

## Designing and Compiling a Human Capital Management Model in West Oil and Gas Exploitation Company

Alireza Pouraskari<sup>1</sup>\_Hassan Rangriz<sup>2\*</sup>\_ Alireza Islambolchi<sup>3</sup>\_ Ali Asghari Sarem<sup>4</sup>

### Abstract:

The purpose of this study is to design human capital management model in West Oil and Gas Exploitation Company. This research is an applied development in terms of purpose and qualitative in terms of nature. Experts were identified by targeted sampling and snowball sampling, which interviewed with 15 experts. The method of analysis was grounded theory and data were collected through semi-structured interviews. Findings showed that in causal conditions, individual, group and organizational components; Central category, job and organizational planning; In the context of aligning programs with organizational strategies; In intervening conditions, organizational pathology; In relation to strategies, institutionalization of human resource information system; In terms of consequences, individual, organizational, and social consequences were identified. In this study, by referring to the interviewees to confirm the codes and the final model, qualitative data analysis using software and an independent analyst was used to check the validity.

**Keywords:** Human Capital Management, Grounded Theory, West Oil and Gas Exploitation Company.

1. PhD Student in Public Administration, Human Resources, Islamic Azad University, Hamadan, Iran. Alirezatcf@gmail.com
2. Associate Professor, Department of Human Resource Management and MBA, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. (rangriz@khu.ac.ir)
3. Assistant Professor, Department of Business Management, Islamic Azad University, Hamadan, Iran. Alireza.slambolchi@gmail.com
4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Bo Ali Sina University, Hamadan, Iran. ali\_asgharisarem@yahoo.com

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## طراحی و تدوین مدل مدیریت سرمایه انسانی در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز غرب

علیرضا پور عسکری<sup>۱</sup> - حسن رنگریز<sup>۲\*</sup> - علیرضا اسلامبولچی<sup>۳</sup> - علی اصغری صارم<sup>۴</sup>

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل مدیریت سرمایه انسانی در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز غرب بوده است. این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای کاربردی و از لحاظ ماهیت، کیفی است می‌باشد. خبرگان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی شناسایی شدند که با توجه به کفایت داده‌ها، با ۱۵ نفر خبره مصاحبه انجام شد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، نظریه داده بنیاد بود و داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته گردآوری شدند. یافته‌های پژوهش نشان دادند داد در شرایط علی مؤلفه‌های فردی، گروهی و سازمانی؛ مقوله محوری، طرح‌ریزی شغلی و سازمانی؛ در بستر حاکم همسویی برنامه‌ها با استراتژی‌های سازمانی؛ در شرایط مداخله‌گر، آسیب‌شناسی سازمانی؛ در رابطه با راهبردها، نهادینه کردن سیستم اطلاعات منابع انسانی؛ و در خصوص پیامدها، پیامدهای فردی، سازمانی، و اجتماعی شناسایی شدند. در این پژوهش، با مراجعه مجدد به مصاحبه‌شوندگان برای تأیید کدها و مدل نهایی، تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار و تحلیل‌گر مستقل برای بررسی روایی استفاده شد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت سرمایه انسانی، نظریه داده بنیاد، شرکت بهره‌برداری نفت و گاز غرب

۱. دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. Alirezatcf@gmail.com  
۲. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول): Rangriz@khu.ac.ir  
۳. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. Alireza.slambolchi@gmail.com  
۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. ali\_asgharisarem@yahoo.com

## مقدمه

ممروزه محیطی که تمامی کشورها و سازمان‌ها با آن مواجه هستند بسیار پویا و متغیر است (Liu & Ji, 2020). بنابراین تمامی سازمان‌ها و شرکت‌ها به دنبال تحقق سطح عملکردی بهتر و یا درآمد بیشتر، توسعه مداوم فناوری‌ها (Huffman, 2020)، و درنهایت، دستیابی به منبعی برای رسیدن به رشد اقتصادی هستند (Khan et al., 2020). در چنین شرایطی، مدیریت کارا و اثربخش، مستلزم شناخت و بهره‌گیری از ابزارها و تکنیک‌های مناسب برای درک مسائل نوین مدیریتی می‌باشد. امروزه جریان اقتصاد و معیارهای ایجاد ارزش تغییر یافته است و منابع نامشهود و به‌خصوص سرمایه فکری، اهرم‌های جدیدی برای مواجهه با این تغییرات محیطی و ساختاری می‌باشند (مرادی شهرداری و همکاران، ۱۳۹۸). بر اساس مبانی نظری در این حوزه، سرمایه فکری یکی از منابع بسیار ضروری سازمان‌ها محسوب می‌شود (Salvi et al., 2020). از طرفی دیگر در یک اقتصاد در حال توسعه، سرمایه فکری منبع غالب برای افزایش عملکرد است می‌باشد (Xu & Li, 2020).

”سرمایه‌های فکری“ یک سرمایه غیرمادی ارزشمند و منحصر به فرد بوده است که برای عملکرد و توسعه کشورها از اهمیت بالایی برخوردار است می‌باشد. همچنین سرمایه فکری برای ایجاد و ترجمه دانش و اطلاعات سازمان‌ها و توسعه نوآوری‌ها ضروری است (Popkova & Sergi, 2020). به‌طور خلاصه می‌توان گفت که سرمایه فکری با ایجاد ارزش افزوده برای منابع (منابع انسانی، و دارایی رابطه‌ای، فرهنگی، فکری و فیزیکی) این امکان را برای سازمان به وجود می‌آورد تا جایگاه رقابتی خود را ارتقا دهد (شمسی، ۱۳۹۹). سرمایه فکری بر روی نیروی انسانی متمرکز بوده است و تلاش می‌نماید می‌کند تا این سرمایه را توسعه بدهد (Švarc et al., 2020)؛ و با تأکید بر روی فرآیند تصمیم‌گیری و نوآوری افراد قصد دارد تا ظرفیت نوآوری آن‌ها و سازمان را توسعه دهد (Huang et al., 2020). یکی از ابعاد سرمایه فکری، سرمایه انسانی است (Yusliza et al., 2020)؛ که نشان‌دهنده سهم کارکنان دانشی در سازمان است. ”سرمایه‌های انسانی“ پایه و اساس سرمایه فکری را تشکیل می‌دهد و بدون آن، سرمایه فکری نمی‌تواند اجرا شود. از آنجایی که سرمایه‌های انسانی متعلق به کارکنان سازمان است، می‌توان ادعا کرد نمود که این نوع از سرمایه متعلق به سازمان نیست و بنابراین، با خروج کارکنان از سازمان، این سرمایه نیز از سازمان گرفته می‌شود (ادهم و شفیع‌زاده، ۱۳۹۸). سرمایه انسانی از اهمیت بالایی برخوردار است و سرمایه‌گذاری بر روی آن، یک فرآیند چندمرحله‌ای است که از اوایل زندگی آغاز می‌شود (Caucutt & Lochner, 2020).

سرمایه انسانی از دو بخش اصلی شامل، سرمایه انسانی اولیه (مهارت‌هایی که فرد با خود به سازمان می‌آورد) و توانایی یادگیری تشکیل شده است (Badel et al., 2020). سرمایه انسانی یک منبع فردی بارز برای سازمان است (Eckardt et al., 2020)؛ و در تحقیقات متعددی مورد ارزیابی قرار گرفته است و بر اساس مطالعات تجربی، سازمان‌هایی که از سرمایه انسانی لازم برخوردار باشند می‌توانند موجب عملکرد بالاتر (Honjo, 2020)، سودآوری، سلامت روحی و جسمی بیشتر و کاهش هزینه‌ها شوند. سرمایه انسانی

می‌تواند شامل دانش، ویژگی‌های شخصیتی، سلامتی، تجربیات، آموزش و عملکرد شناختی باشد (Christensen et al., 2020). البته باید گفت که همانند سرمایه فکری، سرمایه انسانی نیز نقش قابل توجهی بر روی توسعه اقتصاد کشور ایفا می‌نماید؛ ولی باین‌وجود تحقیقات میدانی اندکی بر روی سرمایه انسانی انجام شده است (Yang & Pan, 2020).

سرمایه انسانی به معنای تجمیع تجارب مرتبط با وظیفه یا شغل، دانش دانشگاهی و نظری، و دانش قبلی موجود در سازمان است (Marvela et al., 2020). سرمایه انسانی از دانش، تجربه و توانایی اعضا تشکیل شده است (Amorelli & García Sánchez, 2020)؛ و در واقع مجموعه توانایی‌ها و ویژگی‌های ذاتی است که فرد از آن‌ها بهره برده، و دانش و مهارت‌های جدیدی را نیز کسب می‌نماید و این دو بخش را باهم درمی‌آمیزد (Christensen et al., 2020). به‌طور کلی، سرمایه انسانی بر روی رفتار افراد تأثیر می‌گذارد (Ahmeda et al., 2020).

نظر به اینکه شرایط ایران به دلیل وجود تحریم‌ها و دلایل بسیار متعدد دیگر با سایر کشورها قابل مقایسه نیست؛ لذا تنها به بررسی پیشینه داخلی اکتفا می‌شود. از طرفی باید گفت که با جستجوی تخصصی در قالب سامانه گنج ایراندک و مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، و جستجوی عمومی در موتور جستجوگر گوگل نشان می‌دهد که تاکنون در داخل کشور تحقیقی متمرکز برای ارائه مدل مدیریت سرمایه انسانی منتشر نشده است ولی باین‌حال به تعدادی از تحقیقات در حوزه سرمایه انسانی اشاره می‌شود. به‌طور مثال، حاجی‌لو و همکاران (۱۳۹۹) تحقیقی را با عنوان مدل توسعه سرمایه انسانی در وزارت نفت ایران منتشر نمودند و طی آن، ضمن ارائه شش سناریو، "بهبود توانایی کارکنان" به‌عنوان جذاب‌ترین سناریو و "بهبود برنامه‌های نرم‌افزاری آموزش و توسعه" و "بهبود اعتماد و روابط متقابل" به‌عنوان سناریوهای قوی پژوهش شناسایی گردید. آن‌ها نیز دریافتند برای توسعه سرمایه‌های انسانی باید به بر توانمندسازی کارکنان تأکید شود، و با تقویت ظرفیت‌های روحی و اعتمادبه‌نفس کارکنان باید با افزایش سطح مهارت و توانایی‌های تجربی آنان همراه شود تا سازمان به سطح قابل‌قبولی از بهره‌وری دست یابد.

ثنایی و همکاران (۱۳۹۹) در پایان‌نامه خود به ارائه مدل مدیریت منابع انسانی دوستوان پرداخته است و به این نتیجه رسید که این مدل دارای ۷۷ شاخص است که در دودسته (اکتشاف و بهره‌برداری) و ۸ بعد (الزامات دوستوانی، استخدام دوستوان، آموزش دوستوان، ارزیابی دوستوان، جبران خدمات دوستوان، روابط کاری دوستوان، برنامه‌ریزی منابع انسانی دوستوان و نگهداشت دوستوان) دسته‌بندی شدند. رضوی حیدری نیز در رساله دکتری خود تحت با عنوان "طراحی مدل حسابداری سرمایه انسانی بر اساس رویکرد ارزش‌گذاری" به این نتیجه رسید که برای کارکنان بانک، مشتریان را سرمایه واقعی بانک دانستن، تمایل به بقای سازمان، امانت‌داری در کار و پرهیز از خیانت به ترتیب مهم‌ترین شاخصه‌های ارزش‌گذاری سرمایه انسانی است. همچنین آشنایی به زبان خارجی، گردش شغلی و امتیازات ارزیابی عملکرد از کم‌اهمیت‌ترین شاخصه‌های مزبور می‌باشد.

موسوی (۱۳۹۱) نیز در رساله خود با عنوان "الگوی توسعه سرمایه انسانی (مورد مطالعه: سازمان صداوسیما)

جمهوری اسلامی ایران) دریافت که اثر شایستگی‌های تکنیکی، رهبری، ارتباطی، ذهنی، مکمل و رسانه‌ای بر روی توسعه انسانی مثبت و معنادار است. همچنین سپهوند و همکاران (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان "طراحی مدل معماری سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از نظریه داده بنیاد" به این نتیجه رسید که برای معماری سرمایه‌های انسانی، سازمان‌ها باید مدیریت کار راهه شغلی مناسبی برای کارکنان خود بر اساس اصل شایستگی و بر مبنای جانشین‌پروری داشته باشند. به‌علاوه، برای عملیاتی کردن معماری سرمایه‌های انسانی، سازمان‌ها باید هم‌آیندی برنامه‌ریزی منابع انسانی با برنامه‌های راهبردی سازمان و تطابق برنامه‌ریزی منابع انسانی با برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان را مدنظر خود قرار دهند. برنامه‌ریزی در جهت سرمایه‌گذاری منابع انسانی دانش‌محور و متخصص و ساماندهی سازمان بر اساس نیروهای انسانی با استعداد و کلیدی، نکته دیگری است که در معماری سرمایه‌های انسانی بسیار حائز اهمیت است. درنهایت، سازمان برای معماری مناسب سرمایه‌های انسانی باید فرایند کارمند یابی خود را بر اساس نیازسنجی و مبتنی بر شایستگی و قابلیت منابع انسانی انجام دهد. شریفی و همکاران (۱۳۹۶) نیز در تحقیق خود دریافتند که آموزش و توسعه سرمایه انسانی شامل تعیین استانداردهای آموزشی، روش آموزش، هماهنگی میان عناصر آموزش، طبقه‌بندی و زمان‌بندی است. این قسمت تحت تأثیر نیازسنجی و هدف‌گذاری، منابع مالی، مربیان و محتوای آموزشی، امکانات، و عوامل اجرایی است؛ و باعث ارائه ایده‌های نو، ارتقای نوآوری و ارتقای عملکرد سازمان خواهد شد.

سرمایه انسانی از ارکان اساسی توسعه یک کشور و یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های سرمایه فکری است و تقریباً تمام اندیشمندان و محققین این حوزه در مورد سرمایه انسانی به‌عنوان بعد اصلی سرمایه فکری اتفاق نظر دارند (تفضلی هرندی و همکاران، ۱۳۹۹). امروزه سرمایه فکری در سازمان‌ها به‌عنوان یکی از ارکان موفقیت مورد توجه و تأیید قرار گرفته است و مدیران و تصمیم‌گیران در تلاشند سهم این سرمایه را در سازمان متبوع خود گسترش داده دهند و مدیریت نمایند. واقعیت این است که در جهان امروز انسان عنصر کلیدی توسعه محسوب می‌گردد و عامل نیروی انسانی پیشبیش از هر چیز دیگری اهمیت دارد. در سطح کلان، واژه فرار مغزها در واقع نشان‌دهنده عدم توجه و عدم مدیریت سرمایه انسانی می‌باشد و در سطح شرکت نیز درخواست‌های جابجایی و انتقال، بازنشستگی زودرس، بازخرید و امثالهم آن نشانه‌هایی از عدم توجه به سرمایه اصلی شرکت می‌باشد.

تمامی این موارد در برنامه چهارم از نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور که مبتنی بر سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری (مصوبه ۱۴ اسفند ۱۳۹۲) می‌باشد، دیده شده است. در برنامه چهارم نقشه راه اصلاح نظام اداری که به‌عنوان مدیریت سرمایه انسانی ذکر خوانده شده، در خصوص جذب تعالی و بهره‌وری کارکنان در راستای تحقق اهداف کشور تأکید شده است. با توجه به تعیین سیاست‌های کلی نظام اداری (شامل عدالت محوری در جذب، گزینش، ارتقاء مدیران، آموزش، تأمین حداقل معیشت، جذب و نگهداری کارکنان، برنامه‌های بازنشستگی، توجه به خانواده کارکنان)؛ و اینکه شرکت بهره‌برداری نفت و گاز غرب یکی از شرکت‌های اصلی در زمینه تولید نفت و گاز در کشور می‌باشد، اهمیت طراحی مدل مدیریت سرمایه انسانی در این شرکت بیش از پیش نمود پیدا می‌کند. از طرفی دیگر همواره تعداد زیادی از کارکنان متقاضی انتقالی از این شرکت به شرکت‌های دیگر هستند و علیرغم

اینکه ضریب حقوق شرکت از بسیاری دیگر از شرکت‌های دیگر نفتی بالاتر است؛ ولی بازم شرکت با انبوهی از درخواست انتقال روبرو مواجه است؛ هم‌چنین کارکنانی که بعد از چند سال کار و آشنایی با فنون و فضای شغلی کار، و طی کردن دوره‌های آموزشی به مرحله بازدهی می‌رسند، خواهان انتقال از شرکت شده و این امر، هزینه‌های پنهان شرکت را افزایش می‌دهد. هم‌چنین باید افزود که چندین میدان مشترک بین ایران و عراق در حوزه فعالیت شرکت وجود دارد؛ و افزایش بازدهی کارکنان شرکت، نهایتاً باعث افزایش عملکرد شرکت و صیانت از سرمایه کشور می‌گردد. لذا مسئله اساسی در این پژوهش در واقع «طراحی و تبیین مدل مدیریت سرمایه انسانی بر اساس برنامه چهارم از سیاست‌های کلی نظام اداری در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز غرب» می‌باشد.

## روش‌شناسی

روش‌شناسی پژوهش حاضر مبتنی بر توسعه‌ای - کاربردی از نوع کیفی و با رویکرد نظریه داده بنیاد است. داده‌های لازم پژوهش با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شد. جامعه آماری پژوهش حاضر متشکل از دو گروه اصلی اساتید دانشگاهی در حوزه مدیریت منابع انسانی، و مدیران و روسای ادارات و واحدهای شرکت نفت و گاز غرب بودند. معیارهای عمومی انتخاب مشارکت‌کنندگان عبارتند از: کلیدی بودن، فهم نظری موضوع، تنوع، و موافقت با مشارکت. در این پژوهش تلاش شد خبره‌ترین افراد بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شوند. نمونه آماری پژوهش متشکل از دو نفر از اساتید رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی که در حوزه شرکت‌های فعال در صنعت نفت کشور نیز تحقیقات تجربی انجام داده بودند، و هم‌چنین ۱۳ نفر از مدیران و روسای ادارات و واحدهای شرکت نفت و گاز غرب با بیش از ۲۰ سال سابقه بیش از ۲۰ سال مورد مصاحبه قرار گرفتند. تمامی و این افراد آقا بودند، و بیشتر آن‌ها دارای سن بیش از ۴۵ سال، دارای تحصیلات ارشد و دکتری، و سابقه بیش از ۲۰ سال بودند. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش داده بنیاد با سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. در این پژوهش، با مراجعه مجدد به مصاحبه‌شوندگان برای تأیید کدها و مدل نهایی، تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار MaxQDA و تحلیل‌گر مستقل برای بررسی روایی استفاده شد.

## یافته‌ها

در این پژوهش، در مرحله کدگذاری باز ۳۱۳ گزاره مفهومی سازمان‌دهی شدند. سپس در مرحله کدگذاری محوری ۲۷ مقوله فرعی و ۱۰ مقوله اصلی شناسایی گردیدند که در به ۶ بخش اصلی تقسیم شدند. جدول زیر به ارائه کدهای محوری و انتخابی پرداخته است و به‌منظور کاهش حجم جدول، مفاهیم و کدهای باز به‌صورت دو ستونه ارائه شده است.

جدول ۱  
کدگذاری‌های انتخابی

مقوله‌ها	مفاهیم و کدهای باز	
جذب و تثبیت نیروی انسانی	جذب نیروی انسانی	جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص
	جذب نخبگان	تسهیل در جذب و نگهداشت نیروی انسانی نخبه
	اولویت جذب افراد بومی	شناخت نیاز سازمان به نیروی انسانی
	قانون جذب نیروی انسانی	جذابیت سازمانی در جذب نیروی انسانی
	جذب نخبگان دانشگاه‌های برتر	اولویت جذب نیروی انسانی از مناطق محروم
	جذب افراد بومی بر اساس قانون	جذب نیروی متخصص از خارج سازمان
	جذب و تثبیت نیروی انسانی	مهیا بودن شرایط احراز برای افراد بومی
سرمایه انسانی	تعیین شاخص‌های جذب	الگوهای جذب نیروی انسانی
	حفظ کارکنان ارزشمند	مدیریت سرمایه انسانی
	عوامل انسانی	جذب نیروی انسانی
	انواع سرمایه انسانی	سرمایه انسانی
مستندسازی دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی و مهارت‌ها	سنجش سرمایه انسانی	حفظ سرمایه انسانی
	مستندسازی دانش کارکنان	مستندسازی و مهارت و شایستگی کارکنان
	مستندسازی دوره‌های آموزشی	مستندسازی دوره‌های طی شده خارج از سازمان
عدالت سازمانی ماهیت تفکر سیستمی	عدالت مبتنی بر تخصص و تجربه	عدالت مبتنی بر ارشدیت
	خلاقیت کارکنان	خلاقیت و حل مسئله
	ترویج تفکر سیستمی	قدرت تفکر
	توجه به افراد	نظرخواهی از کارکنان
	مدیران روابط کارکنان	روابط کارکنان
	رابطه رهبر - پیرو	رابطه انسانی
	توجه به ارتباط روحی و روانی	ارتباط مدیران با کارکنان
برنامه کارآیی، اثربخشی و بهره‌وری	بهبود بهره‌وری	راندمان و کارایی
	کارآیی	بهره‌وری
	بررسی تداوم اثربخشی در سازمان	بهره‌وری کل
طراحی سیستم شایسته‌سالاری	تعیین شایستگی‌های سازمان	تعهد سازمانی
	شایستگی نیروی انسانی	شایسته‌سالاری
حاکمیت قانون	وجود قوانین	حاکمیت قانون بر سازمان
	انجام فرآیندهای سازمان بر اساس قوانین	تناسب خط‌مشی سازمان با کشور
	قوانین مدنی	قوانین بالادستی
	قوانین ملی وزارت نفت	شفافیت در قوانین
	شفافیت در قوانین و مقررات	قوانین زیست‌محیطی
تعامل و همکاری با شرکت‌های نفتی	تعامل با شرکت‌های مرتبط نفتی	تعامل با دانشگاه‌ها
	تعامل با شرکت‌های موفق	تعامل با سازمان‌های بالادستی

مقوله‌ها	مفاهیم و کدهای باز	
برنامه‌های دانش، مهارت‌آموزی و آموزش	اشتراک دانش	فرهنگ یادگیری
	آموزش	نظام آموزشی کارکنان
	مهارت	نیازسنجی آموزشی
	دانش	اثربخشی آموزشی
	ارتقاء و به‌روزرسانی منابع آموزشی	اثربخشی دوره‌های آموزشی
	ترویج برنامه توسعه فردی	سازمان‌دهی نظام آموزشی
	حرفه‌گرایی	سرمایه‌گذاری در آموزش
	فرهنگ آموزش	نظام آموزش کشور
	حمایت مدیران برای آموزش کارکنان	حمایت مدیران برای برنامه آموزشی
	تأمین امکانات آموزشی	آموزش کارکنان
	امکانات آموزشی برای ارتقای پرسنل	تأکید بر مهارت‌آموزی
	آموزش‌های عمومی	تأکید بر آموزش
	برنامه‌ریزی آموزشی	دانش کارکنان
	برنامه‌های دانش، مهارت‌آموزی و آموزش	گذراندن دوره‌های آموزشی
سرمایه‌گذاری بر آموزش کارکنان		مهارت‌های کارکنان
مهارت‌افزایی		دانش مدیران
مهارت‌آموزی کارکنان پیش از ورود به سازمان		مهارت روانشناسی
تحصیلات کارکنان		مدرک‌گرایی
دانش مرتبط		تأکید مدیریت بر دانش و تبدیل آن به مهارت
تحصیلات افراد		تأکید به لزوم آموزش کارکنان
تأکید مدیریت بر دانش افراد		تأکید بر آموزش و دانش کارکنان
مهارت‌های ذاتی کارکنان		تبدیل دانش به مهارت
استخدام و کار راه شغلی		روش‌های استخدام
متناسب بودن رشته‌های دانشگاهی با وضعیت اقتصادی کشور	نوع استخدام	تعیین شاخص‌های استخدام بر اساس شایستگی
	کارسنجی	ایجاد پست مدیریت منابع انسانی در مناطق
	مسیرهای شغلی کارکنان	توجه به شرایط جسمی کارکنان
	کار راه شغلی	برگزاری آزمون‌های استخدامی
	تجزیه و تحلیل شغل	شرح شغل
شرایط احراز		شناسایی نیازهای استراتژیک نیروی انسانی
ارزیابی عملکرد		عملکرد سازمان
	عملکرد کارکنان	ارزشیابی عملکرد بر اساس نتیجه کار
		پالایش مستمر فرآیندها



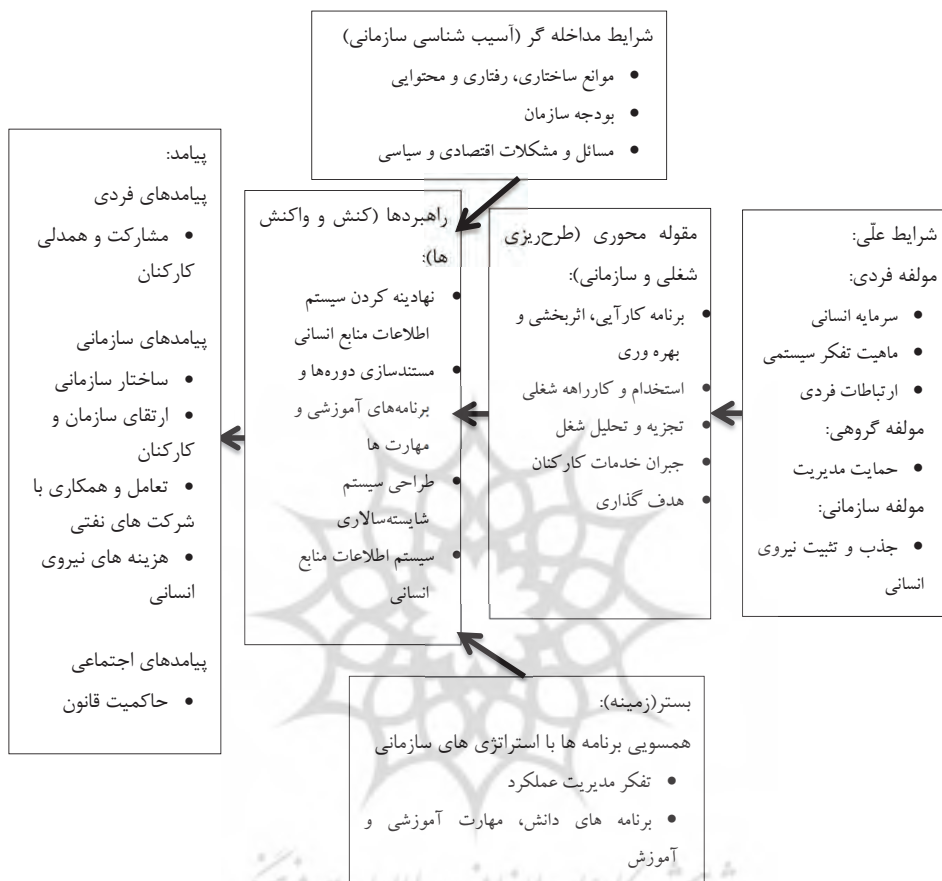
مقوله‌ها	مفاهیم و کدهای باز	
ارتقای سازمان و کارکنان	ارتقای سازمان	ارتقای شایستگی‌ها و قابلیت‌های مدیران
	ارتقای جایگاه سازمان	افزایش کیفیت و توانمندسازی منابع انسانی
	ارتقای عمودی	ارتقای تدریجی
مشارکت و همدلی کارکنان	مشارکت کارکنان در اداره امور	تلاش کارکنان برای نیل به اهداف سازمانی
	همدلی کارکنان	مقابله با تعارض کار - خانواده
سیستم اطلاعاتی منابع انسانی	سیستم اطلاعات منابع انسانی	توسعه سخت‌افزاری سیستم مدیریت آموزش
	توسعه سیستم‌های منابع انسانی	بستر سخت‌افزار سیستم مدیریت آموزش
ساختار سازمانی	چارت سازمانی	بهبود ساختار سازمانی
	تشویق	تشویق
جبران خدمات کارکنان	حقوق مکفی	حقوق مکفی
	رفاه کارکنان	رفاه کارکنان
	اهمیت داده به خانواده فرد	اهمیت داده به خانواده فرد
	تشویق کارکنان پرتلاش	تشویق کارکنان پرتلاش
	تشویق کار مثبت	تشویق کار مثبت
	پتانسیل افراد	کشف توانایی‌های پنهان کارکنان
تفکر مدیریت استعداد	استعدادیابی	پتانسیل‌های نهفته در افراد
	کشف استعداد	توانمندسازی کارکنان
هدف‌گذاری	تحقق خرد جمعی	هدف‌گذاری
	تلاش جمعی	تحقق منافع جمعی
مسائل و مشکلات اقتصادی و سیاسی	شرایط محیط کار مناسب	جو سیاسی کشور
	نهادهای عمومی	مشکلات اقتصادی کشور
بودجه سازمان	دریافت بودجه	محدودیت بودجه سازمان
هزینه‌های نیروی انسانی	هزینه تحقیق و توسعه	کاهش هزینه‌ها
	تأمین منابع	بهبودی نظام اداری
بهبودی منابع انسانی	تأمین منابع انسانی و مالی	تعدیل نیروی انسانی
	برابری	سابقه کار افراد
	عامل تولید	شرایط کاری
حمایت مدیریت	عوامل مؤثر بر مدیریت	حمایت مدیران
	فرار مغزها	عدم باور واقعی به سرمایه انسانی
موانع ساختاری، رفتاری و محتوایی سازمان	اثرات سازمان‌های غیرنفتی	ناهمگنی نیروی انسانی
	ایجاد گروه‌های غیررسمی	تصمیم‌گیری بر اساس عوامل خارج از سازمان

منبع: بعد از مشخص شدن مفاهیم و مقوله‌ها، مقوله‌های موجود، بر طبق دیدگاه استراوس و کوربین (۱۹۹۸) به مقوله‌های اصلی و خرد تقسیم شدند. در ادامه مقوله‌های خرد و کلی به همراه مدل تحقیق ارائه می‌شود.

جدول ۲  
مقوله‌های خرد و کلان

کد مقوله	مقوله‌های کلی	مقوله‌های خرد
C1	مؤلفه فردی	سرمایه انسانی ارتباطات فردی ماهیت تفکر سیستمی
C2	مؤلفه گروهی	حمایت مدیریت
C3	مؤلفه سازمانی	جذب و تثبیت نیروی انسانی عدالت سازمانی
C4	طرح‌ریزی شغلی و سازمانی	استخدام و کار راهه شغلی جبران خدمات کارکنان تجزیه و تحلیل شغل هدف‌گذاری برنامه کار آیی، اثربخشی و بهره‌وری
C5	نهادینه کردن سیستم اطلاعات منابع انسانی	طراحی سیستم شایسته‌سالاری سیستم اطلاعات منابع انسانی مستندسازی دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی و مهارت‌ها
C6	آسیب‌شناسی سازمانی	مسائل و مشکلات اقتصادی، سیاسی بودجه سازمان موانع ساختاری، رفتاری و محتوایی
C7	همسویی برنامه‌ها با استراتژی سازمان	تفکر مدیریت استعداد تفکر مدیریت عملکرد برنامه‌های دانش، مهارت آموزشی و آموزش
C8	پیامد فردی	مشارکت و همدلی کارکنان
C9	پیامد سازمانی	ساختار سازمانی تعامل و همکاری با شرکت‌های نفتی ارتقای سازمان و کارکنان هزینه‌های نیروی انسانی
C10	پیامد اجتماعی	حاکمیت قانون

شکل ۱  
مدل نهایی پژوهش



### بحث و نتیجه‌گیری

یکی از چالش‌های اصلی و اساسی در محیط کسب‌وکارهای امروزی، مدیریت سرمایه انسانی است؛ هنگامی که منابع انسانی در یک سازمان به‌عنوان سرمایه دیده شوند سازمان‌ها خواهند توانست در برابر تغییرات محیط در اسرع وقت پاسخگو باشند. در این میان با توجه به برنامه چهارم از سیاست‌های کلی نظام اداری توجه به سرمایه انسانی و مدیریت بر آن، بیش‌ازپیش موردتوجه قرار می‌گیرد، و طراحی مدلی که بتواند به این امر کمک نماید از اهمیت شایان توجهی برخوردار است. این پژوهش نیز در پی همین موضوع، یعنی طراحی و تدوین مدل مدیریت سرمایه انسانی بر اساس برنامه چهارم از سیاست‌های کلی نظام اداری در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز غرب بود.

در این پژوهش که روش‌شناسی مبتنی بر توسعه‌ای کاربردی از نوع کیفی بوده است و برای شناسایی

مدل از رویکرد داده بنیاد استفاده شده است. در این رویکرد، اولین موضوع مشخص شده در مدل، شرایط علی بوده است که شامل مؤلفه‌های فردی همچون سرمایه انسانی، ماهیت تفکر سیستمی، و ارتباطات فردی؛ مؤلفه گروهی شامل حمایت مدیریت؛ و مؤلفه‌های سازمانی در قالب جذب و تثبیت نیروی انسانی و عدالت سازمانی است. دومین موضوع مورد بحث در مدل، مقوله محوری طرح‌ریزی شغلی و سازمانی بوده که شامل برنامه کارایی، اثربخشی و بهره‌وری، استخدام و کارراه شغلی، تجزیه و تحلیل شغل، جبران خدمات کارکنان، و هدف‌گذاری است. بستر یا زمینه سومین موضوع بود که در قالب همسویی برنامه‌ها با استراتژی‌های سازمانی مطرح شد که شامل تفکر مدیریت عملکرد، برنامه‌های دانش و مهارت‌آموزی، و آموزش است.

شرایط مداخله‌گر در این پژوهش، آسیب‌شناسی سازمانی نام داشت که شامل موانع ساختاری، رفتاری و محتوایی از یک‌سو، و بودجه سازمان و مسائل و مشکلات اقتصادی و سیاسی از سوی دیگر بود. از آنجایی که مقوله محوری طرح‌ریزی شغلی و سازمانی، راهبردهای (کنش و واکنش‌های) مترتب بر سرمایه انسانی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد بایستی به نهادینه کردن سیستم اطلاعات منابع انسانی در قالب مستندسازی دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی و مهارت‌ها، طراحی سیستم شایسته‌سالاری و سیستم اطلاعات منابع انسانی اشاره کرد. این راهبردها پیامدهایی را شکل می‌دهد که می‌توان آن‌ها را در قالب پیامدهای فردی همچون مشارکت و همدلی کارکنان؛ پیامدهای سازمانی در قالب ساختار سازمانی، ارتقای سازمان و کارکنان، تعامل و همکاری با شرکت‌های نفتی، و هزینه‌های نیروی انسانی؛ و پیامدهای اجتماعی در قالب حاکمیت قانون را مطرح کرد.

در خصوص مقایسه یافته این تحقیق با سایر تحقیقات هم‌راستا، تأکید بر مفاهیم آموزش، توانمندسازی، جبران خدمات، روابط، برنامه‌ریزی، شایسته‌سالاری، مدیریت دانش و فرآیندهای آن، نیازسنجی، همکاری و تعامل در سایر مدل‌ها نیز مطرح شد؛ ولی به دلیل آنکه سایر مدل‌هایی که در پیشینه مطرح گردیدند دقیقاً به مدیریت سرمایه انسانی نپرداخته است اند، لذا مدل تحقیق حاضر دارای یافته‌های تخصصی و متمرکز بوده است که جزئیات بیشتری را نیز شامل می‌گردد می‌شود.

## منابع

- تفضلی هرندی، هدی، حاجی نبی، کامران، ریاحی، لیلا، و مجیدزاده اردبیلی، کیوان (۱۳۹۹). تأثیر سرمایه انسانی بر سرمایه فکری در پژوهش‌های حوزه بهداشت و درمان جهاد دانشگاهی. *پایش*، ۱۹ (۳)، ۳۳۷-۳۴۷.
- ثانی، سلیم، پورکیان، مسعود، سلاجقه، سنجر، صیادی، سعید و شیخی، ایوب (۱۳۹۹). ارائه مدل مدیریت منابع انسانی دوسوتوان در نیروی انتظامی به روش تحلیل تم و شبکه خزان. *پژوهش‌های مدیریت/انتظامی*. ۱۵ (۱): ۲۹-۵۲.
- حاجی‌لو، وحید، معمارزاده طهران، غلامرضا و مقیمی، زهرا (۱۳۹۹). مدل توسعه سرمایه انسانی در

- وزارت نفت ایران. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۱(۴۳): ۲۴-۳.
- رضوی حیدری، سید محمدناصر (۱۳۹۸). طراحی مدل حسابداری سرمایه انسانی بر اساس رویکرد ارزش‌گذاری. دانشگاه یزد. یزد.
- سپهوند، رضا، شریعت‌نژاد، علی و ساعدی، عبدالله (۱۳۹۶). طراحی مدل معماری سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از نظریه داده بنیاد. فصلنامه علمی توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۴۴: ۱۹۸-۱۷۳.
- شریفی، سید مهدی، سعیدآبادی، محمدرضا، استیری، مهرداد و حسین تبار، عسگری (۱۳۹۸). طراحی مدل سیستمی آموزش و توسعه سرمایه انسانی در صنایع خلاق. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۱): ۱۱۶-۸۹.
- شمسی، سمیه (۱۳۹۹). سرمایه فکری. رهیافتی در مدیریت بازرگانی، ۱(۲)، ۲۲-۱۵.
- مرادی شهدادی، خسرو، انواری رستمی، علی‌اصغر، رنجبر، محمدحسین و صادقی شریف، سید جلال‌الدین (۱۳۹۸). تبیین نقش سرمایه فکری در نقد شوندگی دارائی‌ها و نقد شوندگی سهام شرکت‌ها: شواهدی از بورس اوراق بهادار تهران. مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار (مدیریت پرتفوی)، ۱۰(۳۸): ۳۰۵-۲۷۴.
- موسوی، سید محمد (۱۳۹۱). الگوی توسعه سرمایه انسانی (مورد مطالعه: سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران). دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
- نویدادهم، مهدی و شفیع زاده، حمید (۱۳۹۸). بررسی رابطه تفکر استراتژیک و سرمایه فکری با گرایش به نوآوری سازمانی در میان مدیران و کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش استان تهران. فناوری آموزش (فناوری و آموزش)، ۱۴(۱)، ۱۶۵-۱۵۵.
- Ahmeda, Z., Zafar, M. W., & Ali, S. (2020). Linking urbanization, human capital, and the ecological footprint in G7 countries: An empirical analysis. *Sustainable Cities and Society*, 55, 1-19.
- Amorelli, M. & García-Sánchez, I. (2020). Critical mass of female directors, human capital, and stakeholder engagement by corporate social reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 204-221.
- Badel, A., Huggett, M., & Luo, W. (2020). Taxing top earners: a human capital perspective. *The Economic Journal*, 130(629), 1200-1225.
- Caucutt, E. M. & Lochner, L. (2020). Early and late human capital investments, borrowing constraints, and the family. *Journal of Political Economy*, 128(3), 1065-1147.
- Christensen, J., Aarøe, L., Baekgaard, M., Herd, P., & Moynihan, D. P. (2020). Human Capital and Administrative Burden: The Role of Cognitive Resources in Citizen-State Interactions. *Public Administration Review*, 80(1), 127-136.
- Eckardt, R., Crocker, A., & Tsai, C.-Y. (2020). Clarifying and empirically assessing the concept of human capital resource emergence. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28.
- Honjo, Y. (2020). *The impact of founders' human capital on initial capital structure: Evidence from Japan*.

Technovation.

- Huang, H., Leone, D., Caporuscio, A., & Kraus, S. (2020). Managing intellectual capital in healthcare organizations. A conceptual proposal to promote innovation. *Journal of Intellectual Capital*. ahead-of-print.
- Huffman, W. E. (2020). Human Capital and Adoption of Innovations: Policy Implications. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 42(1), 92–99.
- Khan, Z., Hussain, M., Shahbaz, M., Yang, S., & Jiao, Z. (2020). Natural resource abundance, technological innovation, and human capital nexus with financial development: a case study of China. *Resources Policy*, 65, 1-21.
- Liu, C.-H. & Jiang, J.-F. (2020). Assessing the moderating roles of brand equity, intellectual capital and social capital in Chinese luxury hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43, 139–148.
- Marvela, M. R., Wolfeb, M. T., & Kuratko, D. F. (2020). Escaping the knowledge corridor: How founder human capital and founder coachability impacts product innovation in new ventures. *Journal of Business Venturing*, 35(6), 1–16.
- Popkova, E. G. & Sergi, B. S. (2020). Human capital and AI in industry 4.0. Convergence and divergence in social entrepreneurship in Russia. *Journal of Intellectual Capital*, 21(4), 565–581.
- Salvi, A., Vitolla, F., Giakoumelou, A., Raimo, N., & Rubino, M. (2020). Intellectual capital disclosure in integrated reports: The effect on firm value. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 220-228.
- Švarc, J., Lažnjak, J., & Dabič, M. (2020). The role of national intellectual capital in the digital transformation of EU countries. *Journal of Intellectual Capital*. ahead-of-print.
- Xu, J. & Li, J. (2020). The interrelationship between intellectual capital and firm performance: evidence from China's manufacturing sector. *Journal of Intellectual Capital*. ahead-of-print.
- Yang, Z. & Pan, Y. (2020). Human capital, housing prices, and regional economic development: Will “vying for talent” through policy succeed? *Cities*, 98, 1–13.
- Yusliza, M.-Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., T.Ramayah, Faezah, J. N., & Muhammad, Z. (2020). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 249. ahead-of-print.