

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

Alireza Soveidi<sup>1</sup> - Mohammad Mohammadi<sup>2\*</sup>  
Hamid Rezaiefar<sup>3</sup>- Mehdi Mahmoodzadeh<sup>4</sup>

### **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. (d97soveidi@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)



## ارائه الگوی راهبردی توسعه منابع انسانی در شرکت ملی حفاری ایران

علیرضا سویدی<sup>۱</sup> - محمد محمدی<sup>۲\*</sup> - حمید رضایی فر<sup>۳</sup> - مهدی محمودزاده<sup>۴</sup>

### چکیده

این مطالعه با هدف طراحی مدل توسعه منابع انسانی در شرکت ملی حفاری ایران انجام شده است. در این تحقیق از رویکرد کیفی اکتشافی استفاده شده است. جامعه 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، نمونه 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 به دست آمده در فراترکیب شش دسته از عوامل، شامل سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی، تدوین و توسعه شایستگی‌ها، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، توسعه معطوف به «خود»، توسعه معطوف به «سازمان» و توسعه معطوف به «جامعه»، به عنوان مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه منابع انسانی در شرکت ملی حفاری شناسایی شد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، شایستگی، توسعه 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)

## مقدمه

افزایش بهره‌وری سازمان‌ها و توسعه 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 پیش‌برنده سازمان، یاد کرده‌اند (بابایی و همکاران، ۱۴۰۰). از آنجا که با ارزش‌ترین 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 کلیه واحدهای سازمان مسیر سازد (شیری و همکاران، ۱۳۹۸).

به موازات اهمیت نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمانی، بحث توسعه و بالندگی نیروی انسانی نیز از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. توسعه منابع انسانی<sup>۱</sup> یا HRD چارچوبی است که کمک می‌کند کارمندان در زمینه‌های دانش شخصی، مهارت‌های سازمانی و توانایی‌های شغلی پیشرفت کنند. به بیان دیگر، توسعه 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 (Piwovar, 2021). توسعه منابع انسانی یکی از مهم‌ترین فرصت‌هایی است که کارمندان انتظار دارند کارفرما برایشان ایجاد کند. تشویق، توان‌بخشی و تلاش برای توسعه منابع انسانی، به حفظ و انگیزه‌بخشی به کارمندان کمک خواهد کرد. توسعه 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، توسعه منابع انسانی فرایندی است که با آن کارمندان سازمان با کمک برنامه‌های مداوم و برنامه‌ریزی‌شده یاری می‌شوند تا ۱. توانایی انجام فعالیت‌های مختلف را آموخته یا تقویت کنند؛ ۲. توانایی‌های انفرادی روزانه 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 توسعه 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 سرمایه انسانی از ارزش علمی بالایی برخوردارند، اما همواره از دو

1. Human Ahmed Resource Development

کمبود اصلی رنج می‌برند. از یک طرف، این مدل‌ها اغلب حالت یک‌سویه دارند؛ بدین معنی که یا پیشایندهای توسعه 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 توسعه منابع انسانی را مد نظر قرار داده باشند. شاید این گفته انگوین<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) به شفاف شدن این بحث کمک کند: «حتی پیچیده‌ترین تجهیزات و سخت‌افزارهای سازمانی نیز به اندازه منابع انسانی دارای پیچیدگی نیستند.»

با توجه به مطالب فوق و کمبود مدل‌های توسعه منابع انسانی، نیاز به رویکردهایی کل‌نگر برای توسعه یک مدل جامع در رابطه با توسعه منابع انسانی احساس می‌شود. دقیقاً در اینجا است که رویکرد «فرا ترکیب»<sup>۲</sup> 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 تجزیه و تحلیلی عمیق از نتایج پژوهشی در حوزه‌ای خاص است. فراترکیب روشی است کمی 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 توسعه منابع انسانی، پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد فراترکیب انجام می‌شود. انگیزه‌های اصلی محقق برای انجام این پژوهش شامل ۱. اهمیت بالای توسعه منابع انسانی در بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان؛ ۲. کمبود مدل‌های جامع‌نگر در رابطه با توسعه منابع انسانی و ۳. ویژگی‌ها و قابلیت بالای رویکرد فراترکیب برای ارائه یک مدل جامع و دقیق توسعه منابع انسانی بوده است. در این تحقیق سعی می‌شود از مراحل مختلف فراترکیب برای توسعه یک مدل جدید و معتبر در رابطه با توسعه 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 توسعه منابع انسانی از مهم‌ترین مسائل نظام اداری ایران و مورد تأکید اسناد بالادستی است، این پژوهش در پی ارائه جمع‌بندی الگوها و نظریات مختلف در زمینه توسعه منابع انسانی است تا از این طریق به شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده، پیشایندها و پیامدهای توسعه منابع انسانی دست یابد تا بتوان برای ارتقای ابعاد

1. Nguyen  
2. Meta Synthesis

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

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

روانشناسی یکی از مبانی نظری اصلی توسعه منابع انسانی است. تحقیقات منابع انسانی مبتنی بر نظریه 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، از جمله انگیزه 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 توسعه 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

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

نظریه روان‌شناسی رفتاری (رفتارگرایی هدفمند) از تئوری‌هایی است که در رابطه با توسعه 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 تعدیل‌کننده 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. نظریه شناختی اقدام مثبت را به‌عنوان روشی تهاجمی<sup>۱</sup> برای تغییر نگرش‌ها امکان‌پذیر می‌کند، درحالی‌که نیازی به ارزیابی افراد از یکدیگر ندارد (Luo et al., 2021).

تئوری‌های یادگیری بزرگسالان<sup>۲</sup> دسته دیگری از نظریه‌های روان‌شناختی در رابطه با توسعه منابع انسانی هستند. مالکوم ناولز<sup>۳</sup> را به‌عنوان پدر تئوری یادگیری بزرگسالان می‌شناسند؛ چراکه تحقیقات وی منجر به افزایش دانش سایر صاحب‌نظران راجع به اهمیت و نحوه یادگیری در بزرگسالان (کارکنان سازمان) شده است. نحوه 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، خود افراد بزرگسال در یادگیری تأثیرگذارند (Saks, 2021). آندراگوژی<sup>۴</sup> مفهومی است که ناولز برای ایجاد تفاوت بین یادگیری کودکان و بزرگسالان ارائه داد. پداگوژی<sup>۵</sup> هنر و علم آموزش کودکان است؛ در مقابل، آندراگوژی هنر و علم آموزش بزرگسالان است. خودگردانی<sup>۶</sup> در زمینه 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 نظریه 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 روان‌شناختی توسعه منابع انسانی می‌توان به یادگیری تحول‌آفرین<sup>۷</sup>

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

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. نظریه یادگیری بزرگسالان برای محققان و متخصصان منابع انسانی، که از نظریه یادگیری بزرگسالان برای ایجاد برنامه‌های آموزشی بزرگسالان و حرفه‌ای استفاده می‌کنند، بسیار مهم است. به‌عنوان مثال، نظریه یادگیری بزرگسالان در «مرحله تجزیه و تحلیل»، هنگامی که متخصصان HRD باید ویژگی‌های منحصربه‌فرد فراگیران بزرگسال را درک کنند؛ یا در مرحله «نیازسنجی» برای ارزیابی تجربه و نیازهای آنها؛ و در مرحله «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<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) مطالعه‌ای با عنوان نقش رهبری و مدیریت سازمان در ایجاد انگیزش در راستای توسعه 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 نحوه برخورد آنها با کارکنان و توجه به مشکلات کارکنان در شکل‌دهی رفتار و توسعه شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان نیز تأثیر دارد. چن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) مطالعه‌ای با عنوان «لزوم سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در توسعه منابع انسانی از دیدگاه سرمایه فکری» انجام دادند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق مشخص شد که سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی نقش میانجی را بین اقدامات توسعه منابع انسانی و عملکرد شرکت ایفا می‌کنند.

میتساکیس<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) مطالعه‌ای با عنوان استراتژی‌های توسعه منابع انسانی از منظر افزایش تاب‌آوری سازمانی انجام داد. این مطالعه با رویکرد توصیفی - مروری انجام شده است و در آن به مؤلفه‌های مختلف توسعه منابع انسانی که تأثیری بالقوه بر تاب‌آوری سازمانی دارند، پرداخته شده است. دیرانی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰) مطالعه‌ای با عنوان «مدل توسعه منابع انسانی در زمان بحران» انجام دادند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از این مطالعه مشخص شد که علاوه بر اقدامات شناخته‌شده مدیریت منابع انسانی، لازم است در زمان بحران رهبران سازمانی

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

از شایستگی‌های کلیدی برخوردار باشند تا بتوانند زمینه توسعه منابع انسانی را فراهم کنند. لواهایی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) مطالعه‌ای با عنوان «طراحی مدل توسعه 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 توسعه منابع انسانی در نظر گرفته شود. ریگی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) مطالعه‌ای با عنوان «مدل توسعه منابع انسانی بر مبنای تئوری خودمختاری» انجام دادند. رویکرد مورد استفاده در این تحقیق، مرور عمیق ادبیات پژوهش و استخراج مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی بوده است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق مشخص شد که رسالت (مأموریت) سازمان، جو مدیریتی حاکم بر سازمان، استقلال شغلی، برآورده ساختن نیازهای کارکنان و طراحی شغلی مهم‌ترین مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی به شمار می‌آیند.

پایداری (۱۴۰۱) مطالعه‌ای با عنوان ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز با استفاده از طرح آمیخته 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 سازمان‌دهنده عوامل راهبردی، شامل راهبرد مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملکرد کارکنان می‌باشند. بابایی و همکاران (۱۴۰۰) مطالعه‌ای با عنوان طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی سازمان‌های دولتی انجام دادند. نتایج نشان داد که مدل نهایی تحقیق مشتمل بر ۳ بُعد اصلی: فردی (توسعه شایستگی، دانش و تسهیم اطلاعات، تعهد، اعتماد متقابل)؛ سازمانی (آموزش کارکنان، عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، شایسته‌سالاری، مدیریت استعداد)؛ و محیطی (اقتصادی، سیاسی، فرهنگی - اجتماعی) است. زرگران و همکاران (۱۴۰۰) مطالعه‌ای با عنوان الگوی مبنایی توسعه منابع انسانی با رویکرد عصبی‌شناختی انجام دادند. با استفاده از ۱۴ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در قالب مالتی‌گراند تئوری، مفاهیم و مقوله‌های نهایی استخراج شد که عبارت‌اند از: هسته ادراکی کارکنان (شامل عدالت، اخلاق، خلاقیت، انگیزه و اعتماد)، بدنه رفتاری کارکنان و پوسته اجرایی مدیران توسعه منابع انسانی.

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

1. Louahabi  
2. Rigby

رویکردی اکتشافی یا کیفی داشته‌اند، اما در مقالات پیشین، غلبه با تحقیقات کمی است. تحقیقات کمی، اگرچه از ارزش آکادمیک بالایی برخوردارند، اما اکثریت قریب به اتفاق این مطالعات با رویکردی تأییدی و جهت تأیید فرضیه‌های از پیش تعیین شده هستند. در عین حال، همان‌گونه که در مقالات بالا مشاهده می‌شود، مطالعاتی نیز با رویکردهای اکتشافی/کیفی صورت گرفته است و نتایج به دست آمده از آنها اهمیت این دسته از مقالات را در شناسایی ابعاد و زوایای جدید توسعه 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 توسعه 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) توسعه منابع انسانی از طریق مرور نظام‌مند پرداخته و بر پایه آنها مدل پیشنهادی تحقیق ارائه شود.

جامعه آماری پژوهش متشکل از مقالات علمی پژوهشی چاپ شده از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ در پایگاه‌های معتبر داخلی، همچون نورمگز، سید، مگ ایران و پایگاه‌های معتبر خارجی، چون گوگل اسکولار<sup>۱</sup>، ساینس دایرکت<sup>۲</sup>، اسکوپوس<sup>۳</sup>، الزویر<sup>۴</sup>، اشپرنگر<sup>۵</sup>، وب ساینس<sup>۶</sup>، ام‌دی‌پی. آی<sup>۷</sup> و امرالد<sup>۸</sup> در حوزه توسعه منابع 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 (کمی و کیفی)، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات خود استفاده کرده‌اند، به‌عنوان معیار ورودی انتخاب شدند. مقالاتی که عوامل مرتبط با توسعه منابع انسانی مد نظر را بررسی نکرده‌اند، در حوزه 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

بر اساس بررسی اولیه، در مجموع ۲۲۱۸۰ مقاله یافت شد که با حذف مقالات تکراری، این تعداد به ۱۲۳۲۱ مورد رسید. از این میان ۸۲۰ مقاله قابل دسترسی بود که با حذف مقالاتی با چکیده نامرتبط، ۲۰۳ مقاله انتخاب شد. در مرحله 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، نمونه نهایی شامل ۷۷ مقاله انتخاب شد. از این میان، ۴۶ مقاله با رویکرد کمی، ۱۷ مقاله با رویکرد کیفی و ۱۴ مقاله با رویکرد آمیخته انجام شده است.

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

### یافته‌های پژوهش

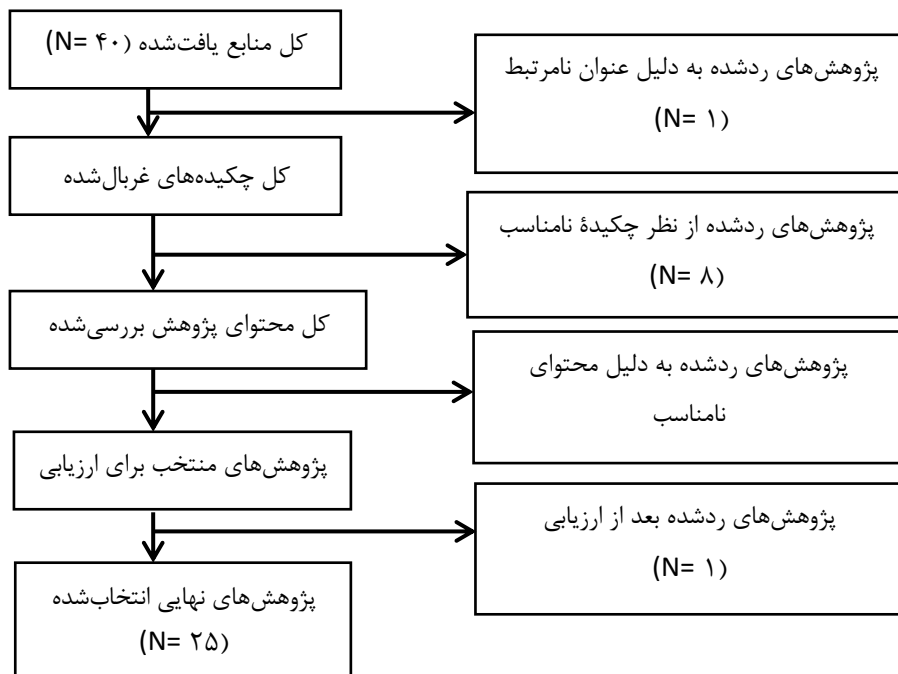
پس از انتخاب مقالات منتخب در پنج مرحله ابتدایی از روش فراترکیب، در ادامه با استفاده از روش CASP با ۱۰ شرط کیفی، هر مقاله به لحاظ کیفی ارزیابی شد. هریک از مقالات در مواجهه با این شرایط، امتیازی از ۱ تا ۵ گرفت و مقالاتی که مجموع امتیازات آنها ۳۱ و بالاتر بود، به لحاظ کیفی تأیید و باقی مقالات حذف شد. پس 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 دفاع پذیری، باورپذیری، تصدیق پذیری و بازتاب پذیری نتایج تحقیق صورت گرفته است. روش کاپا یکی از ابزارهای تصمیم‌گیری آماری است که به بررسی اندازه توافقی 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 مرحله هفتم از روش فراترکیب، یافته‌های مراحل قبل ارائه و در ادامه، به شناسایی شاخص‌های پژوهش پرداخته می‌شود. از شاخص‌های استخراج شده از متون مقالات مرتبط، با حذف شاخص‌های هم‌معنی و پرتکرار و در نهایت، با مقوله و دسته‌بندی شاخص‌های نهایی، ۶ مقوله اصلی و ۲۵ مقوله فرعی حاصل شد. در این مرحله از

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

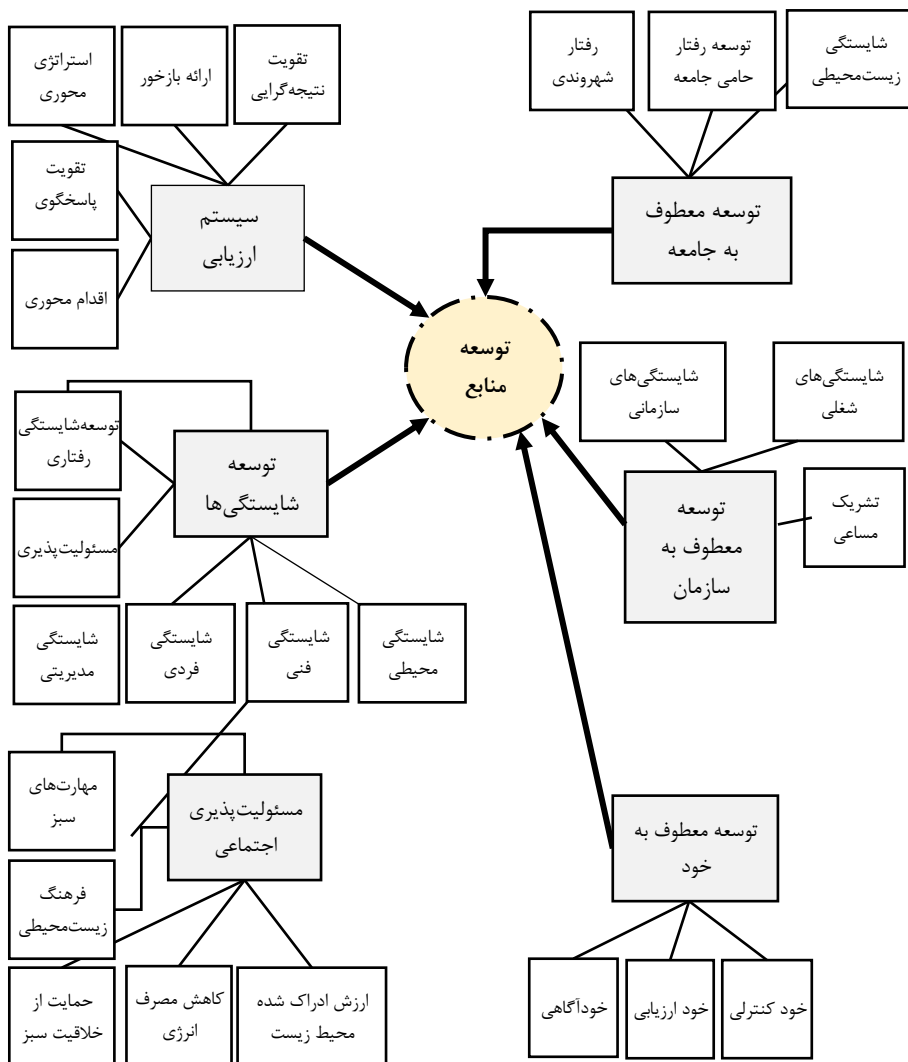
منبع	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
یون و همکاران (۲۰۲۲)؛ ویلتون (۲۰۲۲)	تقویت نتیجه‌گرایی	سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی
ریگی و همکاران (۲۰۱۸)؛ ساکس (۲۰۲۱)	ارائه بازخورد	
باهونوس و همکاران (۲۰۲۲)؛ انور و همکاران (۲۰۲۱)؛ لو و همکاران (۲۰۲۱)	استراتژی محوری	
الکتبی و همکاران (۲۰۲۲)؛ پیووار (۲۰۲۱)	تقویت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

منبع	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
چن و همکاران (۲۰۲۰)؛ باهونوس و همکاران (۲۰۲۲)؛ مالدون (۲۰۲۰)	مسئولیت‌پذیری منابع انسانی	توسعه مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان
میائو و همکاران (۲۰۲۱)؛ پیووار (۲۰۲۱)	توسعه شایستگی در حوزه مدیریتی	
ساتریسنو و همکاران (۲۰۱۹)؛ وایت و همکاران (۲۰۲۰)	توسعه شایستگی در حوزه فنی	
جو (۲۰۱۹)؛ ویلتون (۲۰۲۲)	توسعه شایستگی در حوزه محیطی	
یون و همکاران (۲۰۲۲)؛ ساکس (۲۰۲۱)	توسعه شایستگی در حوزه فردی	
زید و همکاران (۲۰۲۳)؛ ژیه و همکاران (۲۰۲۰)	آموزش مهارت‌های سبز	
وود و همکاران (۲۰۲۲)؛ دیرانی و همکاران (۲۰۲۰)	ایجاد فرهنگ زیست‌محیطی سازمان	
الکتبی و همکاران (۲۰۲۲)؛ جو (۲۰۱۹)	حمایت از خلاقیت سبز	
زید و همکاران (۲۰۲۳)؛ ژیه و همکاران (۲۰۲۰)	تشویق به کاهش مصرف انرژی	
پیووار (۲۰۲۱)؛ ژیه و همکاران (۲۰۲۰)	ارزش ادراک‌شده محیط‌زیست	توسعه معطوف به «خود»
چن و همکاران (۲۰۲۰)؛ لوهایی و همکاران (۲۰۲۰)؛ وایت و همکاران (۲۰۲۰)	خودآگاهی	
میائو و همکاران (۲۰۲۱)؛ ویلتون (۲۰۲۲)	خودآزایی	
ریگی و همکاران (۲۰۱۸)؛ لو و همکاران (۲۰۲۱)؛ میتساکیس (۲۰۲۰)	خودکنترلی	
یون و همکاران (۲۰۲۲)؛ الکتبی و همکاران (۲۰۲۲)	توسعه شایستگی‌های شغلی (مسیر پیشرفت شغلی)	توسعه معطوف به «سازمان»
مالدون (۲۰۲۰)؛ پیووار (۲۰۲۱)	شایستگی‌های سازمانی	
باهونوس و همکاران (۲۰۲۲)؛ میائو و همکاران (۲۰۲۱)	تشریک مساعی	
چن و همکاران (۲۰۲۰)؛ ویلتون (۲۰۲۲)	توسعه رفتار حامی جامعه <sup>۱</sup>	توسعه معطوف به «جامعه»
لو و همکاران (۲۰۲۱)؛ دیرانی و همکاران (۲۰۲۲)؛ الکتبی و همکاران (۲۰۲۲)	رفتار شهروندی	
وود و همکاران (۲۰۲۲)؛ زید و همکاران (۲۰۲۳)؛ میتساکیس (۲۰۲۰)	توسعه شایستگی‌های زیست‌محیطی	

1. Pro-social behavior

در مجموع بر اساس نتایج به دست آمده در روش فراترکیب، مدل نهایی تحقیق به صورت زیر توسعه یافت.

شکل ۲. مدل نهایی تحقیق



### بحث و نتیجه‌گیری

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

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

سیستم ارزیابی عملکرد منابع انسانی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی توسعه منابع انسانی شناسایی شد. ارزیابی عملکرد فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان از طریق مقایسه 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 دست‌روش‌های سنتی و روش‌های نوین وجود دارد. نکته مهم در رابطه با «سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان» این است که واژه فوق فقط بر عملکرد کارکنان تأکید ندارد، بلکه مفهوم «ارزیابی» را برجسته می‌کند. ارزیابی‌ها قضایای 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. نتیجه 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 توسعه شایستگی‌ها یکی دیگر از مؤلفه‌های توسعه 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؛ مودن علوی و همکاران، ۱۳۹۹؛ Kim, 2022; Yoon et al., 2022).

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

کارکنان، از جمله مسائل فرانقشی است که امروزه در مدیریت منابع انسانی مورد توجه بسیاری قرار گرفته است. اگر کارمندان فکر می‌کنند کارفرمایان «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. به طور مشابه، مسئولیت‌پذیری اجتماعی باعث ارتقای روابط با کیفیت بالاتر و نزدیک‌تر بین کارکنان می‌شود (Alketbi et al., 2022; Bohonos et al., 2022).

توسعه معطوف به «خود» از دیگر مؤلفه‌های شناسایی‌شده توسعه منابع انسانی بوده است و یکی از مهم‌ترین ارکان توسعه منابع انسانی به شمار می‌رود. در این پژوهش ابعادی چون خودآگاهی، خودارزیابی و خودکنترلی در رابطه با توسعه معطوف به خود شناسایی شد. خودکنترلی توانایی غلبه بر انگیزه‌های کوتاه‌مدت است که تضاد با اهداف بلندمدت مشخصه 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، اهمال کاری 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 توسعه 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 حرفه 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 همه 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 عدم خودآگاهی کارکنان روبه‌رو هستند. داشتن توانایی تنظیم و کنترل هیجانات فواید زیادی دارد. افراد خودآگاه می‌توانند موقعیت‌ها را به خوبی مدیریت کنند و از بینش منفی نسبت به خود و سازمان اجتناب کنند. یادآوری این نکته مهم است که اغلب

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

توسعه معطوف به «سازمان» از دیگر مؤلفه‌های شناسایی‌شده توسعه 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 توسعه 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 یابد. 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 فعالانه کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نمونه‌ای از یک مؤلفه مربوط به توسعه معطوف به سازمان است. سوت‌زنی و افشاگری کژرفتاری‌های محل کار از دیگر شایستگی‌هایی است که نتیجه آن بیش از کارکنان، به سازمان معطوف است. با تمرکز بر توسعه معطوف به سازمان، می‌توان کارکنان را در جهتی هدایت کرد که بیشترین تعلق خاطر و در عین حال بیشترین پیامد مثبت را برای سازمان داشته باشند. نتایج گزارشات محققان دیگر، از نتیجه به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر حمایت می‌کند (Arsanti et al. 2021; Chen et al. 2020).

توسعه معطوف به «جامعه» از دیگر مؤلفه‌های شناسایی‌شده توسعه منابع انسانی بوده است. امروزه از کارکنان انتظار می‌رود که علاوه بر 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 سازنده کارکنان که بخشی از شرح شغل رسمی آنها نیست، استفاده می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی شامل هر کاری است که کارمندان به اراده 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؛

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 مقوله 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 توسعه منابع انسانی (به‌عنوان مثال حضور فعالانه در کارگاه‌های آموزشی و غیره) توجه شود.

در رابطه با تدوین و توسعه شایستگی‌ها به مدیران شرکت ملی حفاری توصیه می‌شود کلیه 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 توسعه 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 توسعه 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 توسعه 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 نه تنها باعث سردرگمی‌هایی برای کارکنان می‌شود، بلکه

بهبود برای انجام ندادن وظایف شغلی در اختیارشان قرار می‌دهد. همچنین، رویکرد چرخش شغلی به‌عنوان روشی برای بهبود توسعه معطوف به «سازمان» پیشنهاد می‌شود. در رابطه با توسعه 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 رابینی، علی؛ دانش فرد، کرم‌اله و میرسپاسی، ناصر (۱۴۰۰). طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: استانداری کرمان). *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۹ (۳)، صص. ۴۵-۶۰.
- پایداری، مسعود (۱۴۰۱). ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در شهرداری شیراز با استفاده از طرح آمیخته اکتشافی. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۳۲، صص. ۳۱۱-۲۹۳.
- زرگران، فاطمه؛ دهقانان، حامد؛ خاشعی، وحید و محمودزاده، سیدمجتبی (۱۴۰۰). الگوی مبنایی توسعه منابع انسانی با رویکرد عصبی‌شناختی. *آموزش علوم دریایی*، ۴، صص. ۱-۱۴.
- شیری یایچی، هاجر؛ محمدخانی، کامران و نصیری قرقانی، بابک (۱۳۹۸). تأثیر تعالی و بالندگی سازمانی بر توسعه 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 توسعه منابع انسانی در سطح ملی. *فرآیند 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 (IJEEM)*, 5.

- 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.

- 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*.
- Piowar-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.

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.