

## شناسایی قابلیت های سرمایه انسانی در شرکت مینو: یک مرور سیستماتیک

رضا عسلی<sup>۱</sup>، ملیکه بهشتی فر\*<sup>۲</sup>، حسین کاظمی<sup>۳</sup>

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۲/۱۳ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۲/۱ صفحات: ۹۹-۱۱۲

## چکیده

**زمینه و هدف:** تمرکز بر قابلیت های جدید سرمایه انسانی یکی از جنبه های مهم بخش صنعت غذایی کشور می باشد که منجر به ایجاد تمایز با سایر رقباء می گردد. هدف این پژوهش، شناسایی قابلیت های سرمایه انسانی در شرکت مینو می باشد.

**روش بررسی:** در این پژوهش، از روش مرور سیستماتیک در چند مرحله در شرکت مینو استفاده شد. بعد از شناسایی مفاهیم و کدهای قابلیت های سرمایه انسانی و ارزیابی روایی و پایایی آن، مدل مفهومی اولیه پژوهش طراحی شد. از ۵۸ مطالعه بازیابی شده، ۱۱ مطالعه مرتبط با هدف مطالعه انتخاب شدند. در سطح تحلیل و ارائه الگو، از روش فراترکیب سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۶) استفاده گردید.

**یافته ها:** یافته ها نشان داد مدل پژوهش شامل ۵ قابلیت شامل قابلیت های هم افزا، قابلیت های پیمایش محیطی، قابلیت های گزینش استراتژیک، قابلیت های انطباق پذیری، و قابلیت های خردگرایانه بود. قابلیت های شناسایی شده مورد تایید خبرگان سازمانی شرکت مینو قرار گرفت.

**نتیجه گیری:** برای متمایز و منحصر به فرد بودن سرمایه های انسانی شرکت مینو، لازم است که قابلیت های شناسایی شده مورد توجه مدیران قرار بگیرد تا بتوانند از بعد سرمایه انسانی، از رقبای صنعت غذایی کشور چند گام جلوتر باشند.

**واژه های کلیدی:** سرمایه انسانی، قابلیت، قابلیت های سرمایه انسانی، شرکت مینو

**ارجاع:** عسلی، ر.، بهشتی فر، م. و کاظمی، ح. (۱۴۰۳). شناسایی قابلیت های سرمایه انسانی در شرکت مینو: یک مرور سیستماتیک. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین. ۳(۹): ۹۹-۱۱۲.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران (نویسنده مسئول: M.beheshtifar@yahoo.com)

<sup>۳</sup> استادیار مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران

## مقدمه

در هزاره سوم، شرکت های کوچک و متوسط بر شبکه بودن در بازار جهانی، مشارکت کارکنان، چابکی در پاسخگویی به مشتری، یکپارچگی در مدل شرکت بسط یافته، توسعه شایستگی سرمایه انسانی و مدیریت دانش تاکید می کنند (ضیایی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۸). یکی از عوامل بقاء، موفقیت و مزیت رقابتی شرکت ها به قابلیت ها و شایستگی هایی بستگی دارد که بایستی برای سازگاری با تغییرات، توسعه یابد و به بهترین شکل به کار رود (نکوئی مقدم و عبداللهی، ۱۴۰۲). از این رو، تمرکز بر سرمایه انسانی و قابلیت های آنها در دنیای سازمانی حائز اهمیت می شود. با توجه به وضعیت صنعت در کشورهای در حال توسعه، فناوری های سطح پایین و نیروی کار زیاد، توسعه سرمایه انسانی برای پایداری بلندمدت و دستیابی به اهداف توسعه اجتماعی-اقتصادی در این کشورها، اهمیت ویژه ای پیدا می کند (آلیو و آیکباووا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹).

سرمایه انسانی با ارزش ترین منبع نامشهود در هر سازمان، صرف نظر از اندازه آن (خرد، کوچک یا بزرگ) است. نقش سرمایه انسانی در عملکرد یک سازمان بسیار حیاتی است، به ویژه در اقتصاد جهانی با رشد سریع امروزی که در آن شرکت ها در هر اندازه و صنایع به سرمایه فکری با طیف گسترده ای از مهارت ها برای تضمین پایداری و رقابت نیاز دارند. از این رو، سرمایه گذاری بر روی مهارت های کارکنان، مزیت رقابتی در صنعت ایجاد می کند و تأثیر مثبتی بر شاخص های عملکرد مالی شرکت ها دارد (روزالس-کوردوا و کارمونا-بنیتز<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). آمارهای جهانی در خصوص نقش سرمایه انسانی در کشورها نشان می دهد بطور متوسط ۶۴ درصد ثروت کشورهای پیشرفته را سرمایه انسانی، ۱۶ درصد منابع فیزیکی و ۲۰ درصد را منابع طبیعی تشکیل می دهد. این در حالی است در ایران تنها ۳۴ درصد ثروت را سرمایه انسانی و ۳۷ درصد آن را منابع فیزیکی و ۲۹ درصد دیگر را منابع طبیعی تشکیل می دهد (گزارش جهانی توسعه انسانی، ۲۰۱۰: ۱۳).

مدیران و کارکنان شرکت ها در سایه وجود سرمایه های انسانی و نیز سرمایه گذاری در نیروی انسانی دانش محور، ضمن پذیرش تغییرات مفید و اساسی، و افزایش ظرفیت های موجود، می توانند ارتقاء و بهبود رشد و توسعه اقتصادی در عصر بی ثباتی را فراهم آورند. یکی از این راهکارها، تمرکز بر قابلیت های سرمایه انسانی با نگاهی به آینده در سازمان های صنعتی و تولیدی است، به گونه ای که سرمایه های انسانی هر سازمان باید دارای قابلیت های خاصی باشند. تمرکز بر قابلیت ها اهمیت زیادی برای صنایع دارد زیرا این قابلیت ها می تواند بر پایداری زنجیره تامین، گرایش بازار، توسعه کسب و کار، قابلیت فناورانه، کارایی عملیاتی و کیفی سازی تولیدات تاثیرگذار باشد (جلالی و همکاران، ۱۳۹۷). همچنین قابلیت های سرمایه انسانی می تواند به افزایش عملکرد سازمان کمک کند (هریس و براون<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱).

<sup>1</sup> Aliu & Aigbavboa

<sup>2</sup> Rosales-Córdova & Carmona-Benítez

<sup>3</sup> Harris & Brown

رویکرد قابلیت ها نقش مهمی در تغییر نگرش کارکنان نسبت به شیوه های کاری و تغییر درک آنها از واقعیت دارد. انجام این تغییرات باید هم به عنوان یک چالش و هم فرصتی برای پیشبرد درک معنای قابلیت ها و تعریف این که شرکت ها می خواهند کدام قابلیت ها را در میان کارکنان خود توسعه دهند، تلقی شود (وسلینگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). از آنجائی که سرمایه انسانی شامل رتبه بندی ارزشی کارکنان یا قابلیت ها یا انگیزه های آنها می شود (استافنوا و کوچارکیکوا، ۲۰۲۴: ۲)، برای شرکت های تولیدی که می خواهند در عصر تغییرات سریع به رقابت بپردازند، و رشد خود را در شرایط عدم قطعیت بالای محیط آینده ادامه دهند، تمرکز بر قابلیت های سرمایه انسانی موضوعی کلیدی محسوب می شود.

نتایج این مطالعه از بعد عملی می تواند به این گونه بیان شود که شرکت مینو به عنوان یکی از شرکت های بزرگ و دارای سابقه در عرصه صنایع غذایی کشور، روزانه شاهد ظهور رقبای جدید داخلی و خارجی است و ادامه حضور پر رنگ این شرکت در بازار پر رقابت صنایع غذایی نیازمند تغییر در نگاه مدیران عالی شرکت نسبت به سیاست های کلان و اهداف عالی سازمان است که بی شک با رویه امروزی، نمی توان به این مهم دست یافت. توجه به لزوم شناسایی قابلیت های جدید سرمایه انسانی از جمله مدل های مطرح شده در خصوص تغییر در ساختار نیروی انسانی است که علیرغم درک اهمیت سرمایه انسانی در ارزش آفرینی سازمان ها و درک ضرورت سرمایه گذاری و شناسایی منابع انسانی و توجیه سودآوری آن برای سازمان، متخصصان منابع انسانی تاکنون الگوی مناسبی برای قابلیت های سرمایه انسانی در این صنعت طراحی و ارائه نکرده اند. همچنین شناسایی قابلیت های جدید سرمایه انسانی در شرکت مینو با توجه به افزایش رقبای این صنعت ضروری به نظر می رسد. بنابراین سوال این پژوهش این است که سرمایه انسانی در شرکت مینو باید دارای چه قابلیت هایی باشند؟

## مبانی نظری

سرمایه انسانی در شرایطی که سازمان ها با تغییرات محیطی سریع و رقابتی سخت مواجه اند، جذب و نگهداشت نیروی انسانی مناسب که توانایی ها و قابلیت هایی متناسب با این شرایط را داشته باشد و سازمان را در شرایط عدم اطمینان رهبری کند، بسیار حائز اهمیت است. اصطلاح «سرمایه انسانی» مفهوم جدیدی نیست؛ بلکه برای نخستین بار در دهه ۱۹۶۰ به وسیله شولتز مطرح شد و بکر به عنوان مهم ترین نویسنده تئوری سرمایه انسانی آن را بسط و توسعه داد (جوزف و ایبئی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۶۲). نیروی انسانی که نقش عمده و تعیین کننده ای در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و... جوامع دارد، از جمله موضوعاتی است که مورد توجه محققین و صاحب نظران علم مدیریت قرار گرفته و از جنبه های مختلف به تبیین و تشریح آن پرداخته اند (حسن پور رودبارکی و لبادی، ۱۳۹۵: ۵۱).

<sup>1</sup> Wesselink

<sup>2</sup> Joseph & Aibieyi

مفهوم سرمایه انسانی شامل آموزش، مهارت های حرفه ای، تخصص، مهارت های سازگاری، توانایی کار گروهی و تعهد به اهداف کارکنان می باشد (چیگانز و ساکسان<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲: ۳۱۷). سرمایه انسانی همچنین شامل دانش، مهارت و توانایی انباشته شده ای است که می تواند به طور بالقوه به افزایش بهره‌وری و عملکرد فرد در محیط کار کمک کند. بر اساس این تعریف، سرمایه انسانی می‌تواند یک ابزار حیاتی برای دستیابی به اهداف سازمانی و فردی به طور همزمان باشد (یوسف بروجردی و همکاران: ۲۰۱۴: ۲). در تعریفی جامع، سرمایه انسانی به مثابه فرآیندهای مرتبط با آموزش، تحصیلات و سایر اقدامات به منظور ارتقای سطح دانش، توانایی، مهارت و دارایی‌های اجتماعی یک کارمند که به بهبود سطح رضایت شغلی و عملکرد وی و به طبع آن عملکرد سازمان می‌انجامد، تعریف می‌نمایند (پورعسگری و همکاران، ۱۴۰۱).

سرمایه‌های انسانی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار از طریق نیروی انسانی، نیاز به استفاده از شیوه‌های صحیح در به دست آوردن بهترین منابع انسانی است؛ به این دلیل که وجود سرمایه‌های انسانی بهره‌ور به اندازه کافی توانایی رقابت‌پذیری، سودآوری مناسب و ایجاد ارزش افزوده بالا را برای سازمان در پی خواهد داشت (وترز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۹). لپیک و اسنل<sup>۳</sup> معتقدند که سرمایه انسانی با روش‌های استخدام، روابط استخدام و تحول سرمایه انسانی در شرکت‌ها مرتبط هستند. در واقع، روش‌های استخدام تعیین می‌کنند که آیا سرمایه انسانی کسب شود (جذب برون سازمانی) یا به صورت داخلی توسعه یابد (جذب درون سازمانی) و تحول سرمایه انسانی، با انواع سرمایه انسانی در سازمان ارتباط دارد (خورشیدی و دیگران، ۲۳۱۳۹۰).

همانطور که مشخص است قابلیت های سرمایه انسانی نقش مهمی در پیشبرد و موفقیت یک شرکت دارد. بویاتزیس<sup>۴</sup> (۲۰۰۹)، قابلیت را به معنای ظرفیت یا توانایی به کار برده و آن را به مفهوم مجموع رفتارهای سازمان یافته بر محور قصد تعریف کرده است. دیگر محققان نیز آن را به عنوان مجموعه رفتارهایی تعریف کرده اند که مهارت‌ها، توانایی‌ها، دانش، و ویژگی‌های فردی را شامل می‌شوند و در کنار یکدیگر برای انجام دادن موفقیت آمیز کارها حیاتی هستند. رونی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای، هدف توسعه منابع انسانی را ایجاد منابع انسانی سازمانی که قابل اعتماد باشند و دارای قابلیت‌هایی متناسب با نیاز سازمان باشند، معرفی کردند.

در واقع، ارتقای سطح قابلیت‌های منابع انسانی، روشی نوین و موثر در جهت ارتقای سطح بهره‌وری سازمان محسوب می‌شود. این روش، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌گیری از توانایی افراد که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد و در یک محیط سالم سازمانی، روشی متعادل را بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کارکنان پیشنهاد می‌کند (پائولو و ویتو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱: ۱۹۶). در مدل قابلیت‌ها در سازمان‌های امروزی، قابلیت‌های مرتبط با شغل و قابلیت‌های مبتنی بر رفتار مورد توجه قرار می‌گیرند. اما هیچ مدل قابلیت منحصر بفردی که بتواند برای تمام سازمان‌ها مفید باشد وجود ندارد، چرا که بررسی‌ها نشان می‌دهد ۷ تا ۹ قابلیت کلی معمولاً برای یک شغل خاص

<sup>1</sup> Chiganze & Sağsan

<sup>2</sup> Wouterse

<sup>3</sup> Lepak & Snell

<sup>4</sup> Boyatzis

<sup>5</sup> Rony

<sup>6</sup> Paolo & Vito

و نمایش در مدل قابلیت برای هر سازمان مورد نیاز است. از این روست که هر سازمان باید برای شناسایی قابلیت های منحصر به فرد خود، از شیوه مدل سازی استفاده کند. مدل سازی قابلیت ها، روشی دقیق برای شناسایی ویژگی های مرتبط با عملکرد شغلی، به جای تجزیه و تحلیل سنتی شغل پیشنهاد می کند. مزیت مدل سازی قابلیت ها دقت آن است. مزیت دیگر آن توانایی اش برای ثبت ویژگی های کارکنان موفق و عملکرد شغلی آنان است. این مدل می تواند اطلاعات ارزشمندی را برای پست های کلیدی و کارکنان مستعد ارائه دهد. متأسفانه، مدل سازی قابلیت ها معایبی نیز دارند. یک عیب این است که مفهوم مدل سازی قابلیت ها ممکن است درست درک نشود. عیب جدی تر دیگر آن این است که رویکردهای مهم برای مدل سازی قابلیت ها معمولاً نیاز به تخصیص زمان و هزینه قابل ملاحظه ای دارد تا به طور موفقیت آمیز انجام شود. این موارد می تواند زمانی که بر انجام فعالیت و کسب نتایج سریع اصرار باشد، جزء موانع اساسی محسوب شود (بهشتی فر و همکاران، ۱۳۹۰). با این وجود، شناسایی قابلیت های جدید منابع انسانی، با توجه به ماهیت سازمان ها و شرکت ها، و اهداف پیش روی آنها، از اهمیت بالایی برخوردار می شود و سازمان یا شرکتی که به دنبال این مهم نباشد، با شکست مواجه می شود.

## روش بررسی

در این پژوهش از رویکرد فراترکیب استفاده شد به صورتی که یافته های استخراج شده از بررسی های دیگر در ارتباط با موضوع بررسی شد و یک ترکیب تفسیری از یافته ها ایجاد گردید. به منظور تحقق این هدف، از روش ۷ مرحله ای سندولوسکی و بارسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) استفاده شد که شامل مراحل زیر می باشد:

## گام اول

تنظیم سوال: برای تنظیم سوال اصلی این مراحل اجراء شد:

- (۱) چه چیزی: اولین گام متمرکز بر "چه چیزی" بود. هدف این پژوهش شناسایی قابلیت های سرمایه انسانی در شرکت مینو بود.
- (۲) چه کسی: در پاسخ به این سوال، مشخص گردید جامعه مورد مطالعه شامل مطالعات در دسترس در حوزه قابلیت های سرمایه انسانی بود و از پایگاه های اطلاعاتی (شامل مجلات، کنفرانس ها و موتورهای جستجوی مختلف) تامین شد.
- (۳) چه وقت: چارچوب زمانی منابع یافت شده در مطالعات فارسی بین سال های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۳ و در مطالعات انگلیسی بین سال های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۴ بود.

<sup>1</sup> Sandelowski & Barroso

۴) چگونه: در روش مورد استفاده، متن مطالعات قبلی، داده های ثانویه محسوب می شوند. مطالعات مناسب که وارد فرایند فراترکیب و مطالعاتی که از فرایند خارج می شوند، شناسایی شدند. با توجه به پارامترهای فوق، سوال زیر مطرح شد:

- قابلیت های سرمایه انسانی در شرکت مینو کدامند؟

### گام دوم

بررسی متون به صورت نظام مند: جستجو در ایرانداک، پایگاه داده اطلاعات علمی:

Scopus، Google Scholar، Science Direct، Web of Science

جستجوی جامعی برای شناسایی مطالعاتی در مورد سرمایه انسانی انجام شد. کلید واژه های فارسی شامل: سرمایه، سرمایه انسانی، قابلیت ها، مدل های سرمایه انسانی، قابلیت های سرمایه انسانی، مدل های قابلیت های سرمایه انسانی، سرمایه انسانی در بخش صنعت بود. کلید واژه های انگلیسی شامل موارد زیر بود:

Capital, human capital, competencies, human capital models, human capital competencies, human capital competencies models, human capital in industry

### گام سوم

انتخاب مطالعات مناسب: در جستجوی مطالعات، محقق ابتدا مشخص کرد که آیا بررسی های یافت شده متناسب با سوال تحقیق می باشد یا خیر؟ بررسی ها چند بار بازبینی شدند. در هر بازبینی، تعدادی از بررسی ها رد شدند. فرایند بازبینی به این صورت انجام گردید که پارامترهایی مانند عنوان، چکیده، محتوای مقاله، جزئیات مقاله (مثل نام نویسندگان و سال) را در نظر گرفت. سپس بررسی های باقی مانده مجدد مورد بررسی قرار گرفت و وارد گام بعدی شد. در گام بعدی، کیفیت روش شناختی بررسی ها ارزیابی شد. هدف این گام، حذف مواردی بود که محقق به یافته های آن اعتماد نداشت. ممکن است یک بررسی قبل از انجام تحلیل محتوا به دلیل عدم کیفیت در روش تحقیق حذف شود. به منظور تعیین اینکه شواهد معتبر است، از ارزیابی حیاتی استفاده شد.

ارزیابی حیاتی، یک عنصر کلیدی در بررسی های سیستماتیک است که برای شناسایی بهترین مطالعات در یک موضوع خاص کاربرد دارد. با استفاده از ابزار حیاتی، هر مقاله بر اساس ۴ معیار ارزیابی شدند. این معیارها شامل جامعه آماری، جمع آوری داده ها، روش تحقیق و نتایج هستند (گلین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). ارزیابی کیفیت مطالعات توسط ۲ محقق به صورت مستقل انجام شد که اختلافات در صورت لزوم با تصمیم محقق سوم حل و فصل می شود.

<sup>1</sup> Glynn

## گام چهارم

استخراج نتایج: در فرایند فراترکیب، مقالات نهایی شده در مورد قابلیت های سرمایه انسانی جهت دستیابی به یافته های درون مطالعات، چندین بار بازخوانی شدند. اطلاعات مقالات به این صورت طبقه بندی شدند: در ستون اول نام نویسنده و سال انتشار مقاله، در ستون دوم قابلیت های سرمایه انسانی و در ستون سوم اطلاعات روش شناختی آورده شد.

## گام پنجم

تحلیل و ترکیب یافته های کیفی: در طول تحلیل، موضوعاتی جستجو شدند که در میان مطالعات موجود در فراترکیب پدیدار شده بودند. سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۶) به این مورد با عنوان "بررسی موضوعی" اشاره می کنند. در مطالعه حاضر، قابلیت های استخراج شده به عنوان کد در نظر گرفته شدند و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، در یک مفهوم مشابه دسته بندی شدند. به این ترتیب، مفاهیم تحقیق شکل گرفت و مفاهیم در یک طبقه کلی تر به نام مفاهیم دسته بندی شدند.

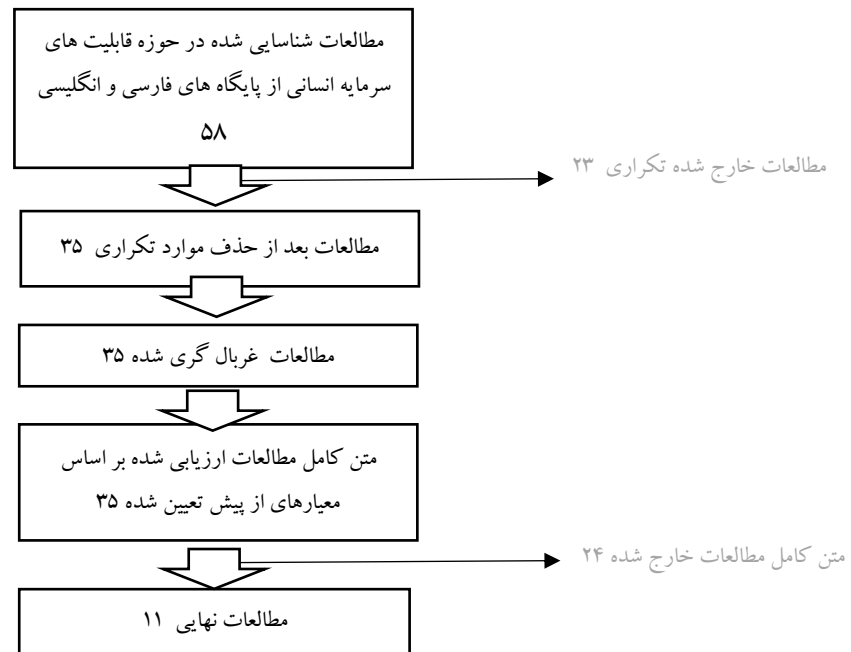
## گام ششم

حفظ کنترل کیفیت: در این گام، برای حفظ کیفیت مطالعات انتخاب شده، موارد زیر در نظر گرفته شدند:

- ۱) در کل مطالعه تلاش شد تا با ایجاد توصیف روشنی برای گزینه های موجود در تحقیق، گام های اتخاذ شده به درستی برداشته شود.
- ۲) در زمان مناسب، رویکردهای مستقر جهت تلفیق مطالعات اصلی در تحقیق کیفی استفاده شد و از برنامه های مستقر مانند ابزار حیاتی ارزیابی گلین (۲۰۰۶) برای ارزیابی کیفیت مطالعات اصلی استفاده گردید که شامل سوالاتی بود که کمک می کرد تا بررسی ها معقول به نظر برسد.
- ۳) از روش های کنترل کیفیت استفاده شده در مطالعات تحقیق کیفی و کمی استفاده شد.
- ۴) در این مطالعه، محقق از مقایسه نظرات خود با یک خبره دیگر نیز استفاده نمود، به این صورت که تعدادی از مقالات در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفت و نتایج حاصله از طریق شاخص پایایی ارزیاب ها، ارزیابی شد.

## گام هفتم

ارائه یافته ها: در این مرحله، خلاصه ای از قابلیت های سرمایه انسانی از ادبیات مشخص شدند. سپس گروهی از افراد متخصص در حوزه منابع انسانی در شرکت مینو قابلیت ها را بررسی کردند. در یک پانل خبرگان و به روش کیفی، مولفه های استخراج شده مورد بررسی قرار گرفته و نهایی شدند. نهایتاً نسخه آلفا از ابزار طراحی شد.



شکل ۱. نتایج جستجو و چگونگی انتخاب مقالات مناسب

### روایی و پایایی ابزارهای سنجش

به منظور تعیین روایی روش فراترکیب از ابزار ارزیابی حیاتی گلین استفاده شد. این ابزار به محقق کمک می کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات کیفی و کمی را مشخص کند. برای این منظور، مقالات با استفاده از سوال هایی ارزیابی شدند. یافته های حاصل از اندازه گیری ابزار ارزیابی حیاتی گلین در شکل ۱ نشان داده می شود. برای تعیین پایایی از روش پایایی ارزیاب ها استفاده شد. روند کدگذاری به صورت مستقل به وسیله ۲ محقق انجام شد. اگر کدهای این ۲ محقق به هم نزدیک باشند، نشان دهنده این است که بین این دو کدگذاری توافق بالا وجود دارد و نشان از پایایی مناسب است. برای محاسبه پایایی ارزیاب ها، تعداد ۱۱ مقاله در حوزه قابلیت های سرمایه انسانی در اختیار محقق سوم قرار گرفت. محقق از درون مقالات انتخاب شده ۱۱ کد را از درون این مقالات استخراج کرد و محقق دوم ۱۳ کد را استخراج کرد. جدول ۱، کدهای استخراجی توسط ۲ کدگذار می باشد. عدد ۱ نشان دهنده توافق بین ۲ کدگذار و عدد صفر نشان دهنده عدم توافق بین آنهاست. ضرایب توافق ۲ کدگذاری یا پایایی ارزیاب از طریق این فرمول محاسبه شد:

$$\text{تعداد توافق} / \text{تعداد توافق امکان پذیر} = \text{پایایی ارزیابی ها}$$

بین ۲ کدگذار ۱۳ بار توافق و ۲ بار عدم توافق بود. بنابراین ضریب پایایی به دست آمده معادل ۰/۸۴ بود. با توجه به اینکه ضریب بدست آمده از ۰/۶۰ بیشتر است، پس می توان ادعا کرد که ابزار مورد استفاده برای استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار است.



جدول ۱. کدهای استخراجی توسط دو کدگذار

کدهای استخراجی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
کدگذار ۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱
کدگذار ۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱

## یافته ها

پس از جستجوی وسیع در زمینه مورد مطالعه، از ۳۵ مطالعه بازبینی شده (۵ منبع فارسی و ۳۰ منبع انگلیسی)، نهایتاً ۱۱ مطالعه مرتبط با هدف مطالعه طبق شکل ۱ برای انجام فراترکیب وارد شدند. نتایج ارزیابی کیفی مربوط به مطالعات در جدول ۲ ارائه شد. با توجه به نتایج ارزیابی ابزار گلین، نمره ۱۱ مطالعه بالاتر از ۷۵ بود.

جدول ۲. نتایج ارزیابی گلین برای ۱۱ مقاله

ابعاد ارزیابی مقالات					سوالات / تحقیقات
امتیاز	نتایج	طرح تحقیق	جمع آوری داده	جامعه آماری	
	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	۴ ۳ ۲ ۱	۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱	
>۷۵	ب ب ب ب غ ب	ب ب ب ب ب مطالعه کمی	ب ب ب ب کتابخانه ای و پرسشنامه	ب ب ب ب خ ب بخش صنعت بهداشت جهانی	سیرجوسکیس <sup>۱</sup> (۲۰۲۴)
>۷۵	ب ب ب ب ب ب	ب ب ب ب ب مطالعه مروری	ب ب ب ب کتابخانه ای	ب ب ب ب ب ر محیط انقلاب صنعتی چهارم	سونی و مکوت <sup>۲</sup> (۲۰۲۲)
>۷۵	ب ب ب ب خ ب ب	ب ب ب ب رخ مطالعه کمی	ب ب ب ب پرسشنامه	ب ب ب ب ب ر بخش صنعت مالزی	چاوه <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲)
>۷۵	ب ب ب ب رخ	ب ب ب ب ر ر مطالعه کمی	ب ب ب ب خ ب پرسشنامه	ب ب ب ب ب ب بخش صنعت توریسم	سیاریتی <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۱)
>۷۵	ب ب ب ب ب ر ر	ب ب ب ب رخ مطالعه مروری	ب ب ب ب تحلیل مضمون	ب ب ب ب ب ر ر منابع کسب و کار برتر جهانی	دژنیگز و نیستن <sup>۵</sup> (۲۰۲۰)

<sup>1</sup> Cirjevskis<sup>2</sup> Sony & Mekoth<sup>3</sup> Chuah<sup>4</sup> Syariati<sup>5</sup> Dzhengiz & Niesten

>۷۵	ب ب خ ر ب ر	ب ب ر ب خ مطالعه کمی	ب ر ب ب پرسشنامه	ب خ ب ب ر خ بخش صنعت بلغارستان	آرگیلوا و پانوا <sup>۱</sup> (۲۰۲۰)
>۷۵	ب ب ر ب خ ر	ب ب ب ر ب مطالعه کیفی	ب ب ب ر مصاحبه	ر ب ب ب ر بخش صنعت نفت	حافظ <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹)
>۷۵	ب ب ر ب ر ر ب	ب خ ب ب ب مطالعه ویدئویی	ب ر ب ب مشاهده	ب ر ب ب ر ر صنعت آموزش دریایی سوئد	سلبرگ <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹)
>۷۵	ب ب خ ب ر ب	ب ر ب ر ب مطالعه مروری	ب ب ر ر کتابخانه ای	ب ب ب خ ر ر دوره های آموزشی مدیریت استراتژیک انگلستان	گرنث و بادن- فولر <sup>۴</sup> (۲۰۱۸)
>۷۵	ب ب ب ر ب ب	ب ب ب ر ر مطالعه کمی	ب ب ب ب پرسشنامه	ب ب ر ب ب صنایع تولیدی لهستان	گودانوسکا <sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۸)
>۷۵	ب ب ب خ ب خ	ب ب ب ر ب مطالعه مروری	ب ب ب ر کتابخانه ای	ب ب ب ب ب صنعت و بازار لهستان	کرازاکویچ و سیفرت <sup>۶</sup> (۲۰۱۷)

**تحلیل یافته های کیفی:** عوامل استخراج شده از مطالعات به عنوان کد در نظر گرفته شد و به بررسی کدها پرداخته شد. با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آنها در یک مفهوم مشابه دسته بندی شدند و مفاهیم تحقیق شکل گرفتند. پس از ارزیابی جامعه خبرگان به تعداد ۱۵ نفر (مدیران شرکت مینو) با استفاده از جدول روش شناسی مشخصات، ۵ قابلیت سرمایه انسانی در شرکت مینو ترسیم شد (جدول ۳).

جدول ۳. قابلیت های سرمایه انسانی در شرکت مینو

ردیف	قابلیت ها
۱	قابلیت های هم افزا
۲	قابلیت های پیمایش محیطی
۳	قابلیت های گزینش استراتژیک
۴	قابلیت های انطباق پذیری
۵	قابلیت های خردگرایانه

<sup>1</sup> Argilova & Panova

<sup>2</sup> Hafeez

<sup>3</sup> Sellberg

<sup>4</sup> Grant & Baden-Fuller

<sup>5</sup> Gudanowska

<sup>6</sup> Krzakiewicz & Cyfert

## نتیجه گیری

با توجه به هدف پژوهش، شناسایی قابلیت های سرمایه انسانی در شرکت مینو احساس گردید. محققان با مطالعات اولیه دریافتند که محققان گذشته در مورد قابلیت های سرمایه انسانی در صنعت اجماع قابل توجهی ندارند. به همین دلیل، با استفاده از روش مرور سیستماتیک برای شناسایی قابلیت های سرمایه انسانی، ۵ قابلیت جدید شامل قابلیت های هم افزا، قابلیت های پیمایش محیطی، قابلیت های گزینش استراتژیک، قابلیت های انطباق پذیری، و قابلیت های خردگرایانه را معرفی کردند.

قابلیت های شناسایی شده با مطالعات سیرجوسکیس (۲۰۲۴)؛ آرگیلوا و پانوا (۲۰۲۰) حافظ و همکاران (۲۰۱۹) در حوزه قابلیت های هم افزا؛ دژنیگز و نیستن (۲۰۲۰)؛ سلبرگ و همکاران (۲۰۱۹)؛ سیارایتی و همکاران (۲۰۱۲) در حوزه قابلیت های پیمایش محیطی؛ گرت و بادن-فولر (۲۰۱۸)؛ کرازاکوچ و سیفرت (۲۰۱۷) در حوزه قابلیت های گزینش بخردانه؛ سونی و مکوت (۲۰۲۲)؛ چاوه و همکاران (۲۰۲۲) در حوزه قابلیت های انطباق پذیری؛ و گودانوسکا و همکاران (۲۰۱۸) در حوزه قابلیت های خردگرایانه همخوانی دارد. همانطور که مشخص است این قابلیت ها منحصر بفرد هستند و کمتر سازمانی در کشور تاکنون به این قابلیت ها و نهادهای آنها در نیروی انسانی خود توجه داشته است.

وجود قابلیت های هم افزا در سرمایه های انسانی شرکت مینو، سبب انرژی آزاد شده از سوی افرادی که دارای روحیه تیمی هستند، می شود. همچنین برآیند نیروی جمعی سرمایه های انسانی از جمع تک تک نیروها بیشتر شده و این امر نتایج سازمانی مطلوبتری را به همراه خواهد داشت. قابلیت پیمایش محیطی در سرمایه های انسانی سبب می شود تا آنها دقیق تر به بررسی اطلاعات مربوط به وقایع و ارتباطات محیط خارجی شرکت مینو پردازند و از طریق این قابلیت در به انجام رساندن فعالیت های آینده به مدیریت شرکت کمک کنند. این قابلیت در سرمایه های انسانی به فهم شرایط و اوضاع و احوال شرکت، و به وجود آوردن یک محیط مطلوب در آینده شرکت کمک می کند.

قابلیت گزینش استراتژیک در سرمایه های انسانی شرکت مینو منجر به آزادی عمل قابل توجهی در تصمیم های سازمانی شده و کنترل محیطی نیز بیشتر می شود. از طرفی، این قابلیت در سرمایه های انسانی می تواند یک حلقه مهم ارتباطی بین محیط، و اقدامات و فعالیت های شرکت ایجاد کند.

قابلیت انطباق پذیری سرمایه های انسانی در شرکت مینو منجر به استقبال آنها از چالش های پیش رو و همراه شدن با تغییرات فردی و سازمانی می شود. ناامید نشدن از شکست و ادامه دادن مسیر از ویژگی های این نوع قابلیت است. همچنین، انعطاف پذیری، تحمل استرس و مثبت اندیشی، و در نظر گرفتن تکنیک های جدید برای رسیدن به پاسخ که با خلاقیت، نوآوری، حل مسئله و ابتکار عمل همراه است، از ویژگی های دیگر قابلیت انطباق پذیری می باشد.

قابلیت خردگرایانه در سرمایه های انسانی سبب دستیابی به هدف های از پیش تعیین شده شرکت مینو با حداکثر کارایی می شود. رفتار سرمایه های انسانی شرکت در این حوزه متمرکز بر فعالیت هایی است که به وسیله عواملی هدف دار و هماهنگ اجرا می گردد.

برای رشد و توسعه قابلیت های شناسایی شده در شرکت مینو، پیشنهاد می شود با برنامه ریزی های کلان بر تقویت این قابلیت ها در این صنعت غذایی تمرکز داشت. همچنین، پیشنهاد می گردد اعتبار سنجی این قابلیت ها انجام شود تا شرکت بعد از نهادینه کردن قابلیت های سرمایه های انسانی خود، در آینده با مخاطرات کمتری مواجه شده و بتواند از رقبا این صنعت چند گام جلوتر باشد. با توجه به یافته ها، به محققان آینده پیشنهاد می گردد قابلیت های سرمایه انسانی در سایر صنایع نیز انجام گردد و نتایج آن با یافته های این پژوهش مقایسه شود. از طرفی، فعالیت های پژوهشی در کشور عموماً با محدودیت هایی مواجه هستند که در این پژوهش، با استراتژی مطالعه موردی به منظور یافتن سوال پژوهش در شرکت مورد مطالعه با شرایط خاص آن صورت گرفته است و قابلیت تعمیم به سازمان ها و شرکت های دیگر را نداشته و ایجاد امکان تعمیم پذیری آن منوط به اقدامات دیگر از جمله استفاده از مطالعات موردی چندگانه است.

## منابع

1. Argilova, M. & Panova, M. (2020). Synergy of the competencies in the company. Yearbook of the Faculty of Economics and Business Administration, Sofia University, Faculty of Economics and Business Administration, Sofia University St Kliment Ohridski-Bulgaria. 18(1): 5-21. <http://www.febsa.uni-sofia.bg/sko/yrbook/Yearbook18-01>.
2. Aliu, J. & Aigbavboa, C. (2019). Examining the Roles of Human Capital Theory. What next for Construction Industry? International Conference on Engineering for Sustainable World. Conf. Ser. 1378 022057. doi:10.1088/1742-6596/1378/2/022057.
3. Beheshtifar, M., Pourkiani, M. & Nekoi-Moghadam, M. (2013), Succession: Creating the Treasury of Talents, Kerman University of Medical Sciences Publications, first edition. [In Persian].
4. Boyatzis, R.E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. Journal of Management Development. 28(9): 749- 770. <https://doi.org/10.1108/02621710910987647>.
5. Chiganze, T. & Sağsan, M. (2022). Relationship between Human Capital, Innovation Capability and Employee Job Performance in Academic Libraries in Namibia, South Africa, and Zimbabwe. LIBRI. 72(3): 317-334. <https://doi.org/10.1515/libri-2021-0037>.
6. Chuah, S.T., Hong, M. & Ang, W.Z. (2022). Workforce Adaptability and Learning Curve in The Era of Industry 4.0: An Economic Study. International Journal of Accounting, Finance and Business (IJAFB). 7(43): 139-154. DOI: 10.55573/IJAFB.074310.
7. Cirjevskis, A. (2024). Exploring Competence-Based Synergism in Strategic Collaborations: Evidence from the Global Healthcare Industry. J Risk Financial Manag. 17(3): 1-20. <https://doi.org/10.3390/jrfm17030093>.
8. Dzhengiz, T. & Niesten, E. (2020). Competences for Environmental Sustainability: A Systematic Review on the Impact of Absorptive Capacity and Capabilities. Journal of Business Ethics. 162:881-906. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04360-z>.
9. Grant, R.M. & Baden-Fuller, C. (2018). How to Develop Strategic Management Competency: Reconsidering the Learning Goals and Knowledge Requirements of the Core Strategy Course. Academy of Management Learning and Education. doi: 10.5465/amle.2017.0126.
10. Gudanowska, A., Prieto, J. & Törmänen, A. (2018). What competencies are needed in the production industry? The case of the Podlaskie Region. Engineering Management in Production and Services. 10(1): 65-74. DOI: 10.1515/emj-2018-0006.
11. Hafeez, K., Foroudi, P. & Nguyen, B. (2019). An integrated core competence evaluation framework for portfolio management in the oil industry. International Journal of Management and Decision Making. 18(3): 229-256. <https://doi.org/10.1504/IJMDM.2019.100493>.
12. Harris, C.M. & Brown, L.W. (2021). Everyone must help: performance implications of CEO and top management team human capital and corporate political activity. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. 8 (2): 190-207. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2020-0131>.
13. Hasanpour Roudbarki, M. & Labadi, Z. (2015). The importance of human capital in the third millennium. Studies of Psychology and Educational Sciences. 2(7): 45-66 [In Persian]. <https://civilica.com/doc/644686>

14. Jalali, H., Khalil Nejad, S. & Golmohammadi, E. (2018). Strategic Capabilities in the Oil and Gas Industry: A Study in the Midstream Sector. *Innovation Management Quarterly*. 7(4): 65-90 [In Persian].  
[https://www.nowavari.ir/article\\_90185.html](https://www.nowavari.ir/article_90185.html).
15. Joseph, A. & Aibieyi, S. (2014). Human Capital: Definitions, Approaches and Management Dynamics, *Journal of Business Administration and Education*. 5(1): 55-78.  
<http://www.infinitypress.info/index.php/jbae/article/viewFile/352/283>.
16. Khorshidi, G., Tabarsa, G. & Khodabakhsh, A. (2011). Strategic Architecture of Human Capital. *Strategic Management Studies*. 15(7): 15-36 [In Persian]. Doi:20.1001.1.22286853.1390.2.7.1.9.
17. Krzakiewicz, K. & Cyfert, S. (2017). Dynamic capabilities in strategic choice processes within organizations. *Management*. 21(1): 7-19. doi: 10.1515/manment-2015-0077.
18. Nekoei Moghadam, M. & Abdollahi, M.R. (2023). Designing the model of core competencies of health system professionals: a systematic review. *Transformative Human Resources Quarterly*. 2(6): 17-32 [In Persian]. <https://sanad.iau.ir/Journal/thr/Article/1037795>.
19. Paolo, B. & Vito, P. (2011). Compensation, reward, and the measurement of unfair inequalities"(Chapter1); *Research on Economic Inequality*.19: 193-204. doi: 10.1108/S1049-2585(2011)0000019004.
20. Poraskari, A., Rangriz, H., Islambolchi, A. & Asghari Sarem, A. (2022). Investigation of human capital management in Western Oil and Gas Exploitation Company. *Human Capital Empowerment Magazine*. 5(1): 85-95 [In Persian]. URL: <http://iieshrm.ir/article-1-1183-en.html>
21. Rony, T., Wijaya, Z.M.S., Nababan, I., Julyanthry, D., Silalahi, J. & Ganiem, L.M. (2024). Analyzing the impact of human resources competence and work motivation on employee performance: A Statistical Perspective. *Journal of Statistics Applications & Probability*.13(2): 787-793.  
<https://dx.doi.org/10.18576/jsap/130216>.
22. Rosales-Córdova, A. & Carmona-Benítez, R.B. (2023). Evaluating the Efficiency of Human Capital at Small and Medium Enterprises in the Manufacturing Sector Using the DEA-Weight Russell Directional Distance Model. *Economies*, MDPI. 11(10): 1-20. <https://doi.org/10.3390/economies11100261>.
23. Sellberg, C., Lindmark, O. & Lundin, M. (2019). Certifying Navigational Skills: A Video-based Study on Assessments in Simulated Environments. *the International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*. 13(4): 881-886. <https://www.researchgate.net/publication/332031036>.
24. Sony, M. & Mekoth, N. (2022). Employee adaptability skills for Industry 4.0 success: a road map. *Production & Manufacturing Research: An Open Access Journal*. 10(1):24-41.  
doi: 10.1080/21693277.2022.2035281.
25. Štaffenová, N. & Kucharčíková, A. (2024). Human capital management- values, competencies, and motivation- concerning Industry 4.0, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 37 (1): 1-23. 2324160, doi: 10.1080/1331677X.2024.2324160.
26. Syariati, A., Amar, M.Y. & Syariati, N.E. (2021). The strategic choice in achieving tourism's competitiveness and performance among hotels on Indonesia. *Geo Journal of Tourism and Geosites*. 38(4): 1223-1231. <https://doi.org/10.30892/gtg.38429-763>.
27. Yosof Boroujerdi, R., Siadat, A. & Khani, S. (2014). The study of the nature of human capital management and its strategic role in achieving of competitive advantage for the organization. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 4(5): 1-5. <http://www.ijsrp.org/research-paper-0514?rp=P292716>.
28. Wesselink, R., Blok, V., Van Leur, S., Lans, T. & Dentoni, D. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*. 106: 497-506. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.10.093>.
29. Wouterse, F. (2015). Can human capital variables be technology changing? An empirical test for rural households in Burkina Faso. *Journal of Productivity Analysis*. vol. 45(2):157-172. Doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11123-015-0457-8>.
30. World Bank (2011). *World Development Report 2011: Knowledge for Development*. Washington, DC: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/806531468161369474>.
31. Ziyai, M.M., Hasanqolipour, T., Abbaspour, A. & Yarahmadzahi, M.H. (2011). Explaining the model of developing individual human capital abilities with the aim of making small and medium enterprises agile. *Public Management Research*. 5(15): 27-44 [In Persian]. DOI:10.22111/JMR.2012.660.

Review article

## Identifying Human Capital Capabilities in Minoo Company: A Systematic Review

Reza Assaly<sup>1</sup>, Malikeh Beheshtifar\*<sup>2</sup>, Hossein Kazemi<sup>3</sup>

Received the article: 2024-3-3 Accepted the article: 2023-4-20 PP:99-112

### Abstract

**Background and objective:** Focusing on the new capabilities of human capital is one of the important aspects of the country's food industry, which leads to differentiation from other competitors. The purpose of this research is to identify the capabilities of human capital in Minoo Company.

**Review method:** In this research, the systematic review method was used in several stages in Minoo Company. After identifying the concepts and codes of human capital capabilities and evaluating its validity and reliability, the initial conceptual model of the research was designed. From the 58 retrieved studies, 11 related studies were selected. At the level of analysis and presentation of the model, Sandelovski and Barso (2006) Meta combination method was used.

**Findings:** The findings showed that the research model included 5 capabilities including synergistic capabilities, environmental navigation capabilities, strategic selection capabilities, adaptability capabilities, and rationalistic capabilities. The identified capabilities were approved by Minoo Company's organizational experts.

**Conclusion:** For the distinctiveness and uniqueness of Minoo Company's human capital, it is necessary that the identified capabilities should be taken into consideration by the managers so that they can be several steps ahead of the country's food industry competitors in terms of human capital.

**Keywords:** human capital, capability, human capital capabilities, Minoo Company

**Citation:** Assaly, R., Beheshtifar, M. & Kazemi, H. (2024). Identifying Human Capital Capabilities in Minoo Company: A Systematic Review. *Transformative Human Resources Quarterly*. 3(9): 99-112 [In Persian].

<sup>1</sup> PhD student in Human Resource Management, Department of Management, Rafsanjan Branch, Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Management, Rafsanjan Branch, Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran (Corresponding author: m.beheshtifar@yahoo.com)

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Management, Vali Asr University, Rafsanjan, Iran