نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۲۷ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۰۵

# طراحی و تبیین مدل شایسته سالاری مدیران در صنعت نفت

فریده زارعی[۱] - کرم اله دانش فرد[۲] - رضا نجف بیگی[۳]

## 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، شایسته گزینی، 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.**

[۱] دانش آموخته دکترای مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. farzarei59@gmail.com
[۲] استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. نویسنده مسئول: (daneshfard@srbiau.ac.ir)
[۳] استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. najafbeigi@gmail.com

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

## 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 اندازه ایی 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 شایسته سالاری 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 آموش 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 شایسته سالاری 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



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

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 شایسته سالاری 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 نیزآشنا 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 شایسته سالاری مطلوب در صنعت نفت است. لذا پژوهش حاضر به



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

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

مفهوم شایستگی و شایسته سالاری 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 شایسته سالاری 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). شایسته سالاری نظامی بر اساس قابلیت‌ها و شایستگی‌های افراد در برابر افراد دیگر می‌باشد (Kim & Choi, 2017).

راب موری[1] (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[2] (۲۰۰۶) معتقدند شایسته سالاری 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

[1] Rob Moore
[2] Parish & Sense



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

انکـار نظام‌های طبقه‌ای و اشرافی است که در آن افـراد بـر اسـاس موروثیـت و جانـشینی بـه منزلت اجتماعی دست می‌یابند. در تعریف دیگر؛ هوسر (۲۰۰۲) آن را فرآیند ایجـاد نگـرش، الگوهـای رفتـاری و اخلاقی با ارزش‌های پایدار از طریـق بکارگیری روش‌ها و مـوازین علمـی بـرای جـذب، بکارگیری و پرورش نیروی انسانی می‌داند؛ به گونه‌ای که شایستگی هـا، اسـتعدادها و توانمندی‌های نیروی انسانی با نیازهای آینده سازمان مطابقت داشته باشـد. همچنـین وی معتقد است شایسته سالاری جریان پویایی است که باید بطور مستمر به آن پرداخته شود و به تناسب نیاز سازمان، همواره تکامل یابد.

هایتر[1] (۲۰۰۸) معتقد است شایسته سالاری به منزله موضوعی بدیع و مجموعه‌ای پیچیده از ساز و کارهایی است که می‌تواند طی فرایندی بلندمدت، علمی و سنجیده در اداراات و سازمان‌ها استقرار یابد. او بیان می کند که لازمه استقرار شایسته سالاری فراهم آوردن زیر بناهای مناسب از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است.

رهنورد، شیرازی و قیصری (۱۳۹۲)، شایسته سالاری را به عنوان فرایند تلفیقی شامل گا مها 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 شایسته خواهی بهره گیری از شایستگان و ارج نهادن بر آنان به عنوان یک عزم ملی و ارزش خدشه ناپذیر سازمانی مورد تأکید قرار می گیرد. شایسته‌شناسی به عنوان یک محور در فرآیند جذب نیروهای مورد نیاز سازمان ها مورد توجه قرار می گیرد در این مرحله سازمان ها باید از مؤثرترین روش های اطلاع رسانی وکارآمدترین روش های جستجو و به شیوه‌ای انگیزاننده برای یافتن افراد شایسته بالقوه بهره گیرند. شایسته سنجی به کار بردن شاخص‌های عمومی و تخصصی در شناسایی متقاضیان؛ به‌صورت بررسی‌های موردی، آزمون‌های شناسایی، مصاحبه‌های ساختارمند را فرآیند شایسته سنجی گویند. توجه کافی به اعتبار معیارهای سنجش در این مرحله حایز اهمیت فراوان است. شایسته

[1] Hyter



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

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 ساده‌ای 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 شایستگی‌های مدیریتی در فرایند استعدادیابی؛ مورد مطالعه صنعت نفت ایران" مؤلفه‌های تعیین‌کننده استعداد مدیریتی را در میان کارکنان صنعت نفت در نه بعد (هوش چندگانه، قابلیت یادگیری، مهارتهای مدیریتی، انگیزه درونی، بصیرت، خود رهبری، اشتیاق، مهارتهای اجتماعی، قابلیت‌های شناختی) و ۶۳ مؤلفه شناسایی کرده‌اند.

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 پایین‌تر 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



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

اهمیت متفاوتی دارند. به‌طوری که شایسته خواهی بالاترین رتبه و شایسته پروری، شایسته داری، شایسته گزینی، شایسته یابی و شایسته تودیعی به ترتیب دارای رتبه‌های بعدی می‌باشند. هم‌چنین شایسته خواهی، شایسته پروری، شایسته داری، شایسته گزینی، شایسته یابی و شایسته تودیعی به شکل نامطلوبی در شرکت فناپ پیاده‌سازی شده‌اند.

میر (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای که با عنوان "مطالعه جایگاه شایسته سالاری 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 شایسته سالاری در سازمان است و مهم‌ترین عامل برای تحقق و نهادینه‌سازی شایسته سالاری، بررسی و نقد باورها و ارزش‌های نادرست نسبت به شایسته سالاری 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 شایسته سالاری در سازمان، ضمن شناسایی عوامل مؤثر (برون سازمانی و درون سازمانی) بر نظام شایسته سالاری، فرایندها و کارکردهای منابع انسانی را در قالب شایسته سالاری که شامل شایسته یابی، شایسته گماری، شایسته گزینی، شایسته پروری و شایسته داری است، مطرح نموده است که شاخص‌های هریک از ابعاد این نظام به شرح ذیل می‌باشد:

- شایسته یابی، شایسته گماری، شایسته گزینی 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، تسهیل کننده بودن قوانین و مقررات استخدام و جذب، وجود اطلاعات کامل شغلی از طریق تجزیه و تحلیل مشاغل در جهت تناسب فرد و شغل.
- شایسته پروری، 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



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

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[1] (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[2] (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

[1] Kim & choi
[2] Liang, Howard & Leggat



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

مدیریت تغییر شناسایی شدند.

پیترسون، سابورتا و سدیل[1] (۲۰۰۰) در پژوهشی با عنوان "شایسته سالاری 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 دارندکه اغلب به هم بافته بوده و در پاره ایی از موارد مبهم و غیر شفافند. شبکه‌های مذکور فراهم آورنده اطلاعاتی در باره فرصت‌های شغلی برای جویندگان شغل و چشم اندازهای اینده 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 شدیدا در جذب افراد مؤثر می‌باشد.

در این تحقیق هدف اصلی محقق طراحی و تبیین مدل مناسب نظام شایسته سالاری 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 هریک از این ابعاد و نهایتا 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 کمّی و کیفی در مراحلی از تحقیق است که می‌تواند به‌صورت همزمان یا متوالی انجام گیرد، به گونه‌ی 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 کمّی گردآوری و

[1] Person, Saporta &Seidel



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

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 طبقه ایی 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.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

**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 جزیی[1] (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 اصطلاحا به آن بار عاملی[2] نیز گفته می‌شود را نشان می‌دهد. با توجه به اینکه تمامی

[1] Partial Least Square
[2] Loading factor



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

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 تحلیل دلفی و آزمون مدل (منبع: یافته‌های پژوهش)**

| عامل | شاخص | میانگین | انحراف معیار | ضریب تأثیر (در حالت استاندارد (β) | عدد معناداری (t-value) | نتیجه |
|---|---|---|---|---|---|---|
| شایسته سالاری | حمایت فلسفه وجودی، ارزش‌ها وچشم انداز صنعت نفت از شایسته سالاری | ۴/۱۰ | ۰/۷۱ | ۰/۶۷۰ | ۱۰/۵۳۲ | تایید مسیر |
| | تعهد و باور مدیران ارشد برای استقرار شایسته سالاری | ۴/۵۰ | ۰/۶۰ | ۰/۷۵۲ | ۱۲/۹۸۵ | تایید مسیر |
| | وجود محورهای شایسته سالاری 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 |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

| عامل | شاخص | میانگین | انحراف معیار | ضریب تأثیر (در حالت استاندارد (β) | عدد معناداری (t-value) | نتیجه |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | انسانی با محوریت شایسته سالاری | | | | | 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 |
| شایسته‌یابی | اصلاح و کار آمدسازی سیستم کاریابی با استفاده از الگوهای جهانی در مشاغل مدیریتی | ۴/۱۵ | ۰/۷۴ | ۰/۷۶۳ | ۱۰/۲۷۰ | تایید مسیر |
| | 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 |
| شایسته گزینی | (نظام) مکانیزم‌های شفاف و عادلانه برنامه‌ریزی، گزینش مدیران مبتنی بر شایستگی‌های شغل و شاغل | ۴/۲۰ | ۰/۸۹ | ۰/۷۵۶ | ۱۱/۱۰۳ | تایید مسیر |
| | 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 |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

| عامل | شاخص | میانگین | انحراف معیار | ضریب تأثیر (در حالت استاندارد (β) | عدد معناداری (t-value) | نتیجه |
|---|---|---|---|---|---|---|
| شایسته گماری | شفاف بودن پست‌های مدیریتی و سیاسی در مشاغل حساس و کلیدی | ۴/۱۵ | ۰/۷۴ | ۰/۶۶۳ | ۷/۹۴۵ | تایید مسیر |
| | تسهیل کننده 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 اینده 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 (شایستکان) 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 |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

| عامل | شاخص | میانگین | انحراف معیار | ضریب تأثیر (در حالت استاندارد (β) | عدد معناداری (t-value) | نتیجه |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | احراز سمت‌های مدیریتی | | | | | |
| شایسته پروری | نظام آموزش و توسعه مدیران مبتی 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 جانشین پروری و جانشینی مدیران مبتنی بر شایستگی | ۴ | ۱/۰۲ | ۰/۶۱۷ | ۶/۸۳۲ | تایید مسیر |
| | نظام صلاحیت‌های حرفه ایی در مشاغل مدیریتی | ۴/۳۰ | ۰/۹۲ | ۰/۸۱۱ | ۲۰/۶۹۰ | تایید مسیر |
| | دسترسی به پایگاه‌های دانشی در سطح بین الملل | ۴/۲۵ | ۰/۸۵ | ۰/۷۵۱ | ۱۰/۷۲۲ | تایید مسیر |
| | نظام جانشین پروری و جانشینی مدیران مبتنی بر شایستگی | ۴/۱۰ | ۰/۸۵ | ۰/۸۷۷ | ۳۰/۰۰۱ | تایید مسیر |
| شایسته داری | نظام‌های پایش، ارزیابی و حفظ نظام‌های شایسته سالاری | ۴/۱۰ | ۰/۵۵ | ۰/۷۵۷ | ۱۳/۶۱۲ | تایید مسیر |
| | نظام جبران خدمات مشاغل سطوح مختلف مدیریتی مبتنی بر شایستگی‌های | ۴/۲۰ | ۰/۷۶ | ۰/۷۲۴ | ۹/۰۹۷ | تایید مسیر |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

| عامل | شاخص | میانگین | انحراف معیار | ضریب تأثیر (در حالت استاندارد (β) | 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 |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

| عامل | شاخص | میانگین | انحراف معیار | ضریب تأثیر (در حالت استاندارد (β) | 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 | تایید مسیر |

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

**جدول ۳- بررسی میزان تأثیرگذاری عوامل نظام شایسته سالاری مدیران (منبع: یافته‌های پژوهش)**

| مسیر مستقیم | | | ضریب تأثیر (β) | عدد معناداری (t-value) | نتیجه |
|---|---|---|---|---|---|
| شایسته پنداری | ⇐ | نظام شایسته سالاری | ۰/۷۸۳ | ۱۹/۲۵ | تأیید مسیر |
| شایسته یابی | ⇐ | نظام شایسته سالاری | ۰/۸۳۳ | ۱۹/۶۵ | تأیید مسیر |
| شایسته گزینی | ⇐ | نظام شایسته سالاری | ۰/۸۶۵ | ۲۳/۲۳ | تأیید مسیر |
| شایسته گماری | ⇐ | نظام شایسته سالاری | ۰/۸۸۱ | ۲۰/۰۹ | تأیید مسیر |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

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

با توجه به نتایج جدول (۳) مقدار آماره تی برای تمامی مسیرها بیش‌تر از۱/۹۶ شده است و خارج بازه معناداری است (p <۰/۰۵). بنابراین، با احتمال ۰/۹۵ می‌توان گفت که عوامل شایسته پنداری، شایسته یابی، شایسته گزینی، شایسته گماری، شایسته پروری و شایسته داری نقش مستقیم و معناداری بر نظام شایسته سالاری 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 تایید 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 شایسته سالاری شامل متغیرهای شایسته پنداری، شایسته خواهی، شایسته یابی، شایسته گزینی، شایسته‌گیری و شایسته گماری، شایسته پروری و شایسته داری در وضع موجود و مطلوب از آزمون تی زوجی استفاده شد که فرض آماری آن به شرح ذیل می‌باشد:

فرض صفر: بین عوامل نظام شایسته سالاری دروضع موجود و مطلوب در صنعت نفت تفاوت معنادار وجود ندارد.

فرض یک: بین عوامل نظام شایسته سالاری دروضع موجود و مطلوب در صنعت نفت تفاوت معنادار وجود دارد.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

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

| ابعاد شایسته سالاری | میانگین | | اختلاف میانگین | آماره تی | سطح معناداری |
|---|---|---|---|---|---|
| | وضع موجود | وضع مطلوب | | | |
| شایسته پنداری و شایسته خواهی | ۲/۳۳ | ۴/۲۱ | ۲,۸۸ | ۲۳/۹۵ | ۰/۰۰۰ |
| شایسته یابی | ۲/۲۸ | ۴/۲۵ | ۱,۹۷ | ۲۰/۸۵ | ۰/۰۰۰ |
| شایسته گزینی | ۲/۲۲ | ۴/۲۴ | ۲,۰۲ | ۲۱/۰۴ | ۰/۰۰۰ |
| شایسته‌گیری و شایسته گماری | ۲/۳۴ | ۴/۳۱ | ۱,۹۶ | ۲۲/۵۵ | ۰/۰۰۰ |
| شایسته پروری | ۲/۲۹ | ۴/۳۸ | ۲,۰۹ | ۲۱/۴۹ | ۰/۰۰۰ |
| شایسته داری | ۲/۱۶ | ۴/۱۸ | ۲,۰۲ | ۲۷/۱۹ | ۰/۰۰۰ |

نتایج بدست آمده از آزمون تی زوجی در جدول (۴) نشان می‌دهد که میانگین هر یک از عوامل نظام شایسته سالاری در وضع مطلوب بالاتر از وضعیت موجود در سازمان است. هم‌چنین برای تمامی عوامل نظام شایسته سالاری مقدار سطح معناداری آزمون کمتر از ۰/۰۵ شده است که نشان می‌دهد بین وضع موجود و وضع مطلوب عوامل نظام شایسته سالاری شامل متغیرهای شایسته پنداری وشایسته خواهی، شایسته یابی، شایسته گزینی، شایسته‌گیری و شایسته گماری، شایسته پروری و شایسته داری اختلاف معناداری وجود دارد. طبق اطلاعات جدول (۴) بیش‌ترین شکاف (اختلاف میانگین) مربوط به مؤلفه شایسته پنداری/خواهی و کمترین اختلاف میانگین مربوط به مؤلفه شایسته یابی و شایسته‌گیری و شایسته گماری است و سایر مؤلفه‌ها از بیش‌ترین اختلاف میانگین به کمترین به ترتیب به شایسته پروری با اختلاف میانگین ۲,۰۹ و سپس شایسته گزینی و شایسته داری با اختلاف میانگین ۲,۰۲ مربوط می‌شود.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

## 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 شالاری مدیران در صنعت نفت شناسایی و با استفاده از نرم‌افزار PLS الگوی مناسبی را ارائه نماید. برای این منظور با تحقیق وجستجو 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، شایسته گزینی، 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 امده 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) وآذر پیرا، نوروزی (۱۳۹۵)، و هم‌چنین با شاخص‌های بعد کارکرد سازمانی مؤلفه شایسته یابی تحقیقات عبدالصبور (۱۳۹۲) و ابطحی (۱۳۸۸) ... همخوانی دارد.

در بعد شایسته گزینی و شایسته گماری 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، شایسته گماری و شایسته گزینی) 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 موثرو هم‌چنین ادبیات منابع انسانی و مدیریت آموزشی با احصاء شاخص‌های وجود و اثربخشی استراتژی‌ها



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

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 شایسته داری شاخص‌های حاصل با نتایج تحقیقات ابطحی (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 ابطحی (۱۳۸۴) همخوانی دارد.

با توجه به نتایج پژوهش نظام شایسته سالاری 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 شایسته پنداری/ خواهی و کمترین اختلاف میانگین مربوط به مؤلفه شایسته یابی و شایسته‌گیری و گماری است و سایر مؤلفه‌ها به ترتیب از بیش‌ترین اختلاف میانگین به کمترین مربوط به شایسته پروری با اختلاف میانگین ۲,۰۹ و سپس شایسته گزینی و داری اختلاف میانگین ۲,۰۲ را به خود اختصاص داده است.

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

- تخصیص منابع و بودجه لازم برای جذب و نگهداری شایستگان در صنعت نفت،
- ایجاد و درنظرگرفتن منابع لازم برای طرح‌ها و برنامه‌های شایسته سالاری 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 شایسته سالاری 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 شایسته سالاری از طریق آموزش، فرهنگ‌سازی و تدوین آیین نامه‌ها



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

و دستورالعمل‌ها،

- برکناری و یا کاهش پرداخت مدیران ضعیف از سوی مدیران عالی رتبه شرکت،
- استقرار سازمان‌های مراقب و یا پیگیر اصول و قوانین شایسته سالاری در سطح شرکت،
- تدوین قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های اجرایی در سطح شرکت به منظور استقرار فرایند شایسته سالاری 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 شایسته سالاری،
- 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 شایسته سالاری مدیران در صنعت نفت،
- استقرار ساختار و نظام‌های پایش، ارزیابی و حفظ نظام‌های شایسته سالاری، مستندسازی دانش و تجربیات مدیران و پیشکسوتان.

## منابع

آذر پیرا، مرتضی (۱۳۹۵). بررسی وضعیت استقرار نظام شایسته سالاری 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 شایسته سالاری 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



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

صنعت نفت ایران)، *فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۱۰، شماره ۳۹، صص ۹۶-۶۳

رهنورد، فرج اله، شیرازی، آقاحسینعلی و قیصری، فرهاد (۱۳۹۲). شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته سالاری در سطح مدیران حرفه‌ای سازمان های دولتی شهرستان اهواز، فصل‌نامه مدیریت بهره‌وری، سال ۷، شماره ۲۵، صص۳۲-۱۵.

عباسی، علی، امامی، داریوش و محمدصادقی، حسن (۱۳۹۲). استقرار شایسته سالاری در نظام اجرایی کشور (ضرورت‌ها و راهکارها)، ماهنامه کار و جامعه، فروردین ۱۳۹۲، شماره ۱۵۵، صص ۷۲-۶۲.

عبد صبور، فریدون (۱۳۹۲). ارائه الگوی مفهوم‌سازی و آسیب‌شناسی شایسته سالاری در سازمان، فصل‌نامه مطالعات منابع انسانی، سال ۷، شماره ۱۰، صص۴۴-۲۱

قلی‌پور، آرین (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)، تهران، انتشارات سمت، چاپ سوم.

کرسول، جان و پلانوکلارک، 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 شایسته سالاری و عوامل مرتبط با آن در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، فصل‌نامه فراسوی مدیریت، سال۵، شماره ۲۰، بهار، صص ۵۸-۳۵.

میر، سمیه (۱۳۹۵). مطالعه جایگاه شایسته سالاری 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 شایسته سالاری در شرکت فناپ. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

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.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

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 Sci*ences, 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.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23 ]