حاصل از متون مصاحبه، ۲۵ مقولهٔ فرعی را شناسایی کرده و با توجه به شباهت و قرابت معنایی آنها، در ۶ مقولهٔ اصلی شامل: سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی، تدوین و توسعهٔ شایستگی‌ها، توسعهٔ مسئولیت‌پذیری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

اجتماعی کارکنان، توسعۀ معطوف به «خود»، توسعۀ معطوف به «سازمان» و توسعۀ معطوف به «جامعه» دسته‌بندی کرده است. یادآوری این مهم ضروری است که مقوله‌های تحلیل‌شده جنبۀ قطعیت ندارند و صرفاً در این پژوهش قابل‌استناد هستند.

سیستم ارزیابی عملکرد منابع انسانی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی توسعۀ منابع انسانی شناسایی شد. ارزیابی عملکرد فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان از طریق مقایسۀ عملکرد فعلی با استانداردهای از قبل تعیین‌شده‌ای است که قبلاً به کارکنان ابلاغ شده است و متعاقباً به کارکنان در مورد سطح عملکرد آنها به منظور بهبود عملکردشان در صورت نیاز سازمان ارائه می‌شود. برای ارزیابی عملکرد کارکنان راه‌های مختلفی در دسته‌روش‌های سنتی و روش‌های نوین وجود دارد. نکتۀ مهم در رابطه با «سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان» این است که واژۀ فوق فقط بر عملکرد کارکنان تأکید ندارد، بلکه مفهوم «ارزیابی» را برجسته می‌کند. ارزیابی‌ها قضاوتی دربارۀ ویژگی‌ها، صفات و عملکرد دیگران است. بر اساس این قضاوت‌ها، ارزش یا ارزش دیگران را ارزیابی می‌کنیم و خوب یا بد را تشخیص می‌دهیم. نتیجۀ به‌دست‌آمده در این پژوهش در رابطه با سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان با نتایج محققان پیشین همخوانی دارد (Adam et al., 2020; Luhana et al., 2022; Zebua et al., 2023; Ju, 2019).

تدوین و توسعۀ شایستگی‌ها یکی دیگر از مؤلفه‌های توسعۀ منابع انسانی است که در این تحقیق شناسایی شد. شایستگی عبارت است از ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصی قابل‌مشاهده و اندازه‌گیری که به بهبود عملکرد کارکنان کمک می‌کند و در نهایت، منجر به موفقیت سازمانی می‌شود. برای درک شایستگی‌ها، تعریف مؤلفه‌های مختلف شایستگی‌ها مهم است. دانش، شناخت حقایق و اصولی است که از آموزش رسمی و یا تجربه به دست می‌آید. به‌کارگیری و به‌اشتراک‌گذاری دانش پایه برای موفقیت فردی و سازمانی حیاتی است. مهارت عبارت است از مهارت یا مهارت توسعه‌یافته در عملیات ذهنی یا فرایندهای فیزیکی که اغلب از طریق آموزش تخصصی به دست می‌آید. اجرای این مهارت‌ها منجر به عملکرد موفق می‌شود (Kshetri, 2021). در مجموع، از بررسی ادبیات پژوهش برمی‌آید که شایستگی‌ها یکی از مؤلفه‌های اساسی در مدیریت منابع انسانی است (بابایی و همکاران، ۱۴۰۰؛ موذن علوی و همکاران، ۱۳۹۹؛ Yoon et al., 2022; Kim, 2022).

مسئولیت‌پذیری اجتماعی از دیگر مؤلفه‌های شناسایی‌شدۀ توسعۀ منابع انسانی بوده است. در تبیین نتیجۀ به‌دست‌آمده باید عنوان کرد که امروزه از کارکنان چیزی فراتر از انجام وظایف سازمانی خواسته می‌شود. مفاهیمی چون رفتار شهروندی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

کارکنان، ازجمله مسائل فرانقشی است که امروزه در مدیریت منابع انسانی مورد توجه بسیاری قرار گرفته است. اگر کارمندان فکر می‌کنند کارفرمایشان «کار درست را انجام می‌دهد»، به نظر می‌رسد که خودشان «کار درست» را انجام می‌دهند. هنگامی که سازمان‌ها بهترین شیوه‌ها را در مسئولیت‌پذیری اجتماعی پیاده‌سازی می‌کنند، کارکنان به احتمال زیاد رفتارهای مشارکتی را نسبت به همکاران خود و سازمان انجام می‌دهند؛ مانند تلاش برای کمک به هم تیمی‌شان. به‌طور مشابه، مسئولیت‌پذیری اجتماعی باعث ارتقای روابط با کیفیت بالاتر و نزدیک‌تر بین کارکنان می‌شود (Alketbi et al., 2022; Bohonos et al., 2022).

توسعهٔ معطوف به «خود» از دیگر مؤلفه‌های شناسایی‌شدهٔ توسعهٔ منابع انسانی بوده است و یکی از مهم‌ترین ارکان توسعهٔ منابع انسانی به شمار می‌رود. در این پژوهش ابعادی چون خودآگاهی، خودارزیابی و خودکنترلی در رابطه با توسعهٔ معطوف به خود شناسایی شد. خودکنترلی توانایی غلبه بر انگیزه‌های کوتاه‌مدت است که تضاد با اهداف بلندمدت مشخصهٔ افراد موفق است. تحقیقات نشان داده است افرادی که خودکنترلی قوی دارند، سلامت، روابط، امور مالی و شغل بهتری دارند. همچنین، احتمال کمتری دارد که درگیر پرخوری، مصرف بیش‌ازحد، سیگار کشیدن، سوءمصرف الکل یا مواد مخدر، اهمال‌کاری و رفتارهای غیراخلاقی باشند. به نظر می‌رسد غلبه بر وسوسه نیز ذاتاً پاداش‌دهنده باشد؛ افراد دارای کنترل نفس بالا نیز از زندگی کاری رضایت بیشتری دارند و وظایف سازمانی خود را معنادارتر تلقی می‌کنند. خودآگاهی یکی دیگر از شاخص‌های توسعهٔ معطوف به خود است. هیچ‌کس با خودآگاهی به دنیا نمی‌آید؛ این مهارتی است که باید در طول زمان آموخته، اصلاح و تقویت شود. کارکنان برای موفقیت در نقش خود و پیشرفت حرفه‌ای مهارت و حرفهٔ خود، باید فعالانه برای بهبود خودآگاهی خود تلاش کنند. انجام این کار، هم به نفع کارفرما و هم به نفع کارمندان است؛ زیرا نیروی کار بیشتر با نیازهای آنها هماهنگ است، نسبت به دیگران هم‌دلانه‌تر عمل می‌کند و در صورت بروز اختلال، در آینده آمادگی بیشتری خواهد داشت. در محل کار، خودآگاهی چیزی است که همهٔ کارکنان باید برای آن تلاش کنند. کارمندی که افراد را قادر می‌سازد تا بر اعمال و احساسات خود کنترل داشته باشند، کارمندی است که به‌سختی چالش‌ها را انجام می‌دهد و به شیوه‌ای آرام و حرفه‌ای واکنش نشان می‌دهد. وقتی صحبت از وضعیت فعلی کسب‌وکار می‌شود، خودآگاهی جنبه‌ای حیاتی پیدا می‌کند؛ زیرا بسیاری از صنایع و شرکت‌ها همچنان با مشکلات ناشی از عدم‌خودآگاهی کارکنان روبه‌رو هستند. داشتن توانایی تنظیم و کنترل هیجانات فواید زیادی دارد. افراد خودآگاه می‌توانند موقعیت‌ها را به‌خوبی مدیریت کنند و از بینش منفی نسبت به خود و سازمان اجتناب کنند. یادآوری این نکته مهم است که اغلب

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

ما نمی‌توانیم عوامل خارجی را در زندگی خود کنترل کنیم؛ اما باید بتوانیم نحوۀ واکنش خود را نسبت به موقعیت‌هایی که پیش می‌آید، کنترل کنیم. این یافته با نتایج محققان دیگر، مبنی‌بر توسعۀ معطوف به خود، به‌عنوان یکی از ابعاد توسعۀ نیروی انسانی مطابقت دارد (Margherita, 2022; Sutrisno & Sunarsi, 2019).

توسعۀ معطوف به «سازمان» از دیگر مؤلفه‌های شناسایی‌شدۀ توسعۀ منابع انسانی بوده است. کارکنان اساساً در سازمان در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند؛ به عبارت دقیق‌تر، زمانی یک فرد کارمند به حساب می‌آید که در «سازمان» مشغول به کار باشد. از این رو، مشخص می‌شود که توسعۀ معطوف به سازمان از اهمیت زیادی در مدیریت منابع انسانی برخوردار است. در این رابطه، توجه به شایستگی‌های سازمانی اهمیت بسزایی دارد. شایستگی‌های سازمانی مهارت‌هایی اصلی هستند که مشخص می‌کنند سازمان از کارکنانش برای موفقیت چه می‌خواهد و چگونه انتظار دارد که به اهداف کلی دست یابند. اکثر شرکت‌ها شایستگی‌هایی را در مورد اینکه انتظار دارند افرادشان چگونه عمل کنند و ویژگی‌های مشترکی که همه برای شکوفایی نیاز دارند، تعریف می‌کنند. شایستگی‌های سازمانی شایستگی‌های مورد نیاز سازمان است تا بتواند در بازار برتری یابد و رقابتی باقی بماند. شایستگی‌ها فهرستی از رفتارها، مهارت‌ها و نگرش‌های مورد انتظار را فراهم می‌کنند که منجر به عملکرد موفق سازمان می‌شود. شایستگی‌های سازمانی به‌شدت به شایستگی‌های کارکنان سازمان بستگی دارد. درگیری و مشارکت فعالانۀ کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نمونه‌ای از یک مؤلفۀ مربوط به توسعۀ معطوف به سازمان است. سوت‌زنی و افشاگری کژرفتاری‌های محل کار از دیگر شایستگی‌هایی است که نتیجۀ آن بیش از کارکنان، به سازمان معطوف است. با تمرکز بر توسعۀ معطوف به سازمان، می‌توان کارکنان را در جهتی هدایت کرد که بیشترین تعلق‌خاطر و در عین حال بیشترین پیامد مثبت را برای سازمان داشته باشند. نتایج گزارشات محققان دیگر، از نتیجۀ به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر حمایت می‌کند (Arsanti et al. 2021; Chen et al. 2020).

توسعۀ معطوف به «جامعه» از دیگر مؤلفه‌های شناسایی‌شده توسعۀ منابع انسانی بوده است. امروزه از کارکنان انتظار می‌رود که علاوه‌بر دستاوردهای شغلی شخصی، به جامعه و مسائل اجتماعی نیز توجه داشته باشند. رفتار شهروندی سازمانی اصطلاحی است که برای توصیف تمام اقدامات و رفتارهای مثبت و سازندۀ کارکنان که بخشی از شرح شغل رسمی آنها نیست، استفاده می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی شامل هر کاری است که کارمندان به ارادۀ آزاد خود انجام می‌دهند تا از همکاران خود حمایت کنند و به‌طور کلی این رفتار به نفع سازمان و جامعه است. رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد اجتماعی ویژگی‌های مشخص خود را دارند؛

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

زیرا هردو متشکل از رفتارهایی غیر از رفتارهای لازم برای انجام کارهای معمول شغل هستند. همچنین، هردوی اینها مستلزم این است که این رفتارها به موفقیت کلی سازمان کمک کند. از سوی دیگر، کارکنان باید رفتارها و اقدامات خود را به صورتی مدیریت کنند که کمترین آسیب را به جامعه یا محیط زیست وارد کند. این یافته با نتایج محققان دیگر مطابقت دارد (Xie et al., 2020; Waight et al., 2020).

در رابطه با مقولهٔ ارزیابی عملکرد کارکنان، به مدیران شرکت ملی حفاری توصیه می‌شود که از سرپرستان واحدهای سازمان بخواهند در فواصل زمانی معین، بازخوردهایی از سیاست‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی را فراهم کنند و در اختیار مدیران ارشد قرار دهند. همچنین، توصیه می‌شود در سیستم ترفیع شغلی کارکنان، به میزان مشارکت آنها در برنامه‌های توسعهٔ منابع انسانی (به‌عنوان مثال حضور فعالانه در کارگاه‌های آموزشی و غیره) توجه شود.

در رابطه با تدوین و توسعهٔ شایستگی‌ها به مدیران شرکت ملی حفاری توصیه می‌شود کلیهٔ دوره‌های آموزشی را صرفاً به مهارت‌های فنی محدود نکنند؛ بلکه مدیران می‌توانند با دعوت از متخصصان روان‌شناسی صنعتی، مهارت‌های نرم، همچون مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی را به کارکنان آموزش دهند.

در رابطه با توسعهٔ مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان توصیه می‌شود منشور اخلاق زیست‌محیطی سازمان تهیه و در قالب پنل‌هایی در واحدهای مختلف سازمان نصب شود تا به کارکنان یادآوری دائمی در رابطه با مسئولیت‌های زیست‌محیطی صورت گیرد. توصیه می‌شود در شرکت ملی حفاری ایران سیاست‌گذاری‌هایی مانند کاهش مصرف انرژی در زمان کاری (کاهش استفاده از وسایل گرمایشی و سرمایشی) اتخاذ شود.

در رابطه با توسعهٔ معطوف به «خود» پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

برخورد قاطع مدیران ارشد شرکت ملی حفاری با انحرافات رفتاری و کژرفتاری‌های محیط کاری؛

استفاده از سیستم مربیگری برای آموزش مهارت‌های خودکنترلی و خودشناسی به کارکنان.

در رابطه با توسعهٔ معطوف به «سازمان» توصیه می‌شود دوره‌های آموزش مهارت‌های شغلی مورد نیاز برای کارکنان متناسب با اولویت‌بندی نیازهای سازمان برگزار شود.

از سوی دیگر، لازم است مدیران منابع انسانی شرح دقیق وظایف شغلی را در اختیار کارکنان قرار دهند؛ چراکه ابهام نقش نه‌تنها باعث سردرگمی‌هایی برای کارکنان می‌شود، بلکه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

بهانه‌ای برای انجام ندادن وظایف شغلی در اختیارشان قرار می‌دهد.

همچنین، رویکرد چرخش شغلی به‌عنوان روشی برای بهبود توسعۀ معطوف به «سازمان» پیشنهاد می‌شود.

در رابطه با توسعۀ معطوف به «جامعه»، نخستین پیشنهاد این است که مدیران و رهبران سازمان، خودشان رفتار شهروندی را در پیش گیرند؛ چراکه رهبران سازمان (حداقل تا حدی) از قدرت تأثیرگذاری بر کارکنان برخوردارند. لذا، با اتخاذ رفتارهای شهروندی می‌توان کارکنان را نیز نسبت به چنین رفتارهایی ترغیب کرد.

منابع

بابایی راینی، علی؛ دانش‌فرد، کرم‌اله و میرسپاسی، ناصر (۱۴۰۰). طراحی الگوی توسعۀ منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی سازمان‌های دولتی (مطالعۀ موردی: استانداری کرمان). *فصلنامۀ علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۹ (۳)، صص. ۴۵-۶۰.

پایداری، مسعود (۱۴۰۱). ارائۀ الگوی توسعۀ منابع انسانی در شهرداری شیراز با استفاده از طرح آمیختۀ آکتشافی. *آموزش و توسعۀ منابع انسانی*. ۳۲، صص. ۳۱۱-۲۹۳.

زرگران، فاطمه؛ دهقانان، حامد؛ خاشعی، وحید و محمودزاده، سیدمجتبی (۱۴۰۰). الگوی مبنایی توسعۀ منابع انسانی با رویکرد عصبی‌شناختی. *آموزش علوم دریایی* ۴، صص. ۱۴-۱.

شیری یایچی، هاجر؛ محمدخانی، کامران و نصیری قرقانی، بابک (۱۳۹۸). تأثیر تعالی و بالندگی سازمانی بر توسعۀ منابع انسانی (مورد مطالعاتی: سازمان هواشناسی کشور). *تحقیقات مدیریت آموزشی*. صص. ۸۰-۶۷.

موذن علوی، سیدمهدی؛ طبرسا، غلامعلی و خورشیدی، غلامحسین (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل توسعۀ منابع انسانی در سطح ملی. *فرایند مدیریت و توسعه* ۲. صص. ۱۹۲-۱۵۵.

Adam, I. O., Alhassan, M. D., & Afriyie, Y. (2020). What drives global B2C E-commerce? An analysis of the effect of ICT access, human resource development and regulatory environment. *Technology Analysis & Strategic Management*, *32*(7), 835-850.

Alketbi, A. H. S. B., Jimber del Rio, J. A., & Ibáñez Fernández, A. (2022). Exploring the role of human resource development functions on crisis management: The case of Dubai-UAE during Covid-19 crisis. *PLOS ONE*, *17*(3), e0263034.

Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEBM)*, *5*.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers.

Arsanti, T. A., Sugiarto, A., Pasharibu, Y., & Wijayanto, P. (2021). Pro-environment Behavior at the Workplace: Role of Leadership and Motivation. *Quality-Access to Success*, *22*(180).

Bohonos, J. W., & James-Gallaway, A. (2022). Enslavement and the Foundations of Human Resource Development: Covert Learning, Consciousness Raising, and Resisting antiBlack Organizational Goals. *Human Resource Development Review*, 15344843221076292.

Chen, M. Y. C., Lam, L. W., & Zhu, J. N. (2020). Should companies invest in human resource development practices? The role of intellectual capital and organizational performance improvements. *Personnel Review*.

Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, *23*(4), 380-394.

Henle, M. (Ed.). (2021). *Documents of Gestalt psychology*. University of California Press.

Holt, N. L., Neely, K. C., Slater, L. G., Camiré, M., Côté, J., Fraser-Thomas, J., ... & Tamminen, K. A. (2017). A grounded theory of positive youth development through sport based on results from a qualitative meta-study. International review of sport and exercise psychology, 10(1), 1-49.

Ju, B. (2019). The roles of the psychology, systems and economic theories in human resource development. *European Journal of Training and Development*.

Kim, S. (2022). Working With Robots: Human Resource Development Considerations in Human–Robot Interaction. *Human Resource Development Review*, 15344843211068810.

Kshetri, N. (2021). Evolving uses of artificial intelligence in human resource management in emerging economies in the global South: some preliminary evidence. *Management Research Review*.

Lohana, S., Abidi, N. A., Sahoo, N., Babu, M. S., Pallathadka, H., & Singh, U. S. (2022). Performance measurement of human resource by design a human resource scorecard. *Materials Today: Proceedings*, *51*, 677-681.

Louahabi, Y., Moustaghfir, K., & Cseh, M. (2020). Testing Hofstede's 6-D model in the North and Northwest regions of Morocco: Implications for human resource development. *Human Systems Management*, *39*(1), 105-115.

Luo, B. N., Sun, T., Lin, C. H., Luo, D., Qin, G., & Pan, J. (2021). The human resource architecture model: A twenty-year review and future research directions. *The International Journal of Human Resource Management*, *32*(2), 241-278.

Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, *32*(2), 100795.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

Miao, R., Bozionelos, N., Zhou, W., & Newman, A. (2021). High-performance work systems and key employee attitudes: the roles of psychological capital and an interactional justice climate. The International Journal of Human Resource Management, 32(2), 443-477.

Mitsakis, F. V. (2020). Human resource development (HRD) resilience: a new 'success element'of organizational resilience?. *Human Resource Development International*, *23*(3), 321-328.

Muldoon, J. (2020). Organizational Psychology and the Rise of Human Resource Management. The Palgrave Handbook of Management History, 565-591.

Nguyen, H. T., & Hadikusumo, B. (2017). Impacts of human resource development on engineering, procurement, and construction project success. Built Environment Project and Asset Management.

Otoo, F. N. K. (2019). Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness: The mediating role of employee competencies. *European Journal of Training and Development*.

Piwowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM–with the focus on production engineers. *Journal of cleaner production*, *278*, 124-138.

Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, *20*(2), 133-147.

Saks, A. M. (2021). A Model of Caring in Organizations for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 15344843211024035.

Sutrisno, S., & Sunarsi, D. (2019). The Effect of Work Motivation and Discipline on Employee Productivity at PT. Anugerah Agung in Jakarta. *Jurnal Ad'ministrare*, *6*(2), 187-196.

Waight, C. L., & Edwards, M. T. (2020). Team engagement in an executive human resource development program: A closed cohort model perspective. *Human Resource Development Quarterly*.

Wilton, N. (2022). An introduction to human resource management. An Introduction to Human Resource Management, 1-100.

Wood, G., & Bischoff, C. (2022). Human resource management in Africa: current research and future directions–evidence from South Africa and across the continent. *The International Journal of Human Resource Management*, *33*(3), 444-471.

Xie, X., Zhu, Q., & Qi, G. (2020). How can green training promote employee career growth?. *Journal of Cleaner Production*, *259*, 120818.

Yoon, S. W., & Chae, C. (2022). Research Topics and Collaboration in Human Resource Development Review 2012–2021: A Bibliometrics Approach. *Human Resource Development Review*, 15344843211068807.

Zaid, A., & Jaaron, A. (2023). The Impact of Green Human Resource Management Practices with Sustainable and Operational Performance: A Conceptual Model. In *International Conference on Business and Technology* (pp. 583-610). Springer, Cham.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

Zebua, S., & Chakim, M. H. R. (2023). Effect of Human Resources Quality, Performance Evaluation, and Incentives on Employee Productivity at Raharja High School. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, *7*(1), 1-7.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]