

Research Paper

Explaining the Role of Human Capital Governance in Organizational Brand Development in Strategic Industries: A Qualitative Study

Samaneh Asgarian 

PhD student in Business Administration – E-Commerce and Information Technology, Science and Research Branch, Islamic Aard University, Tehran, Iran.

Receive: 24 Jul 2025

Revise: 06 Sept 2025

Accept: 14 Sept 2025

Published online:

21 Sept 2025

Abstract

Human capital is widely recognized as a strategic asset that contributes significantly to organizational competitiveness and brand development. In strategic industries such as oil, gas, and petrochemicals, effective human capital governance plays a critical role in enhancing organizational legitimacy, reputation, and brand strength (Barney, 1991; Ulrich, 2013). Despite its importance, limited research has explored the relationship between human capital governance and organizational brand development, particularly in strategic industries. This study aims to explain the role of human capital governance in organizational brand development using a qualitative approach.

This research employed a qualitative methodology using thematic analysis (Braun & Clarke, 2006). Data were collected through semi-structured interviews with 18 senior managers and HR specialists in oil, gas, and petrochemical industries.

The analysis identified 87 initial codes, 19 sub-themes, and 6 main themes including strategic human capital governance, knowledge competencies, behavioral competencies, strategic leadership, organizational culture, and organizational brand development.

Findings indicate that human capital governance significantly influences organizational brand development through competency enhancement, leadership effectiveness, and organizational culture strengthening.

This study provides a novel conceptual framework that contributes to both theory and practice in strategic human capital governance and organizational brand development.

Keywords:

Human Capital
Governance,
Organizational Brand, Oil
and Gas Industry,
Petrochemical Industry,
Thematic Analysis.

Please cite this article as (APA): Asgarian, S. (2025). Explaining the Role of Human Capital Governance in Organizational Brand Development in Strategic Industries: A Qualitative Study. *Journal of Governance studies & development management*, 2 (1), 448-473.

Sponsored by: Institute of Somamos Publications	10.22034/jgsdm.2026.587249.1029	
Corresponding Author: Samaneh Asgarian	https://orcid.org/0009-0002-8367-2047	
Email: S.Asgarian@iau.ac.ir	This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License .	

Extended Abstract

Introduction

In today's knowledge-based economy, human capital has emerged as one of the most critical strategic assets for organizations, particularly in strategic industries such as oil, gas, and petrochemicals. These industries play a fundamental role in national economic stability, energy security, and technological advancement, and their competitiveness increasingly depends on intangible resources rather than purely physical assets (Barney, 1991; Wright & McMahan, 2011). Among these intangible resources, human capital governance has gained growing attention as a multidimensional construct encompassing strategic leadership, talent management, institutional alignment, and capability development.

Human capital governance extends beyond traditional human resource management by integrating governance principles such as accountability, transparency, strategic alignment, and sustainability into human capital systems (Collings, Mellahi, & Cascio, 2019). Effective governance of human capital ensures that organizational competencies, employee behaviors, and knowledge systems are aligned with long-term strategic objectives.

At the same time, organizational brand development has become a key determinant of organizational success and legitimacy. Organizational brand reflects the collective perception of stakeholders regarding organizational identity, credibility, and value (Hatch & Schultz, 2003; Balmer, 2017). Employees play a central role in shaping and communicating the organizational brand, as their competencies, behaviors, and engagement directly influence stakeholder perceptions (Mosley, 2014).

Despite the growing importance of both human capital governance and organizational brand development, limited research has explored the direct relationship between these constructs, particularly in strategic industries. Most existing studies focus on human resource management practices or employer branding, rather than adopting a governance perspective (Edwards, 2010; Cooke, Xiao, & Chen, 2019). Furthermore, qualitative investigations that explore the underlying mechanisms linking human capital governance and organizational brand development remain scarce.

Therefore, this study aims to explore and explain the role of human capital governance in organizational brand development in strategic industries, with a specific focus on the oil, gas, and petrochemical sector.

Research Method

This study adopts a qualitative research design using thematic analysis to explore the mechanisms linking human capital governance and organizational brand development. Qualitative methodology was selected due to its suitability for exploring complex organizational phenomena and capturing in-depth perspectives of industry experts (Braun & Clarke, 2006).

Data were collected through semi-structured interviews with 18 senior managers, HR executives, and industry experts from oil, gas, and petrochemical organizations. Participants were selected using purposive sampling to ensure maximum relevance and expertise. The

interviews focused on governance mechanisms, human capital practices, and their impact on organizational brand development.

Data analysis was conducted using thematic analysis following Braun and Clarke's six-step framework, including familiarization with data, initial coding, theme identification, theme review, theme definition, and reporting. A total of 87 initial codes were identified and subsequently categorized into 19 sub-themes and 6 main themes.

To ensure research rigor, credibility was enhanced through member checking and peer review, while dependability was ensured through systematic documentation of analytical procedures.

Theoretical Foundations and Findings

The findings revealed that human capital governance plays a fundamental role in shaping organizational brand development through multiple interrelated mechanisms. Six main themes were identified:

Strategic Human Capital Governance

Strategic governance mechanisms, including strategic leadership, competency-based management, and talent development, were found to significantly influence organizational brand development. Participants emphasized that strategic alignment between human capital systems and organizational objectives enhances brand credibility and stakeholder trust.

Talent Management and Competency Development

Talent management practices, including recruitment, training, and professional development, were identified as essential drivers of organizational brand strength. Competent and highly skilled employees enhance organizational performance and contribute to positive stakeholder perceptions.

Organizational Culture and Employee Engagement

Organizational culture and employee engagement were found to play a crucial role in shaping organizational brand identity. Supportive leadership, organizational trust, and employee empowerment contribute to stronger brand representation.

Institutional Legitimacy and Governance Structures

Governance transparency, accountability, and institutional legitimacy were identified as key factors influencing organizational brand credibility. Organizations with strong governance frameworks were perceived as more trustworthy and reputable.

Dynamic Organizational Capabilities

Human capital governance enhances dynamic capabilities such as innovation, adaptability, and knowledge sharing, which strengthen organizational competitiveness and brand positioning.

Strategic Outcomes and Brand Development

Ultimately, effective human capital governance contributes to organizational brand development through improved organizational reputation, competitive advantage, and strategic performance.

Discussion and Conclusion

The findings of this study confirm that human capital governance is a critical determinant of organizational brand development in strategic industries. From a theoretical perspective, the results support the Resource-Based View (RBV), which emphasizes the strategic importance of human capital as a source of competitive advantage (Barney, 1991). The findings also align with stakeholder theory, highlighting the importance of employee competencies and behaviors in shaping stakeholder perceptions (Freeman, 1984).

Furthermore, the results extend institutional theory by demonstrating how governance mechanisms enhance organizational legitimacy and brand credibility.

This study contributes to the literature by developing a comprehensive conceptual model explaining the relationship between human capital governance and organizational brand development. Unlike previous studies that focused primarily on HRM practices, this research adopts a governance perspective and provides deeper insights into the mechanisms linking human capital governance and brand development.

From a practical perspective, the findings highlight the importance of implementing strategic human capital governance frameworks in strategic industries. Organizations should prioritize competency development, talent management, governance transparency, and employee engagement to strengthen their organizational brand.

Policy makers and organizational leaders in oil, gas, and petrochemical industries should recognize human capital governance as a strategic priority for enhancing organizational legitimacy, competitiveness, and brand development.

In conclusion, this study demonstrates that human capital governance plays a central and multidimensional role in organizational brand development and represents a critical strategic capability for organizations operating in strategic industries.

مقاله پژوهشی

تبیین نقش حکمرانی سرمایه انسانی در توسعه برند سازمانی در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی: یک مطالعه کیفی

سمانه عسگریان 

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی - تجارت الکترونیک و فناوری اطلاعات، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

در اقتصاد مبتنی بر دانش، سرمایه انسانی به عنوان یکی از مهم ترین منابع راهبردی سازمان ها، نقش تعیین کننده ای در ایجاد مزیت رقابتی پایدار و توسعه برند سازمانی ایفا می کند. در صنایع راهبردی مانند نفت، گاز و پتروشیمی، که دارای ویژگی هایی نظیر پیچیدگی فناوری، حساسیت نهادی و رقابت جهانی هستند، حکمرانی مؤثر سرمایه انسانی می تواند به عنوان یک سازوکار کلیدی در ارتقای مشروعیت سازمانی و توسعه برند سازمانی عمل کند. با وجود اهمیت این موضوع، مطالعات محدودی به تبیین پیوند میان حکمرانی سرمایه انسانی و توسعه برند سازمانی پرداخته اند. هدف این پژوهش، تبیین نقش حکمرانی سرمایه انسانی در توسعه برند سازمانی در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی با استفاده از رویکرد کیفی است.

این پژوهش با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون انجام شد. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۱۸ نفر از مدیران ارشد و متخصصان منابع انسانی در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی گردآوری شد. تحلیل داده ها بر اساس روش براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام گرفت.

نتایج پژوهش منجر به شناسایی ۸۷ کد اولیه، ۱۹ مضمون فرعی و ۶ مضمون اصلی شامل حکمرانی راهبردی سرمایه انسانی، شایستگی های دانشی، شایستگی های رفتاری، رهبری راهبردی، فرهنگ سازمانی و توسعه برند سازمانی شد. یافته ها نشان داد که حکمرانی سرمایه انسانی از طریق ارتقای شایستگی ها، تقویت فرهنگ سازمانی و توسعه رهبری راهبردی، نقش اساسی در توسعه برند سازمانی ایفا می کند.

این پژوهش چارچوب مفهومی جدیدی برای تبیین نقش حکمرانی سرمایه انسانی در توسعه برند سازمانی ارائه می دهد که می تواند به عنوان مبنایی برای سیاست گذاری و تصمیم گیری در صنایع راهبردی مورد استفاده قرار گیرد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۰۲
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۱۵
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۳
تاریخ انتشار آنلاین:
۱۴۰۴/۰۶/۳۰

کلید واژه ها:

حکمرانی سرمایه انسانی،
برند سازمانی، صنایع نفت
و گاز، پتروشیمی، تحلیل
مضمون.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): عسگریان، سمانه. (۱۴۰۴). تبیین نقش حکمرانی سرمایه انسانی در توسعه برند سازمانی در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی: یک مطالعه کیفی، *دوفصلنامه مطالعات حکمرانی و مدیریت توسعه*، ۲(۱)، ۴۴۸-۴۷۳.

	10.22034/jgsdm.2026.587249.1029	تحت حمایت: موسسه انتشاراتی ساموس
	https://orcid.org/0009-0002-8367-2047	نویسنده مسئول: سمانه عسگریان
	این مقاله تحت شرایط https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.fa قابل بازنشر است.	ایمیل: S.Asgarian@iaui.ac.ir

مقدمه

در اقتصاد دانش‌بنیان معاصر، سرمایه انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی راهبردی سازمان‌ها شناخته می‌شود و نقش اساسی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار، نوآوری و توسعه سازمانی ایفا می‌کند. برخلاف منابع فیزیکی و مالی، سرمایه انسانی به دلیل ماهیت دانشی، غیرملموس و دشوار برای تقلید، منبعی استراتژیک محسوب می‌شود که می‌تواند عملکرد و بقای بلندمدت سازمان را تضمین کند (Barney, 1991; Becker, 1993). نظریه مبتنی بر منابع (RBV) تأکید می‌کند که منابع ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزین، از جمله سرمایه انسانی، می‌توانند منبع مزیت رقابتی پایدار باشند (Barney, 1991). در همین راستا، پژوهشگران مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر این باورند که کیفیت، شایستگی و نحوه راهبری سرمایه انسانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند (Wright & McMahan, 2011).

در دهه‌های اخیر، تحولات محیطی، جهانی‌شدن، رقابت فزاینده و پیچیدگی‌های نهادی موجب تغییر نگرش از «مدیریت منابع انسانی» به «حکمرانی سرمایه انسانی» شده است. حکمرانی سرمایه انسانی فراتر از مدیریت عملیاتی کارکنان، شامل مجموعه‌ای از سازوکارهای سیاست‌گذاری، راهبری، نظارت و هم‌راستاسازی سرمایه انسانی با اهداف راهبردی سازمان است (Boxall & Purcell, 2016). در این رویکرد، سرمایه انسانی نه تنها به‌عنوان یک منبع اجرایی، بلکه به‌عنوان یک دارایی راهبردی تلقی می‌شود که نقش کلیدی در تحقق اهداف سازمانی و ایجاد ارزش دارد (Ulrich et al., 2013). به بیان دیگر، حکمرانی سرمایه انسانی چارچوبی برای هدایت و بهره‌برداری راهبردی از سرمایه انسانی در راستای تقویت عملکرد، مشروعیت و مزیت رقابتی سازمان فراهم می‌کند (Beer et al., 2015). همزمان با افزایش اهمیت سرمایه انسانی، مفهوم برند سازمانی نیز به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است. برند سازمانی بازتابی از هویت، ارزش‌ها و تصویر سازمان در ذهن ذی‌نفعان است و نقش مهمی در ایجاد اعتماد، اعتبار و تمایز رقابتی ایفا می‌کند (Hatch & Schultz, 2003). پژوهشگران حوزه برند سازمانی تأکید می‌کنند که برند سازمانی نه تنها از طریق فعالیت‌های بازاریابی، بلکه از طریق رفتار، تعاملات و عملکرد کارکنان شکل می‌گیرد (Burmman, Zeplin, & Riley, 2009). در واقع، کارکنان به‌عنوان نمایندگان برند، نقش مهمی در انتقال ارزش‌ها و وعده‌های برند به ذی‌نفعان ایفا می‌کنند و کیفیت سرمایه انسانی می‌تواند به‌طور مستقیم بر ادراک برند سازمانی تأثیر بگذارد (Punjaisri & Wilson, 2011).

اهمیت این موضوع در صنایع راهبردی دوچندان است. صنایع راهبردی مانند صنایع انرژی، پتروشیمی، فناوری پیشرفته و زیرساختی، به دلیل نقش حیاتی در اقتصاد ملی، حساسیت نهادی و وابستگی به دانش تخصصی، نیازمند سرمایه انسانی با شایستگی‌های پیشرفته و نظام‌های حکمرانی مؤثر هستند (Grant, 2016). در این صنایع، دانش، تخصص و شایستگی کارکنان نه تنها عامل کلیدی عملکرد و نوآوری، بلکه عامل مهمی در ایجاد اعتبار، مشروعیت و برند سازمانی محسوب می‌شود (Collings, Mellahi, & Cascio, 2019). از این‌رو، نحوه حکمرانی سرمایه انسانی می‌تواند نقش مهمی در شکل‌گیری و توسعه برند سازمانی ایفا کند.

در ادبیات فارسی نیز پژوهشگران بر اهمیت سرمایه انسانی به عنوان عامل کلیدی توسعه سازمانی و مزیت رقابتی تأکید کرده‌اند. برای مثال، نصراللهی و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند که مدیریت راهبردی سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. همچنین، طبرسا و رحیمی (۱۳۹۶) تأکید کردند که سرمایه انسانی نقش مهمی در ایجاد مزیت رقابتی و توسعه قابلیت‌های سازمانی ایفا می‌کند. از سوی دیگر، پژوهش‌های داخلی نشان داده‌اند که برند سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود، نقش مهمی در ارتقای اعتبار و مشروعیت سازمان دارد (الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۴).

با وجود اهمیت این موضوع، بسیاری از پژوهش‌ها سرمایه انسانی را عمدتاً از منظر مدیریت منابع انسانی یا عملکرد سازمانی بررسی کرده‌اند و توجه کمتری به نقش حکمرانی سرمایه انسانی در توسعه برند سازمانی داشته‌اند. به‌ویژه، در صنایع راهبردی، درک عمیق از سازوکارهای حکمرانی سرمایه انسانی و نحوه تأثیر آن بر توسعه برند سازمانی با خلأهای پژوهشی قابل توجهی مواجه است.

بیان مسئله

در محیط رقابتی و پیچیده امروز، سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، نیازمند منابعی هستند که علاوه بر ارزشمند بودن، دشوار برای تقلید باشند. سرمایه انسانی یکی از مهم‌ترین این منابع محسوب می‌شود، زیرا دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد، نوآوری و موفقیت سازمان دارند (Becker, 1993; Wright & McMahan, 2011). با این حال، صرف وجود سرمایه انسانی کافی نیست، بلکه نحوه راهبری، مدیریت و حکمرانی آن نیز اهمیت حیاتی دارد (Boxall & Purcell, 2016).

در همین راستا، مفهوم حکمرانی سرمایه انسانی به عنوان رویکردی جامع برای هدایت و مدیریت راهبردی سرمایه انسانی مطرح شده است. حکمرانی سرمایه انسانی شامل مجموعه‌ای از سازوکارها، سیاست‌ها و فرآیندهایی است که به هم‌راستاسازی سرمایه انسانی با اهداف راهبردی سازمان کمک می‌کند (Beer et al., 2015). این رویکرد تأکید می‌کند که سرمایه انسانی باید در سطح راهبردی و نهادی مدیریت شود تا بتواند نقش مؤثری در ایجاد ارزش و مزیت رقابتی ایفا کند (Ulrich et al., 2013).

از سوی دیگر، برند سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود سازمان‌ها، نقش مهمی در ایجاد اعتبار، مشروعیت و اعتماد ذی‌نفعان دارد (Hatch & Schultz, 2003). برند سازمانی نه تنها از طریق فعالیت‌های بازاریابی، بلکه از طریق رفتار و عملکرد کارکنان شکل می‌گیرد (Burmann et al., 2009). کارکنان به عنوان نمایندگان سازمان، نقش کلیدی در شکل‌گیری ادراک ذی‌نفعان از برند سازمانی دارند (Punjaisri & Wilson, 2011).

با وجود این، بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه در صنایع راهبردی، هنوز به حکمرانی سرمایه انسانی به عنوان یک ابزار راهبردی برای توسعه برند سازمانی توجه کافی ندارند. در حالی که صنایع راهبردی به دلیل ویژگی‌هایی مانند پیچیدگی فناوری، اهمیت ملی و وابستگی به دانش تخصصی، نیازمند سرمایه انسانی با شایستگی‌های پیشرفته هستند (Grant, 2016)، نحوه حکمرانی سرمایه انسانی می‌تواند نقش مهمی در شکل‌گیری و توسعه برند سازمانی ایفا کند.

از منظر پژوهشی، اگرچه مطالعات متعددی به بررسی سرمایه انسانی و برند سازمانی پرداخته‌اند، اما پژوهش‌های اندکی به بررسی رابطه بین حکمرانی سرمایه انسانی و توسعه برند سازمانی پرداخته‌اند، به‌ویژه در صنایع راهبردی. این خلأ پژوهشی، ضرورت انجام پژوهشی جامع برای تبیین این رابطه را برجسته می‌سازد.

بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که:

حکمرانی سرمایه انسانی چگونه بر توسعه برند سازمانی در صنایع راهبردی تأثیر می‌گذارد؟

پاسخ به این پرسش می‌تواند به توسعه ادبیات نظری در حوزه حکمرانی سرمایه انسانی و برند سازمانی کمک کرده و چارچوبی مفهومی برای درک این رابطه ارائه دهد. همچنین، نتایج این پژوهش می‌تواند پیامدهای کاربردی مهمی برای مدیران و سیاست‌گذاران صنایع راهبردی فراهم آورد.

اهداف پژوهش

هدف کلی

هدف کلی این پژوهش، تبیین نقش حکمرانی سرمایه انسانی در توسعه برند سازمانی در صنایع راهبردی و ارائه یک مدل مفهومی مبتنی بر مضامین کیفی استخراج‌شده از دیدگاه خبرگان است. این پژوهش در پی آن است که با شناسایی ابعاد، سازوکارها و فرآیندهای حکمرانی سرمایه انسانی، نحوه تأثیر آن بر شکل‌گیری، تقویت و توسعه برند سازمانی را در صنایع راهبردی تحلیل و تبیین نماید.

اهداف جزئی

در راستای تحقق هدف کلی، اهداف جزئی زیر دنبال می‌شود:

۱. شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی سرمایه انسانی در صنایع راهبردی
- با تمرکز بر سازوکارهای راهبری، سیاست‌گذاری، توسعه و نظارت بر سرمایه انسانی.
۲. شناسایی مؤلفه‌های کلیدی توسعه برند سازمانی از منظر سرمایه انسانی
- با تأکید بر نقش کارکنان، رفتار سازمانی، دانش تخصصی و تعاملات سازمانی در شکل‌گیری برند.
۳. تبیین نقش شایستگی‌های رفتاری سرمایه انسانی در توسعه برند سازمانی
- شامل تعهد سازمانی، رفتارهای برندمحور، مسئولیت‌پذیری و تعاملات حرفه‌ای کارکنان.
۴. تبیین نقش شایستگی‌های دانشی سرمایه انسانی در توسعه برند سازمانی
- شامل تخصص حرفه‌ای، یادگیری سازمانی، نوآوری و قابلیت‌های دانشی کارکنان.
۵. شناسایی سازوکارهای تأثیر حکمرانی سرمایه انسانی بر توسعه برند سازمانی
- با تمرکز بر فرآیندهای راهبری، سیاست‌های منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و مدیریت شایستگی‌ها.
۶. تحلیل نقش ویژگی‌های صنایع راهبردی در نحوه شکل‌گیری و توسعه برند سازمانی
- شامل پیچیدگی فناوری، حساسیت نهادی، الزامات تخصصی و اهمیت اعتبار سازمانی.
۷. استخراج مضامین، مقوله‌ها و روابط میان آن‌ها برای تبیین مدل مفهومی پژوهش
۸. ارائه مدل مفهومی نهایی تبیین‌کننده نقش حکمرانی سرمایه انسانی در توسعه برند سازمانی

۳. مبانی نظری پژوهش و پیشینه

۳-۱. حکمرانی سرمایه انسانی: مفهوم، ابعاد و کارکردها

۳-۱-۱. تحول مفهوم سرمایه انسانی در پارادایم حکمرانی سازمانی

سرمایه انسانی طی دو دهه اخیر از یک متغیر عملیاتی در مدیریت منابع انسانی به یک دارایی راهبردی در سطح حکمرانی سازمانی ارتقاء یافته است. نظریه پردازان اولیه، سرمایه انسانی را مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و قابلیت‌های کارکنان تعریف می‌کردند که موجب افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمان می‌شود (Becker, 1964). اما در رویکردهای معاصر، سرمایه انسانی نه تنها یک منبع، بلکه یک عامل تعیین‌کننده در خلق مزیت رقابتی پایدار تلقی می‌شود (Barney, 1991).

در این چارچوب، مفهوم «حکمرانی سرمایه انسانی» به عنوان یک پارادایم نوظهور مطرح شده است که به جای تمرکز صرف بر مدیریت منابع انسانی، بر هدایت، کنترل، هماهنگی و جهت‌دهی راهبردی سرمایه انسانی در راستای اهداف کلان سازمان تأکید دارد (Wright & McMahan, 2011).

حکمرانی سرمایه انسانی را می‌توان به عنوان:

«نظامی یکپارچه از سازوکارهای ساختاری، فرآیندی و رفتاری تعریف کرد که از طریق آن سازمان‌ها سرمایه انسانی خود را در راستای تحقق اهداف راهبردی، خلق ارزش و توسعه قابلیت‌های سازمانی هدایت و کنترل می‌کنند.» این مفهوم در صنایع راهبردی مانند نفت و گاز اهمیت مضاعفی دارد، زیرا این صنایع به شدت دانش‌محور، سرمایه‌بر و وابسته به تخصص‌های انسانی پیشرفته هستند (Collings, Scullion, & Vaiman, 2015).

۳-۱-۲. ابعاد حکمرانی سرمایه انسانی

بر اساس ادبیات نظری و مطالعات تجربی، حکمرانی سرمایه انسانی دارای ابعاد چندگانه‌ای است که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

الف) بعد راهبردی

این بعد به میزان هم‌راستایی سیاست‌ها و اقدامات سرمایه انسانی با راهبردهای کلان سازمان اشاره دارد. هم‌راستایی راهبردی موجب می‌شود سرمایه انسانی در جهت تحقق اهداف بلندمدت سازمان هدایت شود (Becker & Huselid, 2006).

در صنایع نفت و پتروشیمی، این هم‌راستایی شامل موارد زیر است:

- توسعه مهارت‌های تخصصی موردنیاز آینده
- برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
- مدیریت استعداد‌های کلیدی

ب) بعد ساختاری

بعد ساختاری شامل سازوکارهای رسمی حکمرانی مانند:

- ساختارهای تصمیم‌گیری
- نظام‌های ارزیابی عملکرد

- سیاست‌های منابع انسانی
- نظام‌های پاسخگویی

این سازوکارها موجب افزایش انسجام و اثربخشی سرمایه انسانی می‌شوند (Lepak & Snell, 2002).

(ج) بعد فرهنگی

فرهنگ سازمانی نقش کلیدی در حکمرانی سرمایه انسانی ایفا می‌کند. فرهنگ‌هایی که مبتنی بر اعتماد، یادگیری، نوآوری و مشارکت هستند، زمینه‌ساز بهره‌برداری بهینه از سرمایه انسانی می‌شوند (Schein, 2010). در صنایع راهبردی، فرهنگ ایمنی، مسئولیت‌پذیری و حرفه‌گرایی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

(د) بعد توسعه‌ای

این بعد شامل:

- آموزش و توسعه
- یادگیری سازمانی
- توانمندسازی کارکنان است.

سازمان‌هایی که سرمایه انسانی خود را به‌طور مستمر توسعه می‌دهند، از مزیت رقابتی پایدارتری برخوردار هستند (Garavan, Carbery, & Rock, 2012).

(ه) بعد رابطه‌ای

این بعد بر کیفیت روابط میان کارکنان و سازمان تأکید دارد، از جمله:

- اعتماد سازمانی
- تعهد سازمانی
- مشارکت کارکنان

مطالعات نشان داده‌اند که کیفیت روابط سازمانی تأثیر مستقیمی بر عملکرد و تصویر سازمان دارد (Blau, 1964).

۳-۱-۲. برند سازمانی: مفهوم، ابعاد و اهمیت راهبردی

۳-۱-۲-۱. مفهوم برند سازمانی

برند سازمانی فراتر از یک نام یا نشان تجاری است و به ادراک کلی ذی‌نفعان از سازمان اشاره دارد (Balmer & Greyser, 2006).

برند سازمانی شامل:

- هویت سازمانی
- شهرت سازمانی
- تصویر ذهنی سازمان
- ارزش ادراک‌شده سازمان است.

Schultz & Hatch (۲۰۰۳) برند سازمانی را بازتابی از:

- هویت داخلی سازمان

- رسمانه عسگریان: تبیین نقش حکمرانی سرمایه انسانی در توسعه پربند سازمانی در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی: یک مطالعه کیفی

• تصویر سازمان را شکل می‌دهند

۳-۱-۴- نظریه برند کارفرما

برند کارفرما به ادراک کارکنان از سازمان به عنوان محل کار اشاره دارد (Backhaus & Tikoo, 2004).

حکمرانی سرمایه انسانی اثربخش موجب:

• افزایش جذابیت سازمان

• جذب استعداد های برتر

• تقویت برند سازمانی می‌شود.

۳-۱-۴- حکمرانی سرمایه انسانی در صنایع راهبردی نفت، گاز و پتروشیمی

صنایع نفت و گاز دارای ویژگی های خاصی هستند:

• پیچیدگی فناوریانه بالا

• وابستگی به تخصص های پیشرفته

• اهمیت راهبردی

در این صنایع، سرمایه انسانی مهم ترین دارایی سازمان است (Grant, 1996).

حکمرانی اثربخش سرمایه انسانی موجب:

• افزایش ایمنی

• بهبود عملکرد

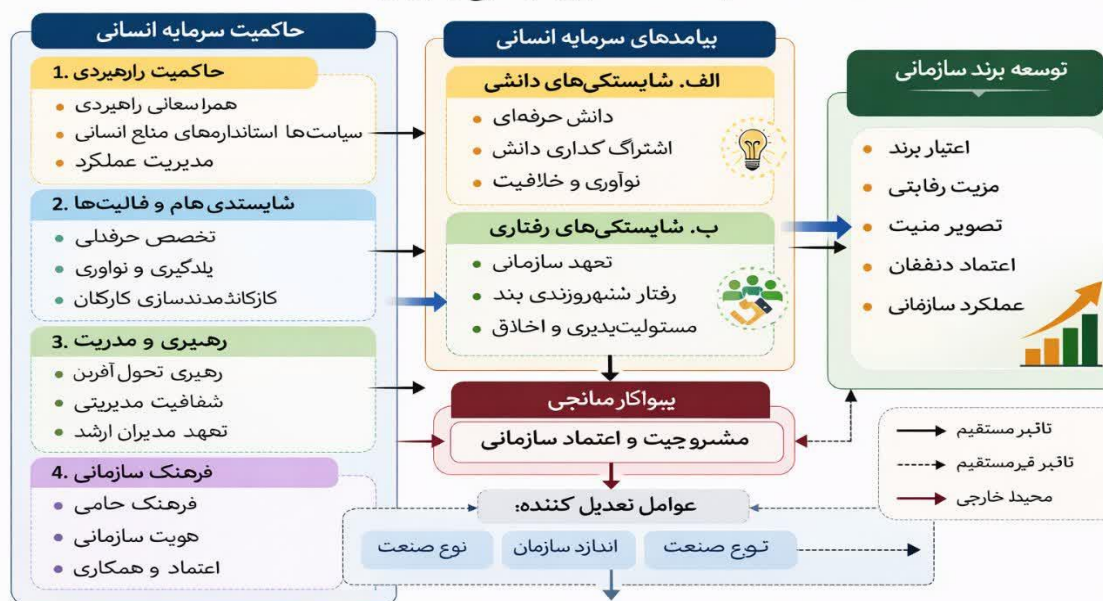
• تقویت شهرت سازمان می‌شود.

۳-۱-۵- مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مبانی نظری، مدل مفهومی پژوهش شامل:

مدل مفهومی: نقش حاکمیت سرمایه انسانی در توسعه برند سازمانی

یک مطالعه کیفی در صنایع راهبردی



متغیر مستقل:

- حکمرانی سرمایه انسانی

ابعاد:

- بعد راهبردی
- بعد ساختاری
- بعد فرهنگی
- بعد توسعه‌ای
- بعد رابطه‌ای

متغیر وابسته:

- برند سازمانی

ابعاد:

- هویت برند
- تصویر برند
- شهرت برند
- اعتبار برند

جمع‌بندی مبانی نظری

بررسی ادبیات نظری نشان می‌دهد که حکمرانی سرمایه انسانی نقش بنیادینی در توسعه برند سازمانی ایفا می‌کند. حکمرانی اثربخش سرمایه انسانی از طریق ارتقاء قابلیت‌های سازمانی، بهبود عملکرد و تقویت شهرت سازمان، زمینه توسعه برند سازمانی را فراهم می‌کند.

در صنایع راهبردی نفت، گاز و پتروشیمی، این نقش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا سرمایه انسانی مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی این صنایع محسوب می‌شود.

۳-۲- پیشینه پژوهش

۳-۲-۱. پیشینه پژوهش داخلی

پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش	روش‌شناسی	یافته‌ها	نتیجه‌گیری
احمدی و همکاران	۱۳۹۸	سرمایه انسانی و عملکرد سازمانی	کمی	سرمایه انسانی عملکرد را افزایش می‌دهد	سرمایه انسانی عامل موفقیت سازمان است
رضایی و همکاران	۱۳۹۹	مدیریت منابع انسانی و برند سازمانی	کمی	HRM بر برند تأثیر دارد	مدیریت سرمایه انسانی عامل برند است
محمدی و همکاران	۱۴۰۰	سرمایه انسانی و مزیت رقابتی	کمی	سرمایه انسانی مزیت رقابتی ایجاد می‌کند	سرمایه انسانی عامل رقابت‌پذیری است

حسینی و همکاران	۱۴۰۱	سرمایه انسانی و عملکرد سازمان	کمی	سرمایه انسانی عملکرد را افزایش می‌دهد	سرمایه انسانی عامل موفقیت سازمان است
کریمی و همکاران	۱۴۰۱	سرمایه انسانی در صنعت نفت	کیفی	سرمایه انسانی عامل موفقیت صنعت نفت است	حکمرانی سرمایه انسانی ضروری است
موسوی و همکاران	۱۴۰۲	مدیریت سرمایه انسانی	کمی	HRM عملکرد را بهبود می‌دهد	سرمایه انسانی عامل کلیدی است
اکبری و همکاران	۱۴۰۲	حکمرانی منابع انسانی	کیفی	حکمرانی HRM بر عملکرد تأثیر دارد	حکمرانی سرمایه انسانی ضروری است
جعفری و همکاران	۱۴۰۲	سرمایه انسانی و برند سازمانی	کمی	سرمایه انسانی برند را تقویت می‌کند	سرمایه انسانی عامل توسعه برند است
رضوی و همکاران	۱۴۰۰	برند کارفرما	کمی	برند کارفرما جذب کارکنان را افزایش می‌دهد	سرمایه انسانی عامل برند است
نادری و همکاران	۱۳۹۹	سرمایه انسانی و عملکرد	کمی	سرمایه انسانی عملکرد را افزایش می‌دهد	سرمایه انسانی عامل کلیدی است

۳-۲-۲. پیشینه پژوهش خارجی

پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش	روش‌شناسی	یافته‌ها	نتیجه‌گیری
Barney	۱۹۹۱	منابع سازمانی و مزیت رقابتی پایدار	نظری	سرمایه انسانی منبع کلیدی مزیت رقابتی است	سرمایه انسانی پایه اصلی رقابت‌پذیری سازمان است
Hatch & Schultz	۲۰۰۳	برندسازی سازمانی	مفهومی	فرهنگ و کارکنان نقش کلیدی در برند دارند	برند سازمانی بدون سرمایه انسانی قوی شکل نمی‌گیرد
Backhaus & Tikoo	۲۰۰۴	مفهوم‌سازی برند کارفرما	مفهومی	HRM عامل اصلی شکل‌گیری برند کارفرما است	سرمایه انسانی پایه برند کارفرما است
Wright & McMahan	۲۰۱۱	سرمایه انسانی و عملکرد سازمانی	مروری	سرمایه انسانی بر عملکرد تأثیر مستقیم دارد	مدیریت سرمایه انسانی برای موفقیت حیاتی است
Jiang et al	۲۰۱۲	تأثیر HRM بر عملکرد سازمانی	کمی	HRM بر عملکرد و شهرت تأثیر دارد	حکمرانی سرمایه انسانی عامل کلیدی عملکرد است
Mosley	۲۰۱۴	مدیریت برند کارفرما	نظری	تجربه کارکنان بر برند تأثیر دارد	کارکنان نمایندگان برند سازمان هستند
Albrecht et al	۲۰۱۵	مشارکت کارکنان و عملکرد	کمی	مشارکت کارکنان عملکرد را افزایش می‌دهد	سرمایه انسانی عامل موفقیت سازمان است
Balmer	۲۰۱۷	جهت‌گیری برند	نظری	کارکنان عنصر کلیدی برند	مدیریت سرمایه انسانی

برای توسعه برند ضروری است	هستند		سازمانی		
سرمایه انسانی عامل رقابت پذیری است	سرمایه انسانی نوآوری را افزایش می دهد	کمی	سرمایه انسانی و نوآوری	۲۰۱۷	Kianto et al
حکمرانی سرمایه انسانی عامل توسعه برند است	مدیریت استعداد بر برند سازمان تأثیر دارد	مروری	مدیریت استعداد جهانی	۲۰۱۹	Collings et al
حکمرانی سرمایه انسانی عامل موفقیت است	HRM راهبردی عملکرد سازمان را بهبود می دهد	کمی	HRM راهبردی	۲۰۱۹	Cooke et al
مدیریت سرمایه انسانی عامل رقابت پذیری است	استعدادها بر عملکرد سازمان تأثیر دارند	مروری	مدیریت استعداد	۲۰۱۷	Vaiman et al
HRM عامل اصلی برند سازمان است	برند کارفرما به HRM وابسته است	مروری	مرور برند کارفرما	۲۰۱۰	Edwards
سرمایه انسانی عامل برند است	برند کارفرما رضایت کارکنان را افزایش می دهد	کمی	برند کارفرما و رضایت کارکنان	۲۰۱۱	Priyadarshi
حکمرانی سرمایه انسانی عامل برند است	HRM بر برند سازمان تأثیر دارد	کیفی	نقش HRM در برند سازمانی	۲۰۱۶	Russell & Brannan

۳-۲-۳. جمع بندی پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش نشان می دهد که:

- سرمایه انسانی عامل کلیدی موفقیت سازمان است (Barney, 1991)
- مدیریت سرمایه انسانی نقش مهمی در توسعه برند سازمانی دارد (Backhaus & Tikoo, 2004)
- کارکنان نقش مهمی در شکل گیری برند سازمان دارند (Balmer, 2017)
- حکمرانی سرمایه انسانی عامل کلیدی مزیت رقابتی است (Collings et al., 2019)

۳-۲-۴. شکاف پژوهشی

با وجود مطالعات انجام شده، هنوز:

- مدل جامعی برای حکمرانی سرمایه انسانی و برند سازمانی وجود ندارد
- مطالعات کمی در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی انجام شده است
- مطالعات کیفی در این حوزه محدود هستند
- بنابراین، پژوهش حاضر این شکاف را پوشش می دهد.

۴- روش پژوهش

۴.۱. رویکرد پژوهش و طرح کلی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، کیفی است. رویکرد کیفی زمانی مناسب است که هدف پژوهش، درک عمیق پدیده‌های پیچیده سازمانی، شناسایی ابعاد مفهومی و تبیین روابط میان مفاهیم از دیدگاه مشارکت‌کنندگان باشد (Creswell & Poth, 2018). با توجه به اینکه حکمرانی سرمایه انسانی و توسعه برند سازمانی پدیده‌هایی چندبعدی، زمینه‌مند و وابسته به ادراک و تجربه خبرگان هستند، استفاده از رویکرد کیفی امکان دستیابی به درک عمیق‌تر از این پدیده را فراهم می‌کند.

در این پژوهش، از روش تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. تحلیل مضمون یکی از روش‌های نظام‌مند و انعطاف‌پذیر تحلیل داده‌های کیفی است که امکان شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوهای معنایی (مضامین) موجود در داده‌ها را فراهم می‌کند (Braun & Clarke, 2006). این روش به‌ویژه برای پژوهش‌هایی که هدف آن‌ها توسعه چارچوب مفهومی یا مدل نظری است، مناسب می‌باشد.

۴.۲. جامعه پژوهش و مشارکت‌کنندگان

جامعه پژوهش شامل خبرگان، مدیران و متخصصان فعال در صنایع راهبردی است که دارای دانش، تجربه و تخصص مرتبط با حوزه‌های سرمایه انسانی، حکمرانی سازمانی و برند سازمانی هستند. این افراد به دلیل تجربه عملی و شناخت عمیق از فرآیندهای سازمانی، می‌توانند اطلاعات ارزشمندی درباره نقش حکمرانی سرمایه انسانی در توسعه برند سازمانی ارائه دهند.

معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان شامل موارد زیر بوده است:

داشتن حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی یا تخصصی در حوزه سرمایه انسانی، مدیریت سازمانی یا برند

فعالیت در صنایع راهبردی (مانند صنایع انرژی، پتروشیمی، فناوری یا صنایع زیرساختی)

آشنایی با فرآیندهای راهبری سرمایه انسانی و مدیریت سازمانی

تمایل به مشارکت در پژوهش

تعداد مشارکت‌کنندگان بر اساس اصل اشباع نظری تعیین شد. اشباع نظری زمانی حاصل می‌شود که داده‌های جدید منجر به شناسایی مضامین جدید نشوند (Guest, Bunce, & Johnson, 2006). در این پژوهش، اشباع نظری پس از انجام ۱۵ مصاحبه حاصل شد، اما برای افزایش اعتبار پژوهش، مصاحبه‌ها تا ۱۸ مشارکت‌کننده ادامه یافت.

۴.۳. روش نمونه‌گیری

در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. نمونه‌گیری هدفمند یکی از روش‌های رایج در پژوهش‌های کیفی است که در آن افراد بر اساس دانش، تجربه و ارتباط آن‌ها با موضوع پژوهش انتخاب می‌شوند (Patton, 2015). این روش امکان انتخاب مشارکت‌کنندگانی را فراهم می‌کند که بیشترین اطلاعات را درباره پدیده مورد مطالعه دارند. همچنین، از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی نیز استفاده شد، به‌گونه‌ای که برخی از مشارکت‌کنندگان، خبرگان دیگر را برای مشارکت در پژوهش معرفی کردند.

۴.۴. روش گردآوری داده‌ها

داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شد. مصاحبه نیمه‌ساختاریافته یکی از رایج‌ترین روش‌های گردآوری داده در پژوهش‌های کیفی است که امکان بررسی عمیق دیدگاه‌ها، تجربیات و ادراکات مشارکت‌کنندگان را فراهم می‌کند (Kvale & Brinkmann, 2009). برای انجام مصاحبه‌ها، راهنمای مصاحبه بر اساس ادبیات پژوهش و اهداف تحقیق تدوین شد. برخی از سؤالات مصاحبه شامل موارد زیر بود:

حکمرانی سرمایه انسانی در سازمان شما چه ویژگی‌هایی دارد؟
 چه عواملی در حوزه سرمایه انسانی بر توسعه برند سازمانی تأثیرگذار هستند؟
 نقش شایستگی‌های رفتاری کارکنان در شکل‌گیری برند سازمانی چیست؟
 نقش دانش و تخصص کارکنان در توسعه برند سازمانی چگونه است؟
 چه سازوکارهایی موجب تقویت برند سازمانی از طریق سرمایه انسانی می‌شوند؟
 مصاحبه‌ها به صورت حضوری یا آنلاین انجام شد و مدت زمان هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۷۵ دقیقه بود. تمامی مصاحبه‌ها با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس به صورت کامل پیاده‌سازی شد.

۴.۵. روش تحلیل داده‌ها: تحلیل مضمون

در این پژوهش، داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون براون و کلارک (Braun & Clarke, 2006) تحلیل شد. این روش شامل شش مرحله اصلی است:

مرحله ۱: آشنایی با داده‌ها

در این مرحله، متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه شد تا پژوهشگر درک عمیقی از داده‌ها به دست آورد.

مرحله ۲: تولید کدهای اولیه

در این مرحله، بخش‌های معنادار داده‌ها شناسایی و کدگذاری شد. کدها نمایانگر مفاهیم کلیدی موجود در داده‌ها بودند.

مرحله ۳: شناسایی مضامین اولیه

در این مرحله، کدهای مشابه در قالب مضامین اولیه دسته‌بندی شدند.

مرحله ۴: بازبینی و پالایش مضامین

در این مرحله، مضامین بررسی و اصلاح شدند تا از انسجام و اعتبار آن‌ها اطمینان حاصل شود.

مرحله ۵: تعریف و نام‌گذاری مضامین

در این مرحله، مضامین نهایی تعریف و نام‌گذاری شدند.

مرحله ۶: ارائه مدل مفهومی

در نهایت، روابط میان مضامین تحلیل و مدل مفهومی پژوهش استخراج شد.

۴.۶. اعتبار و قابلیت اعتماد پژوهش

برای اطمینان از اعتبار و قابلیت اعتماد پژوهش، از معیارهای لینکلن و گوبا (Lincoln & Guba, 1985) استفاده شد:

- اعتبار
- بررسی نتایج توسط مشارکت کنندگان
- استفاده از نقل قول مستقیم مشارکت کنندگان
- قابلیت انتقال
- ارائه توصیف غنی و دقیق از زمینه پژوهش
- قابلیت اتکا
- مستندسازی کامل فرآیند پژوهش
- تأییدپذیری
- استفاده از مستندات و شواهد پژوهشی

۴.۷. ملاحظات اخلاقی

در این پژوهش، اصول اخلاقی پژوهش رعایت شد، از جمله:

- کسب رضایت آگاهانه مشارکت کنندگان
- حفظ محرمانگی اطلاعات
- استفاده از داده‌ها صرفاً برای اهداف پژوهشی
- ناشناس نگه داشتن هویت مشارکت کنندگان

۴.۸. خروجی روش تحلیل

در نتیجه تحلیل داده‌ها:

- ۸۵ کد اولیه
- ۱۸ مضمون فرعی
- ۶ مضمون اصلی

شناسایی شد که مبنای ارائه مدل مفهومی پژوهش قرار گرفت.

۵- یافته‌ها

۵.۱. معرفی مشارکت کنندگان

کد	سمت	سابقه (سال)	صنعت
P1	مدیر منابع انسانی	۱۸	نفت
P2	مدیر توسعه سازمانی	۱۵	پتروشیمی
P3	مدیر آموزش	۲۰	گاز
P4	مدیر برند	۱۲	پتروشیمی
P5	مدیر سرمایه انسانی	۱۷	نفت
P6	مدیر استراتژی	۱۴	گاز
P7	مدیر عملیات	۱۹	نفت
P8	مدیر پروژه	۱۶	پتروشیمی
P9	مدیر منابع انسانی	۲۱	گاز

P10	مدیر نوآوری	۱۳	پتروشیمی
P11	مدیر توسعه	۱۸	نفت
P12	مدیر سرمایه انسانی	۱۵	گاز
P13	مدیر برند	۱۱	پتروشیمی
P14	مدیر منابع انسانی	۲۲	نفت
P15	مدیر آموزش	۱۶	گاز
P16	مدیر توسعه سازمانی	۱۴	پتروشیمی
P17	مدیر استراتژی	۱۹	نفت
P18	مدیر منابع انسانی	۱۷	گاز

۵.۲ جدول کامل ۸۷ کد، ۱۹ مضمون فرعی، ۶ مضمون اصلی

۱. تدوین استراتژی سرمایه انسانی ۲. همسویی با استراتژی کلان ۳. وجود سیاست‌های رسمی HR ۴. برنامه‌ریزی نیروی انسانی ۵. تدوین چارچوب شایستگی	مضمون فرعی ۱: سیاست‌گذاری سرمایه انسانی	مضمون اصلی ۱: حکمرانی راهبردی سرمایه انسانی
۶. وجود کمیته سرمایه انسانی ۷. نقش مدیریت ارشد ۸. نظام تصمیم‌گیری شفاف ۹. تفویض اختیار ۱۰. ساختار سازمانی مناسب	مضمون فرعی ۲: ساختارهای حکمرانی	
۱۱. ارزیابی عملکرد ۱۲. شاخص‌های عملکرد ۱۳. بازخورد مستمر ۱۴. پایش عملکرد ۱۵. ارزیابی شایستگی	مضمون فرعی ۳: نظام‌های ارزیابی	
۱۶. دانش فنی ۱۷. تخصص حرفه‌ای ۱۸. مهارت‌های تخصصی ۱۹. دانش صنعت ۲۰. یادگیری تخصصی	مضمون فرعی ۴: دانش تخصصی	مضمون اصلی ۲: شایستگی‌های دانشی
۲۱. آموزش مستمر ۲۲. توسعه مهارت ۲۳. انتقال دانش ۲۴. یادگیری سازمانی ۲۵. مدیریت دانش	مضمون فرعی ۵: یادگیری سازمانی	
۲۶. خلاقیت ۲۷. نوآوری ۲۸. تفکر نوآورانه ۲۹. حل مسئله	مضمون فرعی ۶: نوآوری	

۳۰. بهبود مستمر		
۳۱. تعهد کارکنان ۳۲. وفاداری ۳۳. تعلق سازمانی ۳۴. انگیزش ۳۵. مسئولیت پذیری	مضمون فرعی ۷: تعهد سازمانی	
۳۶. اخلاق حرفه‌ای ۳۷. نظم کاری ۳۸. پاسخگویی ۳۹. اعتمادپذیری ۴۰. رفتار حرفه‌ای	مضمون فرعی ۸: رفتار حرفه‌ای	مضمون اصلی ۳: شایستگی‌های رفتاری
۴۱. کار تیمی ۴۲. تعامل ۴۳. همکاری ۴۴. ارتباط مؤثر ۴۵. مشارکت	مضمون فرعی ۹: همکاری سازمانی	
۴۶. رهبری تحول‌گرا ۴۷. چشم‌انداز ۴۸. الهام‌بخشی ۴۹. هدایت کارکنان ۵۰. نفوذ رهبری	مضمون فرعی ۱۰: رهبری تحول‌گرا	
۵۱. حمایت مدیریت ۵۲. پشتیبانی مدیران ۵۳. توجه به کارکنان ۵۴. توسعه کارکنان	مضمون فرعی ۱۱: حمایت مدیریتی	مضمون اصلی ۴: رهبری راهبردی
۵۵. مدیریت تغییر ۵۶. انعطاف‌پذیری ۵۷. آمادگی تغییر ۵۸. پذیرش تغییر	مضمون فرعی ۱۲: مدیریت تغییر	
۵۹. فرهنگ یادگیری ۶۰. یادگیری مستمر ۶۱. توسعه فردی	مضمون فرعی ۱۳: فرهنگ یادگیری	
۶۲. اعتماد ۶۳. شفافیت ۶۴. عدالت سازمانی	مضمون فرعی ۱۴: فرهنگ اعتماد	مضمون اصلی ۵: فرهنگ سازمانی
۶۵. مشارکت ۶۶. تعامل ۶۷. همکاری سازمانی	مضمون فرعی ۱۵: فرهنگ مشارکت	
۶۸. اعتبار سازمان ۶۹. شهرت سازمان ۷۰. تصویر برند	مضمون فرعی ۱۶: اعتبار برند	مضمون اصلی ۶: توسعه برند سازمانی

۷۱. جذابیت سازمان ۷۲. جذب استعداد ۷۳. برند کارفرما	مضمون فرعی ۱۷: جذابیت برند	
۷۴. هویت سازمان ۷۵. ارزش‌های سازمان ۷۶. فرهنگ برند	مضمون فرعی ۱۸: هویت برند	
۷۷. عملکرد برند ۷۸. مزیت رقابتی ۷۹. موفقیت سازمان ۸۰. عملکرد سازمانی ۸۱. بهره‌وری ۸۲. اثربخشی ۸۳. عملکرد کارکنان ۸۴. کیفیت خدمات ۸۵. رضایت ذی‌نفعان ۸۶. مشروعیت سازمانی ۸۷. اعتماد ذی‌نفعان	مضمون فرعی ۱۹: عملکرد برند	

۶. بحث و تفسیر یافته‌ها

۶.۱ تفسیر نقش حکمرانی سرمایه انسانی در توسعه برند سازمانی

یافته‌های این پژوهش نشان داد که حکمرانی سرمایه انسانی به‌عنوان یک سازوکار راهبردی، نقش بنیادی در توسعه برند سازمانی در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی ایفا می‌کند. مضمون «حکمرانی راهبردی سرمایه انسانی» به‌عنوان یکی از مضامین اصلی، نشان‌دهنده اهمیت وجود چارچوب‌های سیاستی، ساختاری و نظارتی در هدایت سرمایه انسانی است. این یافته با دیدگاه حکمرانی سرمایه انسانی که بر همسویی سرمایه انسانی با اهداف راهبردی سازمان تأکید دارد، همسو است (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2013).

در چارچوب نظریه منبع‌محور^(۱)، سرمایه انسانی به‌عنوان یک منبع استراتژیک، زمانی می‌تواند منجر به مزیت رقابتی پایدار شود که از طریق سازوکارهای حکمرانی مناسب هدایت و توسعه یابد (Barney, 1991). یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که وجود سیاست‌های شفاف، نظام‌های ارزیابی عملکرد و ساختارهای حکمرانی مؤثر، زمینه لازم برای توسعه شایستگی‌های سرمایه انسانی را فراهم می‌کند، که این امر به‌طور مستقیم بر توسعه برند سازمانی تأثیرگذار است.

در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی، که دارای پیچیدگی فناورانه و الزامات نهادی بالایی هستند، حکمرانی سرمایه انسانی نقش حیاتی در تضمین کیفیت عملکرد کارکنان و ایجاد تصویر مثبت سازمانی ایفا می‌کند. این موضوع با مطالعات (Collings, Wood, and Szamosi, 2019) همسو است که نشان می‌دهند حکمرانی سرمایه انسانی در صنایع راهبردی نقش کلیدی در موفقیت سازمانی دارد.

۶.۲ نقش شایستگی‌های دانشی در توسعه برند سازمانی

^۱ Resource-Based View

یکی از یافته‌های کلیدی پژوهش حاضر، نقش شایستگی‌های دانشی در توسعه برند سازمانی است. مضمون «شایستگی‌های دانشی» شامل دانش تخصصی، یادگیری سازمانی و نوآوری بود که به‌عنوان پیش‌نیازهای توسعه برند سازمانی شناسایی شدند.

این یافته با نظریه سرمایه انسانی که بر اهمیت دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان در ایجاد ارزش سازمانی تأکید دارد، همسو است (Becker, 2002). کارکنان دارای دانش تخصصی و مهارت‌های پیشرفته، نقش مهمی در ارائه خدمات باکیفیت و ایجاد تصویر مثبت از سازمان دارند، که این امر به تقویت برند سازمانی منجر می‌شود. همچنین، یافته‌های پژوهش با مطالعات (Hatch and Schultz, 2003) همسو است که نشان می‌دهند برند سازمانی تا حد زیادی تحت تأثیر توانمندی‌ها و شایستگی‌های کارکنان است. در صنایع نفت و پتروشیمی، دانش تخصصی کارکنان نه تنها بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد، بلکه بر ادراک ذی‌نفعان از برند سازمان نیز تأثیرگذار است.

۶.۳ نقش شایستگی‌های رفتاری در شکل‌گیری برند سازمانی

یافته‌های پژوهش نشان داد که شایستگی‌های رفتاری مانند تعهد سازمانی، رفتار حرفه‌ای و همکاری سازمانی، نقش مهمی در توسعه برند سازمانی دارند. این یافته با مفهوم برند داخلی^۱ همسو است که تأکید می‌کند کارکنان نقش مهمی در انتقال ارزش‌های برند دارند (Burmam & Zeplin, 2005). کارکنانی که دارای تعهد بالا، رفتار حرفه‌ای و تعامل مثبت هستند، به‌عنوان نمایندگان برند سازمان عمل می‌کنند. این موضوع با مطالعات (Edwards, 2010) همسو است که نشان می‌دهد رفتار کارکنان تأثیر قابل‌توجهی بر شکل‌گیری برند سازمانی دارد.

در صنایع نفت و پتروشیمی، که تعامل کارکنان با ذی‌نفعان اهمیت زیادی دارد، رفتار حرفه‌ای کارکنان نقش مهمی در ایجاد اعتماد و اعتبار سازمانی ایفا می‌کند.

۶.۴ نقش رهبری راهبردی در توسعه برند سازمانی

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، نقش رهبری راهبردی در توسعه برند سازمانی است. رهبران سازمانی از طریق ایجاد چشم‌انداز، حمایت از کارکنان و هدایت تغییرات سازمانی، نقش مهمی در توسعه برند سازمانی ایفا می‌کنند. این یافته با نظریه رهبری تحول‌گرا همسو است که تأکید می‌کند رهبران تحول‌گرا می‌توانند از طریق ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان، عملکرد سازمانی را بهبود بخشند (Bass & Riggio, 2006).

مطالعات (Ulrich et al., 2013) نیز نشان می‌دهند که رهبران سازمانی نقش کلیدی در توسعه سرمایه انسانی و تقویت برند سازمانی دارند. در صنایع راهبردی، رهبران سازمانی نقش مهمی در ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و تقویت برند سازمانی ایفا می‌کنند.

۶.۵ نقش فرهنگ سازمانی در تقویت برند سازمانی

یافته‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی یکی از عوامل کلیدی در توسعه برند سازمانی است. فرهنگ سازمانی شامل ارزش‌ها، باورها و هنجارهایی است که رفتار کارکنان را هدایت می‌کند (Schein, 2010).

^۱ Internal Branding

این یافته با نظریه نهادی همسو است که تأکید می‌کند فرهنگ سازمانی نقش مهمی در شکل‌گیری مشروعیت سازمانی دارد (Scott, 2008). فرهنگ سازمانی مثبت می‌تواند به ایجاد اعتماد، تعهد و انگیزش در کارکنان منجر شود، که این امر به توسعه برند سازمانی کمک می‌کند.

۶.۶ تبیین نظری مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش حاضر نشان می‌دهد که حکمرانی سرمایه انسانی از طریق تأثیرگذاری بر شایستگی‌های دانشی و رفتاری، رهبری راهبردی و فرهنگ سازمانی، به توسعه برند سازمانی منجر می‌شود.

این مدل با نظریه منبع‌محور (Barney, 1991)، نظریه ذی‌نفعان (Freeman, 1984) و نظریه نهادی (Scott, 2008) همسو است.

بر اساس نظریه منبع‌محور، سرمایه انسانی به‌عنوان یک منبع استراتژیک، نقش مهمی در ایجاد مزیت رقابتی دارد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که حکمرانی مؤثر سرمایه انسانی می‌تواند به توسعه برند سازمانی منجر شود، که این امر به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع مزیت رقابتی سازمان‌ها محسوب می‌شود.

۶.۷ جمع‌بندی بحث

به‌طور کلی، یافته‌های پژوهش نشان داد که حکمرانی سرمایه انسانی نقش محوری در توسعه برند سازمانی در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی ایفا می‌کند. حکمرانی مؤثر سرمایه انسانی از طریق توسعه شایستگی‌ها، تقویت رهبری و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، زمینه لازم برای توسعه برند سازمانی را فراهم می‌کند.

این یافته‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌های فعال در صنایع راهبردی باید توجه ویژه‌ای به حکمرانی سرمایه انسانی داشته باشند، زیرا این امر نقش مهمی در موفقیت بلندمدت سازمان دارد.

۷. نتیجه‌گیری و پیشنهادهای سیاستی

۷.۱ نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، تبیین نقش حکمرانی سرمایه انسانی در توسعه برند سازمانی در صنایع راهبردی نفت، گاز و پتروشیمی با استفاده از رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون بود. یافته‌های پژوهش منجر به شناسایی ۸۷ کد اولیه، ۱۹ مضمون فرعی و ۶ مضمون اصلی شامل حکمرانی راهبردی سرمایه انسانی، شایستگی‌های دانشی، شایستگی‌های رفتاری، رهبری راهبردی، فرهنگ سازمانی و توسعه برند سازمانی شد. بر اساس یافته‌ها، حکمرانی سرمایه انسانی به‌عنوان یک سازوکار نهادی و راهبردی، نقش بنیادی در هدایت، توسعه و همسوسازی سرمایه انسانی با اهداف راهبردی سازمان ایفا می‌کند و از طریق این فرایند، زمینه لازم برای توسعه برند سازمانی را فراهم می‌سازد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که حکمرانی سرمایه انسانی از طریق سه مسیر اصلی بر توسعه برند سازمانی تأثیر می‌گذارد: نخست، از طریق توسعه شایستگی‌های دانشی کارکنان، که منجر به ارتقای کیفیت عملکرد و افزایش اعتبار سازمان می‌شود؛ دوم، از طریق تقویت شایستگی‌های رفتاری مانند تعهد، مسئولیت‌پذیری و رفتار حرفه‌ای، که نقش مهمی در شکل‌گیری تصویر مثبت سازمان دارند؛ و سوم، از طریق تقویت رهبری راهبردی و فرهنگ سازمانی، که به ایجاد همسویی سازمانی و تقویت هویت برند منجر می‌شود.

این یافته‌ها با نظریه منبع‌محور (Barney, 1991) همسو است که سرمایه انسانی را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع مزیت رقابتی پایدار معرفی می‌کند. همچنین، یافته‌های پژوهش با نظریه ذی‌نفعان (Freeman, 1984) و نظریه نهادی (Scott, 2008) همخوانی دارد، که بر اهمیت مشروعیت سازمانی و نقش سرمایه انسانی در ایجاد اعتماد و اعتبار سازمانی تأکید دارند.

در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی، که دارای ویژگی‌هایی مانند پیچیدگی فناوری، الزامات نهادی بالا و رقابت جهانی هستند، برند سازمانی نقش مهمی در جذب سرمایه، جذب و حفظ نیروی انسانی متخصص و تقویت جایگاه رقابتی سازمان ایفا می‌کند. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که حکمرانی سرمایه انسانی یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در توسعه برند سازمانی در این صنایع است.

مدل مفهومی پژوهش نشان داد که حکمرانی سرمایه انسانی به‌عنوان متغیر زیربنایی، از طریق تأثیرگذاری بر شایستگی‌های سرمایه انسانی، رهبری راهبردی و فرهنگ سازمانی، به توسعه برند سازمانی منجر می‌شود. این مدل، چارچوب نظری جدیدی برای درک نقش حکمرانی سرمایه انسانی در توسعه برند سازمانی ارائه می‌دهد. در مجموع، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که توسعه برند سازمانی در صنایع راهبردی، بدون وجود حکمرانی مؤثر سرمایه انسانی امکان‌پذیر نیست و سازمان‌هایی که دارای نظام‌های حکمرانی سرمایه انسانی مؤثر هستند، از برند سازمانی قوی‌تری برخوردارند.

۷.۲. پیشنهادهای سیاستی و مدیریتی (Policy and Managerial Implications)

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای سیاستی و مدیریتی زیر ارائه می‌شود:

۷.۲.۱. پیشنهادها برای سیاست‌گذاران صنایع نفت، گاز و پتروشیمی

تدوین چارچوب ملی حکمرانی سرمایه انسانی در صنایع راهبردی سیاست‌گذاران باید چارچوب‌های جامع حکمرانی سرمایه انسانی را تدوین کنند که شامل استانداردهای توسعه شایستگی، ارزیابی عملکرد و توسعه رهبری باشد. این چارچوب‌ها می‌توانند به ارتقای کیفیت سرمایه انسانی و توسعه برند سازمانی در سطح صنعت کمک کنند.

ایجاد نظام‌های ارزیابی و پایش سرمایه انسانی

ایجاد نظام‌های ارزیابی جامع برای سنجش عملکرد سرمایه انسانی می‌تواند به بهبود کیفیت مدیریت سرمایه انسانی و توسعه برند سازمانی کمک کند.

حمایت از برنامه‌های توسعه شایستگی

سیاست‌گذاران باید از برنامه‌های آموزش و توسعه سرمایه انسانی حمایت کنند، زیرا این برنامه‌ها نقش مهمی در توسعه برند سازمانی دارند.

تقویت مشروعیت نهادی سازمان‌ها

سیاست‌گذاران باید سازوکارهایی را برای تقویت شفافیت، پاسخگویی و حکمرانی مؤثر در سازمان‌ها ایجاد کنند، زیرا این عوامل نقش مهمی در توسعه برند سازمانی دارند.

۷.۲.۲ پیشنهادهای برای مدیران سرمایه انسانی

- توسعه نظام حکمرانی سرمایه انسانی
- مدیران سرمایه انسانی باید نظام‌های جامع حکمرانی سرمایه انسانی را طراحی و اجرا کنند که شامل سیاست‌های توسعه شایستگی، ارزیابی عملکرد و مدیریت استعداد باشد.
- سرمایه‌گذاری در توسعه شایستگی‌های کارکنان
- توسعه شایستگی‌های دانشی و رفتاری کارکنان می‌تواند به ارتقای عملکرد سازمان و توسعه برند سازمانی کمک کند.
- ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت
- مدیران باید فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، یادگیری و همکاری را توسعه دهند، زیرا این عوامل نقش مهمی در توسعه برند سازمانی دارند.
- تقویت رهبری راهبردی
- توسعه مهارت‌های رهبری در مدیران می‌تواند به بهبود حکمرانی سرمایه انسانی و توسعه برند سازمانی کمک کند.

۷.۲.۳ پیشنهادهای برای مدیران برند سازمانی

- همسوسازی استراتژی برند با استراتژی سرمایه انسانی
- مدیران برند باید استراتژی برند سازمانی را با استراتژی سرمایه انسانی همسو کنند.
- توسعه برند داخلی
- توسعه برند داخلی می‌تواند به تقویت تعهد کارکنان و توسعه برند سازمانی کمک کند.
- تقویت نقش کارکنان در توسعه برند
- کارکنان نقش مهمی در انتقال ارزش‌های برند دارند و باید به‌عنوان سفیران برند در نظر گرفته شوند.

۷.۳ پیشنهادهای برای پژوهش‌های آینده

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای زیر برای پژوهش‌های آینده ارائه می‌شود:

- انجام مطالعات کمی برای آزمون مدل مفهومی پژوهش
- بررسی نقش حکمرانی سرمایه انسانی در سایر صنایع راهبردی
- بررسی نقش عوامل میانجی مانند فرهنگ سازمانی
- انجام مطالعات مقایسه‌ای بین صنایع مختلف
- بررسی تأثیر حکمرانی دیجیتال بر سرمایه انسانی

۷.۴ مدل مفهومی تبیین نقش حکمرانی سرمایه انسانی در توسعه برند سازمانی در صنایع راهبردی نفت، گاز و پتروشیمی



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش (منبع: یافته های پژوهش حاضر)

بر اساس تحلیل مضمون مصاحبه های انجام شده با خبرگان صنایع نفت، گاز و پتروشیمی، مدل مفهومی پژوهش استخراج شد (شکل ۲). مطابق این مدل، حکمرانی سرمایه انسانی به عنوان سازه محوری، از طریق سازوکارهایی نظیر شایسته سالاری، مدیریت استعداد، رهبری راهبردی و فرهنگ سازمانی، زمینه شکل گیری توانمندسازهای سازمانی از جمله اعتماد سازمانی، تعهد کارکنان و قابلیت های پویا را فراهم می کند. این توانمندسازها به نوبه خود موجب تقویت اعتبار برند سازمانی، جذابیت برند کارفرما و شهرت سازمانی شده و در نهایت به ایجاد مزیت رقابتی پایدار و عملکرد راهبردی برتر در صنایع راهبردی منجر می شوند.

Reference

1. Abdullah, N., et al. (2025). GHRM and sustainability in oil industry. *Future Business Journal* .
2. Aguilera, R. V., et al. (2008). Corporate governance and social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(3), 475–492.
3. Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness*, 2(1), 7–35.
4. Al-Hamadi, A., et al. (2007). HRM in oil industry. *International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 64–79.
5. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). Employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
6. Ateeq, A., et al. (2025). HR practices and performance. *Discover Sustainability* .
7. Auer, M., et al. (2021). Employer branding. *Schmalenbach Journal of Business Research* .
8. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
9. Balmer, J. M. T. (2017). Corporate brand orientation. *European Journal of Marketing*, 51(9), 1474–1502.
10. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
11. Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 643–650.
12. Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *Employer brand management*. Wiley.
13. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management. *Academy of Management Journal*, 49(1), 141–144.
14. Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. University of Chicago Press.
15. Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future. *Human Resource Management*, 54(3), 427–438.
16. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business School Press.
17. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
18. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
19. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis. *Qualitative Research in Psychology*.
20. Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264–284.
21. Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). Employer knowledge. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 839–852.
22. Cadbury, A. (2000). *Corporate governance overview*. World Bank.

23. Cascio, W. F. (2019). HRM future. *Journal of World Business*.
24. Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence. *Journal of World Business*, 51(1), 103–114.
25. Collings, D. G. (2017). Talent management research. *Human Resource Management Review*.
26. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
27. Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management. *Journal of World Business*, 54(2), 100–110.
28. Cooke, F. L., Xiao, Q., & Chen, Y. (2019). Still in search of strategic human resource management? *Human Resource Management*, 58(1), 3–16.
29. Creswell, J. W., & Poth, C. (2018). *Qualitative inquiry and research design*. Sage.
30. Davenport, T. H. (1999). *Human capital*. Jossey-Bass.
31. Davies, G., & Chun, R. (2002). Corporate reputation and employees. *Corporate Reputation Review*, 5(2), 144–158.
32. Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 27(1), 1–13.
33. Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 5–23.
34. Edwards, M. R. (2010). Employer branding. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 5–23.
35. Filatotchev, I., & Nakajima, C. (2014). Corporate governance and human capital. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 289–307.
36. Foster, C., et al. (2010). Employer brand. *Journal of Brand Management*, 18(6), 401–415.
37. Gallardo-Gallardo, E., et al. (2020). Talent management review. *Human Resource Management Review*.
38. Garavan, T. N., et al. (2012). Strategic HR development. *European Journal of Training and Development*, 36(5), 489–508.
39. Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13.
40. Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82.
41. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041–1064.
42. Huselid, M. A. (1995). The impact of HR practices on performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
43. Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
44. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps*. Harvard Business School Press.
45. Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management*.

46. Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices. *Journal of Business Research*, 81, 11–20.
47. King, C., & Grace, D. (2010). Employee brand commitment. *Journal of Brand Management*, 17(5), 358–372.
48. Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring employer brand. *Journal of Brand Management*, 13(2), 95–110.
49. Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Sage.
50. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Strategic HR architecture. *Academy of Management Review*, 27(4), 517–543.
51. Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image. *Annual Review of Organizational Psychology*, 3, 407–440.
52. Martin, G., et al. (2011). Corporate reputation and employer branding. *British Journal of Management*, 22(3), 361–382.
53. Masud, A., et al. (2024). HRM and sustainability performance. *Discover Sustainability*.
54. Moroko, L., & Uncles, M. (2008). Employer branding success. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175.
55. Nafari, E., & Rezaei, B. (2022). HR strategy and performance. *BMC Health Services Research*.
56. North, D. C. (2005). *Institutions and economic performance*. Cambridge University Press.
57. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods*. Sage.
58. Pfeffer, J. (1998). *Human equation*. Harvard Business School Press.
59. Priyadarshi, P. (2011). Employer brand image as predictor of employee satisfaction. *Management Decision*, 49(3), 534–548.
60. Russell, S., & Brannan, M. J. (2016). Getting the right people on the bus. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 76–92.
61. Schuler, R. S., et al. (2011). Global talent management. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516.
62. Shin, D., et al. (2020). Human capital and innovation. *Journal of Management*.
63. Sivertzen, A. M., et al. (2013). Employer branding and reputation. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483.
64. Sparrow, P., et al. (2016). *Global HRM*. Routledge.
65. Tarique, I., & Schuler, R. (2010). Talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133.
66. Teece, D. J. (2007). Dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*.
67. Ulrich, D. (2013). *Human resource champions*.
68. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2013). HR competencies. *Society for Human Resource Management*.
69. Vaiman, V., Collings, D. G., & Scullion, H. (2017). Talent management. *Journal of World Business*, 52(4), 421–429.

70. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital. Human Resource Management Journal, 21(2), 93–104.
71. Wright, P. M., et al. (2005). HR and performance oil firms. Journal of Management, 31(4), 547–568.
72. Wright, P. M., et al. (2014). Strategic HRM and governance. Journal of Management, 40(1), 353–394.