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

Ahmad Asadi[1]*- Ismail Asadi[2]

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.

مقاله علمی پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۳/۰۶/۰۹ تاریخ پذیرش ۱۴۰۳/۰۸/۱۲

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

احمد اسدی[۱] اسماعیل اسدی[۲]

چکیده

هدف این پژوهش ارائه مدل توسعه منابع انسانی دوسوتوان 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 دوسوتوانی، ترکیب و بازطراحی قابلیت‌های منابع انسانی، توسعه دوسوتوانی و راهبردها شامل رویکرد توسعه‌ای به منابع انسانی دوسوتوان و بازطراحی قابلیت‌های پویای منابع انسانی دوسوتوان و عوامل مداخله‌گر شامل عوامل قانونی، سازمانی، انگیزشی و پیامدها شامل بهبود قابلیت‌های پویای منابع انسانی دوسوتوان، بهبود قابلیت‌های پویای سازمانی و بهبود بهره‌وری هستند.

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

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. ازاین‌رو، بازیگر موفق در عرصه بین‌الملل، قدرت بلامنازع در منطقه خلیج‌فارس 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، ۸۲۹:۲۰۱۴).

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 ازجمله 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 مورداستفاده 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 اقدامان 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،

زمانی‌که شرکت فورد موتور آموزش کارکنان خود را به‌منظور افزایش تولید در خط تولید آغاز کرد. از دهه ۱۹۶۰ توسعه منابع انسانی به‌عنوان یکی از زیرمجموعه‌های مدیریت منابع انسانی مطرح شد. برای بقا، سازمان‌ها ملزم به استفاده از قابلیت و شایستگی منابع انسانی خود برای کسب مزیت رقابتی هستند. (اندرسون، ۲۰۱۷).

منابع انسانی دوسوتوان، اشاره به دانش، توانایی و مهارت‌هایی دارد که به‌صورت فزاینده به اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها کمک می‌کنند و افراد را در مدیریت تضادهای به‌وجود 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 دوسوتوانی کمک کند. گوتل و کنلچنر (۲۰۰۹) طی پژوهش‌های خود، از نظام‌های منابع انسانی به‌عنوان 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 دوسوتوان 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، به‌عنوان اقداماتی اساسی نام می‌برند که موجب حصول اطمینان از وجود نیروی انسانی شایسته می‌شود. این اقدامات به‌عنوان مسیری درست در اجرای بهره‌برداری و اکتشاف در سطح سازمان تلقی می‌شوند. (الکرداوی، ۲۰۱۶).

یکپارچه‌سازی مدیریت منابع انسانی و قابلیت‌های پویا به ما امکان می‌دهد ساختار قابلیت‌های مدیریت منابع انسانی را تعریف کنیم و ترکیب‌های منحصربه‌فردی از شیوه‌ها و منابعی را که به نفع قابلیت‌های پویا از طریق یک فرایند تکرارشونده 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 به‌طور قابل‌توجهی به چارچوب قابلیت‌های پویا با ترکیب قابلیت‌ها و عامل انسانی کمک کند. و گسترش ادبیات قبلی عمدتاً 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 به‌عنوان سازه‌های میانجی به همراه داشت، با دوسوتوانی 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 کوته‌بینانه‌ای درمورد توسعه پتانسیل مهندسان دارند. روش‌های توسعه منابع انسانی فقط بر نیازهای جاری تمرکز دارند با اصول مدیریت استراتژیک منابع انسانی در زمینهٔ

نویسنده	سال	عنوان پژوهش	خلاصه پژوهش
			انعطاف‌پذیری و رویکرد بلندمدت مطابقت ندارند.
کنیلز و ولد	۲۰۱۹	بررسی دوسوتوانی منابع انسانی، سیستم عملکرد شغلی بالا و رفتار مبتکرانه	نتایج پژوهش نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوسوتوانی رفتاری و دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. به‌علاوه، دوسوتوانی رفتاری نقش میانجی در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و دوسوتوانی 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.
گاراوان و همکاران	۲۰۱۶	توسعه منابع انسانی در موریتوس، زمینه، چالش‌ها، فرصت‌ها	بر توسعه دانش و درک در زمینهٔ 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 کلهرودی و همکاران	۱۴۰۱	رتبه‌بندی الزامات کارکردی سازمان دوسوتوان در حوزه مدیریت منابع انسانی	نتایج نشان می‌دهد ارائه پاداش همکاری در دوسوتوانی، حذف قوانین محدودکننده و تجدیدنظر در قوانین موجود، و تعیین قوانین خاص برای دوسوتوانی 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 دوسوتوان در نیروی انتظامی به روش تحلیل تم و شبکه خزانه	نتایج نشان داد مدیریت منابع انسانی دوسوتوان دارای ۷۷ شاخص است که در دو دسته (اکتشاف و بهره‌برداری) و ۸ بعد (الزامات دوسوتوانی، استخدام دوسوتوان، آموزش دوسوتوان، ارزیابی دوسوتوان، جبران خدمات دوسوتوان، روابط کاری دوسوتوان، برنامه‌ریزی منابع انسانی دوسوتوان و نگهداشت دوسوتوان) دسته‌بندی شدند.
طهماسبی و همکاران	۱۳۹۷	ارائه چهارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان دوسوتوان	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 دوسوتوان 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 کمّی و کیفی در مراحلی 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 فلسفیِ 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[1] 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 تجزیه‌وتحلیل 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 کمّی 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 چندین‌بار موردبازنگری قرار گرفت و اصلاحات لازم روی آن انجام شد. علاوه‌براین براساس معیارهای ارائه شده توسط کرسول (۴۱۲:۲۰۰۵) برای اطمینان از روایی پژوهش، روش تطبیق از سوی اعضا به‌کار 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 اعضایی 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 ۱۰روزه 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 تجزیه‌وتحلیل 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 درمجموع 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.

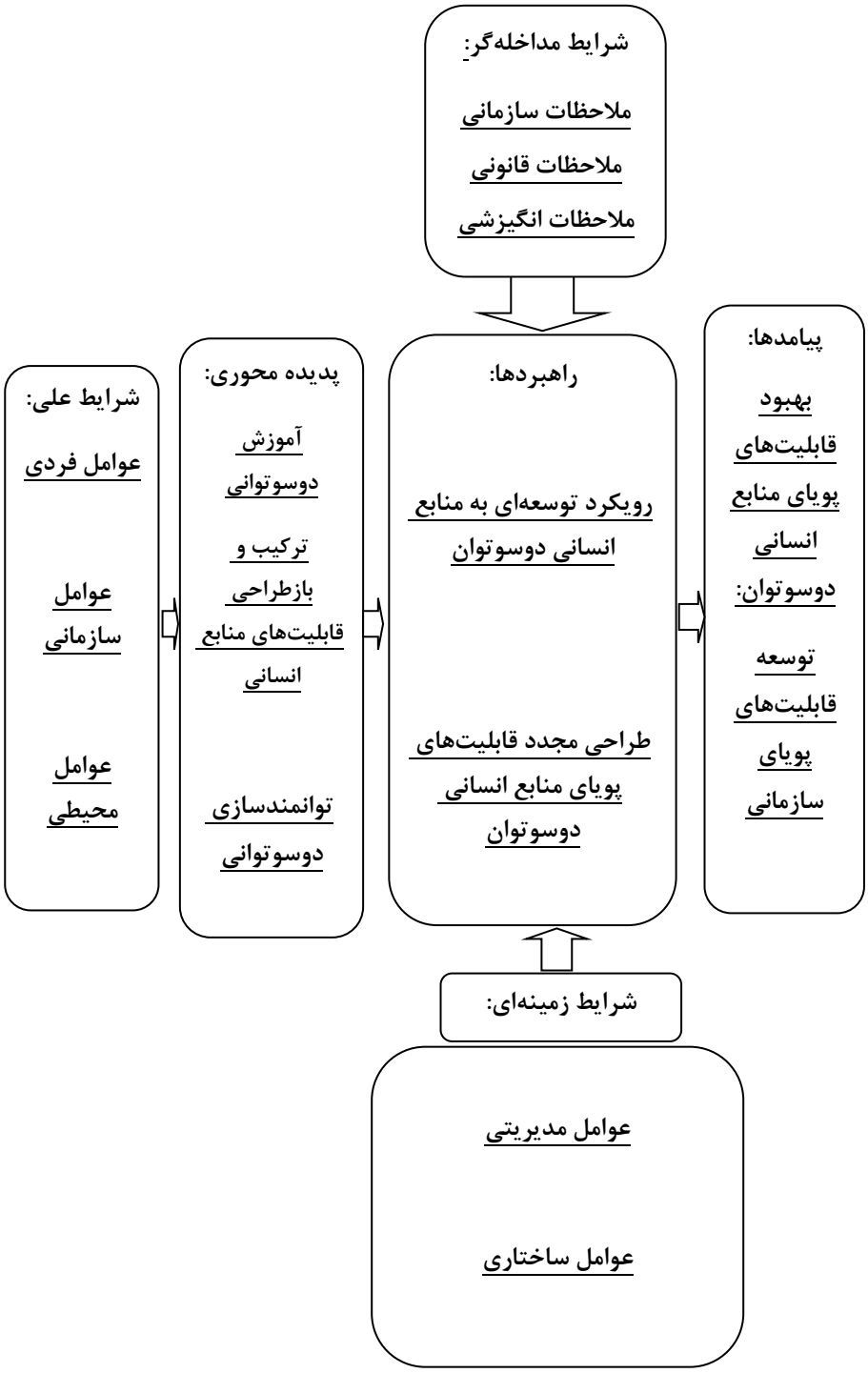
کدگذاری مفاهیم در نرم‌افزار مکس کیودا

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

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
	فردی	حداکثرسازی توانمندی کارکنان
		نیروی انسانی به‌عنوان یک منبع غیرقابل‌تقلید
		نگاه سرمایه‌ای به منابع انسانی
	محیطی	تغییرات سریع محیطی
		غیرقابل‌پیش‌بینی بودن آینده
		اقتصاد دانش‌محور
		نیازهای نوین کسب‌وکار
عوامل زمینه‌ای	ساختاری	فرهنگ سازمانی دوسوتوان
		کاهش سلسله‌مراتب سازمانی
		تفویض اختیار به کارکنان
		شایسته‌سالاری در جذب و ارتقا
	مدیریتی	باور مدیران به فرایندِ توسعه منابع انسانی دوسوتوان
		حمایت مدیران از منابع انسانی دوسوتوان
		نقش تسهیلگری مدیران
		وجود مدیران منابع انسانی متخصص
		ارتباطات قوی مدیران با کارکنان
عوامل مداخله‌گر	عوامل قانونی	وضع قوانین اختصاصی برای دوسوتوانی
		وضع بودجه اختصاصی برای دوسوتوانی
		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 دوسوتوانی
پدیده محوری	آموزش دوسوتوانی	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 دوسوتوانی	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
	نیروی انسانی	هنر ترکیب دانش فردی با قابلیت‌های جدید
		بهره‌گیری از استعدادهای نهفته کارکنان به‌صورت هم‌زمان
		توانایی هماهنگی وظایف و نقش‌ها با قابلیت‌های جدید
راهبردها	رویکرد توسعه‌ای به منابع انسانی دوسوتوان	پاداش برای مشارکت در فرایند دوسوتوانی
		تعیین نقش‌های متنوع برای کارکنان
		مشارکت کارکنان هم در بخش فنی و هم تحقیقات
		غنی‌سازی شغلی
		توسعه و گردش شغلی کارکنان در بخش‌های فنی و تحقیقاتی
	بازطراحی قابلیت‌های پویای منابع انسانی دوسوتوان	بازطراحی قابلیت‌های پویای منابع انسانی
		پیکره‌بندی مجدد مشاغل
		متناسب‌سازی قابلیت‌ها با مشاغل
		فضای باز ایده‌پردازی
		ایجاد محیط کاری جذاب برای کشف قابلیت‌های جدید
		قابلیت سازمان در بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود و جدید
پیامدها	بهبود قابلیت‌های پویای منابع انسانی دوسوتوان	توسعه توانمندی‌های اکتشاف و بهره‌برداری
		شکوفایی شایستگی‌های جدید
		بهبود عملکرد فردی
		افزایش خلاقیت کارکنان
	توسعه قابلیت‌های پویای سازمان	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



۱-۵. 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 نمونهٔ 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	√AVE	√R۲	GOF
عوامل علی	۰/۷۳	۰/۸۳	۰/۵۵	۰/۸۰	۰/۷۳۴	۰/۶۹۲	**۰/۵۵**
پدیده‌محوری	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 موردتأیید 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	پدیده‌محوری	۰/۷۵۳	۲۱/۵۱۳	تأیید
۲	پدیده‌محوری	راهبردها	-۰/۰۵۶	۰/۹۶۷	عدم‌تأیید
۴	عوامل مداخله‌گر	راهبردها	۰/۴۹۷	۶/۱۹۲	تأیید
۵	عوامل زمینه‌ای	راهبردها	۰/۴۲۶	۶/۴۳۱	تأیید
۶	راهبردها	پیامدها	۰/۶۸۳	۱۵/۴۹۱	تأیید

تحلیل یافته‌های بخش کیفی بیانگر آن است که توسعه منابع انسانی دوسوتوان 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 پدیده‌محوری شامل (آموزش دوسوتوانی، بازطراحی قابلیت‌های منابع انسانی، توسعه دوسوتوانی)، راهبردها شامل (رویکرد توسعه‌ای به منابع انسانی دوسوتوان، 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 مقوله‌محوری برابر با ۷۵۳/ به‌دست آمده است و آماره احتمال آزمون نیز ۲۱/۵۱۳ به‌دست 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 پدیده‌محوری بر راهبردها ۰/۰۵۶- است که نشان از عدم‌تأیید 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. درصورتی‌که از این ظرفیت به‌صورت 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 دوسوتوان 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 درجهت 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 علّی 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 دوسوتوانی، بازطراحی قابلیت‌های پویای منابع انسانی و توسعه دوسوتوانی است. ازجمله عوامل پدیده‌محوری بازطراحی قابلیت‌های پویای منابع انسانی است در واقع برای پیاده‌سازی توسعه منابع انسانی دوسوتوان 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 دوسوتوانی، 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 به‌کار 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 درجهت اعتمادسازی، حمایت‌گری و قدردانی از کارکنان باشد. هر سازمانی که می‌خواهد پیشرفت کند و در دنیای امروز که به‌سرعت 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 دوسوتوان، و توسعه قابلیت‌های پویای منابع انسانی است. یافته‌های به‌دست آمده از راهبردها با پژوهش‌های ثنایی و همکاران (۱۳۹۹)، گاراوان و همکاران (۲۰۱۶) و کرمانی و همکاران (۱۳۹۸) همراستا است.

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

پیشنهادها

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 درجهت ایجاد و ترویج فرهنگ سازمانی اهتمام ورزند. این فرهنگ سازی می‌تواند به‌صورت رسمی و یا به‌صورت غیررسمی انجام شود. بخشی از این فرهنگ‌سازی می‌تواند به‌صورت 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 درجهت 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 درجهت 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 درصورتی 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 درجهت 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، تیمورنژاد، کاوه (۱۴۰۱). طراحی الگوی آینده‌نگاری منابع انسانی در صنعت نفت با تأکید بر قابلیت‌های پویا. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی؛ ۱۳ (۵۲): ۱۰۰-۸۱

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 دوسوتوان 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 (موردمطالعه: وزارت نیرو). *مدیریت فردا*، ۱۸(۵۸)، ۱۹-۳۴.

لطیفی، معصومه، محمد بیگی، فاطمه، اله بخشیان، لیلی، داوری دولت‌آبادی، نسرین. (۱۳۹۸). ارائه مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کتابخانه‌های عمومی کشور با رویکردی به آینده. آینده‌پژوهی ایران، ۴ (۲)، ۲۰۳.

کثیرلو، مجید، نعامی، عبدالله. (۱۳۹۹). تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان (موردمطالعه: 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., & Freeney, 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.