

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۲۰

از صفحه ۵۱ الی ۷۱

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت

سال سیزدهم / شماره چهل و پنجم / بهار ۱۴۰۱

## آسیب‌شناسی راهبردی نظام مدیریت منابع انسانی بر اساس خط‌مشی‌های شایستگی بین‌المللی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب

یوسف روان پیکر<sup>۱</sup> - افسانه زمانی مقدم<sup>۲</sup> - سید عبدالله سجادی جاغرق<sup>۳</sup> - سید احمد هاشمی<sup>۴</sup> - زین العابدین امینی سابق<sup>۵</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** نیروی انسانی در هر سازمانی به عنوان یک سرمایه مبتنی بر ابعاد چهارگانه فیزیولوژیکی، فکری، اجتماعی و عاطفی مورد توجه قرار می‌گیرد؛ هدف از پژوهش حاضر آسیب‌شناسی خط‌مشی نظام مدیریت منابع انسانی بر اساس شایستگی‌های بین‌المللی و جهانی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب می‌باشد. **روش:** که در دو بخش کیفی - کمی و به روش توصیفی - اکتشافی انجام گرفت. نمونه آماری پژوهش در بخش کیفی به عنوان اعضای پانل دلفی مدیران اجرایی و اساتید دانشگاهی به تعداد ۳۲ نفر که به روش غیرتصادفی هدفمند و در بخش کمی معاونین مدیر منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب به تعداد ۱۰ نفر انتخاب شدند. در مرحله کیفی شاخص‌ها و مولفه‌های شایستگی‌های نظام مدیریت منابع انسانی با روش دلفی طراحی شد. در مرحله کمی تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از سه تکنیک تحلیل اهمیت - عملکرد، دیمتل فازی و فرآیند تحلیل شبکه ای فازی استفاده شده است.

**یافته‌ها:** بر اساس یافته‌های حاصل در بخش کیفی، شایستگی‌های نظام مدیریت منابع انسانی در شش بعد نظام تامین منابع انسانی (۷ شاخص)، نظام جبران خدمت منابع انسانی (۶ شاخص)، نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی (۱۲ شاخص)، نظام آموزش و توسعه منابع انسانی (۱۰ شاخص)، نظام نگهداری منابع انسانی (۷ شاخص) و نظام روابط کار منابع انسانی (۱۰ شاخص) طراحی گردید.

**نتیجه‌گیری:** همچنین نتایج مرحله کمی حاکی از آن است که ۲۵ زیر عامل به عنوان آسیب‌های نظام‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب تعیین گردید.

**واژگان کلیدی:** نظام مدیریت منابع انسانی، شایستگی‌های منابع انسانی، خط‌مشی، آسیب‌شناسی، شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد امارات، دانشگاه آزاد اسلامی، دبی، امارات متحده عربی.

[yousef-RP@yahoo.com](mailto:yousef-RP@yahoo.com)

<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی، تهران - ایران (نویسنده مسئول)

[AFZ810@gmail.com](mailto:AFZ810@gmail.com)

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت اجرایی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. [Asadadjady@yahoo.com](mailto:Asadadjady@yahoo.com)

<sup>۴</sup> استاد گروه علوم تربیتی، واحد لامرد، دانشگاه آزاد اسلامی، لامرد، ایران. [hmd\\_hashemi@yahoo.com](mailto:hmd_hashemi@yahoo.com)

<sup>۵</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران. [Drsajadamini@yahoo.com](mailto:Drsajadamini@yahoo.com)

## مقدمه

نیروی انسانی در هر سازمانی به عنوان یک سرمایه مبتنی بر ابعاد چهارگانه فیزیولوژیکی، فکری، اجتماعی و عاطفی مورد توجه قرار می‌گیرد؛ که اگر به طور مطلوب مدیریت گردد، در فرآیندهای سازمانی به عنوان یک عامل پیش‌برنده عمل می‌نماید. یکی از مهم‌ترین مسائل در حوزه بخش عمومی و دولتی اجرای خط مشی‌های اتخاذ شده می‌باشد. خط‌مشی‌های عمومی ساز و کارهای حکمرانی ملی نظام‌های سیاسی هستند. دولت‌ها اراده ملی را در پرتو خط‌مشی‌های عمومی متجلی می‌کنند. اگر نسخه تدوینی این خط‌مشی‌ها تنها با تمرکز بر مسائل و مشکلات، ملاحظات علمی و سیاسی شکل گرفته باشد، کماکان دردهای ملی را دوا نخواهد کرد، مگر اینکه مرحله اجرای خود را با موفقیت طی کند (مادیوز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷، ۱۴). البته باید اشاره گردد شرایط پرتلاطم محیطی و تغییرات شگرف منجر به پیچیدگی بیشتر فعالیت‌ها در درون سازمان‌ها و نهایتاً باعث شکل‌گیری نظام‌های مختلف در سازمان‌ها شده است که یکی از مهمترین این نظام‌ها، نظام مدیریت منابع انسانی است (سانچز و سوریانو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱، ۱۲۳). پژوهشگران در سراسر دنیا کوشش کرده‌اند که راه‌های مختلفی را برای بررسی مساله اجرا، ارائه نمایند و تلاش‌های بسیاری را برای درک شناخت و کاهش موانع اجرای خط‌مشی‌ها انجام داده‌اند، لکن به صورت خاص بررسی مسائل اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی کمتر مورد توجه قرار گرفته و به جرات می‌توان گفت تحقیقات صورت گرفته بر روی اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی به تعداد انگشتان دست هم نخواهد رسید. در واقع مرحله اجرای خط‌مشی عمومی یکی از بغرنج‌ترین مراحل فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی است. در حقیقت اثرات و پیامدهای یک خط‌مشی به واسطه اجرای آن به وقوع می‌پیوندد و اجرای نامناسب خط-مشی امیدها را برای رسیدن به اثرات مورد انتظار خط‌مشی تدوین شده، از بین می‌برد (مادیوز، ۲۰۱۷، ۲۱۳).

عدم دستیابی نظام مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از مهمترین نظام‌های کارکردی در مدیریت سازمان‌ها، دیدگاهی منسجم و راهبردی به سرمایه‌های انسانی دارد که هدف آن ارزشمند کردن انسان‌ها به صورت فردی و گروهی می‌باشد (استارک و پوپلر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷، ۴۳۱). روابط کار با نیروی انسانی به عنوان یکی از مهمترین راهکارهای مشارکت سازمانی، کار تیمی، درگیر شدن و احساس مسئولیت کاری در کارکنان یک سازمان است که تحت نظام روابط کار منابع انسانی طراحی و اعمال می‌گردد و چنانچه با آگاهی انجام گیرد برای سازمان و شخص مدیر حکم ارزش افزوده را دارد (پور و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸، ۹۹). آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی به معنی تشخیص علل آسیب‌های وارده بر سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها است. آشکارسازی عیوب و عوامل آسیب‌زای نظام مدیریت منابع انسانی با مشاهده عوارض شروع شده و تا رفع آنها ادامه می‌یابد که از آن طریق می‌توان در راستای بهبود سیستم‌های سازمانی تلاش نمود (استارک و پوپلر، ۲۰۱۷، ۲۳).

به علاوه، آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی باعث شکل‌گیری چارچوبی کارآمد در تعامل با منابع انسانی می‌گردد که به مدیران اجازه می‌دهد علاوه بر شناخت وضع موجود، دنبال رفع کمبودهای آینده باشند (آربانو و یوردانو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸، ۱۸). همچنین باید توجه کرد که آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر چارچوب‌های متعددی از جمله شایستگی‌های کارکنان شکل می‌گیرد (دی هانگ و وو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱، ۶۵). شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، خصوصیات، نگرش-ها و مهارت‌های مرتبط به هم هستند که تاثیر زیادی بر منابع انسانی و رفتار آنها می‌گذارند و با عملکرد افراد در کار همبستگی دارند و می‌توان آن را با استانداردهای قابل قبول ارزیابی کرد و از طریق آموزش و توسعه بهبود داد (گونوان و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸، ۵۶).

نیروی انسانی به عنوان اصلی ترین و موثرترین منبع سازمانی، نقش مهمی در بقاء و توسعه سازمانها دارد و نوعی مزیت رقابتی در جهان پویای امروزی محسوب می شود (دنیلز و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴، ۱۸). در حقیقت، افراد سازمان در کانون توجه مدیریت منابع انسانی قرار دارد و برخورداری از کارکنان توانمند و بهره ور مسیر اصلی اقدامات و فعالیت های این کارکرد سازمانی را شکل می دهد (الماسی فرد و همکاران، ۱۳۹۳، ۵۶). مدیریت منابع انسانی اشاره به یک فرآیند مدیریت مستمر و مداوم دارد که منابع انسانی سازمان را قادر می سازد تا دانش، مهارت، انگیزه و شایستگی های لازم را برای انتخاب موثر کارکردها به دست آورند و از طریق یک سازماندهی منسجم در جهت تحقق اهداف سازمانی به کار گرفته شوند (بون و لپاک<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹، ۱۱۲).

شرواستاو و همکاران مطرح کردند شکل گیری نظام مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی یک فرصت راهبردی برای تصمیم گیری مدیران است که تضمین می کند چگونه با کارکردهای اثربخش می توان به اهداف سازمان نایل شد و چگونه مزیت رقابتی پایدار ایجاد نمود (شرواستاو و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۱، ۲۱). بون و لپاک مطرح کردند برنامه ریزی سازمانی با داشتن سیستم های مدیریت منابع انسانی، منجر به زمینه سازی اثربخشی سازمان می شود که در چینش مطلوب و ارتقاء سطح کیفی توانمندی های منابع انسانی تحقق می یابد (بون و لپاک، ۲۰۱۹، ۴۱۳). همچنین شایستگی به عنوان ویژگی یا مهارتی که به عملکرد شغلی بهتر منجر می شود تعریف می گردد. یوریچ و همکاران شایستگی را نوعی دانش، مهارت و یا نگرشی تعریف کردند که فرد را برای انجام بهینه کارها جهت دهی کرده و برای انجام اثربخش فعالیت های شغلی هدایت می کند (یوریچ و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۸، ۲۱).

در تمامی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، شایسته سالاری به عنوان اصلی انکار ناپذیر است.

سیستم استخدام و ارتقای مبتنی بر شایستگی و شفافیت فرآیند انتصابات در راستای پاسخگویی تدوین شرح شغل با الزامات حرفه ای و پرداخت مبتنی بر عملکرد موجب می شود تا جذب استعدادها در سازمانها تضمین گردد (قلی پور سوته و همکاران، ۱۳۹۹، ۱۵۶). منابع انسانی شایسته همواره نقش مهمی در دستیابی به اهداف سازمانها و شرکتها دارد. شرکت های نفتی نیز از این استثنا نبوده و با داشتن نیروی انسانی شایسته در جهت تحقق اهداف خود حرکت می کنند. در واقع، در دنیای مدرن نقش شایستگی های منابع انسانی شرکت های نفتی در دستیابی به اهداف، موفقیت های سازمانی و بهبود عملکرد بارز و آشکار است و از سوی دیگر کارکنان در چنین شرکت هایی برای مقابله با تهدیدات محیطی و بهره برداری مطلوب از فرصت های به وجود آمده نیازمند ارتقاء شایستگی های خود هستند (مورسلیم<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۴، ۱۷). از طرف دیگر، تحولات فراوان و اساسی رخ داده در صنعت نفت و گاز دنیا در قرن ۲۱، شگفتی بسیاری از پژوهشگران را برانگیخته است. این شگفتی از آنجا سرچشمه می گیرد که صنعت نفت و گاز، صنعتی با بلوغ کامل بوده که معیارهای آن از مدت ها قبل شکل گرفته و فناوری مورد استفاده در بخش های مختلف آن شناخته شده و جا افتاده است (بندریان و همکاران، ۱۳۹۹، ۱۷). روشن است که این تغییرات اساسی در محیط کسب و کار تهدیدهای و فرصت های فراوانی را پیش روی شرکت های نفتی قرار داده است تا آنها مبتنی بر نظام مطلوب مدیریت منابع انسانی، شایستگی های منابع انسانی خود را جهت مقابله با این تهدیدات و بهره برداری از فرصت های به وجود آمده، ارتقاء دهند (ایبری و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۱، ۱۴). در این راستا، در ادامه در جدول شماره (۱) مولفه ها و عناصر مختلف در نظام مدیریت منابع انسانی از جنبه های تامین منابع انسانی، آموزش و توسعه و نگهداشت چند شرکت نفتی تراز بین المللی تشریح شده است.

جدول ۱: مولفه‌ها و عناصر نظام مدیریت منابع انسانی شرکت‌های نفتی تراز بین‌المللی

نام شرکت	تامین منابع انسانی	آموزش و توسعه	نگهداشت
	<p>الف) بعضی از آموزشها، مختص شرکت توتال نیست ولی نیاز به چنین آموزشهایی ناشی از روندهای کلی و موثر به شرکت‌ها و محیط فعالیت آنهاست که عبارتند از:</p> <p>- تغییرات شتابان تکنولوژیکی که تاثیرات زیادی به فعالیتهای عملیاتی و سرویس‌های مرتبط با آن فعالیت‌ها دارد.</p> <p>- ظهور تقاضاهای جدید در حوزه‌های مختلف شرکت همچون امور مالی، قوانین و مالیات و استانداردهای قابل اجرا.</p> <p>- برنامه‌های آموزشی برای وفاق فرهنگی، چرا که بخش عمده‌ای از کارکنان در محیط‌های بین‌المللی مشغول فعالیت بوده و در جوامع حوزه کاری خود، بیگانه محسوب می‌شوند.</p> <p>- آموزش در زمینه ایمنی، محیط زیست، اخلاق و توسعه پایدار.</p> <p>ب) برنامه‌های آموزشی برای جوانان تازه استخدام شده با اهداف:</p> <p>- تسهیل جذب این افراد در ساختار شرکت و تشکیل یک سازمان یکپارچه.</p> <p>- کمک به افراد برای صعود به مشاغل رده بالا و قبول مسئولیت‌های سنگین تر.</p> <p>- بالا بردن کارایی آموزش‌ها</p> <p>ج) روش‌های متعددی برای آموزش به کار می‌رود که می‌توان به استفاده از مخلوط دوره‌های کلاسی و یادگیری از راه دور اشاره کرد.</p> <p>آموزش‌های الکترونیکی و راه دور برای افراد فعال در تدارکات کالاهای پروژه‌ها و تیم‌های بازاریابی را می‌توان از جمله این دوره‌ها برشمرد.</p>	<p>الف) بعضی از آموزشها، مختص شرکت توتال نیست ولی نیاز به چنین آموزشهایی ناشی از روندهای کلی و موثر به شرکت‌ها و محیط فعالیت آنهاست که عبارتند از:</p> <p>- تغییرات شتابان تکنولوژیکی که تاثیرات زیادی به فعالیتهای عملیاتی و سرویس‌های مرتبط با آن فعالیت‌ها دارد.</p> <p>- ظهور تقاضاهای جدید در حوزه‌های مختلف شرکت همچون امور مالی، قوانین و مالیات و استانداردهای قابل اجرا.</p> <p>- برنامه‌های آموزشی برای وفاق فرهنگی، چرا که بخش عمده‌ای از کارکنان در محیط‌های بین‌المللی مشغول فعالیت بوده و در جوامع حوزه کاری خود، بیگانه محسوب می‌شوند.</p> <p>- آموزش در زمینه ایمنی، محیط زیست، اخلاق و توسعه پایدار.</p> <p>ب) برنامه‌های آموزشی برای جوانان تازه استخدام شده با اهداف:</p> <p>- تسهیل جذب این افراد در ساختار شرکت و تشکیل یک سازمان یکپارچه.</p> <p>- کمک به افراد برای صعود به مشاغل رده بالا و قبول مسئولیت‌های سنگین تر.</p> <p>- بالا بردن کارایی آموزش‌ها</p> <p>ج) روش‌های متعددی برای آموزش به کار می‌رود که می‌توان به استفاده از مخلوط دوره‌های کلاسی و یادگیری از راه دور اشاره کرد.</p> <p>آموزش‌های الکترونیکی و راه دور برای افراد فعال در تدارکات کالاهای پروژه‌ها و تیم‌های بازاریابی را می‌توان از جمله این دوره‌ها برشمرد.</p>	<p>- آزادی‌های فردی و نیز پرهیز از تبعیض به هر دلیلی و بر هر مبنایی.</p> <p>- رعایت فرصت پیشرفت برابر همراه با حرکت و پویایی.</p> <p>- حمایت از همه کارکنان در زمینه توسعه کارراه.</p> <p>- مشارکت کارکنان بمنظور سهمیم ساختن آنان در موفقیت و درآمد بالای شرکت.</p> <p>- سیاست پرداخت مزایای یکسان و عمومی برای تمام کارکنان.</p> <p>- توسعه مهارتها.</p> <p>- انجام پژوهش‌هایی به طور منظم در زمینه حقوق و مزایای پرداختی به کارکنان تا متناسب بودن حقوق و مزایا، جذاب بودن و دور از تبعیض بودن حقوق و مزایای پرداختی بررسی شود</p>
توتال	<p>- جوان‌گرایی در استخدام‌ها.</p> <p>- استخدام بدون تبعیض و با توجه به مسائل اخلاقی.</p> <p>- بین‌المللی کردن تیم‌های کاری و افزایش تنوع کارکنان.</p> <p>- شرکت توتال با تقویت بین‌المللی کردن تیم‌های کاری سه مسیر عمده‌ای در پیش روی خود قرار می‌دهد.</p> <p>- استخدام بیشتر کارکنان غیر فرانسوی.</p> <p>- شناسایی بهتر پتانسیل‌های بین‌المللی و کاری در کشورهای میزبان شرکت توتال.</p> <p>- تشویق انتقال آسان کارکنان.</p> <p>- تعهد داشتن به گوناگونی جنسیتی.</p> <p>- گوناگونی مهارت‌ها.</p> <p>- ساختاردهی دوباره به فرآیندهای استخدام.</p> <p>- ایجاد تسهیلات برای استخدام افراد معلول.</p>	<p>ب) برنامه‌های آموزشی برای جوانان تازه استخدام شده با اهداف:</p> <p>- تسهیل جذب این افراد در ساختار شرکت و تشکیل یک سازمان یکپارچه.</p> <p>- کمک به افراد برای صعود به مشاغل رده بالا و قبول مسئولیت‌های سنگین تر.</p> <p>- بالا بردن کارایی آموزش‌ها</p> <p>ج) روش‌های متعددی برای آموزش به کار می‌رود که می‌توان به استفاده از مخلوط دوره‌های کلاسی و یادگیری از راه دور اشاره کرد.</p> <p>آموزش‌های الکترونیکی و راه دور برای افراد فعال در تدارکات کالاهای پروژه‌ها و تیم‌های بازاریابی را می‌توان از جمله این دوره‌ها برشمرد.</p>	<p>- دستورات عمل‌ها و راهنمایی‌هایی در حوزه‌های مدیریت کارکنان.</p> <p>- طراحی سیاست‌های اجتماعی.</p> <p>- برنامه‌ها و اقدامات اجتماعی.</p> <p>- انجام مبادلات پرسنلی.</p>
لاک اوایل	<p>- ایجادیک وضعیت پایدار از جهت استخدام با توجه به افرادی که قادرند بیشترین ارزش را برای سازمان به ارمغان آورند.</p> <p>- طراحی استراتژی استخدامی بنیادین بعنوان بخشی از استراتژی رشد همه جانبه "گروه لاک اوایل" به منظور اطمینان حاصل کردن از این موضوع که</p>	<p>- برنامه‌های انگیزشی برای آموزش مستمر.</p> <p>استانداردسازی ساختار سازمانی شرکت‌های تابعه.</p> <p>۳برنامه‌های تضمین حفاظت از مشوق‌های کارکنان کلیدی.</p> <p>- طراحی مشوق‌های غیر عادی.</p> <p>- استفاده از تمامی تکنیک‌های آموزش پیشرفته.</p>	<p>- دستورات عمل‌ها و راهنمایی‌هایی در حوزه‌های مدیریت کارکنان.</p> <p>- طراحی سیاست‌های اجتماعی.</p> <p>- برنامه‌ها و اقدامات اجتماعی.</p> <p>- انجام مبادلات پرسنلی.</p>

نام شرکت	تامین منابع انسانی	آموزش و توسعه	نگهداشت
	شرکت منابع انسانی مورد نیاز جهت دستیابی به اهداف استراتژیک خود را در اختیار دارد.	- آموزش و ارتقای دانش و مهارت. - برنامه های آموزشی در دانشگاه ها. - برنامه ی کارورزی. - آموزش بر اساس چالش های کاری. - تجهیز دانشگاه ها. - ارتقای تجهیزات پرسنل. - آموزش اینترنتی	- ارزیابی اتوماتیک کارکنان و رویه های آموزشی. - پایش منظم سطح حقوق در صنعت.
استت اوپل	توسعه ی مبتنی بر سه رکن رشد منابع انسانی، توازن زیست محیطی، و ارتقا اجتماعی. - افزایش تنوع در به کارگیری منابع انسانی	- آموزش و ارتقای دانش و مهارت. - برنامه های آموزشی در دانشگاه ها. - برنامه ی کارورزی. - آموزش بر اساس چالش های کاری. - تجهیز دانشگاه ها. - ارتقای تجهیزات پرسنل. - آموزش اینترنتی	گفت و گو و مشاوره با کارکنان که در قالب فرآیند دیالوگ بمنظور درگیر کردن کل پرسنل
آرامکو	- راه اندازی کردن بخش استخدام آنلاین در شرکت در سال ۲۰۰۳. - تشکیل کلاس های آمادگی ورود به دانشگاه. - برنامه های کارآموزی . - تشکیل کلاس های تابستانی. - اعطای بورس های تحصیلی. - شکار استعداد های برتر. - تقویت بنیه علم و فناوری.	- محور اصلی برنامه های منابع انسانی آرامکو آموزش است. - اعتقاد قلبی مدیران ارشد به موارد زیر: (۱) آینده را باید با توسعه مغزها ساخت (۲) وجود پرسنل با کیفیت بالا که قادر به بهره برداری کامل از فناوری های پیشرفته و استفاده از بهترین تجارب مدیریتی باشند کلید موفقیت امروز و آینده است و (۳) ارتقاء روز به روز مهارت ها و ظرفیت های کاری کارکنان و اجرایی کردن این اعتقادات. - یادگیری الکترونیک بر روی شبکه داخلی. خودشکوفایی . - فراهم سازی تنوع در فرصت های آموزشی. - حضور در انجمن های بین المللی تخصصی . - بها دادن به نوآوری و خلاقیت . - همسو سازی فعالیت های کارکنان با اهداف استراتژیک شرکت. - به چالش کشیدن پرسنل. - تقویت مهارت های ویژه. - آموزش پیمانکاران همراه با صدور گواهینامه برای ایشان. - یادگیری الکترونیک	- کارکنان پاسدار دارائی های شرکت هستند. - تامین و ارائه بهترین خدمات و تسهیلات رفاهی - بهداشتی برای پرسنل و تامین مجتمع های بیمارستانی با کیفیت عالی. - کمک به پرسنل برای تحقق رویای خانه دار شدن. - ایجاد فرصت های رشد شخصی و حرفه ای در کنار یک فضای سالم و یک فرهنگ سازمانی منطبق با نظام ارزشی افراد.

جدول ۲: شایستگی‌های بین‌المللی

شرکت / موسسه	شایستگی‌ها
استاندار ملی شایستگی مدیریت پروژه استرالیا (AIPM۱۴)	مدیریت یکپارچگی ۲- مدیریت محدود: مشارکت-طرح ریزی-هدایت و کنترل مدیریت زمان: بروز رسانی برنامه-شرکت در ارزیابی نتایج-مدیریت زمان-بازنگری مدیریت کیفیت مدیریت تدارکات مدیریت منابع انسانی: کمک به تعیین الزامات منابع انسانی - برقراری و حفظ ارتباطات سازنده کاری - مشارکت در ساختار گروه- همکاری با مدیریت منابع انسانی -مساعدت در به نتیجه رسیدن اعمال منابع انسانی -توانایی رهبر، ۲- توانایی پیش بینی مسائل و مشکلات، ۳- انعطاف پذیری، ۴- توانایی انجام کار، ۵- توانایی مذاکره و ترغیب، ۶- درک محیط، ۷- توانایی بازنگری، ۸- نظارت و کنترل، ۸- مدیریت تغییر مدیریت ارتباطات مدیریت ریسک: تجزیه و تحلیل مدیریت هزینه (اوجاقی، سید هاشم و محمدخسروکندی، ۱۳۹۱)، (ملک جعفریان و همکاران، ۱۳۹۱)
	مدیریت کردن فرآیندها و استراتژی‌ها مدیریت کردن اجرای پروژه مدیریت منابع و زمان بندی مدیریت هزینه فرآیند کنترل پروژه مفهوم پروژه مدیریت فرآیندهای کسب سود رقابتی توسعه قراردادها مدیریت اجرای قرارداد - سیستم‌های مدیریت سلامت، ایمنی، امنیت و محیط زیست - شایستگی‌های کسب و کار و رفتاری: (شایستگی‌های کسب و کار، تجزیه و تحلیل حل مشکلات، ترغیب و تعهد، نوآوری و خلاقیت شخصی، برنامه ریزی و ارزیابی کسب و کار، مدیریت دانش و اطلاعات) ۱۲- شایستگی‌های رهبری: (ایجاد دیدگاه مشترک، بیشینه سازی فرصت‌های کسب و کار، اثبات حرفه‌ای گری شغلی، ارائه اثربخشی رفتاری، اثبات جسارت و شجاعت، انگیزاندن، مربیگری و پرورش دادن، تفاوت ارزش‌ها، تحقق نتایج از طریق دیگران). (ملک جعفریان و همکاران، ۱۳۹۱).
شرکت نفتی شل	الف- شایستگی‌های فنی: ۱- موفقیت مدیریت پروژه، ۲- گروه‌های ذینفع، ۳- اهداف و الزامات پروژه، ۴- ریسک و فرصت، ۵- کیفیت، ۶- سازمان پروژه، ۷- کار تیمی، ۸- حل مسئله، ۹- ساختارهای پروژه، ۱۰- محدوده و اقلام قابل عرضه، ۱۱- زمان و فازهای انجام پروژه، ۱۲- منابع، ۱۳- هزینه و تامین مالی، ۱۴- تدارکات و قرارداد، ۱۵- تغییرات، ۱۶- کنترل و گزارشات، ۱۷- مستند سازی و اطلاعات، ۱۸- ارتباطات، ۱۹- راه اندازی، ۲۰- خاتمه ب- بعد شایستگی رفتاری: ۱- رهبری، ۲- مشارکت، ۳- خود کنترلی، ۴- قاطعیت، ۵- متانت و آرامش، ۶- انتقاد پذیری، ۷- خلاقیت، ۸- نتیجه محوری، ۹- کارایی، ۱۰- مشورت، ۱۱- مذاکره، ۱۲- تعارض و بحران، ۱۳- قابلیت اطمینان، ۱۴- ترویج ارزش‌ها، ۱۵- اصول اخلاقی ج- بعد شایستگی زمینه‌ای: ۱- پروژه محوری، ۲- طرح محوری، ۳- سبب پروژه محوری، ۴- اجرای پروژه، طرح و سبب پروژه، ۵- سازمان پروژه، ۶- سیستم‌ها/محصولات/ فناوری، ۷- مدیریت کارکنان، ۸- سلامت/امنیت/ایمنی/محیط زیست، ۹- تامین مالی، ۱۰- قوانین و مقررات
استاندارد توسعه شایستگی انجمن مدیریت پروژه آمریکا (PMI۱۶2007)	الف- شایستگی‌های دانشی و عملکردی ب- شایستگی‌های رفتاری: ۱- توانایی رهبر، ۲- توانایی پیش بینی مسائل و مشکلات، ۳- انعطاف پذیری، ۴- توانایی انجام کار، ۵- توانایی مذاکره و ترغیب، ۶- درک محیط، ۷- توانایی بازنگری، ۸- نظارت و کنترل، ۸- مدیریت تغییر، ۹- موفقیت و اقدام، ۱۰- کمک رسانی و خدمات انسانی، ۱۱- تاثیر و نفوذ، ۱۲- مدیریتی، ۱۳- اثر بخشی شخصی

جدول ۳: پیشینه تحقیق

نام محقق (سال)	عنوان تحقیق	نتایج
سید مهدی حسینی نسب و همکاران (۱۴۰۰)	ارائه مدل شایستگی مدیر ارشد دیجیتال به عنوان حکمران تحول دیجیتال در سازمان	خصیصه های فردی، مهارت های حرفه ای، دانش کسب و کار و دانش فنی بعنوان شایستگی ها شناسایی و دسته بندی شدند
نوری قشلاقی و همکاران (۱۳۹۶)	آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی دانشگاه شهید بهشتی با استفاده از الگوی FPSS	مدیریت صحیح منابع انسانی و آسیب شناسی به موقع و رفع آسیب های موجود با افزایش انگیزه کارکنان، جذب و استخدام صحیح کارکنان، طراحی نظام حقوق و جبران خدمت صحیح، بهبود کیفیت زندگی کاری، ایجاد حس امنیت شغلی، ارزیابی صحیح عملکرد کارکنان، مدیریت صحیح دانش و مدیریت روابط کارکنان رابطه دارد.
رحمانی و همکاران (۱۳۹۶)	آسیب شناسی منابع انسانی مجتمع بیمارستانی امام خمینی بر اساس مدل سه شاخگی	عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای به عنوان مهمترین ابعاد آسیب شناسی مطرح است.
ایرانزاده و زنجانی (۱۳۹۵)	مدل شایستگی مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز آذربایجان شرقی با استفاده از تکنیک ISM	معمار و شریک استراتژیک، مدیریت تغییر سازمانی، توانایی در طراحی و بازرگری سازمان، درک و شناخت کسب و کار، شایستگی های فنی، تعریف و حل مشکلات، کنترل محیطی، انتقادپذیری و راهبردی مدیریت دانش به عنوان شایستگی های مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی می باشد.
ایمانی و قدرتی (۱۳۹۵)	مدل مفهومی شایستگی مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی اسلام	توانمندی ها و ویژگی های فردی، دانش و آگاهی، مهارت ها و نگرش های مدیران منابع انسانی به عنوان ابعاد مهم شایستگی مدیران می باشد که در چارچوب نظام ارزشی اسلام قابل توجه هستند.
صفری و همکاران (۱۳۹۴)	آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی	در حوزه تفکر و نوع نگاه به مدیریت منابع انسانی حدود ۷۵ درصد آسیبهای ساختاری و نگرشی وجود دارد.
درویش و همکاران (۱۳۹۱)	شایستگی های منابع انسانی و رابطه آنها با استراتژی های منابع انسانی و کسب و کار در شرکت ملی پتروشیمی	استراتژی های کسب و کار بر استراتژی های منابع انسانی تأثیر مثبت و مستقیم دارند. همچنین استراتژی های کسب و کار و منابع انسانی، شایستگی های منابع انسانی را به طور مثبت و مستقیم تحت تأثیر قرار می دهند
سنجقی و همکاران (۱۳۹۰)	آسیب شناسی نظام نگهداری منابع انسانی با رویکرد راهبردی و ارائه الگوی مناسب	اهم آسیبهای در یک سازمان دفاعی در حوزه نگهداری منابع انسانی بیشتر به عوامل تعهد سازمانی، عدالت سازمانی و نگرش کارکنان مربوط است
گونوان و همکاران <sup>۱۷</sup> (۲۰۱۸)	مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در پرستاری	مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی نوعی مزیت رقابتی محسوب می شود که از دو طریق استراتژیک در مدیریت منابع انسانی یعنی آموزش و مشارکت توسعه می یابد.
آکوندا و همکاران <sup>۱۸</sup> (۲۰۱۸)	نقش مدیریت منابع انسانی در حفظ استعدادها	در هر سازمانی در مرحله اول باید آسیبهای موجود در نظام مدیریت منابع انسانی در خصوص مدیریت استعداد شناسایی گردد و در مرحله دوم اجرای برنامه های مرتبط با شرایط موجود مورد پیگرد قرار گیرد.
دی هانگ و <sup>۱۹</sup> (۲۰۱۷)	بررسی انتقادی مدل شایستگی منابع انسانی	مهارت های منابع انسانی در سازمانها نسبت به گذشته متحول شده و آن مربوط به شایستگی های استراتژیک منابع انسانی (شامل شایستگی های

نام محقق (سال)	عنوان تحقیق	نتایج
		حرفه ای، فردی و اجتماعی) در نظام مدیریت منابع انسانی می باشد.
فیونو و مصطفی یوف <sup>۲۰</sup> (۲۰۱۷)	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در تقویت شایستگی مدیران پروژه و اعضای تیم در سازمان‌های مبتنی بر پروژه	بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و شایستگی‌های نیروی انسانی مورد نیاز در صنایع مدرن شکاف وجود دارد و باید آسیب شناسی گردد که در تحقیق آنها شکاف مربوط به آموزش، انعطاف پذیری منابع انسانی و مشارکت افراد در فعالیتهای بالقوه مدیریتی است.
پراباوتی و همکاران <sup>۲۱</sup> (۲۰۱۷)	الگوی آموزش مبتنی بر شایستگی برای مدیریت و توسعه منابع انسانی در بخش دولتی	یکی از اشکال توسعه منابع انسانی، آموزش مبتنی بر شایستگی است که بر مهارت‌ها، شایستگی‌ها و استانداردهای آنها تمرکز دارد. برنامه ریزی استراتژیک، توسعه صلاحیت، تجزیه و تحلیل شکاف شایستگی با کاربردهای منابع انسانی و توسعه شایستگی‌های نوین چارچوب الگوی آموزشی مدیریت منابع انسانی بر اساس شایستگی‌ها را شامل می شود.
مادیوز <sup>۲۲</sup> (۲۰۱۷)	مدیریت منابع انسانی در یک سیستم بهداشت منطقه ای	فقدان اطلاعات قابل اطمینان و روشن نبودن نقشهای ارتباطی می تواند کارکرد منابع انسانی را با مشکل مواجه نماید.
ساعد و وانگ <sup>۲۳</sup> (۲۰۱۴)	مدلسازی سازگاری سازمانی به آسیب شناسی منابع انسانی سازمانها بر اساس فرآیندهای داخلی سازمان	چهار فرآیند درون سازمانی شامل نیازسنجی آموزشی، ارزیابی اقدامات بهبود عملکرد، تخصیص منابع و ارتباطات به عنوان مهمترین مقوله‌های آسیب پذیر در حوزه مدیریت منابع انسانی شناسایی گردید.

راستا، جهت رسیدن به شرایط آرمانی و ایده‌آل مدیریت منابع انسانی در مرحله اول نیازمند آسیب-شناسی نظام مدیریت منابع انسانی بر اساس شایستگی-های نیروی انسانی در سطح شرکت می‌باشد، تا آسیب‌های موجود شناسایی گردد و از طریق ارائه راهکارهای عملی و هدفمند به رفع این آسیب‌ها مبادرت گردد. پژوهش حاضر به دنبال آن است تا با بررسی جامع و دقیق حوزه‌های نظام مدیریت منابع انسانی به این سوال پاسخ دهد که آسیب‌های نظام مدیریت منابع انسانی شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب بر اساس شایستگی‌های بین‌المللی کدامند؟

#### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف از جمله تحقیقات کاربردی و از نظر رویکرد مبتنی بر رویکرد آمیخته انجام پذیرفته است. پژوهش‌های آمیخته، پژوهش‌هایی هستند که مبتنی بر فرآیند کیفی - کمی انجام می‌شوند. در واقع، مرحله اول پژوهش حاضر که مربوط به شناسایی شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد شایستگی‌های

بر این اساس، شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای سیستم‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی می‌تواند بر موفقیت یا شکست آن تأثیر بگذارد (جوادی پور و همکاران، ۱۷، ۲۰۲۰). در واقع، در افق چشم انداز ۱۴۰۴ صنعت نفت ایران، برای دستیابی به اهداف این سند راهبردی، نقش توسعه منابع انسانی انکارناپذیر است. زیرا این سند بر اقتصادی مبتنی بر صنعت نفت دانش محور و شناخت چالش‌ها و الزامات لازم برای دستیابی به اهداف سند، توجه دانشمندان، دست اندرکاران و صاحب‌نظران را به خود جلب نموده و نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک در توسعه منابع انسانی را به صورت قاطعانه‌تری مطرح کرده است. از طرف دیگر، شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب از نظر آمار نیروی انسانی یکی از بزرگترین شرکت‌های کشور است. با توجه به نقش مهم منابع انسانی در این شرکت، توجه به مهارت‌ها، تکنیک‌های منحصربه‌فرد، سابقه کار، تجربیات کاری، شایستگی کارکنان و آسیب‌شناسی حوزه منابع انسانی در جهت شایستگی‌های هر حوزه امری ضروری است. در این



ملاک پایان نمونه گیری اشباع نظری است. انتخاب مشارکت کنندگان با هدف دستیابی به بیشترین اطلاعات در مورد پدیده مورد بررسی انجام می شود. از ضریب آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی پرسشنامه و مولفه ها استفاده گردید. برای این منظور، با استفاده از روش آلفای کرونباخ و پرسشنامه های جمع آوری شده اولیه از ۳۰ نفر از افراد جامعه مورد تحقیق، مقدار آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۸۶ به دست آمد. همچنین برای افزایش اعتماد پایایی برای هر کدام از متغیرها به صورت مجزا به دست آمد که مقادیر آن به ترتیب در جدول شماره (۵) ارائه شده است. با توجه به مقادیر آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ می باشد پایایی پرسشنامه مورد تایید قرار میگیرد.

جدول ۵: آلفای کرونباخ

متغیرها	تعداد سوال آلفای کرونباخ
نظام تامین منابع انسانی	۷ / ۰/۸۹
نظام جبران خدمت منابع انسانی	۶ / ۰/۹۲
نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی	۱۲ / ۰/۸۳
نظام آموزش و توسعه منابع انسانی	۱۰ / ۰/۷۶
نظام نگهداری منابع انسانی	۷ / ۰/۷۹
نظام روابط کار منابع انسانی	۱۰ / ۰/۸۴
کل پرسشنامه	۵۲ / ۰/۸۶

#### یافته ها پژوهش

در مرحله چهارم، نمونه آماری (خبرگان) در جریان اصلاحات مولفه های شایستگی های نظام مدیریت منابع انسانی که حاصل مرحله سوم دلفی بود، قرار گرفتند. در این دور پرسشنامه شامل ۵۲ مولفه و ۶ سطح تنظیم و برای اعضای پانل ارسال گردید. در شکل شماره (۱) ابعاد و مولفه های شایستگی های نظام مدیریت منابع انسانی که حاصل مرحله سوم روش دلفی است را نشان می دهد.

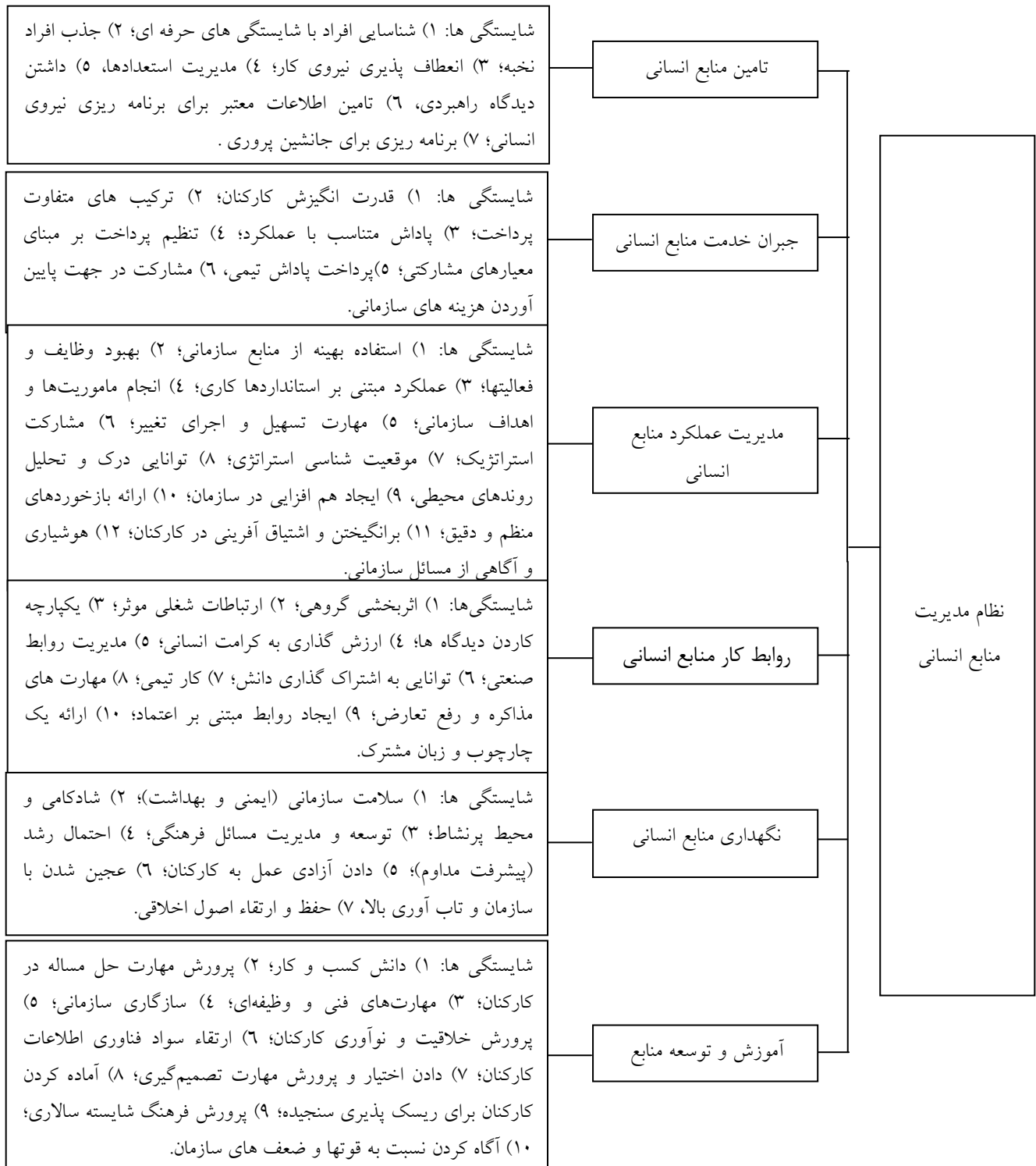
منابع انسانی می باشد مبتنی بر نوع داده ها و روند اجرای پژوهش بیشتر با طبیعت رویکرد کیفی سازگار است. در این بخش اساس تبیین پدیده مورد نظر، تفسیر نوشته ها و نظرات شرکت کنندگان می باشد که مبتنی بر روش دلفی انجام شده است. مرحله دوم پژوهش مربوط به تعیین آسیب ها و خلاء های ساختاری، رفتاری و زمینه ای موجود در زیرنظام مدیریت منابع انسانی بر اساس شایستگی های حاصل از مرحله قبل می باشد. مبتنی بر نوع داده ها و روند اجرای پژوهش بیشتر با طبیعت رویکرد کمی سازگار است. در مرحله دوم پژوهش حاضر جهت جمع آوری داده ها از نگرش سنجی (روش پیمایشی) استفاده شده است. گردآوری داده های پژوهش از نوع میدانی با روش دلفی و نگرش سنجی و ابزار پرسشنامه است. در پژوهش حاضر در بخش کیفی، روش دلفی و ابزار پرسشنامه باز و بسته است لذا در ادامه فرایند روش دلفی در پژوهش حاضر تشریح می گردد.

جدول ۴: آمار جمعیت شناسی اعضای پانل دلفی

اعضای دلفی	فراوانی	درصد فراوانی
مدیران اجرایی	۱۸	۵۶
اساتید دانشگاه	۱۴	۳۴
کل	۳۲	۱۰۰

در مرحله دوم که مبتنی بر روش کمی می باشد به آسیب شناسی زیرنظام های مدیریت منابع انسانی در سه بعد ساختاری، رفتاری و زمینه ای بر اساس شایستگی های استخراج شده پرداخته می شود.

در پژوهش حاضر، در بخش کمی جامعه آماری از میان خبرگان سازمانی و دانشگاهی که اغلب از معاونین مدیر منابع انسانی شرکت می باشند استفاده شده که در تحلیل اهمیت عملکرد، دیمتل فازی به همراه فرآیند تحلیل شبکه ای فازی ۳۰ نفر بعنوان خبره انتخاب و پرسشنامه بین آنها توزیع و جمع آوری گردید (تعداد نمونه نیز معمولاً بسیار محدود است و



شکل ۱: ابعاد و مولفه های شایستگی های نظام مدیریت منابع انسانی حاصل مرحله سوم دلفی

در بخش اول پرسشنامه برای نظرسنجی از طیف پنج گزینه ای لیکرت (خیلی کم تا خیلی زیاد) استفاده گردید که نتایج حاصل از تحلیل داده ها مبتنی بر میانگین، انحراف معیار، در جدول شماره (۶) آورده شده است.

جدول ۶: تحلیل داده‌ها مبتنی بر میانگین و انحراف معیار، در مرحله چهارم دلفی

پارامترهای توصیفی		شایستگی‌ها (مولفه‌ها)	سطح بررسی (ابعاد)
انحراف معیار	میانگین		
۰،۶۱	۴،۵۹	شناسایی افراد با شایستگی‌های حرفه‌ای	نظام تامین منابع انسانی
۰،۷۵	۴،۳۸	جذب افراد نخبه	
۰،۷۶	۴،۲۵	انعطاف پذیری نیروی کار	
۰،۵۸	۴،۲۸	مدیریت استعدادها	
۰،۶۰	۴،۳۴	داشتن دیدگاه راهبردی	
۰،۶۹	۴،۱۹	تامین اطلاعات معتبر برای برنامه ریزی نیروی انسانی	
۰،۵۱	۴،۷۵	برنامه ریزی برای جانشین پروری	
۰،۵۲	۴،۷۲	قدرت انگیزش کارکنان	
۰،۶۷	۴،۸۴	ترکیبهای متفاوت پرداخت	
۰،۷۹	۴،۲۲	پاداش متناسب با عملکرد	
۰،۵۰	۴،۴۴	تنظیم پرداخت بر مبنای معیارهای مشارکتی	نظام جبران خدمت
۰،۴۹	۴،۴۱	پرداخت پاداش تیمی	منابع انسانی
۰،۶۲	۴،۵۰	مشارکت در جهت پایین آوردن هزینه‌های سازمانی	نظام آموزش و توسعه (بهسازی) منابع انسانی
۰،۳۹	۴،۸۱	دانش کسب و کار	
۰،۴۲	۴،۷۸	پرورش مهارت حل مساله در کارکنان	
۰،۶۱	۴،۶۳	مهارتهای فنی و وظیفه‌ای	
۰،۷۵	۴،۲۲	سازگاری سازمانی	
۰،۵۲	۴،۷۲	پرورش خلاقیت و نوآوری کارکنان	
۰،۵۵	۴،۳۴	ارتقاء سواد فناوری اطلاعات کارکنان	
۰،۵۷	۴،۹۷	دادن اختیار و پرورش مهارت تصمیم‌گیری	
۰،۱۷	۴،۵۳	آماده کردن کارکنان برای ریسک‌پذیری سنجیده	
۰،۵۶	۴،۴۴	پرورش فرهنگ شایسته‌سالاری	
۰،۶۱	۴،۳۸	آگاه کردن نسبت به قوتها و ضعف‌های سازمان	
۰،۶۴	۴،۳۱	استفاده بهینه از منابع سازمانی	نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی
۰،۹۴	۴،۱۳	بهبود وظایف و فعالیت‌ها	
۰،۵۶	۴،۵۶	عملکرد مبتنی بر استانداردها کاری	
۰،۳۴	۴،۸۸	انجام ماموریت‌ها و اهداف سازمانی	
۰،۵۴	۴،۶۹	مهارت تسهیل و اجرای تغییر	
۰،۷۶	۴،۴۷	مشارکت استراتژیک در عملکرد سازمانی	
۰،۸۸	۴،۱۶	موقعیت‌شناسی استراتژیک	
۰،۶۹	۳،۹۷	توانایی درک و تحلیل روندهای محیطی	
۰،۶۱	۴،۴۱	ایجاد هم‌افزایی در سازمان	
۰،۶۸	۴،۲۸	ارائه بازخوردهای منظم و دقیق	
۰،۷۸	۴،۰۹	برانگیختن و اشتیاق‌آفرینی در کارکنان	
۰،۷۸	۴،۱۹	هوشیاری و آگاهی از مسائل سازمانی	
۰،۷۶	۴،۵۰	سلامت سازمانی (ایمنی و بهداشت)	
۰،۸۸	۴،۲۵	شادکامی و محیط پر نشاط	

پارامترهای توصیفی		شایستگی‌ها (مولفه‌ها)	سطح بررسی (ابعاد)
انحراف معیار	میانگین		
۰.۵۷	۴.۶۲	توسعه و مدیریت مسائل فرهنگی	نظام نگهداری منابع انسانی
۰.۵۵	۴.۵۳	احتمال رشد (پیشرفت مداوم)	
۰.۷۲	۴.۰۶	دادن آزادی عمل به کارکنان	
۰.۴۲	۴.۸۸	عجین شدن با سازمان و تاب آوری بالا	
۰.۷۰	۴.۶۶	حفظ و ارتقاء اصول اخلاقی	
۰.۴۵	۴.۱۶	اثربخشی گروهی	نظام روابط کار منابع انسانی
۰.۲۴	۴.۹۴	ارتباطات شغلی موثر	
۰.۶۳	۴.۷۲	یکپارچه کردن دیدگاه‌ها	
۰.۶۰	۴.۳۴	ارزش گذاری به کرامت انسانی	
۰.۵۷	۴.۷۵	مدیریت روابط صنعتی	
۰.۵۶	۴.۵۹	توانایی به اشتراک گذاری دانش	
۰.۶۱	۴.۱۳	کار تیمی	
۰.۴۷	۴.۸۱	مهارت‌های مذاکره و رفع تعارض	
۰.۵۸	۴.۲۸	ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد	
۰.۲۵	۴.۹۴	ارائه یک چارچوب و زبان مشترک	

جدول (۷) وزن و اهمیت نسبی هر یک از آسیب‌های «نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی» را نشان می‌دهد. بر اساس این جدول، زیرعامل «عملکرد مبتنی بر استانداردها کاری» بیشترین وزن را دارد و اهمیت اول را کسب کرده است. زیرعامل «هوشیاری و آگاهی از مسائل سازمانی» کمترین وزن را دارد و کمترین اهمیت را به دست آورده است. وزن و اهمیت سایر زیرعوامل در جدول آمده است.

جدول (۸) وزن و اهمیت نسبی هر یک از آسیب‌های «نظام جبران خدمت منابع انسانی» را نشان می‌دهد. بر اساس این جدول، زیرعامل «قدرت انگیزش کارکنان» بیشترین وزن را دارد و اهمیت اول را کسب کرده است. زیرعامل «پرداخت پاداش تیمی» کمترین وزن را دارد و کمترین اهمیت را به دست آورده است. وزن و اهمیت سایر زیرعوامل در جدول آمده است.

جدول ۶ به توصیف پارامترهای آماری شامل میانگین، انحراف معیار، مولفه‌های پژوهش پرداخته است که بیشترین میانگین مربوط به دادن اختیار و پرورش مهارت تصمیم‌گیری با میانگین ۴/۹۷ و کمترین میانگین مربوط به توانایی درک و تحلیل روندهای محیطی میانگین ۳/۹۷ می‌باشد. در این مرحله نتایج نشان داد که میانگین هیچ مولفه‌ای پایین‌تر از ۳/۷ نمی‌باشد. حال با توجه به نتایج مربوط به تغییرات حاصل از مراحل چهارگانه دلفی و نیز معتبر بودن مدل شایستگی‌های نظام مدیریت منابع انسانی و نهایتاً تایید آن بر توافق بین نظرات اعضای پانل دلفی و اینکه در این دور شاخص جدیدی معرفی نگردید به نظر می‌رسد اجماع و اشباع تئوریک حاصل شده است و می‌توان مدل نهایی حاصل از مراحل دلفی را به صورت شکل شماره (۲) ارائه نمود.



شکل ۲: مدل نهایی مراحل دلفی

جدول ۷: وزن و اهمیت نسبی آسیب های نظام روابط کار منابع انسانی

اولویت نسبی عوامل اصلی	وزن نسبی عوامل اصلی	زیر عوامل
۲	۰/۲۶	اثر بخشی گروهی
۳	۰/۲۴	توانایی به اشتراک گذاری دانش
۱	۰/۲۸	مهارت های مذاکره و رفع تعارض
۴	۰/۲۱	ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد

جدول ۸: وزن و اهمیت نسبی آسیب‌های نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی

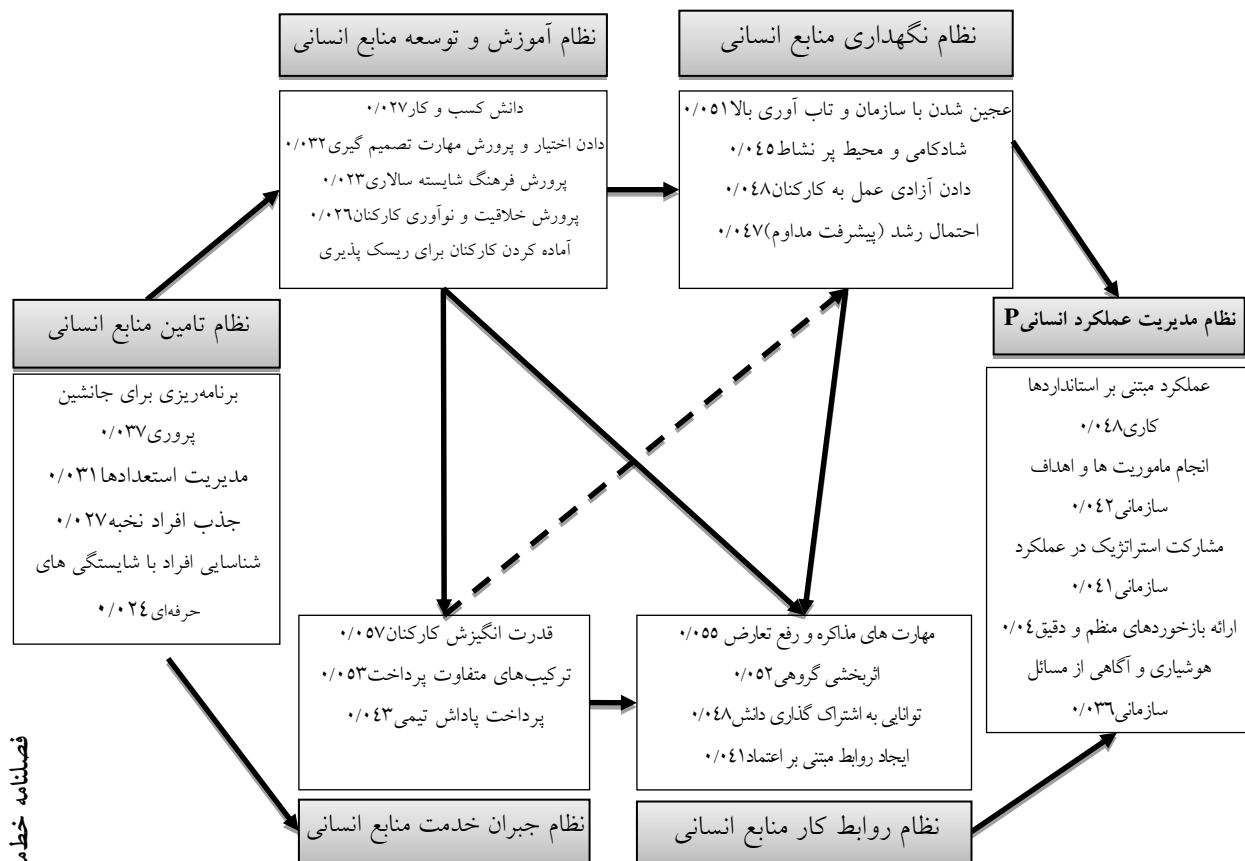
اولویت نسبی عوامل اصلی	وزن نسبی عوامل اصلی	زیر عوامل
۱	۰/۲۲	عملکرد مبتنی بر استانداردها کاری
۲	۰/۲۰	انجام ماموریت‌ها و اهداف سازمانی
۳	۰/۲۰	مشارکت استراتژیک در عملکرد سازمانی
۴	۰/۱۹	ارائه بازخوردهای منظم و دقیق
۵	۰/۱۷	هوشیاری و آگاهی از مسائل سازمانی

جدول ۹: وزن و اهمیت نسبی آسیب‌های نظام جبران خدمت منابع انسانی

اولویت نسبی عوامل اصلی	وزن نسبی عوامل اصلی	زیر عوامل
۱	۰/۳۷	قدرت انگیزش کارکنان
۲	۰/۳۴	ترکیب‌های متفاوت پرداخت
۳	۰/۲۸	پرداخت پاداش تیمی

جدول ۱۰: وزن و اهمیت نهایی آسیب‌های نظام مدیریت منابع انسانی بر اساس شایستگی‌های بین‌المللی و جهانی

وزن نهایی	آسیب‌ها	اهمیت نسبی
۰/۰۵۷	قدرت انگیزش کارکنان	۱
۰/۰۵۵	مهارت‌های مذاکره و رفع تعارض	۲
۰/۰۵۳	ترکیب‌های متفاوت پرداخت	۳
۰/۰۵۲	اثربخشی گروهی	۴
۰/۰۵۱	عجین شدن با سازمان و تاب آوری بالا	۵
۰/۰۴۸	توانایی به اشتراک گذاری دانش	۶
۰/۰۴۸	دادن آزادی عمل به کارکنان	۷
۰/۰۴۸	عملکرد مبتنی بر استانداردها کاری	۸
۰/۰۴۷	احتمال رشد (پیشرفت مداوم)	۹
۰/۰۴۵	شادکامی و محیط پر نشاط	۱۰
۰/۰۴۳	پرداخت پاداش تیمی	۱۱
۰/۰۴۲	انجام ماموریت‌ها و اهداف سازمانی	۱۲
۰/۰۴۱	ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد	۱۳
۰/۰۴۱	مشارکت استراتژیک در عملکرد سازمانی	۱۴
۰/۰۴	ارائه بازخوردهای منظم و دقیق	۱۵
۰/۰۳۷	برنامه ریزی برای جانشین پروری	۱۶
۰/۰۳۶	هوشیاری و آگاهی از مسائل سازمانی	۱۷
۰/۰۳۲	دادن اختیار و پرورش مهارت تصمیم‌گیری	۱۸
۰/۰۳۱	مدیریت استعدادها	۱۹
۰/۰۲۷	دانش کسب و کار	۲۰
۰/۰۲۷	جذب افراد نخبه	۲۱
۰/۰۲۶	پرورش خلاقیت و نوآوری کارکنان	۲۲
۰/۰۲۵	آماده کردن کارکنان برای ریسک‌پذیری سنجیده	۲۳
۰/۰۲۴	شناسایی افراد با شایستگی‌های حرفه‌ای	۲۴
۰/۰۲۳	پرورش فرهنگ شایسته‌سالاری	۲۵



شکل ۳: مدل آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی بر اساس شایستگی های بین المللی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب

فصلنامه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت

«پرورش فرهنگ شایسته سالاری» و «شناسایی افراد با شایستگی های حرفه ای» کمترین اهمیت را داراست. حال با توجه به نتایج به دست آمده از روش دلفی، تحلیل اهمیت - عملکرد، دیمتل فازی و فرآیند تحلیل شبکه ای فازی، مدل نهایی به صورت شکل (۳) ترسیم شده است.

از آنجا که یکی از پیشفرض های آزمونهای پارامتریک علاوه بر فاصله ای بودن، سطح دقت و انتخاب تصادفی نمونه، بهنجار بودن داده ها و همگونی واریانس هاست، ابتدا از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف برای سنجش نرمال بودن داده ها استفاده می شود. چنانچه این آزمون بهنجار بودن داده ها را تأیید کرد، می توان از آزمونهای پارامتریک استفاده کرد و در غیر این صورت، برای سنجش پرسش ها باید از معادل ناپارامتریک آن استفاده شود. در جدول ۱۱ نتیجه این آزمون نشان داده شده است.

برای ارزیابی وضعیت موجود از خبرگان را در ابعاد و مولفه ها جويا شدیم و به منظور وضعیت مطلوب شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب در شاخص های مربوط می بایست باشد از نگاه آنان ارزیابی شد. نتایج نشان دهنده شکاف وضعیت موجود و وضعیت مطلوب نشان از ضعف و آسیب در شرکت می باشد. در جدول شماره (۱۱) مولفه های شایستگی های نظام مدیریت منابع انسانی را که بصورت دامنه (۰-۱۰۰) وضعیت موجود و مطلوب می باشد را نشان می دهد.

همانگونه که جدول ۹ نشان می دهد، در بین تمامی آسیب های، آسیب «قدرت انگیزش کارکنان» با وزن نهایی ۰/۰۵۷ بیشترین وزن و اهمیت اول را کسب کرده است. آسیب «مهارت های مذاکره و رفع تعارض» و «ترکیب های متفاوت پرداخت» به ترتیب در اهمیت های دوم و سوم قرار دارند. علاوه بر این، آسیب

جدول ۱۱: آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای

سنجش بهنجار بودن داده‌ها

وضعیت	میزان به دست آمده	درجه آزادی	سطح معناداری
موجود	۰/۲	۴۰	۰/۰۰
مطلوب	۰/۱۸	۴۰	۰/۰۰

جدول ۱۲: مولفه‌های شایستگی‌های نظام مدیریت

منابع انسانی را که بصورت وضعیت موجود و مطلوب

مؤلفه	وضعیت موجود	وضعیت مطلوب
قدرت انگیزش کارکنان	۴۲	۸۴
مهارت‌های مذاکره و رفع تعارض	۴۶	۷۷
ترکیب‌های متفاوت پرداخت	۴۲	۷۵
اثربخشی گروهی	۴۷	۶۵
عجین شدن با سازمان و تاب آوری بالا	۴۴	۷۰
توانایی به اشتراک گذاری دانش	۳۷	۶۵
دادن آزادی عمل به کارکنان	۳۱	۸۲
عملکرد مبتنی بر استانداردها کاری	۳۹	۸۳
احتمال رشد (پیشرفت مداوم)	۲۹	۷۵
شادکامی و محیط پر نشاط	۴۱	۷۰
پرداخت پاداش تیمی	۴۴	۶۵
انجام ماموریت‌ها و اهداف سازمانی	۴۹	۶۰
ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد	۳۷	۸۰
مشارکت استراتژیک در عملکرد سازمانی	۴۰	۷۷
ارائه بازخوردهای منظم و دقیق	۴۳	۶۵
برنامه ریزی برای جانشین پروری	۲۱	۶۰
هوشیاری و آگاهی از مسائل سازمانی	۲۴	۷۵
دادن اختیار و پرورش مهارت تصمیم‌گیری	۱۹	۷۵
مدیریت استعدادها	۲۲	۷۰
دانش کسب و کار	۲۸	۷۵
جذب افراد نخبه	۱۷	۸۰
پرورش خلاقیت و نوآوری کارکنان	۱۱	۸۰
آماده کردن کارکنان برای ریسک‌پذیری سنجیده	۱۷	۷۵
قدرت انگیزش کارکنان	۳۳	۷۰
مهارت‌های مذاکره و رفع تعارض	۳۵	۶۵

اسمیرنوف برای شایستگی‌های نظام مدیریت منابع انسانی موجود ۰/۲ و برای شایستگی‌های نظام مدیریت منابع انسانی مطلوب ۰/۱۸ است که میزان احتمال هر دو Sig=0/00 است و این نشان می‌دهد نرمال نیست و نمی‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد. از این رو، برای سنجش میانگین‌ها از معادل ناپارامتریک t وابسته که آزمون ویلکاکسون است، استفاده می‌شود.

میانگین شایستگی‌های نظام مدیریت منابع انسانی را که بصورت وضعیت موجود در کل ۵۷/۵۸ و میانگین مطلوب در کل ۱۱۹/۱۱ است. میزان Z به دست آمده از آزمون ویلکاکسون ۱۴/۵۹ است. با میزان احتمال Sig=0/00 نشان می‌دهد که تفاوت وضعیت موجود با وضعیت مطلوب از دیدگاه گروه نمونه با اطمینان ۹۵ درصد معن‌آدار است. بر اساس یافته‌های مندرج در جدول ۱۳ جواب این سؤال مثبت است.

جدول ۱۳: آزمون ویلکاکسون برای سنجش تفاوت

شایستگی‌های نظام مدیریت منابع انسانی وضعیت موجود و مطلوب در کل

وضعیت	میانگین	Z	Sig
وضعیت موجود	۵۷/۵۸	۱۴/۵۹	۰/۰۰
وضعیت مطلوب	۱۱۹/۱۱		

در بررسی وضعیت موجود و مطلوب شایستگی‌های نظام مدیریت منابع انسانی مشخص شد که از دیدگاه مدیران اجرایی و اساتید دانشگاهی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب، تفاوت بسیاری میان وضعیت موجود و مطلوب در تمام مولفه‌های ۲۵ گانه وجود دارد و به طور کلی، می‌توان گفت که ایجاد آمادگی و آگاهی در باره این برنامه در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب ضروری است. این برنامه نیز مانند بسیاری از برنامه‌های مدیریتی دیگر برای اینکه بتواند از سازمان‌های تجاری وارد شرکت‌های صنعتی و نفتی شود، به صرف زمان و توجه ویژه‌ای نیاز دارد. در اغلب پژوهش‌هایی که در سازمان‌های تجاری و صنعتی

همانطور که در جدول ۱۱ مشاهده می‌شود، میزان به دست آمده از آزمون نرمالیتی کولموگروف-



در باره این مفهوم نسبتاً جدید صورت گرفته است، یافته ها حاکی از نبود آمادگی، اطلاع و آگاهی لازم از چنین برنامه ای است و اینکه این برنامه به صورت اولویت در برنامه های منابع انسانی مورد توجه قرار ندارد. همچنین، بسیاری از مدیران منابع انسانی از این برنامه آگاهی کافی ندارند. و این مسئله نشان دهنده شکاف عمیقی است که میان شرایط فعلی و وضعیت مطلوب برای آینده است.

### بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر با هدف آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی بر اساس شایستگی های بین المللی و جهانی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب انجام شده است. با توجه به هدف اصلی تحقیق، مولفه های نظام مدیریت منابع انسانی در شش نظام تامین منابع انسانی، جبران خدمت منابع انسانی، آموزش و توسعه (بهسازی) منابع انسانی، مدیریت عملکرد منابع انسانی، نگهداری منابع انسانی و روابط کاری منابع انسانی در نظر گرفته شد. بر اساس مطالعه نوری قشقائی و همکاران (۱۳۹۶)، نظام مدیریت منابع انسانی دانشگاه شهید بهشتی در بیشتر ابعاد مدل اعم از بعد کارکردی، فرآیندی، سیستمی و ساختاری و در بیشتر مقوله های هر یک از ابعاد در وضعیت آسیب و نسبتاً آسیب قرار دارد، اولویت بندی آسیبها نشان داد؛ بیشترین آسیبهای موجود مربوط به بعد کارکردی و کمترین میزان آسیبها مربوط به بعد سیستمی می باشد. نتایج تحقیق با نتایج تحقیق حاضر متفاوت است چرا که ابعاد و مولفه های شناسایی شده با هم متفاوت هستند و در نتیجه تحقیق انجام شده توسط نوری قشقائی و همکاران (۱۳۹۶) با تحقیق حاضر مشابهتی ندارد. نتایج مطالعه آسیب شناسی منابع انسانی رحمانی و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که فرهنگ سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، آموزش کارکنان، امنیت شغلی و مشتری گرایی مهمترین عوامل موثر بر عملکرد منابع انسانی در

مجتمع امام خمینی می باشند. در تحقیق حاضر نیز قدرت انگیزش کارکنان نیز یکی از مولفه های مهم آسیب شناسی الگوی نظام مدیریت منابع انسانی در شرکت مورد مطالعه شناسایی شد که بیشترین اهمیت را کسب کرد که از این لحاظ با نتایج تحقیق رحمانی و همکاران (۱۳۹۶) یکسان می باشد. ایرانزاده و زنجانی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان مدل شایستگی مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز آذربایجان شرقی انجام داد که ابعاد و مولفه های آن تحقیق با تحقیق حاضر متفاوت بود. صفری و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی انجام دادند که مولفه های آن تحقیق با تحقیق حاضر مشابهت و یکسان نبود که دلیل این تفاوت به دلیل تفاوت ماهیت سازمان های مورد مطالعه می باشد. سنجقی و همکاران (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان آسیب شناسی نظام نگهداری منابع انسانی با رویکرد راهبردی و ارائه الگوی مناسب انجام دادند. نتایج تحقیق آنها نشان داد شدت آسیب در نظام نگهداری منابع انسانی بر حسب اولویت عبارت از احساس عدالت سازمانی، رویکرد راهبردی، تعهد سازمانی و تامین نیازهای برتر است. این نتایج با نتایج تحقیق حاضر متفاوت است زیرا در آسیب های شناسایی شده افتراق وجود دارد. با توجه به هدف تحقیق، الگوی آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی بر اساس شایستگی های بین المللی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب در شکل ۲ آمده است. بر اساس نتایج، الگوی آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی بر اساس شایستگی های بین المللی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب دارای شش بعد اصلی و ۲۵ مولفه می باشد. این ابعاد و مولفه ها بر یکدیگر اثر گذار هستند. به گونه ای که ابعاد نظام تامین منابع انسانی، نظام آموزش و توسعه منابع انسانی، نظام جبران خدمت منابع انسانی، نظام نگهداری منابع انسانی، و نظام روابط کار منابع انسانی به ترتیب بر

- نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی اثرگذار می باشد. بنابراین، نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی نیاز شدید به بهبود دارد در حالی که نظام تامین منابع انسانی این بهبود را تسهیل می کند. هدف این پژوهش شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مطلوب فرایند آسیب شناسی خط مشی نظام مدیریت منابع انسانی بر اساس شایستگی-های بین‌المللی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب با توجه به نتایج بررسی و آسیب شناسی فرایندهای استاندارد منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه، همانگونه که انتظار می‌رفت به دلیل وجود بسترهای سنتی حوزه منابع انسانی در طول سال‌های گذشته در قالب امور کارکنان و اداری و نبود زیرساخت‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان، نتایج وضعیت مناسبی را در سازمان مورد مطالعه نشان نمی‌دهد.
- وزن و اهمیت نسبی هر یک از آسیب‌های «نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی» را نشان می‌دهد. بر اساس این جدول، زیرعامل «عملکرد مبتنی بر استانداردها کاری» بیشترین وزن را دارد و اهمیت اول را کسب کرده است. زیرعامل «هوشیاری و آگاهی از مسائل سازمانی» کمترین وزن را دارد و کمترین اهمیت را به دست آورده است. وزن و اهمیت سایر زیرعوامل در جدول (۷) آمده است. وزن و اهمیت نسبی هر یک از آسیب‌های «نظام جبران خدمت منابع انسانی» را نشان می‌دهد. بر اساس این جدول، زیرعامل «قدرت انگیزش کارکنان» بیشترین وزن را دارد و اهمیت اول را کسب کرده است. زیرعامل «پرداخت پاداش تیمی» کمترین وزن را دارد و کمترین اهمیت را به دست آورده است. وزن و اهمیت سایر زیرعوامل در جدول (۸) آمده است. همانگونه که جدول (۹) نشان می‌دهد، در بین تمامی آسیب‌های، آسیب «قدرت انگیزش کارکنان» با وزن نهایی ۰/۰۵۷ بیشترین وزن و اهمیت اول را کسب کرده است. آسیب «مهارت‌های مذاکره و رفع تعارض» و «ترکیب‌های متفاوت پرداخت» به ترتیب در اهمیت‌های دوم و سوم قرار دارند. علاوه بر
- این، آسیب «پرورش فرهنگ شایسته‌سالاری» و «شناسایی افراد با شایستگی‌های حرفه‌ای» کمترین اهمیت را داراست. حال با توجه به نتایج به دست آمده از روش دلفی، تحلیل اهمیت - عملکرد، دیمتل فازی و فرآیند تحلیل شبکه‌ای فازی، مدل نهایی به صورت شکل ترسیم آورده شده است.
- بر اساس این الگو، نظام تامین منابع انسانی می‌تواند اثربخشی نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های حوزه تخصصی بهبود دهد. بر اساس شایستگی‌های بین‌المللی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب دارد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود:
- (۱) برای ایجاد قدرت انگیزش در کارکنان، مدیران از کارکنان خود بیشتر حمایت کنند دادن آزادی عمل در کنار ایجاد محیطی با نشاط را برای کارکنان فراهم آورند.
  - (۲) کارکنانی که عملکرد بهتری دارند، از آن‌ها قدردانی کند و در صورت امکان پاداش تیمی متناسبی را در نظر بگیرد.
  - (۳) مدیران به خلاقیت‌ها، ایده‌ها، و نظرات کارکنان توجه کنند تا نیروی انسانی برای انجام بهتر کارها تشویق و در پرداختی‌ها سعی شود ترکیب متفاوتی داشته باشد..
  - (۴) مدیریت از طریق ایجاد جلسات آموزشی، می‌تواند به کارکنان خود مهارت‌های مذاکره و مدیریت تعارض را بهبود دهد. بنابراین نیاز است تا دوره‌های آموزش مدیریت تعارض با اساتید فن برگزار شده و افراد بر اساس برنامه ریزی مناسب در آن شرکت داده شوند.
  - (۵) نظام پرداخت حقوق بر اساس تصدی شغل با شاغل هماهنگی داشته باشد. چنین نباشد که افرادی که دارای پست‌های کلیدی هستند کمتر از همکاران خود در پست‌های هم‌ردیف همان پست دریافت کنند.

## منابع و مآخذ

- جعفری، هاجر؛ رفیعی، مجتبی و رضا نجاری. (۱۳۹۶)، آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی با توجه به متغیر جنسیت (مورد مطالعه: شرکت سهامی آب منطقه ای فارس)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور مرکز دلیجان.
- حمیدی، علیرضا و سعید آبیان اصفهانی. (۱۳۹۶)، آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی شهرداری ساری با رویکرد مدل سه شاخکی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود، دانشکده علوم انسانی.
- رحمانی، حجت؛ رجبی واسوکلابی، قاسم؛ سعیدپور، جلال؛ رضایی مهدی؛ نیکان، سمیه و بهمن خسروی. (۱۳۹۶)، آسیب شناسی منابع انسانی مجتمع بیمارستانی امام خمینی بر اساس مدل سه شاخکی، فصلنامه بیمارستان، سال ۱۵ شماره ۴، صص ۴۱ - ۳۵.
- سلطانی، محمدرضا، نیکوکار، غلامحسین، پاشایی- هولاسو، امین و احمدرضا خلیلی. (۱۳۹۷)، آسیب- شناسی آموزش های سازمانی در یکی از مراکز نظامی نیروهای مسلح با استفاده از الگوی «FRSS»، مدیریت و فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران، دوره ۱۶، شماره ۲، صص ۴۳۸-۴۱۱.
- عبداله پور، عبداللطیف و علیرضا کوشکی جهرمی. (۱۳۹۶)، آسیب شناسی حوزه منابع انسانی بیمارستان خلیج فارس با بهره مندی از روش تحقیق آمیخته، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس، دانشکده علوم انسانی.
- قلی پور سوتیه، رحمت الله، حمداللهی، هاتف، سیدجوادین، سیدرضا و وجه الله قربانی زاده. (۱۳۹۹)، طراحی مدل مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در راستای بهبود شاخص های حکمرانی خوب، فصلنامه حقوق اداری، سال ۸، شماره ۲۴، صص ۱۶۰-۱۳۵
- نوری قشلاقی، افسانه؛ خراسانی، اباصلت و فرونوش اعلامی. (۱۳۹۶)، آسیب شناسی نظام مدیریت منابع
- انسانی دانشگاه شهید بهشتی با استفاده از الگوی FPSS. پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- خوش نمک، بهروز، ایرانزاده، سلیمان، خدیوی، اسداله و هوشنگ تقی زاده. ۰ (۱۳۹۹)، ارائه مدل شایستگی در انتصاب مدیران در سازمان های خدماتی از طریق شناسایی و پرورش شایستگی های مدیران از دیدگاه جامعه شناسی سازمان ها (مورد مطالعه: سازمان تامین اجتماعی)، فصلنامه مطالعات جامعه شناسی، سال ۱۲، شماره ۷، صص ۸۷-۷۱.
- جوادی پور، فاطمه و بختیار محمودپور. (۱۳۹۸)، بررسی رابطه بین شایستگی مدیران با میزان رضایتمندی شغلی معلمان (ناحیه یک شهر ری)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیکی، دانشکده علوم انسانی.
- الماسی فرد، محمد رسول؛ حقیقی کفاش، مهدی؛ افجه، سید علی اکبر و جهانیار بامداد صوفی. (۱۳۹۳)، الگوی مدیریت منابع انسانی برای دورکاری، رساله دکتری، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- Pour, D., Chen, Z., & Gikiri, S. N. (2018), Role of HRM in talent retention with evidence, *Journal of Management and Strategy*, 9 (2), PP: 7-19.
- Maduoz, R. (2017). The matic content analysis (TCA): Descriptive presentation of qualitative data, Institute of Transper sonal Psychology, Retrived from <http://www.Wellknowingconsulting.org/publications/pdfs/ThematicContentAnalysis.pdf>.
- Mourselim, J. (2014), Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (3), PP: 308-323.
- Sanchez, M., & Sourina, S. (2011), *Armstrong's handbook of human resource management practice: building sustainable organizational performance improvement*. 3th ed. London: Kogan Page Publishers.
- Estark, M.Pouler,B (2017), *A handbook of human resource management practice*, Kogan Page.
- Azizi A, Fathi Vajargha K, Arefi M, Abolghasemi M. Explaining the Human Resources Training and Improvement Paradigm: Focusing on the

## یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Madeuoz

<sup>2</sup> Sanchez & Soureyano

<sup>3</sup> Estark & Poupler

<sup>4</sup> Pour etal

<sup>5</sup> Aryano & Yordano

<sup>6</sup> Dehangwo

<sup>7</sup> Gonavan etal

<sup>8</sup> Deniz etal

<sup>9</sup> Bon & Lapan

<sup>10</sup> Shroestal etal

<sup>11</sup> Borich et al

<sup>12</sup> Morselim

<sup>13</sup> Ebry etal

<sup>15</sup> Australian Institute of Project Management

<sup>16</sup> IPMA- Competence Baseline

<sup>17</sup> Project Manager Co<sup>m</sup>petence

<sup>17</sup> Gonavan et al

<sup>18</sup> Akouda etal

<sup>19</sup> Dehangwo

<sup>20</sup> Fuoo & Moustafayof

<sup>21</sup> Peryavety etal

<sup>22</sup> Madeyouz

<sup>23</sup> Saed & Wang

Individual Development Model (IDP). RME. 2020; 12 (4) : 59-69

Blišťakova, J., & Palenčarova, J. (2021), Human resource management in healthcare, SHS Web of Conferences 115, Current Problems of the Corporate Sector, PP: 1-9.

Aryano, R. A., & Yourdena, K. C. (2008), Characteristic of a globally competitive workforce, Journal of Advances in Developing Human Resource, 4 (2), PP: 121-135.

Dyhang, C. A. (2017), From HR practitioner to HR leader: Competencies required, Queen's University IRC, 1, PP: 1-17.

Boon, C., & Lepak, D. P. (2019), A systematic review of human resource management systems and their measurement, Journal of Management, 45 (6), PP: 2498-2537.

Eivanez, M. (2014). The role of organizational diagnosis in organizational learning, antioch nNew England Graduate School, Journal of Counseling and Development, 71 (6), PP: 642-651.

Gonavan, Ch. J., Huang, J. W. (2018), Strategic human resource practices and innovation performance, the mediating role of knowledge management capacity, Journal of Business Research, Vol: 62, PP: 104 - 114.

Hovardo, T. B., & woo, N. (2020), Global hr skills and competencies, Journal of Management Research and Analysis, 8 (2), PP: 65-77.

Daneils, D. R., woo, M. L., & Dailk, A. (2014). Here to say- Talking competencies to the next level, Workatwork Journal, 10 (1), PP: 70 - 77.

Yorich, F., & Mentaz, G. (2018), Competency based management: A review of system and approaches, Information Management and Computer Security, 14 (1), PP: 51- 84.

Louiz, H. M., & Johari, F. (2019). The impact of human resources management on healthcare quality, Asian Journal of management Sciences & Education, 3 (1), PP: 13 - 22.

Akvando, B., & Mustafayev, V. (2018), Human resource management practices contributing to competency enhancement of project managers and team members in project-based organizations: The case of IT industry in France, International Journal of Project Management, V: 29, PP: 994 - 1002.

French, W, L. (2006), Human Resource Management, 6th ed, Houghton Mifflin.

Bandaria, T. R., Velman, G., Graham, K (2020), Performance capabilities and competencies at the undergraduate and graduate levels for performance improvement professionals, Wiley Inter Science, 22 (4), PP: 99-120.

Eibery, J., Aungsuroch, Y., & Fisher, M. L. (2021), Competence-based human resource management in nursing: A literature review, Nursing an Independenc Voice for Nursing Forum, PP: 91 - 101.



## Strategic Pathology of Human Resource Management System Based on International Competency Policies in the National Company of Southern Oilfields

Yousef Ravan Peykar<sup>1</sup>- Afsaneh Zamani Moghadam<sup>2</sup>- Seyed Abdullah Sajjadi Jagharq<sup>3</sup>-  
Seyed Ahmad Hashemi<sup>4</sup>- Zainul Abedin Amini<sup>5</sup>

### Abstract

**Background and Aim:** Manpower in any organization is considered as a capital based on four dimensions of physiological, intellectual, social and emotional; The purpose of this study is the pathology of human resource management system policy based on international and global competencies in the National Company of Southern Oilfields.

**Method:** which was done in two parts: qualitative-quantitative and descriptive-exploratory. The statistical sample of the study in the qualitative section as members of the Delphi panel of executives and university professors to 32 people who were selected in a non-random method and in the quantitative section of human resources deputy managers in the National Company of Southern Oilfields to 10 people. In the qualitative stage, the indicators and competency components of the human resource management system were designed by Delphi method. In the quantitative stage, data analysis was performed using three significance analysis techniques - performance, fuzzy dimtel and fuzzy network analysis process.

**Findings:** Based on the findings obtained in the qualitative section, the competencies of the human resource management system in six dimensions of the human resource supply system (7 indicators), human resource service compensation system (6 indicators), human resource performance management system (12 indicators) ), Human resources training and development system (10 indicators), human resources maintenance system (7 indicators) and human resources labor relations system (10 indicators) were designed.

**Conclusion:** Also, the results of the quantitative stage indicate that 25 sub-factors were identified as damages of human resource management systems in the National Company of Southern Oilfields.

**Keywords:** human resource management system, human resource competencies, policy, pathology, National Company for Southern Oilfields.

---

<sup>1</sup> PhD Student, Department of Public Administration, UAE Branch, Islamic Azad University, Dubai, UAE.  
*yousef-RP@yahoo.com*

<sup>2</sup> Associate Professor of Educational Management, Research Sciences Branch of Islamic Azad University. Tehran- Iran.  
(Responsible author) *AFZ810@gmail.com*

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Executive Management, Research Sciences Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. *Asadadjady@yahoo.com*

<sup>4</sup> Professor, Department of Educational Sciences, Lamerd Branch, Islamic Azad University, Lamerd. Iran.  
*hmd\_hashemi@yahoo.com*

<sup>5</sup> Assistant Professor, Department of Public Administration, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.  
*Drsajadamini@yahoo.com*