



## فصلنامه علمی چشم‌انداز مدیریت دولتی

### Journal of Public Administration Perspective

**عنوان مقاله:** الگوی شایستگی در راستای ابقاء کارکنان شرکتهای نفتی تحت پوشش اصل ۴۴ قانون اساسی

**Article Title:** The Model For Maintaining the Staff of the Oil Companies that Covered by Article 44 of the Constitution

**نویسندگان:** حسن رنگریز، حمیدرضا آراسته، حسین عباسیان و تارا طهرانچی

**Autores:** Hassan Rangriz, Hamidreza Arasteh, Hosein Abasiyan & Tara Tehranchi

**روش رفرنس‌دهی به این مقاله:** رنگریز، حسن، آراسته، حمیدرضا، عباسیان، حسین و طهرانچی، تارا (۱۳۹۷). الگوی شایستگی در راستای ابقاء کارکنان شرکتهای نفتی تحت پوشش اصل ۴۴ قانون اساسی، چشم‌انداز مدیریت دولتی، (۳۶)، ۹، ۱۵-۳۹.

**To cite this article:** Rangriz, H., Arasteh, H., Abasiyan, H. & Tehranchi, T. (2019). The Competency Model For Maintaining the Staff of the Oil Companies that Covered by Article 44 of the Constitution, *Journal of Public Administration Perspective*, 9(36), 15-39.

تاریخ چاپ: ۱۳۹۷/۱۰/۱۱

ناشر: ایران - تهران - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده مدیریت و حسابداری

**Publication Date:** 2019/January/01

**Publisher:** Iran - Tehran - Shahid Beheshti University - Faculty of Management & Accounting

شاپا چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵، صص ۱۵ - ۳۹

## الگوی شایستگی در راستای ابقاء کارکنان شرکت‌های نفتی تحت پوشش اصل ۴۴ قانون اساسی

حسن رنگریز<sup>۱</sup>، حمیدرضا آراسته<sup>۲</sup>، حسین عباسیان<sup>۳</sup>، تارا طهران‌چی<sup>۳\*</sup>

۱. گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۲. گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۳. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

### چکیده

**هدف:** هدف اصلی این پژوهش، طراحی و تبیین الگوی شایستگی در راستای ابقای کارکنان در شرکت‌های خصوصی‌سازی‌شده در فضای رقابتی است.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی و از لحاظ ماهیت جزو پژوهش‌های کیفی است. خبرگان با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی شناسایی شدند که با توجه به کفایت داده‌ها، در مجموع با ۲۰ خبره مصاحبه شد. روش تجزیه و تحلیل، نظریه داده‌بنیاد مبتنی بر رویکرد نظام‌مند بود و داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق گردآوری شدند.

**یافته‌های پژوهش:** نتایج بخش کیفی (داده‌بنیاد) مؤید آن است که در شرایط علی، تعیین جو حمایتی و توجه به سازمان یادگیرنده، در پدیده اصلی، ویژگی‌های فردی، در شرایط مداخله‌گر، عوامل درون و برون‌سازمانی، در بستر حاکم، فرهنگ سازمانی و قوانین و مقررات و در رابطه با راهبرد اصلی، اقدامات مدیریت منابع انسانی و رهبران شایسته‌محور و مهارت‌های منابع انسانی موثر می‌باشند.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** شایان ذکر است که سوالات مصاحبه و پرسشنامه به‌صورت نگرش‌سنجی است؛ بنابراین امکان کنترل تمامی این متغیرها از سوی محقق میسر نیست.

**پیامدهای عملی:** ارائه راه‌کارهایی به شرکت‌ها با هدف بهبود شایستگی منابع انسانی در مرحله خصوصی‌سازی برای ابقا در سازمان.

**کلمات کلیدی:** منابع انسانی؛ اقدامات مدیریت منابع انسانی؛ شایستگی منابع انسانی؛ ابقا منابع انسانی.

**نوع مقاله:** مقاله علمی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۵/۱۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۷/۲۶.

\* نویسنده مسئول.

E-mail addresses: rangriz@khu.ac.ir; arasteh@khu.ac.ir; a\_abbasianedu@yahoo.com; std\_tehranchi@khu.ac.ir

## ۱. مقدمه

امروزه توجه به منابع انسانی و اهمیت آن بر کسی پوشیده نیست؛ اما آنچه باعث می‌شود سازمان‌ها از لحاظ عملکردی متفاوت عمل کنند، رویکردهای توسعه و بهره‌گیری از منابع انسانی است (Firat et al., 2014<sup>۱</sup>). امروزه به‌ویژه در سازمان‌های با ساختار بلند تنها به نیازهای مادی منابع انسانی توجه می‌شود، که این موضوع سبب شده است که منابع انسانی همانند یک ابزار در نظر گرفته شود و سازمان‌ها نتوانند به‌خوبی از منابع نامشهود خود در راستای تعالی سازمانی بهره بگیرند (Akbar & Akbar, 2012<sup>۲</sup>)؛ به همین دلیل شرکت‌های که با فرآیندهای خصوصی‌سازی در ایران روبه‌رو شده و به بخش خصوصی واگذار می‌شوند، منابع انسانی با فرسودگی شغلی بالایی را تحویل می‌گیرند که تمایلی برای بهره‌گیری از آن‌ها برای فعالیت‌های سازمانی ندارند. این موضوع مؤید کم‌بودن رویکردهای شایسته‌سالارانه در سازمان‌ها است؛ رویکردهایی که در صورت وجود باعث می‌شود که منابع انسانی محیط کاری مطلوب را درک کرده و سازمان از منابع انسانی خود به نحو احسن استفاده نماید. رویکرد شایسته‌سالارانه در میان منابع انسانی می‌تواند منجر به این شود که سازمان، زمینه را برای توسعه مهارت در بین منابع انسانی مهیا کند (Pellegrinelli et al., 2016<sup>۳</sup>). امروزه مفاهیم شایستگی‌های شغلی، شایستگی‌های اصلی، شایستگی‌های سازمانی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های شخصی در فرهنگ تجاری به‌عنوان اصلی مهم شناخته می‌شوند. مفهوم شایستگی با گستره رو به رشدی از فعالیت‌های مرتبط با منابع انسانی، عملکرد مدیریتی بر مبنای شایستگی، راهکارهای پیشرفت افراد و سازمان‌ها بر مبنای شایستگی نیز مرتبط است. توسعه رویکردهای شایسته‌سالارانه در سازمان‌ها است که می‌تواند زمینه‌ساز گسترش نگهداشت منابع انسانی را مهیا سازد (Guana, 2016<sup>۴</sup>). این موضوع بدان معنا است که مدیران، مالکان و سرمایه‌گذاران در هر کسب‌وکاری نیاز به منابع انسانی با مهارت بالا دارند که بدون شک این موضوع با توجه به رویکردهای شایسته‌سالارانه است که محقق خواهد شد. در صورتی که مدیران کسب‌وکاری بتوانند توسعه مبتنی بر شایستگی را در مسیرهای شغلی خود ایجاد کنند، منابع انسانی سعی خواهد کرد برای دستیابی به مراتب بالاتر شغلی از توانمندی‌های که دارد به نحو احسن استفاده کند و این موضوع انگیزش شغلی را برای منابع انسانی فعال در سازمان ایجاد کرده و زمینه را برای تصویر مثبت از فرآیندهای سازمانی برای این افراد ایجاد می‌کند (Rapp<sup>۵</sup>; Kerem et al<sup>۶</sup>; 2016).

---

1. Firat et al.  
 2. Akbar & Akbar  
 3. Pellegrinelli et al.  
 4. Guana  
 5. Rapp  
 6. Kerem et al.

در این میان به نظر می‌رسد مهم‌ترین راه‌کاری که رهبران و مدیران بخش دولتی، به‌ویژه در شرکت‌های تابعه «وزارت نفت»، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین بخش‌های درگیر در فرآیند خصوصی‌سازی می‌توانند از آن بهره‌گیرند، طراحی و تبیین الگوی شایستگی در راستای ابقای کارکنان در شرکت‌های خصوصی‌سازی شده در فضای رقابتی باشد. جنبه مهم این پژوهش در این است که در سازمان‌های درگیر فرآیند خصوصی‌سازی، برنامه مدون برای بهبود توانمندی و شایستگی منابع انسانی تدوین نشده و اقدامات لازم و کافی برای اینکه منابع انسانی در مرحله خروج از سازمان با تقاضای بازار از لحاظ شایستگی هم‌راستا باشد صورت نگرفته است (Ahmadi et al., 2014). تمرکز بر شرکت‌های تابعه «وزارت نفت» از این نظر حائز اهمیت است که بخش عمده‌ای از ساختار و بودجه دولت را به خود اختصاص داده است. مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که با توجه به نیازهایی که کشور ایران در زمینه خصوصی‌سازی برای پیشرفت و حرکت به سمت جلو دارد، خصوصی‌سازی یک امر حتمی و الزامی است؛ ولی همچنان وضعیت منابع انسانی شرکت‌های تابعه «وزارت نفت» که درگیر فرآیند خصوصی‌سازی هستند در حاله‌ای از ابهام قرار دارد. بسیاری از شرکت‌های موجود در این حوزه بنا به دلایل مختلف خواهان ادامه همکاری با منابع انسانی شرکت‌های واگذار شده نیستند و این موضوع می‌تواند تبعات زیادی را برای منابع انسانی شرکت‌های تابعه «وزارت نفت» به همراه داشته باشد. سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که چه شایستگی‌هایی برای ابقای کارکنان در شرکت‌های خصوصی‌سازی شده در فضای رقابتی در شرکت‌های نفتی تحت پوشش بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی مترتب است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

شایستگی نخستین بار در سال ۱۹۷۳ توسط مک‌کلند به مبانی نظری مدیریت اضافه شد. مک‌کلند، روان‌شناس «دانشگاه هاروارد»، در اوایل دهه ۱۹۷۰ در مقاله‌ای با عنوان «آزمون ترجیح شایستگی بر هوش» نشان داد که آزمون هوش، پیش‌بینی‌کننده ضعیفی برای توفیق فرد در شغل است؛ از این رو وی شایستگی‌ها را ملاک‌گزینش توصیه کرد. شایستگی مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علایق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل است که دارندگان آن‌ها را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت بپردازد (آرمسترانگ، ۱۳۹۱: ترجمه اعرابی و ایزدی).

درواقع شایستگی‌ها الگویی را ارائه می‌کنند که نشان‌دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است و فردی شایستگی حرفه‌ای دارد که از دانش، مهارت و توانایی لازم برای انجام شغل برخوردار باشد و بتواند مسائل و وظایف شغل را به‌طور مستقل و انعطاف‌پذیر انجام دهد و توان و تمایل به برنامه‌ریزی برای آینده حوزه کاری خود در داخل ساختار سازمانی را داشته باشد

(Chuang et al, 2014؛ Van Den Bergh, 2013). برای ارزیابی شایستگی‌ها در قالب مدلی که به اثربخش کردن فعالیت‌های سازمانی کمک کند، رویکردهای مختلفی وجود دارد که در ادامه ارائه شده است. در رویکرد ترکیب منطقی چهار نوع شایستگی فنی (تکنیکی)، روش‌شناسی، اجتماعی و فردی با یکدیگر نوعی از شایستگی را به وجود می‌آورد که از آن می‌توان به‌عنوان «شایستگی حرفه‌ای در عمل» یاد کرد (Yu & Kittler, 2012).

شایستگی فنی عبارت است از: جذب و همگون کردن قابلیت‌های شناختی و مهارت‌های حرکتی در چارچوب و مقررات موردنیاز شغل. در شایستگی روش‌شناسی افراد می‌توانند به مسائل پیش رو و انحرافات از استاندارد به روش مناسب و با استفاده از رویه‌های مورد انتظار و مطلوب عکس‌العمل منطقی نشان دهند. شایستگی اجتماعی به‌معنای توانایی همکاری و هم‌زیستی با دیگران از راه جذب و یادگیری مهارت‌های پایه ارتباطی و همکاری است و شایستگی فردی یعنی توانایی ایجاد و خلق اثر و عقیده قابل قبول با استفاده از اندیشه و خلاقیت مستقل (Ulrich, 2007).

**شایستگی و مدل‌های مرتبط.** برخی از نخستین مطالعات انجام‌شده در زمینه رفتار، شخصیت‌ها و نگرش سرپرستان موجب شده است تا پژوهشگران به بررسی مهارت‌های موردنیاز برای مدیریت دیگران در محیط کار بپردازند. با مطالعه مشاغل و گردآوری فهرستی از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی که برای انجام مؤثر شغل لازم هستند، شایستگی‌ها و مدل‌های شایستگی ایجاد شدند. شایستگی‌ها وظایف مدیریتی مشابه و مرتبط به هم را درون خوشه‌ها گروه‌بندی می‌کنند. مهارت‌های فنی به درک درست از نوع خاصی از فعالیت، به‌خصوص مربوط به روش‌ها، فرآیندها، روش یا تکنیک اشاره دارد. شایستگی‌های فنی به معنای شایستگی‌های حرفه‌ای و شایستگی‌هایی است که برای انجام یک شغل و یا حرفه موردنیاز است (Guana, 2016). نوع دوم از مهارت مدیران، مهارت‌های انسانی است. مهارت‌های انسانی مستلزم توانایی مدیران اجرایی در انجام کار به‌طور مؤثر به‌عنوان عضوی از گروهی است که او رهبری می‌کند. این مجموعه مهارت با مهارت‌های ارتباطات و رهبری مرتبط است (Kamprath & Mietzner, 2015). آخرین مجموعه از مهارت‌های موردنیاز مدیران موفق، مهارت‌های مفهومی است. مهارت‌های مفهومی به‌وسیله تصمیم‌گیری رهبران سازمان در مورد راهبردها و سیاست‌ها مشخص می‌شود. ساندویس حوزه‌های رهبری، اداری و بین‌فردی را ارائه کرد (et al)

- 
1. Chuang et al.
  2. Van Den Bergh
  3. Yu & Kittler
  4. Ulrich
  5. Kamprath & Mietzner

Kwan (2012) بر اساس مدل ساندویس، حوزه رهبری شامل شایستگی‌هایی مانند توسعه زیردستان، توانمندسازی کارکنان و ایجاد یک گروه مؤثر است. حوزه بین‌فردی شامل شایستگی‌هایی مانند نوشتن به‌طور مؤثر، به‌وضوح صحبت‌کردن و گوش‌دادن است. مهارت‌های بین‌فردی به ساختار روابط که برای موفقیت در شرکت‌های بزرگ کسب‌وکار ضروری است، مرتبط است. با گسترش کسب‌وکارها در سطح جهانی، افزایش آگاهی مدیریت به‌منظور درک فرهنگ‌ها، ارزش‌ها و سنت‌های جوامع مختلف ضروری است (Malachowski & Korytkowski 2016)؛ همچنین مهارت‌های بین‌فردی در توسعه اعتماد بین کارفرما و کارکنان مهم هستند. بدون این مهارت‌ها، ممکن است شرکت‌ها در موقعیت بحران عدم‌اعتماد قرار بگیرند. اگر شایستگی‌ها به مدیریت یا کارکنان شاغل در سازمان مرتبط نباشد، چشم‌انداز سازمان قابل‌تشخیص نخواهد بود (Jaber et al., 2013-2014).

حوزه اداری شامل شایستگی‌هایی مانند حسابداری، امور مالی و مدیریت کارکنان به‌طور رسمی به نام مهارت‌های انسانی در مطالعه کاتز (۱۹۶۴) آمده است. ساندویس همچنین دامنه مفهومی را به دامنه خلاق توسعه داد. دامنه مفهومی و خلاق بر اساس برداشت مینتزربرگ (۱۹۹۰) بوده و شامل شایستگی‌هایی مانند توسعه ایده‌های جدید، تجسم آینده سازمان، برنامه‌ریزی راهبردی و انطباق با تغییرات است (Kim et al 2015). کاتز مطالعه خود را با بررسی حوزه‌های شایستگی و ارتباط آن با نقش‌های مدیران در درون شرکت، پیش برد. زمانی تصور می‌شد که شایستگی‌های فنی در سطح پایین‌تر برای مدیران به‌عنوان پایه و اساس مدیریت لازم است. راپ و همکاران (۲۰۱۲)، پنج مهارت یا ویژگی‌هایی را که مدیران موفق دارند، بررسی کردند. آن‌ها نشان دادند که مدیران موفق از طریق ایجاد شبکه‌ها در بخش‌های مختلف به‌خوبی کسب اطلاع می‌کنند. مدیران ارشد وقت و انرژی خود را صرف مسائل مهم و تصمیم‌هایی می‌کنند که بر آینده شرکت تأثیر دارند (Rapp et al., 2012).

بنا بر عقیده راپ و همکاران (۲۰۱۲)، مهارت سوم، درک روشن و احترام به ساختار قدرت در سازمان است. مدیران برای کسب حمایت نیاز دارند میان افراد مناسب برونند. مهارت چهارم مشترک در مدیران موفق، داشتن حس هدایت سازمان به جایی در آینده است. این طرح راهبردی باید بر اساس تغییرات در بازار و تغییرات ناشی از رقبای سازمان به‌روز شود. پنجمین و آخرین مهارت مدیران موفق درک این است که مدیریت جامع، سیستماتیک و علم برنامه‌ریزی

- 
1. Kwan
  2. Malachowski & Korytkowski
  3. Jaber et al.
  4. Kim

منطقی است. راپ و همکاران (۲۰۱۲)، نشان دادند که مدیران موفق تمایل به ادامه کار برای دستیابی به اهداف خودشان را حتی با مقبولیت کمتر دارند (Goepel, ۲۰۱۲).

**پیشینه تجربی پژوهش.** بروکس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «ارائه یک مدل خروج از خدمت در شرکت‌های خدمت‌محور» نشان دادند که شرایط فیزیکی محیط کار، نداشتن امید به آینده، نبود سیستم‌های شفاف، فقدان محیط کاری مطلوب و بانشاط و نبود اعتماد درون‌سازمانی جزو عواملی است که می‌تواند بر خروج کارکنان از خدمت تأثیرگذار باشد. رودریگز و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی مبتنی بر شایستگی» به این نتیجه رسیدند که تفکر خلاقانه، کار در شرایط متغیر، مدیریت تحول و مسیر پیشرفت شغلی روشن از جمله مواردی است که می‌تواند زمینه‌ساز موفقیت و شایستگی منابع انسانی در سازمان‌ها باشد.

گئوان و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی کسب شایستگی استراتژیک منابع انسانی پرداختند. آن‌ها بیان داشتند که برای کسب شایستگی در بین منابع انسانی به‌صورت استراتژیک، شرکت‌ها نیازمند آن هستند که نوع شغل، حمایت‌های سازمانی، چالش‌های شغلی و هویت‌یابی کارکنان را تقویت کنند تا از این طریق به شایستگی منابع انسانی دست یابند. در پژوهشی که توسط کیم و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) در صنعت هتلداری انجام گرفت پژوهشگران استرس شغلی، نگرش شغلی، ارتباط رهبری و سبک‌های مدیریتی و نبود شفافیت سازمانی در فرآیند کاری را از جمله موارد مهم در خروج از خدمت منابع انسانی یاد کرده‌اند.

هوتزیک و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) در راستای ارائه مدل شایستگی، به نیاز سازمان‌ها به منابع انسانی بامهارت اشاره کرده و لازمه آن را تدوین سیستم مبتنی بر شایستگی دانسته‌اند. پژوهشگران برای تحقق الگوی شایستگی در سازمان به نقش‌های سازمانی (سطوح تصمیم‌گیری، رهبری، ساختار سازمانی، تدوین مسیر شغلی) اشاره کرده‌اند و نوع شخصیت و نگرش‌های افراد را نیز در ایجاد الگوی شایستگی سازمانی بسیار لازم دانسته‌اند. کامپارث و میتزنر<sup>۷</sup> (۲۰۱۵)، مدلی در مورد شایستگی‌های فردی مناسب برای موفقیت منابع انسانی در سازمان‌ها ارائه کرده‌اند. در این مدل معیارهای بهبود توانمندی‌های منابع انسانی، تفکر راهبردی، کار گروهی و مدیریت خویشتن به‌عنوان عواملی شناسایی شده‌اند که می‌توانند زمینه را برای ایجاد شایستگی در منابع انسانی ایجاد کنند و از این طریق سازمان را از لحاظ عملکرد در

- 
1. Goepel
  2. Brooks et al.
  3. Rodriguez et al
  4. Yanjun Guana et al.
  5. Kim et al.
  6. Sabina Hodzic et al.
  7. Martin Kamprath & Dana Mietzner

وضعیت مطلوب قرار دهند. کوشوها و راثو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، به دنبال ارائه زمینه برای بهبود مدیریت دانش و استقرار آن در سازمان‌های هندی بوده‌اند. آن‌ها بیان داشتند که یکی از مهم‌ترین الزامات در زمینه استقرار مدیریت دانش برای بهبود سودآوری سازمان، وجود منابع انسانی با شایستگی فردی است. در این پژوهش پژوهشگران راه‌کارهایی که می‌تواند زمینه را برای بهبود شایستگی فردی مهیا کند را جوّ توأم با اعتماد، مدیریت مشارکتی، ساختارهای سازمانی مناسب و تسهیم دانش و جریان دانش در میان افراد دانسته‌اند که می‌تواند شایستگی منابع انسانی را تقویت کند. پژوهش حاضر بر خلاف پژوهش‌های صورت‌پذیرفته در این حوزه که تنها یکی از مقوله‌های درون‌سازمانی یا برون‌سازمانی را به‌منظور شناسایی رویه‌های بهبود شایستگی در نظر گرفته‌اند، به بررسی هر دو مقوله به‌صورت جامع پرداخته است.

### ۳. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها با توجه به ماهیت پژوهش از نوع کیفی است. در این پژوهش از نظریه داده‌بنیاد با «رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین» استفاده شد؛ بنابراین پدیده محوری شایستگی منابع انسانی با تمرکز بر نگهداشت منابع انسانی و خروج از خدمت، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و درنهایت اقدامات واکنشی و پیامدهای شایستگی منابع انسانی، در قالب نظریه داده‌بنیاد، بررسی شدند. برای بررسی و تحلیل داده‌ها از سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه منابع انسانی در شرکت‌های وابسته به «وزارت نفت» که مشمول اصل ۴۴ قانون اساسی شده‌اند، استفاده شد که از طریق نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. جامعه آماری پژوهش دربرگیرنده کلیه مدیران ارشد، مشاوران، مدیران و کارشناسان بخش منابع انسانی شرکت‌های تابعه «وزارت نفت» و همچنین استادان دانشگاهی بود و نمونه‌گیری تا حصول «کفایت نظری» ادامه یافت. کفایت نظری به وضعیتی اشاره دارد که در آن هیچ داده بیشتری یافت نمی‌شود که پژوهشگر به‌وسیله آن بتواند ویژگی‌های مقوله را رشد دهد (عزیزیا و امینی، ۲۰۱۴). در این پژوهش برای سنجش قابلیت اعتبار از شاخص‌های «تناسب» و «کاربردی بودن» استفاده شد. در شاخص تناسب، نتایج پژوهش باید برای مشارکت‌کنندگان قابل قبول باشد. در بُعد کاربردی بودن نیز یافته‌های پژوهش باید هم به دانش موجود در حوزه مورد مطالعه بیافزاید و هم بتوان از آن برای درک و مدیریت عملی موقعیت‌های پیش‌رو در حوزه مربوط استفاده کرد. برای این منظور، پس از اتمام پژوهش، نتایج برای دو نفر از مشارکت‌کنندگان ارسال و نتایج استخراج شده از نظر آن‌ها تأیید شد.



#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

داده‌های پژوهش با استفاده از سه نوع کدگذاری باز، محوری و گزینشی بررسی و تحلیل شدند.

**پدیده محوری.** پدیده اصلی یا مقوله محوری، پدیده‌ای است که کانون و محور اصلی پژوهش است. با توجه به نتایج پژوهش، ویژگی‌های فردی منابع انسانی به‌عنوان مقوله کلان شناسایی شد و مقوله‌های خردی که بر اساس رویکرد استقرایی از گدهای باز استخراج شده بود شامل تقویت روحیه توسعه‌طلبی و ظرفیت درونی افراد است. کدگذاری‌های پدیده محوری در جدول ۱، ارائه شده است.

جدول ۱. کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد پدیده محوری

نمونه کدهای مصاحبه	کدهای باز	مقوله‌ها (کدهای محوری)	مقوله کلان پدیده محوری
P1, P3, P5, P6, P9, P14, P15	مثبت‌اندیشی فردی، ظرفیت‌های درونی شخصی (ویژگی‌های فردی)، نگرش فرد نسبت به سازمان، تقویت ابتکار عمل، مهارت‌های فردی، شخصیت فردی، روحیه ترقی‌خواهی، مهارت‌های حل مسئله، تحلیل و قضاوت، مهارت ارتباطی و اطلاعاتی، توانمندی در برقراری ارتباط با دیگران، ریسک‌پذیری، نوآوری و خلاقیت، امانت‌دار و امین بودن، دانش فردی بالا، کم‌حاشیه‌بودن منابع انسانی، آینده‌نگر بودن فرد	روحیه تقویت توسعه‌طلبی	ویژگی‌های فردی منابع انسانی
P1, P2, P5, P6, P9, P13, P15, P19	مسئولیت‌پذیری، فعالیت در مکان‌های مختلف، بهبود سطح آگاهی اجتماعی، بهبود توانمندی تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی، قدرت جسمانی و چالاکی، مدیریت گروه‌های کاری، افزایش قدرت یادگیری و توسعه	ظرفیت درونی افراد	

با توجه به جدول ۱، در پدیده اصلی شناسایی شده در این پژوهش، مقوله کلان ویژگی‌های فردی منابع انسانی است و ۲ مقوله خرد شامل توجه به ظرفیت درونی افراد و روحیه تقویت توسعه‌طلبی شناسایی شده است. در ادامه تعدادی از شواهد استنادشده از مصاحبه‌های بیست‌گانه ارائه می‌شود.

در مصاحبه نخست، فرد خبره در رابطه با پدیده اصلی (موضوع شایستگی منابع انسانی) بیان می‌دارد که «یکی از موضوع‌های محوری در زمینه شایستگی منابع انسانی، توجه به دیدگاه‌های منابع انسانی است. منابع انسانی که نگرش مطلوبی نسبت به سازمان خود دارد، دارای روحیه

ترقی‌خواهی در سازمان است، در کنار اینکه به آینده سازمان و خود توجهی بیشتر دارد، بدون شک در امر شایسته‌سالارانه از توانمندی بالاتری به نسبت سایر نیروها برخوردار است.»

در مصاحبه ششم در رابطه با ظرفیت درونی افراد این‌طور بیان شده بود که «در رابطه با مقوله شایسته‌سالاری در سازمان‌ها باید پدیده محوری را در این غالب بیشتر شناخت که منابع انسانی اصلاً به دنبال افزایش قدرت یادگیری و توسعه توانمندی‌های خود است. بدون شک چنین نیروی انسانی می‌تواند راه را برای افزایش شایسته‌سالاری در سازمان مهیا سازد.»

**شرایط علی.** مجموعه علل و شرایطی است که کنشگر را به روی آوردن به رفتاری خاص ترغیب می‌کند. شرایط علی معمولاً رویدادها و وقایعی هستند که بر پدیده‌ها اثر می‌گذارند. در این پژوهش مقوله خرد شناسایی شده بر اساس کدهای باز مصاحبه‌ها حمایت مدیران و رهبران سازمانی، برنامه‌های حمایتی شایسته‌سالاری، وجود همکاری و تشریک‌مساعی در سازمان، توسعه دانش سازمانی و تقویت گروه کاری است که این پنج مقوله خرد دو مقوله کلان با عنوان «جو حمایتی سازمانی» و «سازمان یادگیرنده» را تشکیل می‌دهند. کدگذاری در مورد شرایط علی در جدول ۲، ارائه شده است.

جدول ۲. کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد شرایط علی

نمونه کدهای مصاحبه	کدهای باز	مقوله‌ها (کدهای محوری)	مقوله کلان	پدیده محوری
P2, P7, P8, P13, P18, P19, P20	جو سازمانی عدالت‌خواه، جو سازمانی حمایتی، وجود اعتماد سازمانی، حمایت از برنامه‌های شایستگی، وجود جو دوستانه در میان منابع انسانی، تقویت جو همکاری و تشریک‌مساعی، وجود رقابت‌های سازنده در سازمان و وجود صمیمیت و همدلی در روابط کاری	حمایت مدیران و رهبران سازمانی		
P1, P3, P6, P8, P9, P13, P14, P15, P18, P20	روحیه شایسته‌سالاری در سازمان، افزایش حمایت مدیران از برنامه‌های شایسته‌سالاری و وجود چشم‌انداز شایسته‌سالاری در سازمان	برنامه‌های حمایتی شایسته‌سالاری		جو حمایتی سازمانی
P2, P5, P13, P14, P19	حمایت از رفتارهای مثبت همانند رفتارهای شهروندی و غیره، تشویق سیستم‌های کار گروهی و تقویت روحیه همکاری در سازمان	وجود همکاری و تشریک‌مساعی در سازمان		

P1, P6, P12, P18, P20	اجرای صحیح مدیریت دانش، استفاده از رویکردهای نوین در زمینه توسعه دانش و بهره‌گیری از دانش برون‌سازمانی در راستای توسعه دانش شغلی	توسعه دانش سازمانی	سازمان یادگیرنده
P1, P3, P5, P6, P8, P11, P16, P17, P20	استفاده از نیروهای خیره در فعالیتهای کاری، افزایش فعالیتهای سازمانی به صورت گروه محوری، ایجاد سیستم‌های تشویقی به صورت گروهی	تقویت گروه کاری	

با توجه به جدول ۲، در شرایط علی شناسایی شده در این پژوهش، مقوله‌های کلان شامل جوّ حمایتی سازمانی و سازمان یادگیرنده است و ۵ مقوله خرد شناسایی شده در این بخش از مصاحبه‌ها حمایت مدیران و رهبران سازمانی، برنامه‌های حمایتی شایسته‌سالاری، وجود همکاری و تشریک مساعی در سازمان، توسعه دانش سازمانی و تقویت گروه کاری است. در ادامه تعدادی از شواهد استناد شده از مصاحبه‌های بیست‌گانه ارائه می‌شود.

در مصاحبه هفتم در رابطه با مقوله خرد حمایت مدیران و رهبران سازمانی، فرد خیره این موضوع را بیان کرده بود که «سازمان هنگامی می‌تواند در زمینه رویکردهای شایسته‌سالارانه خوب عمل کند که در کنار عواملی که پیشتر بیان شد به جوّ سازمانی حمایتی توجه داشته باشد؛ به طوری که منابع انسانی احساس کند صمیمیت و همدلی در بخش‌های مختلف سازمانی، به ویژه در ارتباط بین رهبران سازمانی و منابع انسانی وجود دارد؛ بنابراین جوّ دوستانه از علی است که در این رابطه می‌توان به آن اشاره داشت».

در مصاحبه سیزدهم فرد خیره در رابطه با مقوله خرد برنامه‌های حمایتی شایسته‌سالارانه این‌طور بیان کرده است که «برنامه‌های شایسته‌سالارانه تنها و تنها هنگامی می‌تواند موفق عمل کند که از حمایت مدیران عالی سازمان برخوردار باشد این مدیران سعی بر این دارند که با استفاده از حمایت‌های خود چشم‌انداز روشنی را از شایسته‌سالاری در سازمان‌های خود ایجاد کرده و زمینه را برای بهبود شایسته‌سالاری در سازمان احیا کنند». در مصاحبه ششم نیز در رابطه با خرده‌مقوله شناسایی شده توسعه دانش سازمانی این‌طور بیان شده بود که «بهترین رویکرد در زمینه تدوین الگوهای شایسته‌سالاری در سازمان‌ها توجه به موضوع اجرای مدیریت دانش آن هم به‌طور صحیح نه به صورت جزیره‌ای است. بدون شک مشکلاتی که در سازمان‌ها در حوزه اجرای مدیریت دانش وجود دارد مربوط به اجرای صحیح این سرمایه نامشهود است».

**شرایط مداخله‌گر.** شرایط مداخله‌گر شرایطی هستند که تحت کنترل شرکت‌ها قرار دارند. این شرایط تأثیرگذاری عوامل علی و زمینه‌ای را تسهیل یا دشوار می‌سازند. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها حاکی از آن است که بر اساس کدهای باز چهار مقوله خرد شناسایی شده است که شامل شرایط اقتصادی و سیاسی در کنار شرایط اجتماعی و فرهنگی و عوامل ساختاری و محیطی است. محقق با استفاده از نظر خبره‌ها دو مقوله کلان عوامل محیطی (بیرونی) و عوامل درون‌سازمانی را به دست آورد. کدگذاری در مورد شرایط مداخله‌گر در جدول ۳، صورت گرفته است.

جدول ۳. کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد شرایط مداخله‌گر

نمونه کدهای مصاحبه	کدهای باز	مقوله‌ها (کدهای محوری)	مقوله کلان شرایط مداخله‌گر
P1, P3, P7, P13, P16, P17, P18, P19, P20	ثبات اقتصادی، وضعیت اشتغال در جامعه	شرایط اقتصادی و سیاسی	عوامل محیطی (بیرونی)
P2, P3, P4, P8, P9, P10, P11, P12, P16, P17, P18, P19, P20	قوانین موجود در جامعه، نظام آموزشی مناسب در جامعه و عوامل فرهنگی و مهم‌بودن شایستگی در جامعه	شرایط اجتماعی و فرهنگی	
P1, P4, P8, P9, P10, P11, P14, P16	ساختار سازمانی، وجود ارتباطات غیررسمی و رسمی در سازمان‌ها، عدالت سازمانی، نظام پیشنهادهای صحیح و کاربردی، ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه، برنامه‌های آموزشی مطلوب، نظام تفویض اختیار، ترویج اخلاق حرفه‌ای و جریان صحیح دانشی	عوامل ساختاری	عوامل درون‌سازمانی
P2, P3, P8, P11, P15, P18, P19, P20	تصور مثبت از سازمان در جامعه، شادی و صمیمیت در روابط کاری، اهداف کاری هم‌راستا، کاهش سطح تضاد، بهبود سطح پرداختی‌ها	محیط کاری مناسب	

با توجه به جدول ۳، در شرایط مداخله‌گر شناسایی شده در این پژوهش، دو مقوله کلان شامل عوامل محیطی (بیرونی) و عوامل درون‌سازمانی شناسایی شده بود و ۴ مقوله خرد شناسایی شده در این بخش شرایط اقتصادی و سیاسی در کنار شرایط اجتماعی و فرهنگی و عوامل ساختاری

در کنار محیط کاری مناسب است. در ادامه تعدادی از شواهد استناد شده از مصاحبه‌های بیست‌گانه ارائه شده است.

در مصاحبه سوم فرد خبره در مورد مقوله خُرد شرایط اقتصادی و سیاسی این‌طور بیان کرده است: «آن چیزی که بیش‌ازپیش در زمینه راهبردهای به‌کاررفته در ارتباط با شایستگی می‌تواند متمرکز باشد، وضعیت اشتغال و وضعیت اقتصادی است. این مفهوم می‌تواند توجه مدیران را به موضوع شایستگی‌های منابع انسانی بیش‌ازپیش آشکار کند».

در مصاحبه دوم، فرد خبره در رابطه با مقوله خُرد شرایط اجتماعی و فرهنگی این‌طور بیان کرده است که «قوانین و مقررات دولتی بدون شک نقش مهمی در اجبار و جهت‌دهی شرکت‌ها در زمینه فعالیت‌ها در حوزه اجرای برنامه‌های شایسته‌سالارانه خواهد داشت».

**شرایط زمینه‌ای.** به شرایط خاصی که بر کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارند «زمینه» گفته می‌شود. این زمینه ناظر بر فضای حاکم بر شرکت‌های تولیدی در کشور است که در این پژوهش در بُعد شرایط زمینه‌ای بیشتر مشارکت‌کنندگان به چهار مقوله خُرد بر اساس کدهای استخراج‌شده اشاره کرده‌اند که شامل فضای تعاملی در سازمان و توجه به ارزش‌های شایسته‌سالاری و وجود آیین‌نامه‌های منسجم و وجود تشکلهای صنفی بوده است. این چهار مقوله خُرد تشکیل دهنده مقوله کلانی با عنوان «فرهنگ‌سازمانی و قوانین و مقررات سازمانی» بوده است. کدگذاری در مورد شرایط زمینه‌ای در جدول ۴، ارائه شده است.

جدول ۴. کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد شرایط زمینه‌ای

نمونه کدهای مصاحبه	کدهای باز	مقوله‌ها (کدهای محوری)	مقوله کلان شرایط زمینه‌ای
P1, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P12, P16, P17, P18, P19, P20	گفت‌وگو در سازمان، شنیدن صحبت‌های بخش‌های سازمانی، تعامل کاری، وجود مذاکره کاری، تجلیل از افراد اثرگذار سازمانی، ظرفیت تجمیع نظرهای مخالف یکدیگر	فضای تعاملی در سازمان	فرهنگ سازمانی
P1, P2, P9, P10, P11, P12, P14, P16	توانایی تصریح و تثبیت ارزش‌های سازمانی، توانایی رعایت و ترویج اصول اخلاقی، ترویج رویکرد تحول در منابع انسانی، توانایی ایجاد تعهد در منابع انسانی، توانایی بهبود مدیریت تغییر و توسعه قابلیت تطبیق‌پذیری	توجه به ارزش‌های شایسته‌سالاری	فرهنگ سازمانی

P3, P9, P10	تنظیم قوانین نظارتی منسجم، تسلط به قوانین نفتی و شرکت‌های نفتی، بهبود نظام‌های شایسته‌سالاری در سازمان، تدوین برنامه‌های شایسته‌سالاری	این‌نامه‌های منسجم وجود	قوانین و مقررات
P1, P4, P16, P17, P19	افزایش فعالیت‌های کارگروه‌های شایسته‌سالاری، ایجاد گروه‌های تشکلاتی در زمینه بهبود شایستگی منابع انسانی، افزایش فعالیت‌های تشکلات صنفی منابع انسانی در راستای شایستگی	وجود تشکلات صنفی	

با توجه به جدول ۴، در شرایط زمینه‌ای شناسایی شده در این پژوهش، مقوله کلان شامل فرهنگ سازمانی و قوانین و مقررات است و ۴ مقوله خرد شناسایی شده در این بخش شامل ویژگی‌های فضای تعاملی در سازمان و توجه به ارزش‌های شایسته‌سالاری از یک سو و از سوی دیگر وجود آیین‌نامه‌های منسجم و وجود تشکلات صنفی است. در ادامه تعدادی از شواهد استناد شده از مصاحبه‌های بیست گانه ارائه می‌شود.

در مصاحبه شانزدهم فرد خبره در رابطه با مقوله خرد فضای تعاملی در سازمان این‌طور بیان کرده است که «بدون شک اجرای برنامه‌های شایسته‌سالاری نیازمند بستر مناسب از جمله توانمندی گفت‌وگو و ظرفیت آن در سازمان‌ها است. این فضای گفت‌وگو و تعامل بین بخش‌های مختلف سازمان باعث می‌شود که ظرفیت تجمیع نظرهای مخالف یکدیگر در سازمان گسترده‌تر از گذشته شود و این موضوع بدون شک می‌تواند به بهبود بسترسازی برای اجرای این برنامه‌ها منجر شود».

در مصاحبه ششم فرد خبره در رابطه با مقوله خرد توجه به ارزش‌های شایسته‌سالاری این‌طور بیان کرده است: «هنگامی که در شرکت‌های وابسته به «وزارت نفت» این نگرش در میان منابع انسانی ایجاد شود که شایسته‌سالاری یک ضرورت به حساب می‌آید، منابع انسانی سعی خواهد کرد که با ترویج رویکرد تحول در خود و سازمان در کنار بهبود مدیریت تغییر در خود زمینه را برای قابلیت تطبیق‌پذیری با نیازهای سازمانی مهیا کند که بدون شک این موضوع به منزله توسعه رویکردهای شایسته‌سالارانه خواهد بود».

**راهبردها.** راهبردها نمایانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدفداری است که تابع پدیده اصلی و تحت تأثیر شرایط مداخله و زمینه حاکم است که در پژوهش حاضر شامل سه بخش توسعه مهارت‌های منابع انسانی، رهبران شایسته‌محور و اقدامات مدیریت منابع انسانی است. نظام برنامه‌ریزی و جذب منابع انسانی، نظام ترفیع و پاداش، برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل شغلی، بازاریابی داخلی، نظام جبران خدمات، رهبری اخلاقی، رهبری مداخله‌ای، هوش (اقسام هوش) و

مهارت‌های ارتباطی، ۹ مقوله خردی است که مقوله کلان را تشکیل می‌دهد. کدگذاری در مورد راهبردها در جدول ۵، صورت گرفته است.

جدول ۵. کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد راهبردها

نمونه کدهای مصاحبه	کدهای باز	مقوله‌ها (کدهای محوری)	مقوله کلان راهبردها
P1, P2, P3, P8, P13, P14, P16, P17, P19	تجزیه و تحلیل درست مشاغل، تناسب بین تقاضاهای روانی و شغلی، برنامه‌ریزی شغلی، بهبود فرآیندهای کاری در سازمان، تقویت گروه کاری در سازمان، تقویت نظم سازمانی، نظام مشارکتی در سازمان، افزایش برنامه‌های آزمون و خطا برای منابع انسانی، ایجاد برنامه‌های آموزشی در سازمان، افزایش تجربه کاری مطلوب در میان منابع انسانی، قراردادن منابع انسانی در شرایط سخت کاری، افزایش توجه به امنیت شغلی، توجه به نوع قراردادهای شغلی و توجه به هویت‌یابی منابع انسانی	نظام برنامه‌ریزی و جذب منابع انسانی	اقدامات مدیریت منابع انسانی
P2, P4, P5, P7, P11, P15, P19, P20	نظام پاداش متناسب با نیاز منابع انسانی، نظام ترفیع مناسب، مسیر شغلی صحیح و عدالت در سیستم ترفیع	نظام ترفیع و پاداش مناسب	
P1, P3, P5, P7, P8, P10, P14, P15, P16, P19	بررسی تناسب بین وظایف و اختیارات هر شغل، نیازسنجی هر شغل و بررسی مشکلات شغلی منابع انسانی	برنامه‌های تجزیه و تحلیل شغلی	
P1, P2, P6, P8, P9, P10	نیازسنجی منابع انسانی، برنامه‌های آموزشی منسجم، توجه به دغدغه‌های منابع انسانی، تأمین نیازهای شغلی منابع انسانی، تأمین نیازهای شخصی منابع انسانی، گوش شنوا داشتن	بازاریابی داخلی	

نمونه کدهای مصاحبه	کدهای باز	مقوله‌ها (کدهای محوری)	مقوله کلان‌راهبردها
P1, P4, P5, P9, P14	توجه به میانگین پرداختی‌ها در صنعت، توسعه دانش شغلی برای انجام وظایف و پوشش دغدغهای مادی منابع انسانی	نظام جبران خدمات	
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P9, P13, P16, P17, P18, P19, P20	بهبود تصمیم‌گیری اخلاقی، امکان توسعه متوازن منابع انسانی، ارتباط منابع انسانی با احادیث، استفاده از سبک‌های مدیریتی پیامبران و امامان، استفاده از ظرفیت‌های دینی، وقت و انرژی یکسان گذاشتن برای منابع انسانی	سبک رهبری اخلاق محور	رهبران شایسته محور
P2, P6, P9, P13, P15, P18	تقویت انگیزه منابع انسانی، تقویت قدرت شناخت خود، تقویت هوش هیجانی (عاطفی)، تقویت قدرت تاب‌آوری، تقویت قدرت ایمان، تقویت قدرت توکل	مداخلات رهبری	
P1, P4, P5, P9, P14	بهبود هوش و توانمندی هوشی منابع انسانی، توجه به هوش حسابگری منابع انسانی، افزایش توجه نسبت به درک همکاران، افزایش روحیه مدیریت روابط در میان همکاران	هوش هیجانی و بهره‌گیری	توسعه مهارت‌های منابع انسانی
P7, P8, P11, P12, P14, P18, P19, P20	تقویت ارتباطات کلامی و غیرکلامی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، وجود قدرت بیان منابع انسانی، خودمدیریتی منابع انسانی، تعامل مثبت با همکاران	مهارت‌های ارتباطی	

با توجه به جدول ۵، در راهبردهای شناسایی‌شده در این پژوهش، مقوله کلان شامل سه بخش توسعه مهارت‌های منابع انسانی، رهبران شایسته‌محور و اقدامات مدیریت منابع انسانی است و ۹ مقوله خرد شناسایی‌شده در این بخش شامل نظام برنامه‌ریزی و جذب منابع انسانی، نظام ترفیع و پاداش، برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل شغلی، بازاریابی داخلی، نظام جبران خدمات، رهبری اخلاقی، رهبری مداخله‌ای، هوش (اقسام هوش) و مهارت‌های ارتباطی است. در ادامه تعدادی از شواهد استنادشده از مصاحبه‌های بیست‌گانه ارائه می‌شود.

در مصاحبه هشتم فرد خبره در رابطه با مقوله خرد نظام برنامه‌ریزی و جذب منابع انسانی این‌طور بیان کرده است که «شرکت‌های وابسته به «وزارت نفت» برای اینکه توانمندی لازم در راستای اجرای برنامه‌های شایسته‌سالاری داشته باشد باید شغل را به‌درستی در گام نخست



تجزیه و تحلیل کنند و برای بهبود عملکرد منابع انسانی در این حوزه برنامه‌ریزی شغلی را ممکن سازند و نوعی نظم سازمانی را در هر شغل ایجاد کنند».

در مصاحبه دهم فرد خبره در رابطه با مقوله خُرد بازاریابی داخلی این‌طور بیان کرده است: «همان‌طور که سازمان‌ها باید در زمینه نیازسنجی محیطی اقدام ورزند تا عملکرد مطلوبی را از خود نشان دهند باید در زمینه نیازسنجی منابع انسانی در سازمان نیز تلاش بیشتری از خود نشان دهند تا از این طریق برنامه‌های آموزشی مطلوب‌تر در سازمان در راستای بهبود عملکرد شغلی منابع انسانی تدوین شود؛ از سوی دیگر دغدغه‌های شغلی منابع انسانی بهتر شناخته گردد و زمینه را برای اقدامات صحیح‌تر در این زمینه تدوین شود».

در مصاحبه دوم در رابطه با مقوله خُرد رهبری مداخله‌گر فرد خبره این‌طور بیان کرده است که «بدون شک نقش رهبران در اجرای سیستم‌های شایسته‌سالاری بسیار مهم است. در این راستا رهبران باید توسعه ظرفیت‌های درونی منابع انسانی را ایجاد کنند تا بتوانند نقش مهمی در بهبود اجرای برنامه‌های شایسته‌سالارانه ایفا نمایند».

در مصاحبه هجدهم در رابطه با مقوله خُرد مهارت‌های ارتباطی، فرد خبره این‌طور بیان کرده است: «یکی از مهم‌ترین رویکردها و ابزارهایی که در اختیار رهبران قرار دارد تا به واسطه آن منابع انسانی از توانمندی بالایی در زمینه شایستگی برخوردار شود، توجه به توسعه تعامل و روحیه تعامل‌گری در میان منابع انسانی است. در صورتی که این ابزار در کنار فضای ارتباطات کلامی و غیرکلامی در سازمان گسترده‌تر شود می‌توان انتظار اجرای این رویکردها را در سازمان داشت».

**پیامدها.** پیامدها، نتایج نهایی اجرای اقدامات واکنشی هستند. هر جا انجام یا انجام‌ندادن عمل معینی در پاسخ به مسئله‌ای برای حفظ یک موقعیت، از سوی فرد یا سازمان انتخاب شود پیامدهایی پدید می‌آید. ۳ مقوله خُرد در این بخش شناسایی شده بود که شامل کیفیت زندگی کاری، چالاکی منابع انسانی و شایستگی منابع انسانی است. این ۳ مقوله خُرد با رویکرد استقراری یک مقوله کلان را تشکیل داده‌اند که شامل ابقای منابع انسانی است. کدگذاری در مورد پیامدها در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶. کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد پیامدها

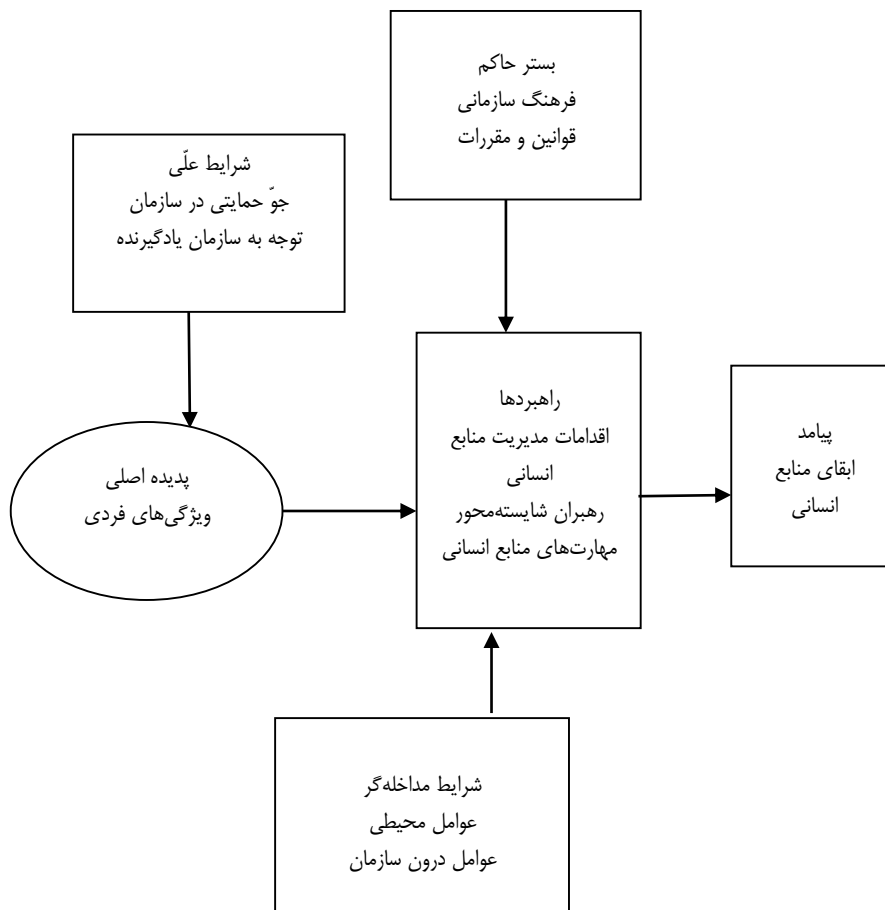
مقوله کلان پیامدها	کدهای محوری (کدهای محورها)	مقوله‌ها	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه			
مقوله کلان پیامدها	کیفیت زندگی منابع انسانی	درگیرسازی شغلی بالاتر، بهبود کارایی و اثربخشی سازمانی، رضایت شغلی بالاتر، عملکرد بهتر منابع انسانی، افزایش همکاری بیشتر	P1, P2, P3, P7, P12, P13, P15, P16, P18, P19, P20	نمونه کدهای مصاحبه			
					چالاکی شغلی	تعهد شغلی بالاتر، افزایش چابکی منابع انسانی، قدرت پاسخگویی بیشتر، افزایش قابلیت سازگاری با محیط جدید، کاهش سطح مقاومت	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20

با توجه به جدول ۶، در راهبردهای شناسایی‌شده در این پژوهش، مقوله کلان شامل ابقای منابع انسانی است و ۳ مقوله خرد شناسایی‌شده در این بخش شامل شایستگی منابع انسانی، کیفیت زندگی کاری و چالاکی شغلی است. در ادامه تعدادی از شواهد استنادشده از مصاحبه‌های بیست‌گانه ارائه می‌شود.

در مصاحبه سوم فرد خبره در رابطه با مقوله خرد شایستگی منابع انسانی این‌طور بیان کرده است: «توسعه رویکردهای شایسته سالارانه در سازمان‌ها این امکان را به آن‌ها می‌دهد که تصمیم‌های باکیفیت بالاتری در سازمان اتخاذ کنند و منابع انسانی را در اختیار داشته باشند که نسبت به وظایف شغلی خود شناخت کافی را داشته باشد».

**کدگذاری محوری و گزینشی.** بعد از کدگذاری باز، کدگذاری محوری صورت گرفت که در آن مقوله‌های جدا از هم در چارچوبی معنادار کنار یکدیگر قرار گرفتند و روابط میان آن‌ها، به‌ویژه رابطه مقوله محوری با سایر مقوله‌ها، مشخص شد (شکل ۱) پس از کدگذاری محوری،

کدگذاری گزینشی صورت گرفت. کدگذاری گزینشی به معنای یکپارچه کردن و پالایش نظریه است که از طریق کشف مقوله محوری امکان پذیر می شود (Straus&Corbin, 1998).



شکل ۱. کدگذاری محوری بر اساس الگو  
(الگوی کدگذاری شایستگی در راستای ایقاي منابع انسانی حاصل از یافته های پژوهش)

**روایی و پایایی داده های کیفی.** پایایی به سازگاری یافته های پژوهش اطلاق می شود. در بررسی پایایی مصاحبه، مراحل همچون موقعیت مصاحبه، نسخه برداری و تحلیل مدنظر قرار می گیرد. در رابطه با پایایی مصاحبه شونده به چگونگی هدایت سؤال ها توجه می شود. برای پایایی نسخه برداری نیز باید به پایایی درون موضوعی نسخه برداری ها هنگام تایپ متون توسط دو فرد

توجه کرد. هنگام طبقه‌بندی مصاحبه‌ها نیز توجه به درصد‌های گزارش شده توسط دو فرد کدگذار، روشی برای تعیین پایایی تحلیل است.

**محاسبه پایایی کدگذاران.** برای محاسبه پایایی کدگذاران، چند مصاحبه از مصاحبه‌های انجام گرفته برای نمونه انتخاب شده و در فاصله زمانی کوتاه و مشخص، هر یک از آن‌ها دوباره کدگذاری می‌شوند؛ سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر یک از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند. برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر، روش بازآزمایی به کار می‌رود. در هر مصاحبه، کدهایی که در دو فاصله زمانی مشابه یکدیگر هستند با عنوان «توافق» و کدهای نامشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. محاسبه پایایی بین کدگذاری‌ها در دو فاصله زمانی به کمک رابطه ۱، صورت گرفته است (کوال، ۱۹۹۶).

$$\text{رابطه (۱)} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\% = \text{درصد پایایی بین کدگذاران}$$

نتایج این کدگذاری‌ها در جدول ۷، درج شده است. با توجه به این جدول، تعداد کل کدهای ثبت شده توسط پژوهشگران برابر با ۱۶۵ کد بوده که در این میان تعداد کل توافق بین کدها برابر با ۶۵، تعداد کل عدم توافق‌ها در این دو زمان برابر ۴۸ و پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته ۷۸ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود (خواستار، ۱۳۸۸).

جدول ۷. محاسبه پایایی بین کدگذاران

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافق‌ها	تعداد عدم توافق‌ها	پایایی بین کدگذاران
۱	P2	۸۶	۳۴	۲۶	۷۹٪
۲	P6	۷۹	۳۱	۲۲	۷۸٪
	کل	۱۶۵	۶۵	۴۸	۷۸٪

**اعتبار (روایی) مصاحبه.** در پژوهش حاضر، برای ارزیابی، سه معیار موثق بودن و اعتبار (باورپذیری)، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری در نظر گرفته شده است (خواستار، ۱۳۸۸). برای دستیابی به هر یک از معیارهای یادشده، اقدامات زیر صورت پذیرفته است:

#### 1. Re-test Reliability

۱. اعتبار: پژوهشگران با کسب تأیید فرآیند پژوهش توسط هشت متخصص، استفاده از دو کدگذار برای کدگذاری چند نمونه مصاحبه به منظور کسب اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران، مطرح کردن پرسش‌های عینی و قابل اندازه‌گیری مانند یادداشت کدها و یادآوری آن طی اجرای پژوهش در فرم‌های اکسل، میزان موثق بودن داده‌های پژوهش را به حد قابل قبولی افزایش داده‌اند؛

۲. انتقال‌پذیری: برای کسب اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌های پژوهش با سه متخصص منابع انسانی که در پژوهش مشارکت نداشتند، در خصوص یافته‌های پژوهش مشورت شد؛

۳. به منظور ایجاد اطمینان‌پذیری، در همه مراحل کار، جزئیات پژوهش و یادداشت‌برداری‌ها ثبت و ضبط شدند.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یکی از چالش‌های مهم در محیط کسب‌وکار امروزی، توانمندسازی منابع انسانی برای بهبود پاسخگویی به چالش‌های محیط کسب‌وکاری است؛ هنگامی که منابع انسانی در سازمان از شایستگی لازم برخوردار باشد خواهد توانست در برابر تغییرات محیطی در اسرع وقت پاسخ دهد و زمینه‌ساز بهبود عملکرد سازمانی باشد. در این میان با توجه به خصوصی‌سازی شرکت‌ها، وضعیت منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌های مشمول اصل ۴۴ قانون اساسی با خطر روبه‌رو شده است. به دلیل تغییر دیدگاه مدیران سازمانی، در صورتی که منابع انسانی شایستگی لازم را نداشته باشد این موضوع سبب خواهد شد که مدیریت جدید تمایلی به نگهداشت این منابع نداشته باشد و آن‌ها را مجبور به ترک سازمان کند که این موضوع به معنای پایین آمدن امنیت شغلی و پیامدهای منفی دیگر در جامعه خواهد بود. به همین دلیل باید برنامه‌های شایستگی در سازمان‌ها به خوبی اجرایی شود و زمینه توسعه و بهبود توانمندی و نگهداشت منابع انسانی فراهم شود. این پژوهش نیز در پی همین موضوع، یعنی ارائه الگوی در راستای بهبود شایستگی منابع انسانی در جهت ابقای کارکنان شرکت‌های تابعه «وزارت نفت» بوده است که مشمول اصل ۴۴ بوده‌اند.

در این پژوهش که روش‌شناسی مبتنی بر توسعه‌ای - کاربردی از نوع کیفی بوده است برای شناسایی این الگو از رویکرد داده‌بنیاد استفاده شد. در این رویکرد پدیده اصلی در رویکرد داده‌بنیاد شامل ویژگی‌های فردی شامل ظرفیت درونی افراد و توانمندی توسعه‌طلبی منابع انسانی بوده است. دومین موضوع مشخص شده در رویکرد داده‌بنیاد توجه به شرایط علی بوده که شامل جو حمایتی با زیرمولفه‌های برنامه‌های حمایتی شایسته‌سالاری، وجود همکاری و تشریک مساعی در سازمان است. از سوی دیگر سازمان یادگیرنده شامل توسعه دانش سازمانی و تقویت گروه کاری

بوده است. در زمینه مؤلفه سوم، یعنی راهبردها، معیارهای اقدامات مدیریت منابع انسانی و رهبران شایسته‌محور و مهارت‌های منابع انسانی شناسایی شد. اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل نظام برنامه‌ریزی و جذب منابع انسانی، نظام ترفیع و پاداش مناسب، برنامه‌های تجزیه و تحلیل شغلی، بازاریابی داخلی و نظام جبران خدمات است؛ از سوی دیگر رهبری شایسته‌محور شامل سبک رهبری اخلاق‌محور و رهبری مداخله‌ای و درنهایت هوش (اقسام مختلف) و مهارت‌های ارتباطی است. شرایط زمینه‌ای موضوع چهارم بود که دربرگیرنده فرهنگ‌سازمانی و قوانین سازمانی است. فرهنگ‌سازمانی، فضای تعاملی در سازمان و توجه به ارزش‌های شایسته‌سالاری را شامل می‌شود. شرایط مداخله‌گر در این پژوهش، عوامل محیطی و عوامل درون‌سازمانی است. عوامل محیطی شامل شرایط اقتصادی و سیاسی و فرهنگی و اجتماعی بوده و شرایط درونی شامل عوامل ساختاری و محیط کاری مناسب است. پیامد، آخرین موضوع است که در این پژوهش شناسایی شد و شامل ابقای منابع انسانی به‌عنوان پیامد است که شایستگی منابع انسانی، کیفیت کاری و چابکی سازمانی را شامل می‌شود. متناسب با نتایج حاصل از پژوهش پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با حرکت به سوی شایستگی، زمینه رشد و توسعه منابع انسانی خود را بیش‌ازپیش در حوزه فنی و مهارت‌های جانبی فراهم آورند.

## منابع

1. Ahmadi, A., Darvish, H., Sobhanifar, M. J., Fazeli Kobrya, H. (2014). Designing and Explaining the Conceptual Model of Human Resource Competencies in Nahjolbalaghe Using Numerical Analysis. *Journal of Strategic Studies of Basij*, p. 17; 1-15 (In Persian).
2. Akbar, M. R., & Akbar, A. (2012). Human Resource Management Competency Model for Pakistani Banking Companies. *African Journal of Business Management*, 6(38), 10396-10407.
3. Armstrong, M. (2013) *Strategic Human Resource Management (Guidance)*. Translation by Seyyed Mohammad Arabi and Davoud Izadi, Tehran, Office of Cultural Studies, Seventh, 18-73.
4. Bergh, V.D., Kamprath, M., & Mietzner, D., (2013). The Impact of Sectoral Changes On Individual Competences: A Reflective Scenario-Based Approach in the Creative Industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 9(5), 318–326.
5. Brooks, A.W., Gino, F. & Schweitzer, M.E. (2016). Smart People Ask for (My) Advice: Seeking Advice Boosts Perceptions of Competence. *Management Science*, 61(6), 1421–1435.
6. Chuang, C.H., Chen, S.J., & Chuang, C.W. (2013). Human Resource Management Practices and Organizational Social Capital. the Role of Industrial Characteristics. *Journal of Business Research*, 66, 280-287.
7. Firat , B., oufrani-Fedida, S. & Saglietto, L. (2014). Mechanisms for Managing Competencies in Project-Based Organizations: An Integrative Multilevel Analysis. *Long Range Planning*, 49(1), 315–334.
8. Goepel, M., Hölzle, K. & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). Individuals' Innovation Response Behaviour: A Framework of Antecedents and Opportunities for Future Research. *Creativity and Innovation Management*, 21(4), 412–426.
9. Hodzic, S., Ripoll P., Bernal, C. & Zenasni, F. (2015). The Effects of Emotional Competences Training among Unemployed Adults: A Longitudinal Study, *Applied Psychology*, 7(3), 275-292.
10. Jaber, M.Y., Givi, Z.S., & Neumann, W.P. (2013). Incorporating Human Fatigue and Recovery into the Learning-Forgetting Process. *Applied Mathematical Modelling*, 37(12-13), 7287–7299.
11. Jaber, M.Y. & Givi, Z.S. (2014). Imperfect Production Process with Learning and Forgetting Effects. *Computational Management Science*, 12(1), 129–152.
12. Kamprath, M. & Mietzner, D. (2015). The impact of sectoral changes on individual competences: A reflective scenario-based approach in the creative industries" *Change*, 95: 252–275.
13. Kerem U., S. & Karacay, G. (2016). Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 443-452.
14. Kim, K. Yong, R. & Eisenberger, K. B. (2015). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Managerial Behavior*, 37(4), 558–583
15. Khilji, S., Tarique, I., & Schuler, R. (2015). Incorporating the Macro View in Global Talent Management. *Human Resource Management Review*, 25(3):236-248.

16. Kwan, A., Pesler, B., Neveras, N., Erickson, R., Schwarts, J., & Szpaichler, S. (2012). *Talent 2020: Surveying the Talent Paradox from the Employee Perspective*. New Jersey: Deloitte University Press.
17. Malachowski, B., & Korytkowski, P. (2016). Competences-Based Performance Model of Multi-Skilled Workers. *Computers & Industrial Engineering*, 91, 409-418.
18. Pellegrinelli, S., Packendorff, J. & Lindgren, M. (2015). Programme Management: Organizing Project-Based Change. *International Journal of Project Management*, 15(3), 41-49.
19. Pooja K. & Rao, M.K. (2015). Integrative Role of KM Infrastructure and KM Strategy to Enhance Individual Competence: Conceptualizing Knowledge Process Enablement. *VINE*, 45(3), 376-396.
20. Rapp, S.E., Karns, L.A., Shaw, K. & Mena, M.A. (2012). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, 20(10): 718-743.
21. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. (2007). HR Talent and The New HR Competencies. *Strategic HR Review*, 11(4), 196-204.
22. Yu, A.G. & Kittler, F. (2012). Impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(4), 68-82.
23. Yanjun G., Weiguo Y., Xiang Z. & Zheyu Tian, A. (2016). Eves Predicting Chinese Human Resource Managers' Strategic Competence: Roles of Identity, Career Variety, Organizational Support and Career Adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 92(2), 116-124.



## The Competency Model in Order to Maintain the Staff of the Oil Companies that Covered by Article 44 of the Constitution

Hassan Rangriz<sup>1</sup>, Hamidreza Arasteh<sup>2</sup>, Hossein Abbasian<sup>2</sup>, Tara Tehranchi<sup>3\*</sup>

1. Human resource management and business, Management faculty, kharazmi university, Tehran, Iran.

2 Educational administration, Management faculty, kharazmi university, Tehran, Iran.

3. Ph.D Candidate of Human resource management, kharazmi university, Tehran, Iran.

### Abstract

**Purpose:** The main purpose of this research is to design and explain a model of competency in order to retain employees in privatized companies in a competitive environment.

**Design/Methodology/Approach:** The present research is a developmental and applied based on objective and is qualitative in terms of its nature. The society is marketing experts and human resources in the qualitative sector. Experts were identified by purposeful sampling and snowball techniques, which, according to the adequacy of the data, 20 experts have been interviewed. Data was analysed based on Grounded Theory.

**Research Findings:** The results show that the supportive atmosphere and attention to the learning organization are identified as casual conditions. The main phenomenon is individual characteristics. internal and external factors as Intervener conditions, organizational culture and laws and regulations as context and the practices of human resource management and competent leaders and the skill of human resources as main strategies have been identified.

**Limitaions & Consequences:** it should be noted that the questions of interviews and questionnaires are survey method; therefore, controlling all the variables by the researcher is not totally possible.

**Practical Consequences:** representing the solutions for companies with the purpose of improving the competencies of employees for maintaining them in privatization.

**Keywords:** Human Resources, Human Resources Management Measures, Human Resource Competence, Human Resource Retention.

**Paper Type:** Research paper

---

Received: August, 8, 2018, Accepted: Oct, 18, 2018.

\* Corresponding author.

E-mail addresses: rangriz@khu.ac.ir; arasteh@khu.ac.ir; a\_abbasianedu@yahoo.com; std\_tehranchi@khu.ac.ir