



دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهر

فصلنامه‌ی علمی فضای جغرافیایی

دوره بیست و ششم، شماره‌ی ۹۳

بهار ۱۴۰۵، صفحات ۱۷۲-۱۵۷

کاظم پوروطن<sup>۱</sup>

غلامرضا رحیمی<sup>۲\*</sup>

یوسف بیگ‌زاده<sup>۳</sup>

حسین عماری<sup>۴</sup>

## ارائه الگوی توسعه منابع انسانی با رویکرد استراتژی‌های ارزش‌آفرین در مجتمع مس آذربایجان

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۲۰

### چکیده

در شرایط رقابتی و پویای کنونی، توسعه منابع انسانی به‌عنوان یکی از ارکان اساسی موفقیت و پایداری سازمان‌ها، نیازمند رویکردی استراتژیک و ارزش‌آفرین می‌باشد. هدف این پژوهش، ارائه الگوی توسعه منابع انسانی با رویکرد استراتژی‌های ارزش‌آفرین در مجتمع مس سونگون است. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش‌شناسی، کیفی و کمی بوده و با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون انجام شده است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی را مدیران ارشد، مدیران میانی و خبرگان حوزه منابع انسانی مجتمع مس سونگون تشکیل داده که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند. و در بخش کمی با استفاده از نمونه‌گیری مدلیابی معادلات ساختاری ۳۸۵ نفر در نظر گرفته شد. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بوده و داده‌ها پس از پیاده‌سازی، در چارچوب مراحل تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش منجر به شناسایی پنج مضمون فراگیر شامل: راهبردهای ارزش‌آفرین توسعه منابع انسانی، توانمندسازی سرمایه انسانی استراتژیک، نظام‌های یکپارچه مدیریت منابع انسانی، بسترهای سازمانی و محیطی مؤثر و پیامدهای ارزش‌آفرین توسعه منابع انسانی گردید. نتایج نشان می‌دهد که همسویی استراتژیک برنامه‌های منابع انسانی با اهداف کلان سازمان، سرمایه‌گذاری هدفمند در آموزش و توسعه شایستگی‌ها، استقرار نظام‌های یکپارچه منابع انسانی و فراهم‌سازی بسترهای سازمانی مناسب، نقش تعیین‌کننده‌ای در

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

<sup>۲</sup> گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران (نویسنده مسئول) [drrahimi62@iau.ac.ir](mailto:drrahimi62@iau.ac.ir)

<sup>۳</sup> گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

<sup>۴</sup> گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

ارتقای بهره‌وری، افزایش مزیت رقابتی پایدار و بهبود عملکرد سازمانی مجتمع مس سونگون ایفا می‌کنند. بر اساس مضامین استخراج‌شده، الگوی نهایی پژوهش ارائه گردید که می‌تواند به‌عنوان چارچوبی بومی و کاربردی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد

**کلید واژه:** توسعه منابع انسانی، استراتژی‌های ارزش‌آفرین، مجتمع مس سونگون، سرمایه انسانی استراتژیک

#### مقدمه:

در شرایط کنونی هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون داشتن سرمایه‌های انسانی ارزش‌آفرین، موفقیتی را در دنیای رقابتی امروز حاصل کند، ارزش‌آفرینی مفهوم بنیادین در حوزه ادبیات مدیریت و سازمان محسوب می‌شود (هچاوارریا، ۲۰۱۷). در رابطه با چگونگی ارزش‌آفرینی منابع انسانی سازمان‌ها، به دو شکل مجزا عمل می‌کنند: اول اینکه سازمان‌ها سرمایه‌های انسانی را به‌عنوان منبع مستقیم در راستای ارزش‌آفرینی به کار می‌گیرند و در روش دوم، برخی از سازمان‌ها از سرمایه‌های انسانی به‌طور غیرمستقیم استفاده می‌کنند؛ بدین ترتیب هریک از سازمان‌های مذکور از ارزش‌آفرینی منابع انسانی بهره‌خواهند برد و می‌توانند با استفاده از این رویکرد، در قبال همه‌ذی‌نفعان، بخصوص مشتریان که ضامن بقای سازمان هستند، پاسخگو باشند و با تقویت قابلیت‌های سازمانی و توانایی‌های فردی اعتماد و تعلق خاطر پایدار را برای سازمان ایجاد کنند. آنچه در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد، این است که ارزش‌آفرینی نیروی انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نم‌یشود، بلکه از طرق مختلف باید به توسعه آن پرداخت؛ بنابراین اگر در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، این موضوع موردتوجه قرار نگیرد، آن سازمان محکوم به فنا است (بورکی، ۲۰۱۸). سرمایه انسانی ارزش‌آفرین و اعتلای کیفیت نیروی کار از راهکارهای اصلی و اساسی ارتقای بهره‌وری و توسعه سازمان‌هاست، به‌طوری‌که نیروی انسانی ارزش‌آفرین نشان‌دهنده ارزش افزوده ایجاد شده در هنگام به‌کارگیری دانش و دارایی‌های شخصی در تولید کالا و ارائه خدمات است، به‌گونه‌ای که با ارائه کالا و خدمات با کیفیت در سایه قابلیت‌های خود، می‌تواند با افزایش رضایت و وفاداری مشتریان برای سازمان تولید ثروت کند (نعمتی و همکاران، ۱۳۹۶)

علیرغم تلاش‌های تحقیقاتی برای توسعه مدیریت ارزش و ارزش‌آفرینی در سازمان‌ها و پروژه‌ها، تاکنون نظریه‌ای جامع و زیربنایی که بتواند به‌طور سیستماتیک در عمل مورد استفاده قرار گیرد، مطرح نشده است. استدلال‌های زیادی برای تبیین اهمیت ارزش‌آفرینی نیروی انسانی در سازمان‌ها بیان شده است، اما این نوع استدلال‌ها با اینکه می‌توانند قوی به نظر برسند، اتفاق نظر لازم را میان مدیران سازمان‌ها ایجاد نکرده‌اند، می‌توان گفت که دستورالعمل و یا راهنمایی برای ارزش‌آفرینی مستمر در جنبه‌های مختلف سازمان در عمل وجود ندارد و ادبیات به‌صورت پراکنده به ابعاد ارزش‌آفرینی پرداخته است.

در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها در محیطی پیچیده، پویا و رقابتی فعالیت می‌کنند که مشخصه اصلی آن تغییرات سریع فناوری، فشارهای اقتصادی، محدودیت منابع و انتظارات فزاینده‌ذی‌نفعان است. در چنین شرایطی، توانایی سازمان‌ها در خلق ارزش پایدار و حفظ مزیت رقابتی بیش از هر زمان دیگری به کیفیت و قابلیت‌های منابع انسانی وابسته شده است. پژوهشگران حوزه مدیریت بر این باورند که منابع انسانی، به‌ویژه سرمایه انسانی متخصص و دانشی، مهم‌ترین منبع راهبردی سازمان‌ها در مواجهه با عدم قطعیت‌های محیطی محسوب می‌شود (بارنی، ۱۹۹۱، ۳ و رایت و همکاران، ۱۹۹۴، ۴).

رویکرد استراتژی‌های ارزش‌آفرین بر همسویی سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی با اهداف کلان سازمان تأکید

<sup>1</sup> (Hechavarría

<sup>2</sup> Burke

<sup>3</sup> Barney

<sup>4</sup> Wright et al.

دارد و توسعه سرمایه انسانی را ابزاری برای خلق ارزش اقتصادی، سازمانی و اجتماعی می‌داند (پورتر و کرامر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). در این رویکرد، توسعه منابع انسانی نه تنها به افزایش بهره‌وری و عملکرد محدود نمی‌شود، بلکه از طریق توانمندسازی سرمایه انسانی، استقرار نظام‌های یکپارچه مدیریت منابع انسانی و ایجاد بسترهای سازمانی مناسب، زمینه‌ساز مزیت رقابتی پایدار می‌گردد (الریچ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

صنایع معدنی، به‌ویژه صنعت مس، به دلیل ماهیت سرمایه‌بر، ریسک‌های عملیاتی بالا، شرایط خاص اقلیمی، الزامات زیست‌محیطی و نیاز به نیروی انسانی متخصص، بیش از سایر صنایع به توسعه منابع انسانی اثربخش و ارزش‌آفرین وابسته‌اند. مجتمع مس سونگون به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین واحدهای صنعتی و معدنی کشور، برای تداوم عملکرد مطلوب و تحقق اهداف توسعه‌ای خود، نیازمند الگویی بومی و متناسب با شرایط خاص این صنعت در حوزه توسعه منابع انسانی است. با وجود اهمیت راهبردی این موضوع، بررسی‌ها نشان می‌دهد که تاکنون الگویی جامع، بومی و مبتنی بر استراتژی‌های ارزش‌آفرین برای توسعه منابع انسانی در این مجتمع ارائه نشده و اغلب اقدامات موجود، ماهیتی جزیره‌ای و عملیاتی دارند.

از سوی دیگر، فقدان یک الگوی یکپارچه که بتواند راهبردهای ارزش‌آفرین توسعه منابع انسانی، توانمندسازی سرمایه انسانی استراتژیک، نظام‌های یکپارچه مدیریت منابع انسانی، بسترهای سازمانی و محیطی مؤثر و پیامدهای ارزش‌آفرین را به‌صورت منسجم تبیین نماید، موجب شده است که ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی به‌طور کامل در خدمت تحقق اهداف استراتژیک سازمان قرار نگیرد. این خلأ پژوهشی، ضرورت انجام تحقیقی عمیق و زمینه‌محور را آشکار می‌سازد. با این حال، بسیاری از برنامه‌های منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، فاقد پیوند معنادار با مأموریت‌های راهبردی و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) هستند. بیشتر این برنامه‌ها به‌صورت واکنشی، جزیره‌ای، بدون ارزیابی تأثیر، و گاه صرفاً در پاسخ به الزامات قانونی اجرا می‌شوند. نتیجه چنین رویکردی، عدم تحقق ارزش‌آفرینی، ضعف در کارآمدی دولت، و کاهش سرمایه اجتماعی در تعامل دولت با شهروندان است.

در چنین بستری، نبود یک الگوی جامع، بومی، قابل اجرا و تطبیق‌پذیر که بتواند با در نظر گرفتن شرایط خاص سازمان‌های دولتی ایران، نحوه طراحی و اجرای استراتژی‌های ارزش‌آفرین منابع انسانی را تبیین کند، یک خلأ جدی نظری و عملی در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش دولتی به‌شمار می‌رود. این خلأ در شرایطی شکل می‌گیرد که نهادهای دولتی بیش از هر زمان دیگری نیازمند ارتقاء بهره‌وری، بهبود کیفیت خدمات، جذب و نگهداشت نیروهای مستعد، و پاسخگویی در برابر افکار عمومی هستند.

بنابراین، ضرورت انجام پژوهشی جامع، علمی و کاربردی به‌منظور طراحی یک الگوی بومی توسعه منابع انسانی با رویکرد استراتژی‌های ارزش‌آفرین، به‌شدت احساس می‌شود. الگویی که ضمن بهره‌گیری از تجربیات جهانی، بر مبنای تحلیل شرایط ساختاری، فرهنگی، قانونی و اجتماعی سازمان‌های دولتی ایران بنا شود و بتواند نقشه راهی عملیاتی برای تحقق حکمرانی انسانی، تحول اداری، و ارزش‌آفرینی واقعی از طریق منابع انسانی ارائه دهد

### روش تحقیق

پژوهش از نوع پژوهش ترکیبی کیفی و کمی است که در آن از رویکرد اکتشافی و مدل تدوین نظریه و گونه‌شناسی این پژوهش‌ها استفاده می‌شود که در واقع از نظر هدف کاربردی و هم‌چنین از نظر نوع روش توصیفی - تحلیلی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش مدیران و کارکنان مجتمع مس آذربایجان (سونگون) می‌باشد. روش گردآوری اطلاعات مورد نیاز پژوهش در مرحله تدوین ادبیات، مطالعات کتابخانه‌ای، جستجو در اینترنت، مطالعه مقالات، کتب، مجلات، پایان‌نامه‌ها و سایر پایگاه‌های علمی معتبر است. پژوهش در سه مرحله اجرا می‌گردد مرحله اول به صورت "کیفی" انجام می‌گردد، داده‌ها از طریق انجام مصاحبه‌های ساختاریافته با مدیران و کارشناسان و خبرگان مجتمع مس آذربایجان (سونگون) گردآوری می‌شود. در مرحله دوم "نم‌های کلیدی" استخراج شده و به مدل مربوطه تبدیل می‌شوند. در مرحله آخر نیز "آزمون مدل" استخراج شده صورت می‌گیرد، که این مرحله به صورت کمی ارائه می‌گردد. مرحله‌ی اول این پژوهش به صورت کیفی انجام شده است.

<sup>1</sup> Porter & Kramer

<sup>2</sup> Ulrich

تحقیق حاضر از نظر هدف توسعه‌ای- کاربردی است. پژوهش حاضر به این دلیل که به دنبال دانش افزایشی و توسعه دانش علمی در زمینه ارائه الگوی توسعه منابع انسانی با رویکرد استراتژی‌های ارزش‌آفرین مس آذربایجان (سونگون) است، تحقیق توسعه‌ای محسوب می‌شود. همچنین، چون نتایج این پژوهش برای بهبود شرایط مدیریت در مجتمع مس آذربایجان (سونگون) و ارتقای مشروعیت آن می‌تواند استفاده شود، از نوع تحقیقات کاربردی است. همچنین، این تحقیق از نوع تحقیقات آمیخته محسوب می‌شود. در مرحله کیفی تحقیق از روش تحلیل مضمون (تحلیل تم) و در مرحله کمی از روش تحلیل عاملی تاییدی، مدل سازی معادلات ساختاری استفاده گردید.

در این پژوهش از طرح تحقیق آمیخته اکتشافی استفاده می‌گردد؛ زیرا در این نوع طرح‌ها، پژوهشگر به دنبال زمینه‌یابی درباره موقعیت نامعین در صنایع معادن است. برای این منظور ابتدا باید داده‌های کیفی گردآوری شود. در این پژوهش از تحلیل مضمون برای بخش کیفی استفاده می‌گردد. با استفاده از این شناسایی اولیه، امکان صورت بندی فرضیه‌هایی درباره بروز پدیده مورد مطالعه فراهم می‌کند. در طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی، پژوهشگر درصدد زمینه‌یابی درباره موقعیت نامعین می‌باشد. برای این منظور ابتدا به گردآوری داده‌های کیفی می‌پردازد. انجام این مرحله او را به توصیف جنبه‌های متعددی از پدیده هدایت می‌کند. با استفاده از این شناسایی اولیه، امکان صورت بندی فرضیه‌هایی درباره بروز پدیده مورد مطالعه فراهم می‌شود. پس از آن، در مرحله بعدی، پژوهشگر می‌تواند از طریق گردآوری داده‌های کمی، فرضیه‌ها را مورد آزمون قرار دهد. این تحقیق با توجه به اینکه به دنبال ارائه الگوی توسعه منابع انسانی با رویکرد استراتژی‌های ارزش‌آفرین در مجتمع مس آذربایجان (سونگون) است، از نوع تحقیقات اکتشافی به حساب می‌آید. این تحقیق با رویکرد اکتشافی به دنبال توسعه دانش موجود در این زمینه است. به منظور طراحی مدل تحقیق، از روش تحلیل مضمون استفاده شد. جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز برای طراحی و اعتبارسنجی مدل تحقیق با ابزارهای مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه انجام گرفت. همچنین، سوالاتی که در مصاحبه مورد استفاده قرار گرفت با نظرات اساتید راهنما و مشاور و با توجه به اهداف تحقیق طراحی گردید.

### بخش کیفی

یکی از مراحل که در کیفیت پاسخ‌ها بسیار مؤثر است، انتخاب صحیح افراد مجرب و آگاه در زمینه موضوع مورد مطالعه است. معیارهای انتخاب افراد باید کاملاً با موضوع پژوهش و مدل مورد بررسی انطباق داشته باشد. مواردی که می‌تواند مورد استفاده قرار گیرند عبارتند از: زمینه تحصیلی مرتبط، برخورداری از تجارب مفید و... این افراد برخلاف آنچه در پیمایش‌های کمی معمول است، بر مبنای نمونه‌گیری احتمالی انتخاب نمی‌شوند. بر این اساس، نمونه تحقیق در بخش اول (کیفی) به صورت نمونه‌گیری غیراحتمالی که با ترکیب روشهای نمونه‌گیری هدفمند، قضاوتی و روش گلوله برفی و در نظر گرفتن پنج معیار کلیدی بودن و موافقت با مشارکت، فهم نظری موضوع، تنوع، شناخته شده به وسیله سایرین، انتخاب شدند (ولیزاده و همکاران، ۱۴۰۲: ۱۲۳).

بنابراین اعضای به گونه‌ای انتخاب شدند که دارای یک یا چند ویژگی زیر باشند:

مشارکت کنندگان در مرحله کیفی، خبرگان اجرایی در شرکت‌ها و خبرگان دانشگاهی بودند که شرایط انتخاب خبرگان دانشگاهی شامل داشتن مدرک دکتری در یکی از گرایشهای مدیریت منابع انسانی، مدیریت رفتار سازمانی یا رشته‌های مرتبط عضو هیأت علمی دانشگاه که استاد راهنما، مشاور، داور یا ناظر پایاننامه و پروژه‌های تحصیلی در زمینه موضوع تحقیق بودند. خبرگان اجرایی نیز ضمن داشتن مدرک حداقل کارشناسی ارشد، دارای حداقل 10 سال سابقه مدیریت بوده و با مباحث علمی در زمینه مدیریت آشنایی داشتند. در مرحله کیفی به منظور طراحی مدل تحقیق، با 24 نفر از خبرگان که به صورت هدفمند انتخاب شدند، مصاحبه به عمل آمد. در این بین 10 نفر اساتید دانشگاهی و 14 نفر مدیران و خبرگان در صنعت معدن بودند.

حجم نمونه پژوهش حاضر، تا حد رسیدن به اشباع یا کفایت نظری در مجموع 24 مصاحبه نیم ساختاریافته و عمیق تخصصی به طور میانگین 40 دقیقه انجام شد، پس از انجام مصاحبه و برداشت تعداد قابل قبول کدهای مربوطه، ساختار حاصل شده جهت تایید پنل دلفی برگزار شد و طبق نظرخواهی از خبرگان، تغییر مدنظر آنها اعمال شد.

## تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی

داده‌های کیفی: در مرحله نخست به گردآوری داده‌های کیفی از خلال مصاحبه‌های عمیق با مشارکت کنندگان پژوهش پرداخته شد. در فرآیند کدگذاری باز، مضمون‌های بسیاری حاصل شد که طی فرآیند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، این داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری تعلق یافت. در ادامه به تعریف برخی از مقوله‌های بدست آمده در مرحله کیفی پرداخته می‌شود.

با حرکت سازمانها در مسیر توسعه منابع انسانی با رویکرد استراتژی‌های ارزش‌آفرین، انتظار می‌رود، مدل ارزیابی ارایه شده جزئی از چارچوب برنامه‌ریزی کاری شده و با جمع‌آوری شواهد مورد نیاز به ایجاد نتایج مورد نیاز جهت برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی توسعه عملیاتی و منابع انسانی منجر شود.

در این پژوهش، از طریق تحلیل مضمون مصاحبه‌های عمیق با خبرگان مجتمع مس سونگون، ۵۹ کد باز استخراج شد که پس از تجمیع و کدگذاری محوری، در قالب ۱۵ مقوله محوری و نهایتاً ۵ مضمون اصلی سازمان‌دهنده طبقه‌بندی گردید و مبنای طراحی الگوی نهایی توسعه منابع انسانی با رویکرد استراتژی‌های ارزش‌آفرین قرار گرفت. با توجه به تجزیه و تحلیل محتوای ۲۴ فایل مصاحبه، برای ارائه الگوی توسعه منابع انسانی با رویکرد استراتژی‌های ارزش‌آفرین پنج مضمون اصلی (راهبردهای ارزش‌آفرین توسعه منابع انسانی، توانمندسازی سرمایه انسانی استراتژیک، نظام‌های یکپارچه مدیریت منابع انسانی، بسترهای سازمانی و محیطی مؤثر، پیامدهای ارزش‌آفرین توسعه منابع انسانی) استخراج گردید که در ادامه مقوله اصلی، مقوله فرعی و کدها و فراوانی آن‌ها در قالب جداولی ارائه شده است.

جدول ۱- تم‌های اصلی و فرعی مستخرج از متون مصاحبه‌ها با خبرگان

ارجاعات	مقوله فرعی	مقوله اصلی
۳۷	همسویی استراتژیک HRD با استراتژی کلان مجتمع	راهبردهای ارزش‌آفرین توسعه منابع انسانی
	آینده‌نگری و برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی	
	بومی‌سازی راهبردهای توسعه منابع انسانی	
۴۴	توسعه شایستگی‌های تخصصی، ایمنی و رفتاری	توانمندسازی سرمایه انسانی استراتژیک
	مدیریت استعداد و جانشین‌پروری تخصصی	
	توسعه رهبری فنی و عملیاتی	
۳۸	یادگیری سازمانی و مدیریت دانش فنی	نظام‌های یکپارچه مدیریت منابع انسانی
	یکپارچگی فرآیندهای HR	
	زیرساخت‌ها و فناوری‌های HR	
۴۳	فرهنگ سازمانی ارزش‌آفرین	بسترهای سازمانی و محیطی مؤثر
	رهبری و حمایت مدیریت ارشد	
	الزامات محیطی و نهادی	
۵۶	نظام انگیزشی و ارزیابی ارزش‌آفرین	پیامدهای ارزش‌آفرین توسعه منابع انسانی
	خلق ارزش اقتصادی و عملیاتی	
	مزیت رقابتی و پایداری سازمانی	

در جدول فوق مشاهده می‌شود که کدهای به دست آمده در مرحله قبل، در قالب مفهوم و مقوله‌های کلی‌تر جایگذاری شده‌اند که بر این اساس پنج بعد اصلی برای شناسایی شاخص‌ها و زیر شاخص‌های الگوی توسعه منابع انسانی با رویکرد استراتژی‌های ارزش‌آفرین در مجتمع مس آذربایجان (سونگون) تعیین شده است که عبارت‌اند از: ۱- راهبردهای ارزش‌آفرین

توسعه منابع انسانی، ۲- توانمندسازی سرمایه انسانی استراتژیک، ۳- نظام‌های یکپارچه مدیریت منابع انسانی، ۴- بسترهای سازمانی و محیطی مؤثر، و ۵- پیامدهای ارزش‌آفرین توسعه منابع انسانی.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش از مدل تحلیل داده‌های کیفی، پارادایم کدگذاری محوری را تدوین کردیم که بر اساس آن، خط ارتباطی میان مقوله‌های پژوهش شامل ۱- راهبردهای ارزش‌آفرین توسعه منابع انسانی، ۲- توانمندسازی سرمایه انسانی استراتژیک، ۳- نظام‌های یکپارچه مدیریت منابع انسانی، ۴- بسترهای سازمانی و محیطی مؤثر، و ۵- پیامدهای ارزش‌آفرین توسعه منابع انسانی مشخص شد. نمودار (۱) پارادایم کدگذاری محوری و به عبارت دیگر مدل فرآیند کیفی پژوهش را نشان می‌دهد. در ادامه، کدگذاری انتخابی را پی می‌ریزیم و به بررسی و شرح اجزای مدل کیفی پژوهش می‌پردازیم.



شکل ۱- الگوی توسعه منابع انسانی با رویکرد استراتژی‌های ارزش‌آفرین

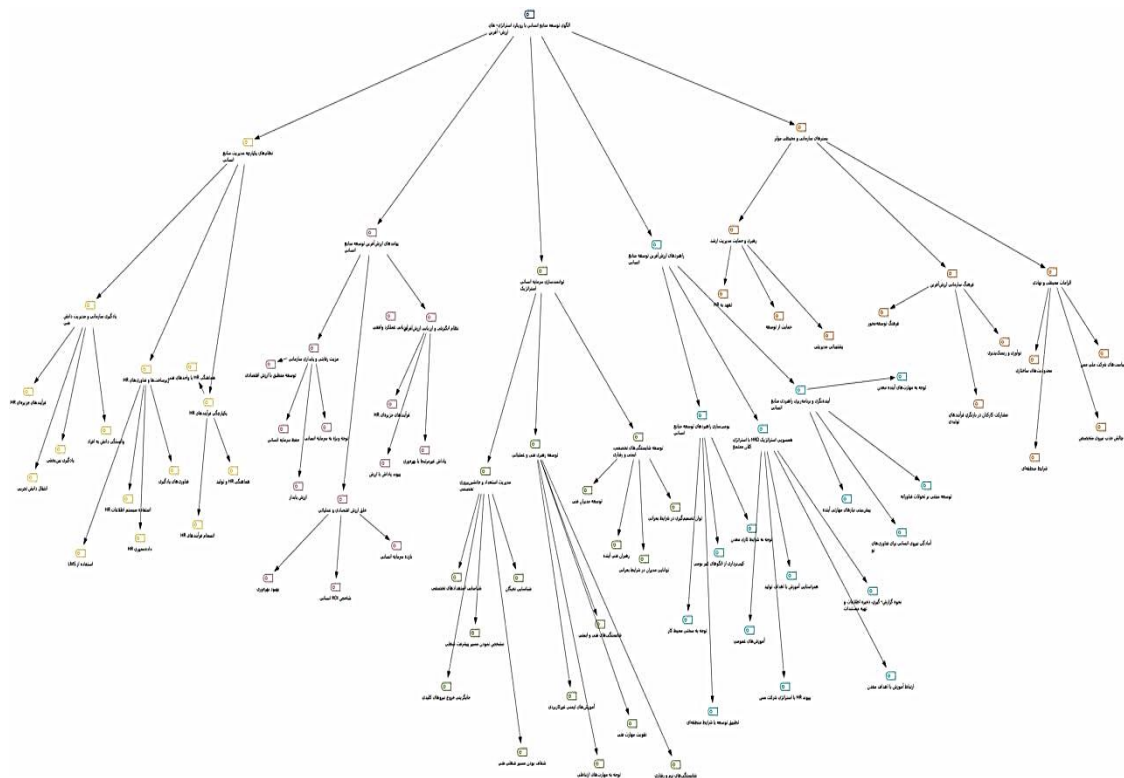
روش استفاده شده در پژوهش حاضر، در اولین گام برگزاری مصاحبه‌های پیمایشی است. در پژوهش حاضر برای مصاحبه یک اسلوب و روش خاصی اجرا گردید. فرآیند گردآوری و به‌کارگیری مصاحبه‌های پژوهش کیفی شامل چهار گام اساسی است. که عبارت‌اند از: الف) تشریح مسئله پژوهش، ب) گردآوری پروتکل مصاحبه، ج) انتخاب و گزینش مصاحبه‌شوندگان و د) برگزاری مصاحبه (دانایی فرد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴، ۱۶۹). در گام دوم پژوهش حاضر، شاخص‌های ما (پرسش‌نامه) بر اساس روش‌های آماری آزمون گردید.

<sup>۱</sup> Danaeefard

## گردآوری پروتکل مصاحبه

در این مرحله، یک پروتکل اجرا می‌شود تا موضوعات استخراج‌شده پرسیده شود. در این پروتکل، پژوهش‌گران ابتدا به معرفی خود پرداخته، ضرورت و شالوده مصاحبه را تشریح کرده و یک تعریف کلی در ارتباط با موضوع در اختیار مصاحبه‌شونده قرار می‌دهد.

**انجام فرآیند مصاحبه:** در ابتدای مصاحبه، اهداف پژوهش برای مصاحبه‌شوندگان به‌طور کامل تشریح شد. آنگاه اهمیت و ضرورت پژوهش توضیح داده‌شده و سپس تعاریف مربوط به متغیرهای پژوهش برای آنان بیان گردید. در این راستا مصاحبه‌شوندگان با توجه به موضوع پژوهش، تجربیات و مشاهدات خویش را مطرح کردند. اغلب اوقات سؤالات متعددی برای تشریح بهتر مسائل و اهداف پژوهش از آن‌ها پرسیده شده و آنان با جزئیات بیشتر، در ارتباط با آن توضیح می‌دادند. هر مصاحبه بین ۲۵ تا ۴۰ دقیقه به اتمام رسید. در پایان، از سوی پژوهش‌گر از مصاحبه‌شونده در ارتباط با روند و رویه مصاحبه سؤال پرسیده شد.



شکل ۲- نمودارهای مستخرج از نرم افزار تحلیل کیفی MAXQDA

**نتیجه‌گیری:** هدف اصلی این پژوهش، ارائه الگویی جامع برای توسعه منابع انسانی با رویکرد استراتژی‌های ارزش‌آفرین در مجتمع مس سونگون بود. به این منظور، با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و تحلیل عمیق داده‌های حاصل از مشارکت خبرگان و ذی‌نفعان سازمان، تلاش شد ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه منابع انسانی در بستر یک سازمان صنعتی و راهبردی شناسایی و تبیین گردد. نتایج پژوهش منجر به استخراج پنج مضمون فراگیر شامل راهبردهای ارزش‌آفرین توسعه منابع انسانی، توانمندسازی سرمایه انسانی استراتژیک، نظام‌های یکپارچه مدیریت منابع انسانی، بسترهای سازمانی و محیطی مؤثر و پیامدهای ارزش‌آفرین توسعه منابع انسانی شد که در کنار یکدیگر، چارچوبی منسجم و بومی‌شده برای مدیریت و توسعه سرمایه انسانی ارائه می‌دهند. در ادامه با استفاده از مدل معادلات ساختاری روابط بین مضمون‌ها تبیین گردیده و برازش مدل کلی مورد تایید قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش نشان داد که توسعه منابع انسانی در مجتمع مس سونگون صرفاً از طریق اجرای برنامه‌های آموزشی یا اقدامات مقطعی امکان‌پذیر نیست، بلکه نیازمند نگاهی استراتژیک و ارزش‌محور به منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان است. در این راستا، همسویی استراتژیک برنامه‌ها و سیاست‌های منابع انسانی با اهداف کلان سازمان،

به‌عنوان یکی از محوری‌ترین عوامل ارزش‌آفرینی شناسایی شد. این همسویی موجب می‌شود فعالیت‌های منابع انسانی به‌جای ایفای نقش پشتیبان، به‌عنوان عاملی تأثیرگذار در تحقق اهداف کلان، افزایش بهره‌وری و ایجاد مزیت رقابتی پایدار عمل نمایند.

از سوی دیگر، نتایج پژوهش بر اهمیت توانمندسازی سرمایه انسانی استراتژیک تأکید دارد. سرمایه‌گذاری هدفمند در آموزش و توسعه شایستگی‌ها، به‌ویژه شایستگی‌های استراتژیک و کلیدی، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای عملکرد فردی و سازمانی ایفا می‌کند. این یافته نشان می‌دهد که توجه به توسعه قابلیت‌های کارکنان، نه تنها به بهبود عملکرد جاری سازمان منجر می‌شود، بلکه زمینه‌ساز پایداری و رقابت‌پذیری سازمان در محیط متغیر و پیچیده صنعت معدن و صنایع معدنی خواهد بود.

همچنین، استقرار نظام‌های یکپارچه مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یکی دیگر از یافته‌های اساسی پژوهش مطرح شد. یکپارچگی میان فرآیندهای جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات، امکان تصمیم‌گیری اثربخش‌تر و بهره‌گیری بهینه از ظرفیت‌های انسانی را فراهم می‌سازد. در غیاب چنین یکپارچگی‌ای، اقدامات منابع انسانی پراکنده، کم‌اثر و فاقد جهت‌گیری استراتژیک خواهند بود.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که موفقیت راهبردهای ارزش‌آفرین توسعه منابع انسانی، به‌شدت متأثر از بسترهای سازمانی و محیطی حاکم بر سازمان است. عواملی نظیر حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی یادگیرنده، ساختار منعطف و محیط کاری مبتنی بر اعتماد و مشارکت، نقش تسهیل‌گر در تحقق اهداف توسعه منابع انسانی ایفا می‌کنند. بدون فراهم‌سازی این بسترها، حتی بهترین برنامه‌ها و راهبردهای منابع انسانی نیز به نتایج مطلوب منجر نخواهند شد.

در نهایت، پیامدهای ارزش‌آفرین توسعه منابع انسانی در قالب ارتقای بهره‌وری، بهبود عملکرد سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار در مجتمع مس سونگون نمایان می‌شود. الگوی ارائه‌شده در این پژوهش، با تأکید بر پیوند نظام‌مند میان راهبردها، فرآیندها، بسترها و پیامدها، می‌تواند به‌عنوان چارچوبی کاربردی برای تصمیم‌سازی و سیاست‌گذاری در حوزه منابع انسانی مورد استفاده مدیران و برنامه‌ریزان سازمان قرار گیرد.

بر این اساس، فصل حاضر با ارائه پیشنهادها کاربردی مبتنی بر یافته‌های پژوهش، تلاش دارد زمینه بهره‌برداری عملی از الگوی توسعه منابع انسانی با رویکرد ارزش‌آفرین را در مجتمع مس سونگون فراهم سازد.

### پیشنهادهای کاربردی پژوهش:

- پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر «راهبردهای ارزش‌آفرین توسعه منابع انسانی»  
 ۱. تدوین سند راهبردی توسعه منابع انسانی با رویکرد ارزش‌آفرین  
 با توجه به تأکید یافته‌های پژوهش بر نقش همسویی استراتژیک برنامه‌های منابع انسانی با اهداف کلان سازمان، پیشنهاد می‌شود مجتمع مس سونگون نسبت به تدوین یک سند مستقل و بلندمدت توسعه منابع انسانی اقدام نماید که در آن، استراتژی‌های HR به‌طور مستقیم با اهدافی نظیر بهره‌وری پایدار، توسعه ظرفیت تولید و مزیت رقابتی همسو شده باشند.
  - نهادینه‌سازی رویکرد ارزش‌آفرینی در تصمیمات منابع انسانی  
 توصیه می‌شود کلیه تصمیمات مرتبط با جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات، مبتنی بر میزان ارزش‌افزایی مورد انتظار برای سازمان اتخاذ شوند تا منابع انسانی از یک هزینه جاری به یک منبع خلق ارزش تبدیل گردد.
- پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر «توانمندسازی سرمایه انسانی استراتژیک»  
 سرمایه‌گذاری هدفمند در آموزش و توسعه شایستگی‌های استراتژیک  
 با توجه به یافته‌های پژوهش مبنی بر نقش کلیدی آموزش و توسعه شایستگی‌ها در تحقق ارزش‌آفرینی، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی مجتمع مس سونگون به سمت توسعه شایستگی‌های استراتژیک نظیر تفکر سیستمی، حل مسئله، نوآوری و تصمیم‌گیری راهبردی هدایت شوند.

طراحی مسیرهای پیشرفت شغلی برای کارکنان کلیدی و ارزش‌آفرین به‌منظور حفظ و ارتقای سرمایه انسانی استراتژیک، پیشنهاد می‌شود مسیرهای شغلی شفاف و مبتنی بر شایستگی برای نیروهای کلیدی طراحی گردد تا انگیزش، تعهد سازمانی و ماندگاری آنان افزایش یابد. پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر «نظام‌های یکپارچه مدیریت منابع انسانی» استقرار نظام یکپارچه مدیریت منابع انسانی در مجتمع مس سونگون یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که یکپارچگی نظام‌های منابع انسانی نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق اهداف سازمانی دارد؛ از این رو پیشنهاد می‌شود فرآیندهای جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات در قالب یک نظام منسجم و هماهنگ طراحی و اجرا شوند.

یکپارچه‌سازی داده‌ها و اطلاعات منابع انسانی توصیه می‌شود با بهره‌گیری از سامانه‌های اطلاعاتی منابع انسانی (HRIS)، اطلاعات کارکنان به‌صورت یکپارچه مدیریت شده و از آن در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک بهره‌برداری گردد.

پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر «بسترهای سازمانی و محیطی مؤثر» ایجاد بسترهای سازمانی حمایت‌کننده از توسعه منابع انسانی با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود ساختار سازمانی، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی مجتمع مس سونگون به‌گونه‌ای بازطراحی شوند که یادگیری، نوآوری و مشارکت کارکنان را تسهیل نمایند.

تقویت حمایت مدیریت ارشد از برنامه‌های توسعه منابع انسانی حمایت عملی مدیران ارشد از برنامه‌های توسعه منابع انسانی، از طریق تخصیص منابع، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و الگوسازی رفتاری، می‌تواند نقش مهمی در اثربخشی راهبردهای ارزش‌آفرین ایفا کند.

پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر «پیامدهای ارزش‌آفرین توسعه منابع انسانی» پایش مستمر پیامدهای ارزش‌آفرین توسعه منابع انسانی پیشنهاد می‌شود شاخص‌هایی نظیر بهره‌وری نیروی انسانی، بهبود عملکرد سازمانی، افزایش مزیت رقابتی و رضایت شغلی کارکنان به‌صورت دوره‌ای مورد سنجش قرار گیرند تا اثربخشی برنامه‌های توسعه منابع انسانی ارزیابی شود.

استفاده از الگوی پژوهش به‌عنوان ابزار تصمیم‌سازی مدیریتی پیشنهاد می‌شود الگوی ارائه‌شده در این پژوهش به‌عنوان چارچوبی کاربردی برای برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌های منابع انسانی در مجتمع مس سونگون مورد استفاده مدیران قرار گیرد.

### تشکر و قدردانی

بدینوسیله از اساتید راهنما و مشاور و مسئولین مجتمع مس سونگون قدردانی می‌گردد.

### منابع مالی

این تحقیق با کمک هزینه مجتمع مس سونگون که بعد از تأیید توسط سازمان مذکور پرداخت خواهد شد انجام یافته است.

### تعارض با منافع

هیچ تضادی در منافع در مورد انتشار این نسخه وجود ندارد، همه نویسندگان، نسخه نهایی ارسال شده را مشاهده و تأیید کرده‌اند. نویسندگان تضمین می‌کنند که مقاله، اثر اصلی آن‌ها بوده، قبلاً چاپ نشده، و در حال حاضر تحت انتشار نمی‌باشد.

## References

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120
- Burke, W. W. (2018). The rise and fall of the growth of organization development: What now?. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 70(3), 186.
- Hechavarría, D. M., Terjesen, S. A., Ingram, A. E., Renko, M., Justo, R., & Elam, A. (2017). Taking care of business: the impact of culture and gender on entrepreneurs' blended value creation goals. *Small Business Economics*, 48, 225-257.
- Nemati, Somayeh, Khaef Elahi, Ahmad Ali and Danaei Fard, Hassan, (2017), Designing a Model for Measuring Human Resources Value Creation in the Public Sector, *Management Research in Iran* 21(2), 156-178
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(2), 301–326

## Presenting a human resources development model with a value-creating strategies approach in the Azerbaijan Copper Complex

Kazem Pourvatan, Gholamreza Rahimi\*, Yousef Beigzadeh, Hossein Amari  
Department of Public Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab,  
Iran

### Abstract

In today's dynamic and competitive environment, human resource development has become a critical factor for organizational sustainability and long-term success, requiring a strategic and value-creating approach. The purpose of this study is to develop a human resource development model based on value-creating strategies in Sungun Copper Complex. This research is applied in terms of purpose and qualitative in nature. The study employs thematic analysis as the main research method. The research population consists of senior managers, middle managers, and human resource experts of Sungun Copper Complex, who were selected through purposeful sampling until theoretical saturation was achieved. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed following the systematic stages of thematic analysis.

The findings led to the identification of five global themes, including: value-creating human resource development strategies, empowerment of strategic human capital, integrated human resource management systems, organizational and environmental contexts, and value-creating outcomes of human resource development. The results indicate that strategic alignment of human resource programs with organizational goals, targeted investment in competency development, implementation of integrated HR systems, and the provision of supportive organizational and environmental conditions play a decisive role in enhancing productivity, achieving sustainable competitive advantage, and improving organizational performance in Sungun Copper Complex. Based on the extracted themes, a context-specific and practical model of value-creating human resource development was proposed, which can support managerial decision-making and strategic planning in human resource management within the mining industry.

**Keywords:** Human Resource Development, Value-Creatating Strategies, Thematic Analysis, Sungun Copper Complex, Strategic Human Capital

## Introduction

The need for a comprehensive, scientific and applied research is strongly felt in order to design a local model of human resource development with a value-creating strategies approach. A model that, while benefiting from global experiences, is based on an analysis of the structural, cultural, legal and social conditions of Iranian government organizations and can provide an operational roadmap for the realization of human governance, administrative transformation, and real value creation through human resources. **Research Method** The research is a mixed qualitative and quantitative research type in which an exploratory approach and a theory development model and typology of these researches are used, which is actually applied in terms of purpose and also in terms of the type of descriptive-analytical

## Materials and Methods

The statistical population of the research is the managers and employees of the Azerbaijan Copper Complex (Sungun). The method of collecting the information required for the research in the literature compilation stage is library studies, Internet searches, reading articles, books, magazines, theses and other valid scientific databases. The research is carried out in three stages. The first stage is carried out in a "qualitative" manner, data is collected through structured interviews with managers and experts and experts of the Azerbaijan Copper Complex (Sungun). In the second stage, "key themes" are extracted and converted into the relevant model. In the last stage, the extracted "model test" is carried out, which is presented quantitatively. The first stage of this research was carried out qualitatively. The present research is developmental-applied in terms of its purpose. The present research is considered a developmental research because it seeks to increase knowledge and develop scientific knowledge in the field of presenting a human resources development model with the approach of value-creating strategies of Azerbaijan Copper (Sungun). Also, because the results of this research can be used to improve management conditions in the Azerbaijan Copper Complex (Sungun) and enhance its legitimacy, it is an applied research type. Also, this research is considered a mixed research type. In the qualitative phase of the research, thematic analysis method was used, and in the quantitative phase, confirmatory factor analysis and structural equation modeling were used. In this research, an exploratory mixed research design is used; because in this type of design, the researcher seeks to find a background about the uncertain situation in the mining industries. For this purpose, qualitative data must first be collected. In this research, thematic analysis is used for the qualitative part. Using this initial identification, it is possible to formulate hypotheses about the occurrence of the phenomenon under study. In exploratory mixed research designs, the researcher seeks to find a background about the uncertain situation. For this purpose, he first collects qualitative data. Carrying out this stage leads him to describe numerous aspects of the phenomenon. Using this initial identification, it is possible to formulate hypotheses about the occurrence of the phenomenon under study. After that, in the next stage, the researcher can test the hypotheses by collecting quantitative data. This research is considered an exploratory research, considering that it seeks to present a human

resource development model with a value-creating strategies approach in the Azerbaijan Copper Complex (Sungun).

This research, with an exploratory approach, seeks to develop existing knowledge in this field. In order to design the research model, the content analysis method was used. The data required for the design and validation of the research model were collected with semi-structured interview tools and a questionnaire. Also, the questions used in the interview were designed with the opinions of the supervisors and consultants and according to the objectives of the research. Qualitative section One of the steps that is very effective in the quality of the responses is the correct selection of experienced and knowledgeable people in the field of the subject under study. The criteria for selecting people must be completely consistent with the research topic and the model under study. Items that can be used include: relevant educational background, having useful experiences, etc. Unlike what is common in quantitative surveys, these people are not selected based on probability sampling. Accordingly, the research sample in the first (qualitative) part was selected as a non-probability sampling by combining purposive, judgmental and snowball sampling methods and considering five key criteria: being and agreeing with participation, theoretical understanding of the subject, diversity, and being known by others (Valizadeh et al., 1402: 123).

Therefore, members were selected in such a way that they had one or more of the following characteristics: The participants in the qualitative stage were executive experts in companies and academic experts. The conditions for selecting academic experts included having a PhD in one of the human resource management, organizational behavior management or related fields, and being a faculty member of the university who was a supervisor, advisor, referee or supervisor of theses and academic projects in the field of the research subject. The executive experts also had at least a master's degree, had at least 10 years of management experience and were familiar with scientific topics in the field of management. In the qualitative stage, in order to design the research model, 24 people from The experts who were selected purposefully were interviewed. Among them, 10 were university professors and 14 were managers and experts in the mining industry. The sample size of the present study was 24 semi-structured and in-depth specialized interviews, lasting an average of 40 minutes, until theoretical saturation or adequacy was reached. After conducting the interviews and collecting an acceptable number of relevant codes, the resulting structure was held for Delphi panel approval and, according to the experts' opinions, the changes they considered were applied.

## Discussion

In the first stage, qualitative data was collected through in-depth interviews with research participants. In the open coding process, many themes were obtained, which were assigned to fewer categories during the back-and-forth process of data analysis. The following is a definition of some of the categories obtained in the qualitative stage. As organizations move towards human resource development with a value-creating strategies approach, it is expected that the presented evaluation model will

become part of the work planning framework and, by collecting the required evidence, will lead to the creation of the required results for strategic planning, operational development planning, and human resources. In this study, through content analysis of in-depth interviews with experts at the Songun Copper Complex, 59 open codes were extracted, which, after aggregation and axial coding, were classified into 15 axial categories and finally 5 main organizing themes, and were used as the basis for designing the final model of human resource development with a value-creating strategies approach.

### **Conclusion**

The main goal of this study was to present a comprehensive model for human resource development with a value-creating strategies approach at the Songun Copper Complex. To this end, by utilizing a qualitative approach and in-depth analysis of data obtained from the participation of experts and stakeholders of the organization, an attempt was made to identify and explain the dimensions and components affecting human resource development in the context of an industrial and strategic organization. The research results led to the extraction of five overarching themes including value-creating human resource development strategies, strategic human capital empowerment, integrated human resource management systems, effective organizational and environmental contexts, and value-creating consequences of human resource development, which together provide a coherent and localized framework for human capital management and development. Subsequently, using the structural equation model, the relationships between the themes were explained and the overall model fit was confirmed.

### **The research findings**

showed that human resource development in the Songun Copper Complex is not possible simply through the implementation of training programs or sectional measures, but rather requires a strategic and value-oriented view of human resources as one of the organization's most important assets. In this regard, the strategic alignment of human resource programs and policies with the organization's macro goals was identified as one of the most central value-creating factors. This alignment causes human resources activities to act as an influential factor in achieving macro goals, increasing productivity, and creating sustainable competitive advantage, rather than playing a supporting role. On the other hand, the research results emphasize the importance of empowering strategic human capital. Targeted investment in training and developing competencies, especially strategic and key competencies, plays a decisive role in improving individual and organizational performance. This finding shows that paying attention to developing employee capabilities will not only improve the organization's current performance, but will also pave the way for the organization's sustainability and competitiveness in the changing and complex environment of the mining and mineral industries. Also, the establishment of integrated human resource management systems was raised as another fundamental finding of the research. Integration between the processes of recruitment, training, performance evaluation, and compensation for services allows for more effective decision-making and optimal use of human capacities. In the absence of such

integration, HR efforts will be fragmented, ineffective, and lacking in strategic direction. Practical suggestions based on “Value-Creating Strategies for Human Resource Development”

1. Developing a strategic HR development document with a value-creating approach Given the research findings’ emphasis on the role of strategic alignment of HR programs with the organization’s overall goals, it is suggested that the Songun Copper Complex develop an independent, long-term HR development document in which HR strategies are directly aligned with goals such as sustainable productivity, production capacity development, and competitive advantage.
2. Institutionalizing a value-creating approach in HR decisions It is recommended that all decisions related to recruitment, training, performance evaluation, and compensation be made based on the expected value-added for the organization so that human resources are transformed from a current cost into a source of value creation.

Practical suggestions based on "Strategic Human Capital Empowerment" Targeted investment in training and development of strategic competencies Given the research findings on the key role of training and development of competencies in realizing value creation, it is suggested that the educational programs of the Songun Copper Complex be directed towards the development of strategic competencies such as systems thinking, problem solving, innovation, and strategic decision-making.