

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۰۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۲۷

## طراحی و تبیین مدل شایسته سالاری مدیران در صنعت نفت

فریده زارعی<sup>۱</sup> - کرم اله دانش فرد<sup>۲</sup> - رضا نجف بیگی<sup>۳</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل شایسته سالاری مدیران در صنعت نفت انجام شد. روش پژوهش از نوع آمیخته و شامل دو مرحله کیفی و کمی بود. در بخش کیفی پژوهش با استفاده از تکنیک گلوله برفی، ۲۰ نفر از خبرگان موضوع مورد پرسش قرار گرفت و با بهره‌گیری از روش تحلیل دلفی، شش بعد اصلی شامل: شایسته پنداری و شایسته خواهی، شایسته یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته پروری و شایسته داری و ۳۹ مؤلفه استخراج گردید. سپس در بخش کمی تحقیق برای سنجش مدل، پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته در بین ۱۱۰ نفر از مدیران و کارکنان آشنا به موضوع شایسته سالاری توزیع شد. برای تحلیل داده‌ها نیز از روش تحلیل عاملی تأییدی به کمک نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. طبق نتایج تحقیق تمامی ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده برای مدل شایسته سالاری مورد تأیید واقع شد. همچنین، در زمینه شایسته سالاری مدیران بین وضع موجود و مطلوب اختلاف معناداری مشاهده شد. به این معنا که ضروری است حوزه منابع انسانی صنعت نفت اقدامات و برنامه‌هایی را به منظور کاهش شکاف انجام دهد.

واژگان کلیدی: نظام شایسته سالاری، شایستگی، وزارت نفت.

<sup>۱</sup> دانش آموخته دکترای مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. farzareei59@gmail.com  
<sup>۲</sup> استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. نویسنده مسئول: (daneshfard@srbiau.ac.ir)  
<sup>۳</sup> استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. najafbeigi@gmail.com

## مقدمه

نقش مدیریت و رهبری در سازمان‌ها، نقشی برجسته، کلیدی و جایگزین ناپذیر است. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که موفقیتی پایدار و غیره تصادفی را تجربه کرده باشد اما از وجود مدیری خردمند و رهبری شایسته برخوردار نباشد. اهمیت نقش مدیران در سازمان‌ها به اندازه‌ای است که برخی صاحب‌نظران، وجود رهبری قابل و واجد صلاحیت را برای موفقیت سازمان کافی دانسته‌اند. زیرا اعتقاد دارند وجود این عامل کلیدی، به خلق، جذب، حفظ و بهبود سایر عوامل لازم برای موفقیت سازمان خواهد انجامید (Crumpton, 2015).

شالوده و زیربنای هر سازمانی نیروی انسانی آن است و داشتن یک زیر بنای اثربخش یعنی قرار گرفتن شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی، پیش شرط اساسی برای موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود. از سوی دیگر باید به این نکته نیز توجه کرد که امروزه سازمان‌ها و بنگاه‌ها برای بقای خود و ضرورت حضور در عرصه فعالیت‌های جهانی، نیاز به شایسته‌سالاری را نسبت به گذشته بیش‌تر احساس می‌کنند (Kim & Choi, 2017). انتخاب صحیح کارکنان در سازمان اهمیت زیادی دارد و زمینه ساز ایجاد مزیت رقابتی است. انتخاب کسانی که شایستگی لازم یا تناسب لازم با شغل یا سازمان را ندارند و یا رد کردن افراد واجد شرایط مشکلات زیادی برای سازمان در پی دارد، زیرا سازمان باید هزینه‌های سنگینی برای آموزش فرد متحمل شود: بر اثر ناتوانی کارکنان، درآمد کاهش و هزینه افزایش می‌یابد و اخراج کارمندان ضعیف نیز هزینه‌هایی برای سازمان در پی خواهد داشت (قلی‌پور، ۱۳۹۱). از سوی دیگر با توجه به این که کیفیت کار مدیران سازمان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت مداوم سازمان است، استفاده از یک راه نظام مند برای انتخاب مدیران و تشخیص و برگزیدن مناسب‌ترین افراد برای پست مورد نظر از میان متقاضیان امری ضروری می‌باشد (Chao, 2017).

استقرار نظام شایسته‌سالاری نتایج و فواید بی‌شماری به همراه دارد که تقویت حس رقابت جویی، فرهنگ‌سازی تکریم کارشناسان و کارکنان برجسته و خلاق، الگوسازی از کارشناسان موفق، پرورش کارشناسان خلاق و نوآور و بسترسازی و ایجاد انگیزه برای ظهور

این گونه افراد، اصلاح فرهنگ نابسامان سازمانی، تقویت هم‌بستگی سازمانی، افزایش رضایت شغلی، ایجاد و تقویت تعهد شغلی و سازمانی، تقویت اعتماد به نفس در کارکنان، غنی‌سازی سرمایه‌های انسانی دستگاه تنها بخشی از کارکردهای آن است (عباسی، امامی و محمد صادقی، ۱۳۹۲).

صنعت نفت کشورمان مطابق با آمار و اطلاعاتی مندرج در سیستم جامع نیروی انسانی دارای مدیرانی با میانگین سنی ۵۱ سال است که با توجه به میانگین سنی بالا، تعداد زیاد مدیران در شرف بازنشستگی و نیاز پروژه‌هایی مانند منطقه عسلویه که برای طرح‌های قابل بهره‌برداری خود مستلزم تکمیل کادر مدیریتی قوی می‌باشند، پرورش مدیران آینده ضرورتی انکارناپذیر است. در این میان مدیران امروز بویژه در سطح ارشد، به منظور کشف استعدادها و پرورش و تربیت مدیران فردا نقشی اساسی برعهده دارند. در واقع نقش مهم مدیران فعلی در ایجاد فرهنگ جانشین پروری و شایسته‌سالاری و استعدادیابی در صنعت نفت به هیچ وجه قابل انکار و اغماض نیست. از طرفی تجهیز وزارت نفت و شرکت‌های وابسته به مراکز ارزیابی، بانک اطلاعاتی مدیران و تشکیل مرکز آموزش مدیریت صنعت نفت در ارتقای سطح دانش، مهارت و قابلیت‌های مدیران فعلی مؤثر بوده و زمینه را برای سرمایه‌گذاری در پرورش مدیرانی که باید صنعت نفت را در سال‌های آینده رهبری و مدیریت کنند، فراهم می‌سازد. شکی نیست که صنعت نفت کشورمان با داشتن ظرفیت‌های بالای نفت، گاز و پتروشیمی، راه بلند توسعه خود را تعامل و همکاری با شرکت‌های بزرگ این صنعت می‌داند. بنابراین مدیرانی که در افق‌های آتی این صنعت پرورش می‌یابند، باید علاوه بر رویارویی با چالش‌های داخلی این صنعت، با مسائل بین‌المللی نیز آشنا باشند تا بتوانند در یک فضای به شدت رقابتی در بازار بین‌المللی کفه سنگین‌تر ترازو را به سمت کشورمان متمایل کنند (گزارش عملکرد صنعت نفت، ۱۳۹۳).

یکی از مهم‌ترین و بنیادی‌ترین اقدامات در جهت به فعلیت رساندن قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی و استفاده کارآمد و مؤثر از قابلیت‌ها و ظرفیت‌های به فعلیت رسیده، قراردادن افراد در جایگاه‌های مناسب با توانایی، تجارب و قابلیت‌های آن‌ها و در اصل وجود یک نظام شایسته‌سالاری مطلوب در صنعت نفت است. لذا پژوهش حاضر به

دنبال پاسخ به این سوالات می‌باشد که متغیرهای کلیدی نظام شایسته‌سالاری مدیران در صنعت نفت چیست؟ نحوه تأثیر و روابط بین متغیرهای کلیدی نظام شایسته‌سالاری مدیران در صنعت نفت به چه صورت است؟ میزان اهمیت و اولویت هریک از متغیرهای کلیدی نظام شایسته‌سالاری مدیران در صنعت نفت چگونه است؟ و چه الگویی برای تبیین نظام شایسته‌سالاری مدیران در صنعت نفت مناسب است؟

مفهوم شایستگی و شایسته‌سالاری با توجه به نزدیکی معنایی غالباً به جای یکدیگر هم بعضاً استفاده گردیده است. لیکن با نگاهی دقیق می‌توان شایستگی را رفتارهای قابل بروز بیان نمود که بر پایه دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های فردی بوده و فرد برای انجام موفقیت آمیز نقش خود باید از آن‌ها برخوردار باشند (Fulmer & coger, 2004). بویاتزیس مدعی است که عملکرد مؤثر مشاغل مدیریتی، تابع ویژگی‌های شخصی است و این ویژگی‌ها را به‌عنوان شایستگی تعریف می‌کند و شایسته‌سالاری نظامی است که بر اعمال ضوابط و به کارگیری علم و منطق (نه روابط و ذهنیات) در انتخاب‌ها و انتصاب‌ها در سازمان دلالت دارد، طوری که افراد بر اساس قابلیت‌ها و مهارت‌ها گزینش شوند، به تمامی داوطلبان در زمینه جذب، فرصت برابر داده شود و از هرگونه تبعیض جلوگیری شود و برای سنجش و ارزیابی استعدادها و توانمندی‌های افراد، ابزارهای علمی مورد استفاده قرارگیرد (Zimdars, 2007). شایسته‌سالاری نظامی بر اساس قابلیت‌ها و شایستگی‌های افراد در برابر افراد دیگر می‌باشد (Kim & Choi, 2017).

راب موری<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) بیان می‌کند که شایسته‌سالاری سیستمی است که به افراد اجازه می‌دهد تا به واسطه‌ی توانایی‌هایشان موقعیت اجتماعی به دست آورند، به جای این که صرفاً به ایجاد یک حادثه و اتفاق استنادکنند.

پریش و سنس<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) معتقدند شایسته‌سالاری در مفهوم مرسوم، نظامی است که در آن پاداش‌ها و منابع کمیاب، به افراد دارای صلاحیت تخصیص می‌یابد. بدین مفهوم که مردم بر مبنای استعداد و تلاش فردی خود حرکتی رو به بالا داشته باشند و این همان

<sup>1</sup> Rob Moore

<sup>2</sup> Parish & Sense

انکار نظام‌های طبقه‌ای و اشرافی است که در آن افراد بر اساس موروثیت و جانشینی به منزلت اجتماعی دست می‌یابند. در تعریف دیگر؛ هوسر (۲۰۰۲) آن را فرآیند ایجاد نگرش، الگوهای رفتاری و اخلاقی با ارزش‌های پایدار از طریق بکارگیری روش‌ها و موازین علمی برای جذب، بکارگیری و پرورش نیروی انسانی می‌داند؛ به گونه‌ای که شایستگی‌ها، استعدادها و توانمندی‌های نیروی انسانی با نیازهای آینده سازمان مطابقت داشته باشد. همچنین وی معتقد است شایسته‌سالاری جریان پویایی است که باید بطور مستمر به آن پرداخته شود و به تناسب نیاز سازمان، همواره تکامل یابد.

هایتر<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) معتقد است شایسته‌سالاری به منزله موضوعی بدیع و مجموعه‌ای پیچیده از ساز و کارهایی است که می‌تواند طی فرایندی بلندمدت، علمی و سنجیده در ادارات و سازمان‌ها استقرار یابد. او بیان می‌کند که لازمه استقرار شایسته‌سالاری فراهم آوردن زیر بناهای مناسب از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است.

رهنورد، شیرازی و قیصری (۱۳۹۲)، شایسته‌سالاری را به عنوان فرایند تلفیقی شامل گام‌ها و محورهای هشت مرحله‌ای شامل: شایسته‌خواهی، شایسته‌شناسی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌پروری و شایسته‌داری تعریف می‌کنند. در ادامه تعریف هر یک از آن‌ها آمده است.

در شایسته‌خواهی بهره‌گیری از شایستگان و ارج نهادن بر آنان به عنوان یک عزم ملی و ارزش خدشه‌ناپذیر سازمانی مورد تأکید قرار می‌گیرد. شایسته‌شناسی به عنوان یک محور در فرآیند جذب نیروهای مورد نیاز سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد در این مرحله سازمان‌ها باید از مؤثرترین روش‌های اطلاع‌رسانی و کارآمدترین روش‌های جستجو و به شیوه‌ای انگیزاننده برای یافتن افراد شایسته بالقوه بهره‌گیرند. شایسته‌سنجی به کار بردن شاخص‌های عمومی و تخصصی در شناسایی متقاضیان؛ به صورت بررسی‌های موردی، آزمون‌های شناسایی، مصاحبه‌های ساختارمند را فرآیند شایسته‌سنجی گویند. توجه کافی به اعتبار معیارهای سنجش در این مرحله حایز اهمیت فراوان است. شایسته

<sup>۱</sup> Hyter

گزینی دارای دو بخش است. بخش اول مربوط به ارزیابی و تحلیل نتایج مراحل قبل است و بخش دوم به تخصیص شایستگان به جایگاه های درخور آن ها مربوط می شود. شایسته گیری به معنای جلب و جذب مدیران شایسته است. با توجه به رقابتی شدن فضای فعالیت ها در سال های آینده، دولت باید برای جذب مدیران شایسته در یک فضای رقابتی مدیران شایسته مورد نیاز خود را از بخش های دولتی، غیر دولتی و دانشگاه ها جذب نماید. شایسته گماری به این معنا است که با حفظ تناسب شغل و شاغل، افراد در جایگاهی گمارده شوند که در آن حداکثر کارایی را دارند. شایسته پروری با فراهم نمودن زمینه های پرورش مدیران بالفعل و بالقوه از طریق آموزش های کوتاه مدت و بلند مدت، آنان را به مراتب بالاتر از بینش، آگاهی و توانمندی سوق می دهد. به موازات این نظام بستر پذیرش مسئولیت های سنگین تر و ایفای اثربخش وظایف را ایجاد می کند. جذب و انتخاب شایستگان کار ساده ای است، ولی نگهداری آنان مشکل و نیازمند طراحی سازوکارهای علمی، انسانی و منطقی بوده تا ساختارها بتوانند افراد شایسته را وفادار به سازمان کنند. شایسته داری به این نکته اشاره دارد (رهنورد و همکاران، ۱۳۹۲).

احمدی، صدر منصوری، درویش و رجب بیگی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "شناسایی شایستگی های مدیریتی در فرایند استعدادیابی؛ مورد مطالعه صنعت نفت ایران" مؤلفه های تعیین کننده استعداد مدیریتی را در میان کارکنان صنعت نفت در نه بعد (هوش چندگانه، قابلیت یادگیری، مهارت های مدیریتی، انگیزه درونی، بصیرت، خود رهبری، اشتیاق، مهارت های اجتماعی، قابلیت های شناختی) و ۶۳ مؤلفه شناسایی کرده اند.

آذرپیرا (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان "استقرار نظام شایسته سالاری در چرخه فرایند منابع انسانی" که در مورد از مدیران عالی و میانی شهرداری تهران انجام داد، به این نتیجه دست یافت که نظام شایسته سالاری در چرخه فرآیندهای منابع انسانی در شهرداری تهران مشتمل بر فرآیندهای جذب، آموزش، ارتقاء، ایجاد انگیزش، استفاده مؤثر و نگهداری در سطح پایین تر از متوسط قرار دارد.

نوروزی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان "بررسی و شناسایی عوامل مؤثر بر بکارگیری و استقرار نظام شایسته سالاری در شرکت فناپ" نشان داد که عوامل شایسته سالاری درجه

اهمیت متفاوتی دارند. به‌طوری که شایسته‌خواهی بالاترین رتبه و شایسته‌پروری، شایسته‌داری، شایسته‌گزینی، شایسته‌یابی و شایسته‌تودיעی به ترتیب دارای رتبه‌های بعدی می‌باشند. همچنین شایسته‌خواهی، شایسته‌پروری، شایسته‌داری، شایسته‌گزینی، شایسته‌یابی و شایسته‌تودיעی به شکل نامطلوبی در شرکت فناپ پیاده‌سازی شده‌اند. میر (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای که با عنوان "مطالعه جایگاه شایسته‌سالاری در سازمان" انجام داد، به این نتیجه دست یافت که تنها عامل پیشرفت و یا به عبارتی یکی از عوامل بسیار مهم برای پیشرفت سازمان پیاده‌سازی شایسته‌سالاری در سازمان است و مهم‌ترین عامل برای تحقق و نهادینه‌سازی شایسته‌سالاری، بررسی و نقد باورها و ارزش‌های نادرست نسبت به شایسته‌سالاری و سپس جایگزین ساختن ارزش‌ها و باورهای اسلامی به جای آنهاست. از نظر صاحب‌نظران یکی از عامل مهم ایجاد ناکامی در کسب اهداف کلیدی عملکرد نبود مدیران شایسته و نظام اداری کشور عنوان شده است.

عبد صبور (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای با موضوع ارائه الگوی مفهوم‌سازی و آسیب‌شناسی شایسته‌سالاری در سازمان، ضمن شناسایی عوامل مؤثر (برون سازمانی و درون سازمانی) بر نظام شایسته‌سالاری، فرایندها و کارکردهای منابع انسانی را در قالب شایسته‌سالاری که شامل شایسته‌یابی، شایسته‌گماری، شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌داری است، مطرح نموده است که شاخص‌های هر یک از ابعاد این نظام به شرح ذیل می‌باشد:

- شایسته‌یابی، شایسته‌گماری، شایسته‌گزینی به معنی وجود و اثربخشی طرح‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی، مکانیزه‌های شفاف و عادلانه جذب و استخدام (آزمون، مصاحبه و ...)، روش‌های اطلاع‌رسانی و یافتن افراد شایسته، سازوکارهای تعریف یا تعیین شایستگی، تسهیل‌کننده بودن قوانین و مقررات استخدام و جذب، وجود اطلاعات کامل شغلی از طریق تجزیه و تحلیل مشاغل در جهت تناسب فرد و شغل.
- شایسته‌پروری، به معنی وجود و اثربخشی استراتژی‌ها و برنامه‌های آموزشی، وجود و انتخاب روش‌های آموزشی مؤثر (متناسب با ویژگی‌های شغل و مشاغل)، برنامه‌های نیازسنجی، ارزیابی و اثربخشی آموزشی، وجود و اثربخشی برنامه‌های تواناسازی و

جانشین پروری، انتخاب و بکارگیری معیارهای یادگیرندگی سازمان، انتخاب و اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی و ارزیابی عملکرد مؤثر.

- شایسته داری، به معنی وضیت نظام جبران خدمت و ارزشیابی مشاغل، وجود برنامه‌های کیفیت زندگی کاری، سازو کارهای تشویقی مالی و غیرمالی، نظام ارزشیابی عملکرد مؤثر و کاربردی، تناسب پاداش‌ها با شایستگی افراد و شایسته داری: وضعیت انگیزشی کارکنان، بهره‌گیری از ساز و کارهای انگیزشی مناسب با شرایط افراد، رهبری اثربخش (سبک رهبری متناسب با شرایط کارکنان)، نظام پاداش و تنبیه کارکنان، نظام‌های ترفیع، انتقال و تنزیل کارا.

معمارزاده، نجف بیگی و عباس زاده (۱۳۹۰) پژوهشی با هدف ارائه مدل ارتقاء نظام شایسته سالاری در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی انجام دادند. یافته‌های آن‌ها نشان داد در سازمان‌هایی که نوع استراتژی آن‌ها رقابتی، نوع سبک رهبری آن‌ها مشارکتی، نوع فرهنگ سازمانی آن‌ها از نوع فرهنگ سازمانی پاسخ‌گو، هدف نظام مدیریت منابع انسانی آن‌ها هدف سازمانی و نوع تصمیم‌گیری آن‌ها نیمه متمرکز است، زمینه ایده‌تری برای ارتقاء شایسته سالاری فراهم می‌باشد.

کیم و چوی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "شایسته سالاری امروز چگونه تعریف می‌شود؟" به توسعه مفهوم جنبه‌های شایسته سالاری بر اساس روش کیفی پرداختند. آن‌ها هجده مطالعه تجربی در مورد شایسته سالاری را مورد مطالعه و بررسی قرار داده و سه موضوع اصلی با شش زیرمجموعه مربوط به ویژگی‌های شایسته سالاری امروز را مشخص کردند. سه موضوع اصلی عبارت بودند از: محتوی، توجه، و ویژگی‌های ظاهری.

لیانگ، هوارد، و لگات<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود شایستگی‌های مدیران خدمات پزشکی را بررسی کردند. در این پژوهش شش عامل تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، مهارت‌های مدیریت منابع، مدیریت اجرایی، و عملیاتی، دانش تخصصی و اطلاعات مربوط به سازمان، مهارت‌های ارتباطی و مدیریت ارتباطات، توانایی رهبری کارکنان و سازمان و توانایی و

<sup>1</sup> Kim & Choi

<sup>2</sup> Liang, Howard & Leggat

مدیریت تغییر شناسایی شدند.

پیترسون، سابورتا و سدیل<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) در پژوهشی با عنوان "شایسته‌سالاری و شبکه‌های اجتماعی" به تحلیل تأثیر جنس، نژاد و شبکه‌های اجتماعی (شبکه‌های پرسنلی، اداره کاریابی و اطلاع‌رسانی در زمینه‌های شغلی) بر فرآیند جذب و به کارگیری در سازمان‌های با اندازه متوسط و با تکنولوژی بالا پرداخته‌اند. آن‌ها دریافتند که این شبکه‌ها اشکال متفاوتی دارند که اغلب به هم بافته بوده و در پاره‌ایی از موارد مبهم و غیر شفافند. شبکه‌های مذکور فراهم آورنده اطلاعاتی در باره فرصت‌های شغلی برای جویندگان شغل و چشم اندازهای آینده استخدامی کارفرمایان هستند. نتایج تحقیق نشان داد که فرایند جذب و بکارگیری یکی از مهم‌ترین چالش‌ها و گره‌ها در ارتباط میان کارکنان و کارفرمایان است و عوامل مذکور شدیداً در جذب افراد مؤثر می‌باشد.

در این تحقیق هدف اصلی محقق طراحی و تبیین مدل مناسب نظام شایسته‌سالاری مدیران در صنعت نفت بوده است. به تبع آن اهداف فرعی تحقیق را شناخت متغیرهای کلیدی تشکیل‌دهنده این نظام، میزان اهمیت و نحوه تأثیر و روابط هر یک از این ابعاد و نهایتاً شناسایی وضع موجود در صنعت نفت تشکیل داده است.

## روش‌شناسی

با توجه به هدف تحقیق، این پژوهش از نوع آمیخته (ترکیبی) اکتشافی است. به اعتقاد کرسول و پلاتوکلارک (۱۳۸۷، ترجمه نیازی و زارعی) اصل بنیادین در روش‌های ترکیبی، استفاده از تکنیک‌های کمی و کیفی در مراحل از تحقیق است که می‌تواند به صورت همزمان یا متوالی انجام گیرد، به گونه‌ای که دارای نقاط قوت مکمل و نقاط ضعف ناهمپوشان باشد.

با توجه به موضوع و ماهیت این پژوهش، از طرح ترکیبی متوالی اکتشافی استفاده شده است. در این روش ابتدا داده‌های کیفی و سپس در مرحله دوم داده‌های کمی گردآوری و

<sup>1</sup> Person, Saporta & Seidel

تحلیل می‌شوند. شاخص‌ها و ابعاد احصاء شده از مطالعات و ادبیات تحقیق در مرحله کیفی توسط اعضا پانل دلفی شامل: اعضای هیات علمی دانشگاه‌های تهران در رشته‌های مدیریت منابع انسانی (۵ نفر)، کارشناسان و مشاوران منابع انسانی صنعت نفت (۵ نفر) و مدیران نفتی (۱۰) که همگی به موضوع تحقیق آشنا بودند، شناسایی شد. نمونه‌گیری ابتدا به شیوه قضاوتی و سپس گلوله برفی و از طریق معرفی خبرگان و براساس امکان دسترسی محقق انجام شد و تا رسیدن به حد کافی (کفایت داده‌ها) ادامه پیدا کرد. جامعه آماری تحقیق در مرحله آزمون مدل (بخش کمی)، کارکنان شاغل در حوزه منابع انسانی صنعت نفت (ستاد وزارت نفت، شرکت ملی نفت ایران، شرکت ملی گاز ایران، شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران و شرکت ملی صنایع پتروشیمی) در سطح تهران را شامل شد که تعداد کل آن‌ها ۱۵۸ نفر بود. روش نمونه‌گیری مورد استفاده نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی بود و حجم نمونه متناسب با آن طبق جدول مورگان برابر با ۱۱۰ نفر تعیین گردید. پس از آنکه معیارهای مختلف از ادبیات استخراج گردید با استفاده از روش دلفی این معیارها غربالگری شده و سپس با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی سازه‌بندی شدند. در این پژوهش برای حصول اطمینان از روایی ابزارهای تحقیق از روایی محتوایی استفاده شده است. از نظر نیومن (۱۳۹۱) روایی محتوا عبارت است از این که آیا سنجه محتوای کامل تعریف مفهومی سازه را در بر دارد یا نه؟ در واقع سنجه باید کلیه ایده‌ها و مفاهیم و تمامی حوزه‌های تعریف را در بر داشته باشد. برای این که روایی محتوا افزایش یابد باید سنجه را گسترش داد یا تعریف را محدود کرد. با توجه به روش روایی محتوا در این پژوهش سؤال‌های مصاحبه و هم‌چنین پرسش‌نامه طراحی شده توسط محقق در اختیار اساتید و خبرگان اجرایی قرار گرفت و پس از لحاظ نمودن نظرهای اصلاحی آنان سؤالات مصاحبه و پرسش‌نامه نهایی گردید. به منظور سنجش پایایی ابزار تحقیق (پرسش‌نامه) برازندگی مدل مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به اینکه پایایی مرکب و آلفای کرونباخ بدست آمده بیشتر از ۰/۷۰ است، نشان‌دهنده پایایی مطلوب متغیرهای تحقیق است. جدول (۱) نتایج حاصل را به تفکیک ابعاد بدست آمده نشان می‌دهد.

جدول ۱- جدول پایایی مرکب و آلفای کرونباخ (منبع: یافته‌های پژوهش)

متغیرهای تحقیق	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ
شایسته پنداری و شایسته خواهی	۰/۸۷۳	۰/۸۲۶
شایسته یابی	۰/۸۰۶	۰/۷۱۳
شایسته گزینی	۰/۸۷۵	۰/۸۲۱
شایسته‌گیری و شایسته گماری	۰/۸۳۹	۰/۷۶۰
شایسته پروری	۰/۹۱۸	۰/۸۹۵
شایسته داری	۰/۹۴۵	۰/۹۰۷

### یافته‌ها

در نظرسنجی از گروه خبرگان با استفاده از تکنیک دلفی، در نهایت ۳۹ عامل به‌عنوان عوامل حائز اهمیت معرفی شدند. نتایج آزمون و اجماع گروه دلفی و خروجی نرم‌افزار SPSS در جدول (۲) نشان می‌دهد که با توجه به میانگین‌های حاصله (بیشتر از ۳) کلیه شاخص‌ها مورد تأیید گروه خبرگان قرار گرفته است. همچنین در خصوص تأیید مدل و پاسخ به سوالات محقق از مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی<sup>۱</sup> (PLS) از نرم‌افزار SMARTPLS استفاده شده است. جدول (۲) مدل تحلیل عاملی تاییدی را در حالت تخمین ضرایب استاندارد و همچنین عدد معناداری را نشان می‌دهد. در این جدول معادلات اندازه‌گیری مرتبه اول که روابط بین متغیرهای پنهان (شایسته پنداری و شایسته خواهی، شایسته یابی، شایسته گزینی، شایسته‌گیری، شایسته پروری و شایسته داری) و متغیرهای آشکار (سازه‌های مربوط به هرکدام از ابعاد متغیرهای پنهان) که اصطلاحاً به آن بار عاملی<sup>۲</sup> نیز گفته می‌شود را نشان می‌دهد. با توجه به اینکه تمامی

<sup>۱</sup> Partial Least Square

<sup>۲</sup> Loading factor

آیتم‌های پرسش‌نامه در حالت استاندارد دارای بار عاملی بزرگ‌تر از ۰/۵ بوده است، می‌توان هم سویی سؤالات پرسش‌نامه برای اندازه‌گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر نشان داد. در واقع نتایج فوق نشان می‌دهد آنچه محقق توسط سؤالات پرسش‌نامه قصد سنجش آن‌ها را داشته است توسط این ابزار در حالت استاندارد محقق شده است. لذا روابط بین سازه‌ها یا متغیرهای پنهان قابل استناد است. شاخصی که بار عاملی بالاتری داشته باشد، دارای اهمیت بالاتری نسبت به سایر شاخص‌ها می‌باشد. که در این تحقیق شاخص نظام جانشین پروری و جانشینی مدیران مبتنی بر شایستگی با ضریب بتا ۰/۸۷۷ است. در ستون ششم جدول مزبور نتایج مدل تحقیق را در حالت قدرمطلق معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی مرتبه اول و معادلات ساختاری را با استفاده از آماره t آزمون می‌کند. بر طبق این مدل، هر یک از بارهای عاملی و ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار هستند اگر و فقط اگر مقدار آماره‌ی t بزرگتر از ۱/۹۶+ قرار گیرد. نتایج نشان می‌دهد که تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشند.

جدول ۲- نتایج مربوط به دور نهایی تحلیلی دلفی و آزمون مدل (منبع: یافته‌های پژوهش)

عامل	شاخص	میانگین	انحراف معیار	ضریب تأثیر (در حالت استاندارد (β)	عدد معناداری (t-value)	نتیجه
شایسته‌بینداری	حمایت فلسفه وجودی، ارزش‌ها و چشم انداز صنعت نفت از شایسته‌سالاری	۴/۱۰	۰/۷۱	۰/۶۷۰	۱۰/۵۳۲	تایید مسیر
	تعهد و باور مدیران ارشد برای استقرار شایسته‌سالاری	۴/۵۰	۰/۶۰	۰/۷۵۲	۱۲/۹۸۵	تایید مسیر
	وجود محورهای شایسته‌سالاری سازمان در چشم انداز صنعت نفت	۴/۰۵	۰/۸۲	۰/۸۱۲	۱۸/۵۲۸	تایید مسیر
	سند راهبردی توسعه منابع	۴/۱۵	۰/۸۱	۰/۷۵۹	۱۱/۸۷۱	تایید

عامل	شاخص	میانگین	انحراف معیار	ضریب تأثیر (در حالت استاندارد ( $\beta$ ))	عدد معناداری (t-value)	نتیجه
	انسانی با محوریت شایسته‌سالاری					مسیر
	پذیرش جایگاه مدیریت منابع انسانی به‌عنوان شریک راهبردی	۴/۳۰	۰/۸۶	۰/۸۰۳	۱۷/۷۷۶	تایید مسیر
	فرهنگ برقراری عدالت جنسیتی	۳/۹۰	۱/۱۱	۰/۵۷۷	۵/۱۶۸	تایید مسیر
	اصلاح و کار آمدسازی سیستم‌های کاری با استفاده از الگوهای جهانی در مشاغل مدیریتی	۴/۱۵	۰/۷۴	۰/۷۶۳	۱۰/۲۷۰	تایید مسیر
شایسته‌سالاری	بانک اطلاعات مشاغل مدیریتی و مشاغل سیاسی	۳/۹۰	۰/۶۴	۰/۷۴۲	۱۲/۰۳۵	تایید مسیر
	نظام شناسایی مدیران (شایستگان) در داخل و خارج صنعت نفت و برقراری فرصت برابر جهت بکارگیری	۴/۲۵	۰/۷۱	۰/۷۸۱	۱۱/۸۹۲	تایید مسیر
	(نظام) مکانیزم‌های شفاف و عادلانه برنامه‌ریزی، گزینش مدیران مبتنی بر شایستگی‌های شغل و شاغل	۴/۲۰	۰/۸۹	۰/۷۵۶	۱۱/۱۰۳	تایید مسیر
شایسته‌گزینی	نظام تجزیه و تحلیل مشاغل و شرایط احراز مشاغل مدیریتی مبتنی بر شایستگی (شایستگی عمومی و اختصاصی مشاغل)	۴/۲۰	۰/۶۱	۰/۸۰۳	۱۷/۹۸۱	تایید مسیر

عامل	شاخص	میانگین	انحراف معیار	ضریب تأثیر (در حالت استاندارد ( $\beta$ ))	عدد معناداری (t-value)	نتیجه
شایسته‌سالاری	شفاف بودن پست‌های مدیریتی و سیاسی در مشاغل حساس و کلیدی	۴/۱۵	۰/۷۴	۰/۶۶۳	۷/۹۴۵	تایید مسیر
	تسهیل‌کننده بودن قوانین و مقررات در برنامه‌ریزی، گزینش شایسته محور مدیران نفت	۴/۰۵	۰/۸۸	۰/۷۶۶	۱۴/۵۹۲	تایید مسیر
	نظام مدیریت استعداد برای مدیران آینده صنعت نفت	۴/۱۰	۰/۷۲	۰/۸۲۷	۱۵/۴۴۹	تایید مسیر
	بانک اطلاعات کارکنان در خصوص شایستگی‌ها و توانمندی‌های آنان به منظور ارتقا و انتصابات به‌عنوان مدیران آینده	۴/۱۵	۰/۵۸	۰/۷۸۸	۱۶/۳۱۶	تایید مسیر
	بستر مقرراتی جهت بکارگیری شایسته‌ترین فرد مشاغل مدیریتی	۴/۲۵	۰/۷۸	۰/۸۰۰	۱۴/۲۷۵	تایید مسیر
	ارتباطات و اتصالات پیوسته و منطقی طرح‌ها و اقدامات توسعه مدیران با نظام بکارگیری شایستگان	۴/۱۰	۰/۷۸	۰/۶۹۹	۸/۲۷۴	تایید مسیر
	نظام بکارگیری مدیران (شایستگان) با توجه به شایستگی‌های آنان	۴/۵۵	۰/۶۰	۰/۵۳۶	۴/۲۰۲	تایید مسیر
	نظام انتصاب با توجه به شایستگی‌های شغل و شرایط	۴/۱۵	۰/۹۸	۰/۷۳۵	۱۰/۱۱۳	تایید مسیر

عامل	شاخص	میانگین	انحراف معیار	ضریب تأثیر (در حالت استاندارد ( $\beta$ ))	عدد معناداری (t-value)	نتیجه
احراز سمت‌های مدیریتی						
شایسته‌پروری	نظام آموزش و توسعه مدیران مبتنی بر شایستگی	۴/۳۰	۰/۶۵	۰/۷۹۸	۱۷/۳۶۵	تایید مسیر
	نظام سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی مدیران	۴/۲۵	۰/۷۱	۰/۸۰۲	۱۶/۸۷۲	تایید مسیر
	نظام توانمندسازی و توسعه فردی مدیران در سطح ملی و بین‌المللی	۴/۱۰	۰/۷۸	۰/۸۲۱	۲۰/۹۹۴	تایید مسیر
	نظام جانشین‌پروری و جانشینی مدیران مبتنی بر شایستگی	۴	۱/۰۲	۰/۶۱۷	۶/۸۳۲	تایید مسیر
	نظام صلاحیت‌های حرفه‌ای در مشاغل مدیریتی	۴/۳۰	۰/۹۲	۰/۸۱۱	۲۰/۶۹۰	تایید مسیر
	دسترسی به پایگاه‌های دانشی در سطح بین‌الملل	۴/۲۵	۰/۸۵	۰/۷۵۱	۱۰/۷۲۲	تایید مسیر
	نظام جانشین‌پروری و جانشینی مدیران مبتنی بر شایستگی	۴/۱۰	۰/۸۵	۰/۸۷۷	۳۰/۰۰۱	تایید مسیر
	نظام‌های پایش، ارزیابی و حفظ نظام‌های شایسته سالاری	۴/۱۰	۰/۵۵	۰/۷۵۷	۱۳/۶۱۲	تایید مسیر
شایسته‌داری	نظام جبران خدمات مشاغل سطوح مختلف مدیریتی مبتنی بر شایستگی‌های	۴/۲۰	۰/۷۶	۰/۷۲۴	۹/۰۹۷	تایید مسیر

عامل	شاخص	میانگین	انحراف معیار	ضریب تأثیر (در حالت استاندارد ( $\beta$ ))	عدد معناداری (t-value)	نتیجه
شغل و شاغل						
	برنامه‌های ارتقا کیفیت زندگی کاری مدیران	۴/۳۰	۰/۶۵	۰/۷۵۲	۹/۸۹۹	تایید مسیر
	نظام ارزشیابی و ارتقای مدیران با توجه به شایستگی‌های شغل و شاغل	۳/۵۵	۰/۸۸	۰/۷۱۰	۱/۱۷۶	تایید مسیر
	قوانین و مقررات و بخشنامه‌های مربوط به ارتقا و انتصاب مدیران مبتنی بر شایستگی در صنعت نفت	۴/۱۰	۰/۸۵	۰/۶۸۳	۸/۷۷۸	تایید مسیر
	نظام برنامه‌ریزی و استقرار کارراهه شغلی در مشاغل مدیریتی مبتنی بر شایستگی	۳/۸۵	۰/۸۱	۰/۷۳۰	۱۱/۷۹۸	تایید مسیر
	بهره‌گیری از ساز و کارهای انگیزشی مبتنی بر شایستگی	۳/۹۰	۰/۶۴	۰/۷۸۵	۱۷/۸۶۹	تایید مسیر
	سبک رهبری متناسب با شرایط محیطی	۴/۲۵	۰/۶۳	۰/۷۷۳	۱۶/۱۵۹	تایید مسیر
	نظام تنبیه و تنزیل مدیران متخلف	۴/۱۰	۰/۵۵	۰/۸۳۲	۱۷/۰۶۷	تایید مسیر
	کارراهه دوران بازنشستگی برای مدیران شایسته	۴/۲۵	۰/۶۳	۰/۷۸۸	۱۷/۴۰۸	تایید مسیر
	ثبات مدیریتی در صنعت نفت	۴/۰۵	۰/۸۲	۰/۷۵۶	۱۲/۶۱۰	تایید مسیر
	تفویض اختیار به مدیران شایسته و عدم تمرکز	۴/۱۰	۱/۱۶	۰/۷۹۰	۱۳/۶۸۴	تایید مسیر

عامل	شاخص	میانگین	انحراف معیار	ضریب تأثیر (در حالت استاندارد ( $\beta$ ))	عدد معناداری (t-value)	نتیجه
سازمانی						
	نظام برقراری ارتباط مستمر و بهره‌مندی از تجارب مدیران موفق و شایسته بعد از بازنشستگی	۴/۱۰	۰/۸۵	۰/۷۲۲	۱۳/۱۵۵	تأیید مسیر

مدل تحلیل عاملی تاییدی شامل دو دسته معادلات ساختاری می‌باشند دسته اول روابط بین متغیرهای پنهان و متغیرهای آشکار می‌باشند. که در جدول (۲) توضیح داده شد و معادلات ساختاری مرتبه دوم که رابطه بین متغیرهای پنهان یعنی ابعاد شایسته‌سالاری با نظام شایسته‌سالاری را شامل می‌شود که در جدول (۳) توضیح داده شده است.

جدول ۳- بررسی میزان تأثیرگذاری عوامل نظام شایسته‌سالاری مدیران (منبع: یافته‌های پژوهش)

مسیر مستقیم	ضریب تأثیر ( $\beta$ )	عدد معناداری (t-value)	نتیجه
شایسته‌پنداری $\Leftarrow$ نظام شایسته‌سالاری	۰/۷۸۳	۱۹/۲۵	تأیید مسیر
شایسته‌یابی $\Leftarrow$ نظام شایسته‌سالاری	۰/۸۳۳	۱۹/۶۵	تأیید مسیر
شایسته‌گزینی $\Leftarrow$ نظام شایسته‌سالاری	۰/۸۶۵	۲۳/۲۳	تأیید مسیر
شایسته‌گماری $\Leftarrow$ نظام شایسته‌سالاری	۰/۸۸۱	۲۰/۰۹	تأیید مسیر

نتیجه	عدد معناداری (t-) (value)	ضریب تأثیر (β)	مسیر مستقیم	
تأیید مسیر	۱۳/۲۹	۰/۸۳۰	نظام شایسته سالاری	⇐ شایسته‌پروری
تأیید مسیر	۱۹/۳۵	۰/۸۶۸	نظام شایسته سالاری	⇐ شایسته‌داری

با توجه به نتایج جدول (۳) مقدار آماره تی برای تمامی مسیرها بیش‌تر از ۱/۹۶ شده است و خارج بازه معناداری است ( $p < 0/05$ ). بنابراین، با احتمال ۰/۹۵ می‌توان گفت که عوامل شایسته‌پنداری، شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری، شایسته‌پروری و شایسته‌داری نقش مستقیم و معناداری بر نظام شایسته‌سالاری دارند.

به منظور سنجش شکاف بین وضع موجود و مطلوب، ابتدا نرمال یا یکنواخت بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کلموگروف اسمیرنوف مورد بررسی و تأیید قرار گرفت (داده‌ها نرمال بودند). بر همین اساس برای آزمون‌های مقایسه میانگین‌ها از روش‌ها و آزمون‌های پارامتریک استفاده شد. به منظور تحلیل شکاف و مقایسه وضعیت عوامل نظام شایسته‌سالاری شامل متغیرهای شایسته‌پنداری، شایسته‌خواهی، شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری و شایسته‌گماری، شایسته‌پروری و شایسته‌داری در وضع موجود و مطلوب از آزمون تی زوجی استفاده شد که فرض آماری آن به شرح ذیل می‌باشد:

فرض صفر: بین عوامل نظام شایسته‌سالاری در وضع موجود و مطلوب در صنعت نفت تفاوت معنادار وجود ندارد.

فرض یک: بین عوامل نظام شایسته‌سالاری در وضع موجود و مطلوب در صنعت نفت تفاوت معنادار وجود دارد.

جدول ۴ - نتایج آزمون تی زوجی آزمون مقایسه میانگین عوامل نظام شایسته‌سالاری در وضع موجود و در وضع مطلوب (منبع: یافته‌های پژوهش)

سطح معناداری	آماره تی	اختلاف میانگین	میانگین		ابعاد شایسته‌سالاری
			وضع مطلوب	وضع موجود	
۰/۰۰۰	۲۳/۹۵	۲,۸۸	۴/۲۱	۲/۳۳	شایسته‌پنداری و شایسته‌خواهی
۰/۰۰۰	۲۰/۸۵	۱,۹۷	۴/۲۵	۲/۲۸	شایسته‌یابی
۰/۰۰۰	۲۱/۰۴	۲,۰۲	۴/۲۴	۲/۲۲	شایسته‌گزینی
۰/۰۰۰	۲۲/۵۵	۱,۹۶	۴/۳۱	۲/۳۴	شایسته‌گیری و شایسته‌گماری
۰/۰۰۰	۲۱/۴۹	۲,۰۹	۴/۳۸	۲/۲۹	شایسته‌پروری
۰/۰۰۰	۲۷/۱۹	۲,۰۲	۴/۱۸	۲/۱۶	شایسته‌داری

نتایج بدست آمده از آزمون تی زوجی در جدول (۴) نشان می‌دهد که میانگین هر یک از عوامل نظام شایسته‌سالاری در وضع مطلوب بالاتر از وضعیت موجود در سازمان است. همچنین برای تمامی عوامل نظام شایسته‌سالاری مقدار سطح معناداری آزمون کمتر از ۰/۰۵ شده است که نشان می‌دهد بین وضع موجود و وضع مطلوب عوامل نظام شایسته‌سالاری شامل متغیرهای شایسته‌پنداری و شایسته‌خواهی، شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری و شایسته‌گماری، شایسته‌پروری و شایسته‌داری اختلاف معناداری وجود دارد. طبق اطلاعات جدول (۴) بیش‌ترین شکاف (اختلاف میانگین) مربوط به مؤلفه شایسته‌پنداری/خواهی و کمترین اختلاف میانگین مربوط به مؤلفه شایسته‌یابی و شایسته‌گیری و شایسته‌گماری است و سایر مؤلفه‌ها از بیش‌ترین اختلاف میانگین به کمترین به ترتیب به شایسته‌پروری با اختلاف میانگین ۲,۰۹ و سپس شایسته‌گزینی و شایسته‌داری با اختلاف میانگین ۲,۰۲ مربوط می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه با هدف طراحی و تبیین نظام شایسته سالاری مدیران در صنعت نفت انجام گرفت که محقق در پی آن بوده‌اند ابعاد شایسته سالاری مدیران در صنعت نفت شناسایی و با استفاده از نرم‌افزار PLS الگوی مناسبی را ارائه نماید. برای این منظور با تحقیق و جستجو در ادبیات و پیشینه تحقیق و همچنین نظر خبرگان ۳۱ شاخص در شش بعد شناسایی گردید. سپس این ویژگی در پنل خبرگی دلفی غربالگری شده و در مجموع ۳۹ شاخص شناسایی و در شش طبقه شامل: شایسته پنداری و شایسته خواهی، شایسته یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته پروری و شایسته داری دسته‌بندی گردید.

نتایج بدست آمده از این پژوهش نشان‌دهنده آن است که شاخص‌ها و مؤلفه بدست آمده در این تحقیق با تحقیقات پیشین خود در این راستا همخوانی دارد. به طور مثال شاخص‌های بدست آمده در بعد شایسته پنداری و شایسته خواهی با نتایج تحقیقات رینی (۲۰۰۳)، میرسپاسی (۱۳۸۵)، آذر پیرا و نوروزی (۱۳۹۵)، میر (۱۳۹۵) عبدالصبور (۱۳۹۲) و ابطحی (۱۳۸۸) همخوانی دارد.

در بعد شایسته یابی شاخص‌های حاصل از این پژوهش با نتایج تحقیقات لیچنبرگ و لوبان (۱۹۹۹) باتمانی و ستاری (۱۳۸۴) و آذر پیرا، نوروزی (۱۳۹۵)، و همچنین با شاخص‌های بعد کارکرد سازمانی مؤلفه شایسته یابی تحقیقات عبدالصبور (۱۳۹۲) و ابطحی (۱۳۸۸) ... همخوانی دارد.

در بعد شایسته‌گزینی و شایسته‌گماری شاخص‌های حاصل از این پژوهش با نتایج تحقیقات پیترز (۱۹۸۷) و سهرابی (۱۳۸۴)، طباطبایی و انصاری (۱۳۸۴)، میرسپاسی (۱۳۸۵)، آذر پیرا، نوروزی (۱۳۹۵)، و همچنین با شاخص‌های بعد کارکرد سازمانی مؤلفه نظام جذب و تامین (شایسته یابی، شایسته‌گماری و شایسته‌گزینی) تحقیقات عبدالصبور (۱۳۹۲) و ابطحی (۱۳۸۴) ... همخوانی دارد.

در خصوص بعد شایسته پروری شاخص‌های حاصل با نتایج تحقیقات جزنی (۱۳۸۴) با شاخص انتخاب و اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی و ارزیابی عملکرد موثر و همچنین ادبیات منابع انسانی و مدیریت آموزشی با احصاء شاخص‌های وجود و اثربخشی استراتژی‌ها

و برنامه‌های آموزشی، وجود و انتخاب روش‌های آموزشی مؤثر (متناسب با ویژگی‌های شغل و مشاغل)، برنامه‌های نیازسنجی، ارزیابی و اثربخشی آموزشی ادبیات مدیریت منابع انسانی و آموزشی، وجود و اثربخشی برنامه‌های تواناسازی و جانشین پروری، انتخاب و بکارگیری معیارهای یادگیرندگی سازمان هم‌خوانی دارد.

در نهایت، یافته‌های پژوهش نشان داد در خصوص بعد شایسته‌داری شاخص‌های حاصل با نتایج تحقیقات ابطی (۱۳۸۳)، میرسپاسی (۱۳۸۵)، جزنی (۱۳۸۴)، رس و مک بیان (۲۰۰۰)، لیچنبرگ و لوبان (۱۹۹۹)، آذر پیرا و نوروزی (۱۳۹۵)، و هم‌چنین با شاخص‌های بعد کارکردهای سازمانی ابطی (۱۳۸۴) هم‌خوانی دارد.

با توجه به نتایج پژوهش نظام شایسته‌سالاری در صنعت نفت در وضعیت موجود و مطلوب حاکی از اختلاف معنادار در هریک از ابعاد بدست آمده است که بیش‌ترین شکاف (اختلاف معنادار) و به عبارتی اختلاف میانگین بدست آمده مربوط به مؤلفه شایسته‌پنداری/خواهی و کمترین اختلاف میانگین مربوط به مؤلفه شایسته‌یابی و شایسته‌گیری و گماری است و سایر مؤلفه‌ها به ترتیب از بیش‌ترین اختلاف میانگین به کمترین مربوط به شایسته‌پروری با اختلاف میانگین ۲,۰۹ و سپس شایسته‌گزینی و داری اختلاف میانگین ۲,۰۲ را به خود اختصاص داده است.

دراین راستا و به منظور بهبود وضعیت موجود پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- تخصیص منابع و بودجه لازم برای جذب و نگهداری شایستگان در صنعت نفت،
- ایجاد و درنظرگرفتن منابع لازم برای طرح‌ها و برنامه‌های شایسته‌سالاری از سوی مدیران صنعت نفت،
- تشکیل بانک اطلاعات جامع و به‌روز از مدیران در سطح شرکت با استفاده از توانمندی‌ها و شایستگی‌های آنان،
- تلاش برای پیاده‌سازی ارزش‌ها و فرهنگ شایسته‌سالاری در سطح صنعت نفت،
- استقرار نظام اخلاق مداری در صنعت نفت از سوی مدیران،
- برقراری عدالت جنسیتی و انتصاب و انتخاب مدیران زن شایسته،
- استقرار فرهنگ شایسته‌سالاری از طریق آموزش، فرهنگ‌سازی و تدوین آیین‌نامه‌ها

#### و دستورالعمل‌ها،

- برکناری و یا کاهش پرداخت مدیران ضعیف از سوی مدیران عالی رتبه شرکت،
- استقرار سازمان‌های مراقب و یا پیگیر اصول و قوانین شایسته‌سالاری در سطح شرکت،
- تدوین قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های اجرایی در سطح شرکت به منظور استقرار فرایند شایسته‌سالاری در شرکت بالاخص در حوزه مدیران،
- تدوین سند راهبردی توسعه منابع انسانی در صنعت نفت،
- حمایت مدیران ارشد شرکت از استراتژی‌های منابع انسانی در زمینه شایسته‌سالاری،
- توجه به دانش و مهارت‌های مدیران و همراستایی با تکنولوژی سازمانی،
- الگوبرداری و توجه به تجربیات جهانی جهت ارتقا و انتصاب مدیران،
- تجزیه و تحلیل و طراحی مشاغل مناسب و براساس شایستگی مدیران،
- تدوین قوانین و مقررات شفاف و صریح برای شایسته‌سالاری مدیران در صنعت نفت،
- استقرار ساختار و نظام‌های پایش، ارزیابی و حفظ نظام‌های شایسته‌سالاری، مستندسازی دانش و تجربیات مدیران و پیشکسوتان.

#### منابع

- آذر پیرا، مرتضی (۱۳۹۵). بررسی وضعیت استقرار نظام شایسته‌سالاری در چرخه فرایند مدیریت منابع انسانی در شهرداری تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- ابطحی، سید حسین و عبدصبور، فریدون (۱۳۸۸). چارچوبی نظام مند در تحلیل موانع شایسته‌سالاری سازمان‌های دولتی، پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، مرکز همایش‌های صدا و سیما، ۲۰ و ۲۱ تیرماه.
- ارزیابی عملکرد صنعت نفت (۱۳۹۳). اداره کل آموزش برنامه نیروی انسانی و تحول اداری، وزارت نفت، ایران.
- احمدی، سیدعلی اکبر، صدر منصوری، سعید، درویش، حسن و رجب بیگی، مجتبی (۱۳۹۵). شناسایی شایستگی‌های مدیریتی در فرایند استعداد یابی (مورد مطالعه

- صنعت نفت ایران)، فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۱۰، شماره ۳۹، صص ۶۳-۹۶
- رهنورد، فرج اله، شیرازی، آقاحسینعلی و قیصری، فرهاد (۱۳۹۲). شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری در سطح مدیران حرفه‌ای سازمان های دولتی شهرستان اهواز، فصل‌نامه مدیریت بهره‌وری، سال ۷، شماره ۲۵، صص ۳۲-۱۵.
- عباسی، علی، امامی، داریوش و محمدصادقی، حسن (۱۳۹۲). استقرار شایسته‌سالاری در نظام اجرایی کشور (ضرورت‌ها و راهکارها)، ماهنامه کار و جامعه، فروردین ۱۳۹۲، شماره ۱۵۵، صص ۶۲-۷۲.
- عبد صبور، فریدون (۱۳۹۲). ارائه الگوی مفهوم‌سازی و آسیب‌شناسی شایسته‌سالاری در سازمان، فصل‌نامه مطالعات منابع انسانی، سال ۷، شماره ۱۰، صص ۴۴-۲۱
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)، تهران، انتشارات سمت، چاپ سوم.
- کرسول، جان و پلانوکلاک، ویکی (۱۳۸۷). تکنیک‌های تحقیق تلفیقی، ترجمه محسن نیازی و عباس زارعی، تهران، انتشارات علم و دانش، چاپ سوم.
- گزارش برنامه تحول اداری کشور (۱۳۸۱). سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور. معاونت امور مدیریت منابع انسانی، ایران.
- معمارزاده، غلامرضا، نجف بیگی، رضا و عباس زاده، یداله (۱۳۹۱). تبیین مدل ارتقاء شایسته‌سالاری و عوامل مرتبط با آن در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، فصل‌نامه فراسوی مدیریت، سال ۵، شماره ۲۰، بهار، صص ۵۸-۳۵.
- میر، سمیه (۱۳۹۵). مطالعه جایگاه شایسته‌سالاری در سازمان، کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، شیراز، پژوهش شرکت ایده بازار صنعت سبز.
- نوروزی، مریم (۱۳۹۵). بررسی و شناسایی عوامل مؤثر بر بکارگیری و استقرار نظام شایسته‌سالاری در شرکت فناپ. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

نیومن، ویلیام لاورنس (۱۳۹۳). روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه ابوالحسن فقیهی و عسل آغاز، تهران، انتشارات ترمه، چاپ سوم.

Arrow, K. J., Bowles, S., & Durlauf, N. (2000). *Meritocracy and economic inequality*. Princeton University Press. 317-340.

Bilton, T., Bonnett, K., Jones, P., Lawson, T., Skinner, D., Stanworth, M., & Webster, A. (1996). *Introductory sociology*. London: Macmillan 128-142.

Castilla, Emilio J. & Stephen Benard (2010). The Paradox of Meritocracy in Organizations, Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management, Cornell University.

Chao, Y. P., Chou, Y. C., & Lai, W. H. (2017). AHP Competency Model in the Service Chain Industry. *Advances in Management and Applied Economics*, 7 (3), 1-20.

Crumpton, M. A. (2015). Strategic Human Resource Planning for Academic Libraries: Information, Technology, And Organization (4RD ED.), London: Chandos Publishing.

Foster, M., Sloto, L. & Ruby, R. (2006). Responding to Discrimination as a Function of Meritocracy Beliefs and Personal Experiences: Testing the Model of Shattered Assumptions. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9 (3), 401-411

Fulmer, R. M. & Conger, J. A. (2004). Developing leaders with 2020 vision. *Financial Executive*, 20 (5), 38-40

Hauser, R. M. (2002). Meritocracy, Cognitive Ability, and the sources of Occupational Success. CDE Working Paper, No.98-07.

Hyter, M. (2008). Meritocracy, Novation's Group, Inc.

Kim, C. H. & Choi, Y. B. (2017). How Meritocracy is Defined Today?: *Contemporary Aspects of Meritocracy, Economics and Sociology*, 10 (1), 112-121

Liang, Z., Howard, P. F., & Leggat, S. G. (2017). 360° management competency assessment: is our understanding adequate? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55 (2), 213-233.

Parish, R. (2006). Interview with Lani Guinier about the Measure of Meritocracy: [http:// alterent. org/story/33671](http://alterent.org/story/33671).

- Peterson, T., Saporta, I., & Seidel, M. D. L. (2000). Offering a job: Meritocracy and Social Networks, *The American Journal of Sociology-Chicago*, 106, 763-817
- Rahnavard, F., Shirazi, M. A. H. A., & Gheisari, F. (2013). Factors preventing proper recognition to establish meritocracy system at the level of professional managers of Government agencies the city of Ahwaz, *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 5 (8), 1025-1032.
- Young, M. (1999). Looking book on Meritocracy Interviewed by Geoff Dench on – Gabriel Productions Ltd. Balckwell Publishing, 73- 77.
- Young, M. D. (1958). *The rise of the meritocracy: An essay on education and equality*. London: Thames and Hudson.
- Zimdars, A. (2007). *Challenges to Meritocracy? A Study of the Social Mechanisms in Student Selection and Attainment at the University of Oxford*, thesis for degree of PhD, in Economic and Social Research Council, New College, University of Oxford.

