مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۳/۰۷/۱۹ **تاریخ پذیرش ۱۴۰۳ /۱۲/۰۴**

تبیین و رتبه‌بندی مشخصه‌های مشاغل استراتژیک در شرکت گاز ایران: رویکرد آمیخته

ابوالحسن حسینی*[۱] ـ سیده فاطمه قاسم‌پور گنجی[۲]
حامد محمدی[۳] ـ علیرضا عرب[۴]

چکیده

این پژوهش با هدف تبیین و تجزیه‌وتحلیل مشخصه‌های مشاغل استراتژیک در شرکت گاز ایران با روش آمیخته صورت پذیرفته است. در ابتدا از طریق تحقیق کیفی با ۲۱ نفر از خبرگان علمی و اجرایی مصاحبه به عمل آمد که با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت. در بخش کمی با استفاده از روش تصمیم‌گیری چند معیاره بهترین ـ بدترین به تعیین اهمیت این مشخصه‌ها پرداخته شد. نتایج نشان دادند که مشخصه‌های مشاغل استراتژیک در شرکت گاز ایران شامل پنج شاخص چندجانبه بودن شغل، دانش و تجربه بالا، مسئولیت بالای شغلی، ایجاد مزیت رقابتی و صیانت از منابع هستند. نتایج بخش کمی نشان داد که از میان شاخص‌ها سه شاخص دانش و تجربه بالا، ایجاد مزیت رقابتی و صیانت از منابع از بالاترین اهمیت برخوردارند. از میان زیرشاخص‌ها نقش پایش و کنترل، تأثیر بر قابلیت‌های سازمان و دانش تخصصی بالا از بالاترین اهمیت برخوردار بودند.

واژگان کلیدی: مشاغل استراتژیک، تحقیق آمیخته، شرکت گاز ایران، تحلیل مضمون، روش بهترین ـ بدترین

۱. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. (نویسنده مسئول). hosseini@umz.ac.ir

۲. استادیار، دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران. f.ghasempour@shahroodut.ac.ir

۳. دکتری مدیریت دولتی، کارشناس منابع انسانی، شرکت گاز استان مازندران، ساری، ایران . mohammadi.h.16@gmail.com,

۴. استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. alireza.arab@umz.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

مقدمه

مشاغل از نظر تأثیر بر نتایج سازمان (چه از نظر کمی و چه از نظر کیفی) با یکدیگر متفاوت هستند. برخی از مشاغل اساساً نقش حمایتی دارند (مانند فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی) و برخی مشاغل دیگر در ایجاد نتایج سازمان به‌طور مستقیم نقش دارند (مانند بخش تولید و بهره‌برداری) (Beker & Huselid, 2006; Huselid, 2015)؛ به عبارت دیگر، مشاغل استراتژیک به نقش‌ها یا موقعیت‌های اولیه در یک سازمان اطلاق می‌شود که برای عملکرد و موفقیت آن ضروری است (قاسمی، قلی‌پور و ابویی اردکان، ۱۴۰۱). به‌طورکلی، برای شناسایی یک شغل استراتژیک، سه جزء حیاتی است: کمیابی، تأثیر استراتژیک و واریانس عملکرد. از منظر کمیابی، این مشاغل عموماً کمتر از ۱۵ درصد مشاغل سازمان را تشکیل می‌دهند (Beker & Huselid, 2011). از منظر تأثیر استراتژیک، این مشاغل عموماً بر توانایی سازمان در اجرای استراتژی‌ها (از طریق قابلیت‌های استراتژیک سازمان) تأثیر مستقیم دارند. کسب‌وکارها زمانی استراتژیک هستند که تأثیر زیادی بر توانایی شرکت در اجرای استراتژی کسب‌وکار از طریق قابلیت‌های استراتژیک داشته باشند. در نهایت، یکی دیگر از عوامل کلیدی اهمیت شغل، واریانس عملکرد است. این بدان معنی است که شکاف بین بازیگران بالا و پایین در این نقش اساسی است. درحالی‌که تأثیر استراتژیک یک خط مبنا را فراهم می‌کند، واریانس عملکرد فرصتی برای بهبود فراهم می‌کند (Beker & Huselid, 2011; Huselid, 2015).

شناسایی مشاغل استراتژیک از برخی جهات مهم است. اولاً قدم نخست در هر مدل شایستگی، شناسایی مشاغل استراتژیک است. ازاین‌رو، لازم است تا سیستم‌های مدیریت شایستگی و مدیریت استعداد بر مشاغل استراتژیک متمرکز شوند که سازمان‌ها را به سمت عملکرد برتر سوق دهند (Horton, 2000). مدیریت شایستگی را می‌توان به‌عنوان یک رویکرد راهبردی برای شناخت، اندازه‌گیری، بهبود و استفاده از توانایی‌ها، مهارت‌ها، دانش و رفتار کارکنان در یک شرکت در نظر گرفت (سلیمی بازنشینی و همکاران، ۱۴۰۰). این شامل بیان شایستگی‌های اصلی موردنیاز برای مشاغل مختلف و همسو کردن آن‌ها با اهداف استراتژیک شرکت است (Kruyen & Breaugh, 2022; Strużyna et al., 2021). از گام‌های اصلی در اجرای هر مدل شایستگی، توجه به مشاغل حیاتی یا استراتژیک است، زیرا شایستگی‌ها باید همیشه به این مشاغل اختصاص داده شوند (Mansfield, 1996; Chouhan & Srivastava, 2014). ثانیاً

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

شناسایی مشاغل استراتژیک و تعریف معیارهای آن لازمه تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد است. دستیابی به شاخص‌های کلیدی عملکرد این اطمینان را به سازمان می‌دهد که تا چه اندازه اهداف استراتژیک تحقق یافته است. اولین قدم در این فرآیند، شناسایی مشاغل استراتژیک است (Pacana & Czerwińska, 2023; Werner et al, 2021).

تحقیقات گذشته به مشاغل استراتژیک و اهمیت مدیریت متفاوت آن‌ها در قالب مفهوم تمایز منابع انسانی[1] اشاره کرده‌اند. تمایز منابع انسانی به‌عنوان تخصیص متفاوت منابع بین کارکنان از طریق استفاده از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی متفاوت تعریف شده است (Eyamu et al., 2023; Krausert, 2017). برای مثال، اسچمیت[2] و همکاران (۲۰۱۷) مطالعه‌ای را با این هدف انجام دادند که آیا شرکت‌ها سیستم‌های مدیریت منابع انسانی متفاوتی را برای مشاغل مختلف در یک سازمان به کار می‌برند (تمایز منابع انسانی) و این‌که تا چه حد ممکن است بر نتایج شرکت و کارکنان تأثیر بگذارد. دو مطالعه در رابطه با این سؤالات انجام شد. اولین مطالعه بر اساس داده‌های جمع‌آوری‌شده از مدیران بود و نتایج نشان داد که شرکت‌ها سرمایه‌گذاری‌های منابع انسانی خود را بر اساس ارزش استراتژیک مشاغل به شرکت متمایز می‌کنند که بیشتر با سرمایه انسانی آن مشاغل مرتبط بود. کروسرت (۲۰۱۷) به بررسی ادبیات مربوط به بحث تمایز منابع انسانی پرداخت و به دنبال پاسخ به این سؤال بود که آیا (و چگونه) شرکت‌ها باید سیستم‌های مدیریت منابع انسانی خود را بین گروه‌های شغلی حرفه‌ای و مدیریتی متمایز کنند. چهار دیدگاه نظری گسترده، از جمله دیدگاه‌های اقتصادی در سطح شرکت (کلان)، روان‌شناختی (خرد)، نهادی و دیدگاه‌های امکان‌سنجی فنی اتخاذ شده است. دیدگاه‌های روان‌شناختی، نهادی و امکان‌سنجی فنی به نفع یک رویکرد دووجهی است که به‌موجب آن سیستم‌های مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای در درون سیستم‌های مدیریتی مدیریت منابع انسانی در سطح شرکت قرار می‌گیرند (درحالی‌که تحت تأثیر نهادهای سطح میدانی قرار دارند). در مقابل، دیدگاه اقتصادی (مبتنی بر منابع) دلالت بر همگن‌سازی منابع انسانی در بین دو گروه شغلی دارد. این مقاله با ادغام چهار دیدگاه، به اثرات بالقوه منفی درازمدت گرایش به یکسان‌سازی منابع انسانی بر استانداردهای مهارت حرفه‌ای و تعهد به اهداف حرفه‌ای درجه بالاتر اشاره می‌کند.

باید اشاره کرد که ادبیات در حوزه شناخت مشاغل استراتژیک و مشخصه‌های

1. Human resource differentiation
2. Schmidt

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

آن‌ها بسیار محدود است. برخی از محققان بدون اتکا به انجام پیمایش و تنها به‌صورت مفهومی به تبیین و دسته‌بندی از مشاغل استراتژیک پرداخته‌اند (Backer & Huselid, 2009; Huselid, 2015). برای مثال، قاسمی و همکاران (۱۴۰۱) تحقیقی را با هدف شناسایی و اولویت‌بندی مشاغل کلیدی در شرکت همراه اول انجام دادند. در این مطالعه با ۱۵ خبره مصاحبه و از روش تحلیل تم در بخش کیفی و تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی در بخش کمی برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل تم شاخص‌های مشاغل استراتژیک را در قالب تم‌های اصلی واریانس عملکرد، کمبود، عدم برون‌سپاری، پیامد اشتباه، پیامد انتصاب نادرست و ماهیت شغلی تبیین نمود. مطالعات قبلی عمدتاً مشاغل را در سازمان‌های متعدد طبقه‌بندی می‌کردند و شاخص‌های محدودی از جمله کمبود، تأثیر استراتژیک و واریانس عملکرد (به‌عنوان مثال Beker & Huselid, 2011) را برای تشخیص آن‌ها در نظر می‌گرفتند. همچنین مطالعات گذشته مبتنی بر رویکرد آمیخته نبوده‌اند و به رتبه‌بندی شاخص‌های تبیین شده در بخش کیفی نپرداخته‌اند و شکاف تحقیقاتی در این زمینه وجود دارد. علاوه بر این، با توجه به ورود فناوری، اهمیت استراتژیک کسب‌وکار و مشاغل ممکن است با دهه‌های گذشته متفاوت باشد. برای پر کردن این شکاف‌های تحقیقاتی، این مطالعه بر شناسایی شاخص‌های مشاغل استراتژیک متمرکز شده است که به شرکت‌های فعال در صنعت نفت و گاز کمک می‌کند تا مشاغل استراتژیک را شناسایی و طبقه‌بندی نمایند.

این مطالعه در شرکت گاز ایران به‌عنوان اولین گام در توسعه مدل شایستگی این شرکت انجام شد. امروزه شرکت گاز جایگاه ویژه‌ای در تأمین انرژی پایدار ایران دارد. صنایع نفت و گاز از جمله صنایع مادر و محرک‌های تولید در بسیاری از جوامع هستند. این صنایع یکی از رقابتی‌ترین و استراتژیکی‌ترین صنایع ایران هستند که هر روز تحت تأثیر رقابت نوسانات قیمت و تحریم‌ها و مسائل بین‌المللی قرار می‌گیرند. برای ماندن در عصر صنعتی باید به بهبود مستمر محصولات و خدمات مرتبط با آن در تمامی ابعاد توجه شود تا بتوان با رقبای قدرتمند خارجی رقابت کرد (داودی و همکاران، ۱۴۰۰). با توجه به تحریم‌های بین‌المللی، نیاز کشور به نیروهای متخصص و بین‌المللی و شناخت و شایستگی برای ادامه فعالیت‌های اقتصادی و تجاری در سطح ملی و توسعه شایستگی‌های مدیران بیش‌ازپیش احساس می‌شود (رمضان‌پناه و همکاران، ۱۳۹۹). بر این اساس رسیدن به مدل شایستگی رقابتی، شناسایی مشاغل استراتژیک را الزامی می‌سازد؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تجزیه‌وتحلیل شاخص‌های مشاغل

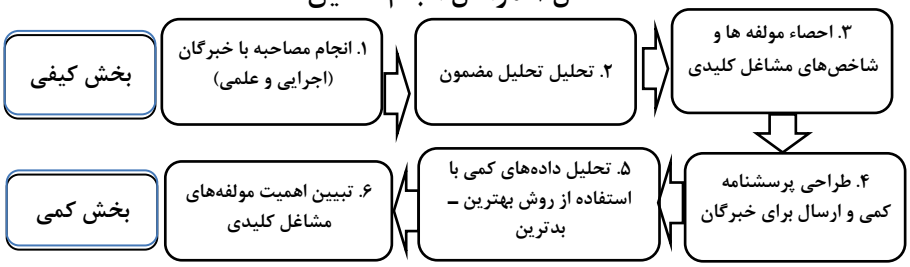
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

راهبردی در شرکت گاز ایران انجام گردید؛ اما لزوم این امر در داشتن معیارها و شاخص‌های تعیین مشاغل کلیدی است. با توجه به این‌که تحقیقی در این خصوص صورت نگرفته است این پژوهش را می‌توان به‌عنوان اولین مقاله در این زمینه مطرح نمود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و از جهت راهبرد اجرای پژوهش، توصیفی از نوع اکتشافی است. این پژوهش از منظر روش گردآوری داده‌ها به دو شکل مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه) انجام شده است. از منظر مقطع زمانی اجرای پژوهش، این مطالعه در هر دو بخش کیفی و کمی از نوع پژوهش‌های تک مقطعی است. از منظر نوع داده، پژوهش حاضر در حیطه تحقیقات آمیخته (کیفی ـ کمی) دسته‌بندی می‌شود. جهت شناسایی مشاغل کلیدی در شرکت‌های گاز در مرحله کیفی مراحل شش‌گانه‌ای مورد توجه قرار گرفت که این مراحل در شکل ۱ نشان داده شده است.

شکل ۱. مراحل انجام تحقیق



جامعه آماری پژوهش برای مرحله کیفی، شامل خبرگان شرکت گاز و اساتید دانشگاهی دارای تخصص در حوزه موضوعی پژوهش است. نمونه‌گیری بخش کیفی با رویکرد هدفمند قضاوتی تا سرحد اشباع اطلاعات، انجام و تعداد ۱۶ نفر از خبرگان به‌عنوان نمونه آماری بخش کیفی شناسایی و در فرآیند مصاحبه مشارکت داده شدند. جهت شناسایی خبرگان شرکت گاز ضمن مشخصه‌هایی همچون: ۱. سابقه مدیریت ارشد در شرکت گاز؛ ۲. طی کردن سلسله‌مراتب اداری برای دستیابی به پست مدیریت ارشد؛ ۳. حداقل دارای ۱۵ سال سابقه کار در شرکت گاز؛ ۴. دارای تحصیلات در سطح کارشناسی ارشد، مورد توجه قرار گرفت. همچنین جهت انتخاب خبرگان علمی،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

مشخصه‌هایی همچون: ۱. داشتن تحصیلات در حوزه مدیریت؛ ۲. عضویت هیئت‌علمی دانشگاه دولتی؛ ۲. داشتن مقالات یا طرح‌های پژوهشی در شرکت گاز و یا در حوزه موضوعی پژوهش مورد توجه قرار گرفت. مشخصه‌های مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ ارائه شده است:

جدول ۱. مشخصه‌های مصاحبه‌شوندگان

کد	پست	جنسیت	تحصیلات	کد	پست	جنسیت	تحصیلات
I1	رئیس امور حقوقی	مرد	ارشد	I9	رئیس حراست	مرد	لیسانس
I2	رئیس امور اندازه‌گیری و توزیع گاز	مرد	ارشد	I10	رئیس امور فناوری اطلاعات و ارتباطات	مرد	دکتری
I3	رئیس پژوهش‌وفناوری	زن	دکتری	I11	مدیر بهره‌برداری	مرد	ارشد
I4	رئیس امور بازرسی فنی	مرد	ارشد	I12	مدیرمهندسی‌واجرای طرح‌ها	مرد	ارشد
I5	رئیس برنامه‌ریزی	مرد	ارشد	I13	مدیر امور مالی	مرد	ارشد
I6	رئیس HSE	مرد	دکتری	I14	رئیس امور پیمان‌ها	مرد	ارشد
I7	رئیس‌بهینه‌سازی‌مصرف گاز	مرد	ارشد	I15	هیئت‌علمی دانشگاه	مرد	دکتری
I8	رئیس تدارکات و عملیات کالا	مرد	ارشد	I16	هیئت‌علمی دانشگاه	زن	دکتری

تجزیه‌وتحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه به روش تحلیل مضمون (تِم) شش مرحله‌ای براون و کلارک[1] (۲۰۰۶) استفاده شد. برای اطمینان از روایی نتایج مصاحبه و تحلیل مضمون از معیار مقبولیت[2] و قابلیت تأیید[3] استفاده شد. جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت‌کنندگان در مصاحبه بهره‌برداری شد. همچنین برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی، طبقات به‌دست‌آمده به ۴ نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه به‌منظور بازبینی و تأیید برگردانده شد و نکات پیشنهادی اعمال گردید. برای محاسبه پایایی مصاحبه نیز از روش بازآزمون استفاده شده است. در این راستا از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه برگزیده و هرکدام دو بار در فاصله زمانی ۱۰ روز توسط پژوهشگران کدگذاری شده‌اند. همان‌طور که در جدول ۲ مشخص است میزان پایایی بازآزمون ۸۸/۴ درصد محاسبه شده است که بیانگر آن است

1. Braun & Clarke
2. Credibility
3. Confirmability

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

که کدگذاری عبارت‌های مصاحبه در دو دوره زمانی مختلف ۸۸/۴ درصد شبیه هم بوده است که قابلیت اعتماد فرآیند کدگذاری عبارت مصاحبه توسط پژوهشگران را مشخص می‌نماید.

جدول ۲. محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثبات)

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	نتیجه پایایی بازآزمون
۱	I1	۳۵	۱۵	۵	۸۵/۷ درصد
۲	I 6	۲۹	۱۳	۳	۸۹/۷ درصد
۳	I 13	۳۱	۱۴	۳	۹۰/۳ درصد
کل		۹۵	۴۲	۱۱	۸۸/۴ درصد

جامعه آماری برای مرحله کمی، شامل مدیران شرکت بوده است که از نوع محدود است و دربرگیرنده ۷ خبره اجرایی بوده است که کاملاً برای بهره‌گیری از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره مناسب است. مشخصات هفت خبره در مرحله کمی در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. مشخصه‌های مشارکت‌کنندگان در بخش کمی

جنسیت		تحصیلات			سابقه کار	
زن	مرد	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری	۲۰-۱۵	بالای ۲۰ سال
۱	۶	-	۴	۳	۴	۳

برای تحلیل داده‌ها در بخش کمی از تصمیم‌گیری چند معیاره و روش بهترین ـ بدترین استفاده شد. این روش یکی از جدیدترین و پراستنادترین روش‌های وزن‌دهی تصمیم‌گیری چند شاخصه است که نسبت به سایر روش‌های متداول این حوزه از جمله AHP به داده‌های مقایسه‌ای کمتر نیاز داشته و درعین‌حال نتایج آن قابل اطمینان‌تر است و کمتر دچار سوگیری‌های شناختی می‌گردد (Rezaei et al., 2024). گام‌های روش بهترین ـ بدترین عبارت‌اند از (Rezaei, 2015):

گام ۱: تعیین مجموعه شاخص‌های تصمیم‌گیری توسط تیم خبره؛

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

گام ۲: مشخص کردن بهترین (مهم‌ترین، مطلوب‌ترین) و بدترین (دارای کمترین اهمیت، کمترین مطلوبیت) شاخص توسط تیم خبره؛

گام ۳: مشخص کردن ارجحیت مهم‌ترین شاخص نسبت به سایر شاخص‌ها با اعداد ۱ تا ۹ توسط تیم خبره؛

گام ۴: مشخص کردن ارجحیت همه شاخص‌ها نسبت به کم‌اهمیت‌ترین شاخص با اعداد ۱ تا ۹ توسط تیم خبره؛

گام ۵: محاسبه مقادیر بهینه وزن‌ها: برای تعیین وزن بهینه هریک از شاخص‌ها باید راه‌حلی پیدا شود تا حداکثر عبارات $\left|\frac{w_B}{w_j} - a_j\right|$ و $\left|\frac{w_j}{w_w} - a_{jw}\right|$ را برای همه j ها حداقل نماید. با توجه به غیرمنفی بودن وزن‌ها و مجموع اوزان می‌توان مدل را به‌صورت (۱) فرموله نمود (Rezaei, 2016):

$$\begin{aligned} &\min \xi \\ &\text{s.t.} \\ &\left|w_B - a_{Bj} w_j\right| \le \xi, \text{ for all } j \\ &\left|w_j - a_{jW} w_W\right| \le \xi, \text{ for all } j \\ &\sum_j w_j = 1 \\ &w_j \ge 0, \text{ for all } j \end{aligned} \qquad (۱)$$

با حل مدل فوق، مقادیر بهینه$(w_1^*, w_2^*, \dots, w_n^*)$ به‌دست خواهد آمد که همان اوزان بهینه عوامل مورد نظر مسئله حاضر هستند. همچنین، با استفاده از ξ^* به‌دست‌آمده از حل مدل رخ سازگاری محاسبه می‌شود. مقادیر آستانه بهینه نرخ سازگاری طبق جدول (۴) برای حالت مبتنی بر ورودی مدل (حالتی که محاسبه نرخ سازگاری قبل از حل مدل و بر اساس داده‌های اولیه مقایسات شاخص‌ها توسط خبرگان است) تعیین شد. در راستای بهره‌گیری از مقادیر جدول مبتنی بر ورودی مدل باید نرخ سازگاری به شرح روابط ۲ و ۳ محاسبه شود (Liang et al., 2020).

$$CR^I = \max_j CR_j^I. \qquad (۲)$$

$$CR_j^I = \begin{cases} \frac{|a_{Bj} \times a_{jW} - a_{BW}|}{a_{BW} \times a_{BW} - a_{BW}}, & a_{BW} > 1 \\ 0, & a_{BW} = 1 \end{cases} \qquad (۳)$$

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

جدول ۴. مقادیر آستانه بهینه نرخ سازگاری حالت مبتنی بر ورودی روش بهترین ـ بدترین

شاخص a_{BW}	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۳	۰/۱۶۶۷	۰/۱۶۶۷	۰/۱۶۶۷	۰/۱۶۶۷	۰/۱۶۶۷	۰/۱۶۶۷	۰/۱۶۶۷
۴	۰/۱۱۲۱	۰/۱۵۲۹	۰/۱۸۹۸	۰/۲۲۰۶	۰/۲۵۲۷	۰/۲۵۷۷	۰/۲۶۸۳
۵	۰/۱۳۵۴	۰/۱۹۹۴	۰/۲۳۰۶	۰/۲۵۴۶	۰/۲۷۱۶	۰/۲۸۴۴	۰/۲۹۶۰
۶	۰/۱۳۳۰	۰/۱۹۹۰	۰/۲۶۴۳	۰/۳۰۴۴	۰/۳۱۴۴	۰/۳۲۲۱	۰/۳۲۶۲
۷	۰/۱۲۹۴	۰/۲۴۵۷	۰/۲۸۱۹	۰/۳۰۲۹	۰/۳۱۴۴	۰/۳۲۵۱	۰/۳۴۰۳
۸	۰/۱۳۰۹	۰/۲۵۲۱	۰/۲۹۵۸	۰/۳۱۵۴	۰/۳۴۰۸	۰/۳۶۲۰	۰/۳۶۵۷
۹	۰/۱۳۵۹	۰/۲۶۸۱	۰/۳۰۶۲	۰/۳۳۳۷	۰/۳۵۱۷	۰/۳۶۲۰	۰/۳۶۶۲

یافته‌ها

در این پژوهش فرآیند شش مرحله‌ای تحلیل تِم کلارک و براون (۲۰۰۶) است. در این راستا برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مشاغل کلیدی، در ابتدا محققان عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان در طول فرآیند مصاحبه را جمع‌بندی نموده و در گام نخست پس از چندین مرحله مطالعه و غوطه‌ور شدن در داده‌ها، آشنایی نسبی از آنان کسب نموده‌اند (مرحله اول؛ آشنایی با داده‌ها). در مرحله دوم تلاش شده تا به استخراج مفاهیم در طی فرآیند مقوله‌بندی عبارت‌های بیانی پرداخته و در ادامه به کدگذاری مفهوم‌ها به روش دستی پرداخته شود (مرحله دوم؛ کدگذاری اولیه). در طی این فرآیند در مجموع از بین عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان، تعداد ۲۱۸ عبارت استخراج گردید و کدگذاری آنان صورت گرفت. در مرحله سوم که به نام کدگذاری گزینشی معروف است تلاش شد تا با بررسی کدهای اولیه داده شده به هریک از مفاهیم و حذف مفاهیم مشابه، ناقص و نامرتبط با موضوع، مفاهیم گزینشی احصا گردد که در این راستا تعداد ۶۰ مفهوم گزینشی یا مضامین پایه احصاء شد (مرحله سوم؛ جستجوی تم‌ها). در مرحله چهارم با انجام بازبینی مجدد در بین کدهای گزینشی، تلاش شد تا به دسته‌بندی مضامین پایه (بر اساس محتوا و ظاهر) در قالب تِم‌های فرعی (مضامین سازمان‌دهنده) پرداخته شود (مرحله چهارم؛ بازبینی تِم‌ها). در این راستا تعداد ۲۴ مورد زیرشاخص سازمان‌دهنده شکل‌دهی شد. در مرحله پنجم نیز پژوهشگران با اجرای اعمال رفت و برگشتی در میان تِم‌های فرعی، در پی دسته‌بندی آنان در مقوله‌های سطح بالاتر (تِم‌های اصلی یا

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

مضامین فراگیر) برآمدند. در این راستا مضامین سازمان‌دهنده در قالب ۵ تِم کلی‌تر دسته‌بندی گردیدند. در ادامه با بازبینی ماهیت و محتوای هریک از تِم‌های اصلی و فرعی، به نام‌گذاری مناسب آنان پرداخته شد (مرحله پنجم؛ تعریف و نام‌گذاری تِم‌ها). مرحله پایانی تحلیل تِم نیز شامل ارائه گزارش نهایی است (مرحله ششم؛ گزارش‌دهی). با بررسی کدهای باز و محوری نهایتاً ۲۴ مقوله فرعی (زیرشاخص) در ۵ بعد اصلی (شاخص) به‌دست آمد که عبارت‌اند از: چندجانبه بودن شغل، دانش و تجربه بالا، مسئولیت بالای شغلی، ایجاد مزیت رقابتی و صیانت از منابع که در جدول ۵ و شکل ۲ نمایش داده شده است. این ابعاد نشان‌دهنده این است که برای تعیین مشاغل کلیدی در شرکت‌های گاز شاخص‌های مدنظر باید مورد توجه قرار گیرد.

جدول ۵. مقوله‌های اصلی تعیین‌کننده مشاغل کلیدی شرکت گاز ایران

شاخص	زیرشاخص	کد	کد مصاحبه‌شوندگان
چندجانبه بودن شغل (C1)	چند بعدی بودن (C1-1)	درک پیچیدگی فنی و محیطی؛ تخصص‌های چندگانه؛ ابعاد بسیار زیاد؛ نیازمند دانش به‌روز	I2, I7, I12
	مدیریت بحران (C1-2)	نقش مهم در جاری‌سازی دستورالعمل‌های HES؛ مواجهه با شرایط غیر روتین؛ نقش مهم در مدیریت بحران جریان گاز؛ نقش مهم در رهبری مدیریت بحران در حملات سایبری؛ نقش مهم در مقابله با حملات سایبری و ایجاد امنیت اطلاعات؛ نقش مهم در مدیریت بحران‌های امنیت اطلاعات؛ پیشگیری از حملات سایبری، با تعامل با واحد فناوری اطلاعات؛ مسئولیت تشکیل، راه‌اندازی و مدیریت تیم کنترل عملیات سایبری؛ آمادگی ۲۴ ساعته؛ مهارت فیزیکی و توانایی جسمی و حرکتی؛ مسئولیت استقرار نظام مدیریت بهداشت، ایمنی، محیط‌زیست و مدیریت بحران؛ نقش مهم در شناسایی مخاطرات مسیرهای گازرسانی؛ مسئولیت افزایش سطح آگاهی HSE در سطوح مختلف سازمان؛ مسئولیت پایش و اندازه‌گیری شاخص‌های عملکردی HSE	I6, I1, I15, I11, I8, I16
	مأموریت محوری (C1-3)	نقش کلیدی و مستقیم یا مسئول اصلی در پایداری جریان گاز؛ نقش مهم در رصد جریان گاز؛ نقش کنترلی و تصمیم‌گیری در میزان مصرف گاز و پایداری شبکه؛ برنامه‌ریزی و کنترل مصرف بهینه	I14, 12, 13, I9

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

شاخص	زیرشاخص	کد	کد مصاحبه‌شوندگان
		انرژی؛ ترویج فرهنگ مصرف بهینه گاز؛ شناسایی و حل مسائل و چالش‌ها برای پایداری جریان گاز؛ نیاز به شناخت بالای تجهیزات گازرسانی پایدار؛ نقش اصلی در توزیع گاز	
	مشاغل سطح بالای سازمان (C1-4)	حضور در بالاترین سطح سازمان؛ نقش مهم در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری‌های هیئت‌مدیره؛ حضور در جلسات کلیدی و مهم شرکت	I2, I5
	دشواری تأمین نیرو (C1-5)	دشواری تأمین شاغل برای پست؛ سختی در یافتن نیروی مناسب برای این پست؛ جایگزینی سخت شاغل این شغل؛ عدم تحقق اهداف شرکت با غیبت شاغل؛ پیچیدگی زیاد در جایگزین نمودن شاغل	I12, I13, I8
	نقش رهبری (C1-6)	نقش برآورد و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز؛ نقش مهم در ساماندهی نیروهای انسانی شرکت؛ نقش مهم در ایجاد انگیزه در کارکنان؛ نقش مهم در ارتقای بینش و مهارت و دانش کارکنان؛ نقش مهم در اتخاذ مسائل آموزشی و توسعه علمی آنان؛ نقش مهم در بهبود عملکرد کارکنان؛ مسئولیت توسعه دانش فنی نیروهای واحد مربوطه؛ نقش مهم در افزایش رضایت کارکنان؛ نقش مهم در افزایش شادابی کارکنان؛ نقش مهم در حل تعارضات بین کارکنان؛ کاهش تعارض‌های سازمانی	I7, I5, I14, I12, I11
	خلاقیت بالا (C1-7)	خلاقیت و ابتکار در کار؛ خلاقیت و نوآوری جهت مقابله با بحران و تهدیدها؛ نیازمند خلاقیت لازم در طراحی شبکه‌های بی‌سیم و مخابراتی	I15, I16
دانش و تجربه بالا (C2)	مرجعیت اطلاعاتی (C2-1)	مشاوره به مدیرعامل در مسائل امنیتی و پرسنلی، مالی و بودجه‌ای؛ ارائه مشاوره تخصصی؛ مسئولیت ارائه مشاوره به سایر واحدها در خصوص پایداری جریان گاز؛ نقش مهم در ارائه اطلاعات به هیئت‌مدیره جهت اتخاذ تصمیم؛ نقش مشورتی به مدیرعامل در خرید کالاها و تجهیزات مرتبط؛ مشاوره حقوقی و پیمانی به مدیرعامل؛ مسئولیت ارائه مشاوره به مدیران و کارکنان دیگر واحدها؛ نقش مرجعیت تخصصی و دانشی در شرکت	I12, I1, I3, I8, I11, I15
		تجربه، مهارت فنی و تخصص بالا؛ سطح بالای دانش شغلی و علمی؛ دانش و تجربه بالا جهت شناسایی	I1, I2, I4, I8, I9, I13, I16, I15

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

شاخص	زیرشاخص	کد	کد مصاحبه‌شوندگان
	دانش تخصصی بالا (C2-2)	نقاط آسیب‌پذیر و بحران‌زا؛ تجربه در واحدهای مهندسی و بهره‌برداری؛ تخصص کاملاً مرتبط؛ تشخیص زمان دقیق سفارش‌گذاری؛ دانش امنیت شبکه؛ آشنایی کامل با فرآیند مناقصات؛ آشنایی کامل بر جنبه‌های مختلف پیمان نشت‌یابی؛ تسلط به فناوری‌های نوین پروژه‌های گازرسانی؛ نقش مهم در تحلیل‌گری ساختار و طراحی سازمان؛ نقش مهم در تحلیل و تفسیر آئین‌نامه‌های اجرایی؛ مهارت درک پیچیدگی‌های مناقصات؛ نیاز به دانش بالای حسابداری، مالی یا بازرگانی؛ نقش مهم در فرآیند بودجه‌ریزی و پیش‌بینی بودجه سالانه و تخصیص بودجه	
	دانش بالای قوانین (C2-3)	تسلط کامل بر کلیه قوانین شرکت؛ آشنایی کامل با قوانین بالادستی؛ آشنایی کامل با استانداردهای رایج شرکت؛ نیازمند آشنایی با استانداردهای بین‌المللی؛ نیازمند سلامت بالای مالی و اداری؛ رعایت استانداردهای بسیار بالا در شغل؛ نقش مهم در استانداردسازی فعالیت‌های نگهداشت و سفارش گذاری؛ آشنایی کامل با قوانین مناقصات	I12, I15, I8
	نقش پایش و کنترل (C2-4)	نقش نظارتی بر عملکرد زیرمجموعه؛ کنترل ایمنی محیط کار؛ نقش نظارت بر سازمان‌های خدمات دهنده؛ نقش مهم در ارزیابی عملکرد کارکنان؛ نقش مهم در ارزیابی توانمندی عملکرد پیمانکاران؛ نقش نظارتی بر عملکرد تیم حفاظت واحد بهره‌برداری؛ مسئولیت نظارت، ارزیابی و حصول اطمینان از تناسب عملکرد پیمانکاران؛ اجرای مؤثر مقررات ایمنی و آتش‌نشانی؛ نقش نظارتی بر خدمات پس از فروش؛ نقش مهم کنترلی، نظارتی بر طراحی و اجرای شبکه‌های گازرسانی؛ نقش مهم نظارتی در اجرای پروژه‌ها؛ مسئولیت کنترل و نظارت بر ناظرین پروژه‌های خطوط و ساختمان؛ نقش مهم در نظارت بر حسن اجرا و بهبود فرآیندهای آموزش؛ نقش مهم در نظارت و مشاوره در تهیه صورت‌های مالی؛ نقش نظارتی بر حساب‌های شرکت و تجزیه‌وتحلیل حساب‌ها؛ نقش کنترلی بر حساب‌های فی‌مابین؛	I2, I3, I4, I5, I11, I12, I14, I15

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

شاخص	زیرشاخص	کد	کد مصاحبه‌شوندگان
		مسئولیت کنترل، پیگیری و تسویه پیمان‌های باز؛ نقش کنترلی و نظارتی بر حساب‌های حقوق و دستمزد؛ نقش نظارتی بر عملکرد تیم حفاظت واحد بهره‌برداری؛ نقش مهم در شناخت توانمندی پیمانکاران؛ نقش نظارتی در صیانت از محیط‌زیست در اجرای پروژه‌ها؛ مسئولیت نظارت بر حسن عملکرد پیمانکاران؛ مسئول حسن اجرای دستورالعمل‌های ابلاغی؛ مسئولیت حسن اجرای مصوبات شرکت؛ مسئول نظارت و اجرای صحیح قوانین بالادستی؛ مهارت بالا در اجرای قوانین بیمه و مالیات؛ نقش نظارتی و کنترلی بر فرایندهای گازرسانی؛ نقش مهم در هماهنگی بین فرایندها	
	جبران‌ناپذیری خطا و اشتباهات (C2-5)	جبران‌ناپذیر بودن خطا در این شغل؛ حساسیت بالای شغل در تأمین امنیت شهروندان؛ نقش مهم در سلامت جان شهروندان؛ نقش مهم در افزایش رضایت شهروندان؛ صیانت از حقوق شهروندی؛ مسئول بررسی و کاهش مخاطره‌های صنعتی و شغلی؛ شناسایی عوامل خطر در محیط کار؛ نقش مهم در تشخیص و پیشگیری آسیب‌ها و مخاطرات درون و برون‌سازمانی؛ نقش مهم در مهار حوادث؛ نقش مهم در پیشگیری از مخاطرات ایمنی مشترکین	I12, I13, I14, I2, I7, I9
مسئولیت بالای شغلی (C3)	مسئولیت حقوقی (C3-1)	نقش مهم در اخذ مجوزها؛ نقش مهم در شناسایی مجوزهای صادره؛ مسئولیت حقوقی پروژه‌ها؛ آشنایی با فرآیندهای حقوقی و پیمانی؛ شناخت کامل نسبت به مسائل حقوقی و مالی پیمان‌ها؛ آشنایی کامل با قوانین و مقررات حقوقی؛ مسئولیت صدور مجوز شروع فعالیت برای فعالیت‌های مخاطره‌آمیز؛ نیازمند دانش و تجربه بالای حقوقی؛ کنترل کلیه فعالیت‌های حقوقی و پیمانی؛ مشاوره حقوقی در تحصیل اراضی؛ مشاوره حقوقی به رئیس امور حقوقی؛ مشاوره حقوقی در دعاوی؛ توانمندی تفسیر مقررات و استانداردها؛ نقش مهم در تحلیل و تفسیر آئین‌نامه‌های اجرایی	I1, I7, I8, I9, I13, I16
	مسئولیت مالی (C3-2)	دارای مسئولیت مالی؛ نقش مهم در نظارت و مشاوره در تهیه صورت‌های مالی	I7, I15
	تعامل محوری	مهارت بالای انسانی و ارتباطی؛ ارتباط مؤثر با تمامی	I12, I5, I6, I8, I10, I1

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

شاخص	زیرشاخص	کد	کد مصاحبه‌شوندگان
	(C3-3)	واحدهای سازمانی؛ تعامل با تعداد زیادی از مشتریان؛ ارتباط‌دهنده صنعت و دانشگاه؛ ارتباط مستقیم با تأمین‌کنندگان؛ تعامل مستقیم با مشتریان صنعتی؛ مهارت بالای مذاکره و چانه‌زنی؛ مذاکره برای دفاع از حقوق شرکت؛ وجود ارتباط مستقیم با صندوق بازنشستگی صنعت نفت؛ مسئولیت توسعه ارتباطات درون و برون‌سازمانی؛ نقش هماهنگ‌کننده؛ نقش مهم تسهیل‌گری و واسطه‌ای؛ نقش مهم در ایجاد هماهنگی بین مدیر و واحدهای مرتبط؛ نقش تسهیل‌گری بین واحدهای مختلف سازمانی و مدیریت کیفیت؛ رابط بین واحد کالا و سایر واحدهای سازمانی؛ نقش مهم در هماهنگی بین اعضا کمیسیون مناقصات؛ نقش هماهنگی بین مدیرعامل با محیط داخل و خارج سازمان؛ نقش هماهنگ‌کننده	
	پاسخگویی (C3-4)	زیر ذره‌بین بودن عملکرد شاغل، پاسخگویی در خصوص انحرافات، مسئولیت پاسخگویی به نهادهای امنیتی درون و برون‌سازمانی، مسئولیت پاسخگویی بسیار بالا، نقش مهم در دفاع از عملکرد مالی شرکت نزد نهادهای مالی و نظارتی و مسئولیت ارائه خدمات به‌هنگام در انجام مأموریت‌های اداری	I7, I9, I10
صیانت از منابع (C4)	صیانت از دارایی‌های شرکت (C4-1)	مسئولیت در حفاظت از دارایی‌های فیزیکی شرکت؛ نقش مهم در صیانت از دارایی‌ها، اموال و منافع شرکت؛ نقش مهم در صیانت منابع مالی از طریق پیشگیری از هدررفت گاز؛ حفاظت فیزیکی و الکترونیکی از دارایی‌های فیزیکی (اماکن و تأسیسات)؛ نقش مهم در صیانت از منافع ملی؛ نقش مهم در طول عمر شبکه‌های گازرسانی شرکت؛ مسئولیت پیشگیری از خسارت بر سرمایه و دارایی‌های فیزیکی شرکت	I2, I5, I13, I16
	صیانت از نیروی انسانی (C4-2)	نقش مهم در افزایش سلامت و صیانت از کارکنان؛ نظارت بر بهداشت نیروهای خدماتی؛ نظارت بر معاینات دوره‌ای پزشکی کارکنان (طب صنعتی)؛ ترویج و نظارت بر بهداشت شغلی کارکنان؛ سازمان‌دهی فعالیت‌های بهداشتی شرکت؛ حمایت از کارکنان در برابر حوادث و بیماری‌های شغلی؛	I1, I2, I5, I7, I11

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

شاخص	زیرشاخص	کد	کد مصاحبه‌شوندگان
		مسئولیت ارائه خدمات بیمه‌ای و درمانی به کارکنان؛ نقش مهم در بهبود فضای کار و افزایش رفاه کارکنان؛ مسئولیت ارائه خدمات رفاهی به کارکنان؛ مسئولیت ارائه تسهیلات مددکاری به کارکنان؛ مسئولیت رسیدگی به تقاضای کارکنان ایثارگر؛ نقش مهم در پیگیری مطالبات کارکنان؛ حفاظت و صیانت از کارکنان؛ حفظ محرمانگی اطلاعات کارکنان؛ حفظ آبروی کارکنان و خانواده‌هایشان	
	صیانت از اطلاعات شرکت (C4-3)	مسئولیت صیانت و نگهداشت از مراکز داده؛ صیانت از اطلاعات و اسناد؛ دارای دسترسی به اطلاعات محرمانه؛ مسئولیت صیانت از اطلاعات شرکت؛ نقش مهم در صیانت از اطلاعات محرمانه مالی	I15, I3, I7, I8, I9, I12, I15, I16
	صیانت از محیط‌زیست (C4-4)	نقش مهم در حفظ محیط‌زیست؛ نقش مهم در کاهش آلاینده‌ها؛ نقش نظارتی در صیانت از محیط‌زیست در اجرای پروژه‌ها؛ مسئولیت کاهش انتشار آلایندگی در اجرای پروژه‌های گازرسانی؛ مسئولیت شناسایی و ارزیابی جنبه‌های بارز زیست‌محیطی پروژه‌ها؛ نقش مهم در کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای؛ گزارش‌دهی در خصوص کاهش کربن و بهینه‌سازی موتورخانه‌ها؛ بهینه‌سازی مصرف انرژی برای صیانت محیط‌زیست	I6, I12, I15, I13
ایجاد مزیت رقابتی (C5)	تأثیر بر قابلیت‌های سازمان (C5-1)	نقش مهم در تأمین کالاهای مورد نیاز شرکت؛ نقش مهم در پیش‌بینی اقلام مورد نیاز؛ نقش کلیدی پشتیبانی تأمین به‌موقع کالا؛ نقش مهم در کنترل کالای مورد نیاز؛ نقش مهم در استقرار فناوری‌های نوین؛ نقش مهم در شناسایی تجهیزات به‌روز شبکه و ارتقا زیرساخت‌ها	I2, I9, I10, I12
	ایجاد ارزش‌افزوده (C5-2)	نقش مهم در حفظ منابع شرکت؛ نقش مهم در کاهش مصرف منابع؛ نقش نظارتی در میزان گازهای گمشده؛ تأثیر مستقیم بر منابع سرمایه‌ای شرکت	I13, I15
	درآمدزایی برای شرکت (C5-3)	نقش مهم در سودآوری و کسب درآمد شرکت، طراحی و کاهش هزینه‌ها و خسارات وارده در عملکرد شرکت	I7, I8, I13
	سلامت مالی (C5-4)	سلامت بالای مالی و اداری؛ نقش مهم در کشف و رسیدگی به تخلفات اداری؛ پیشگیری از بروز تخلفات اداری و مالی	I2, I8, I14, I17

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

الگوی به‌دست‌آمده از بخش کیفی پژوهش در شکل ۲ ارائه شده است که این الگو خود یک الگوی اندازه‌گیری دوسطحی است که از ۵ مؤلفه درونی (ایجاد مزیت رقابتی، صیانت از منابع، چندجانبه بودن شغل، دانش و تجربه بالا و مسئولیت بالای شغل) تشکیل شده است. در ادامه به‌منظور تعیین اهمیت اجزای الگوی ارائه شده در بخش کیفی، به تجزیه‌وتحلیل داده‌های کمی احصا شده از مرحله دوم پژوهش مبتنی بر روش بهترین ـ بدترین پرداخته خواهد شد.

شکل ۲. ویژگی‌های مشاغل کلیدی

در بخش کمی که با بهره‌گیری از روش بهترین ـ بدترین تشریح شده، به وزن‌دهی و تعیین اهمیت شاخص‌های تعیین مشاغل کلیدی پرداخته شد. در ابتدا از خبرگان خواسته شده تا به تشکیل بردار مقایسه زوجی بهترین شاخص/زیرشاخص و کم‌اهمیت‌ترین شاخص/زیرشاخص بر اساس شاخص‌ها و زیرشاخص‌های شناسایی شده

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

پژوهش بپردازند. سپس مطابق آنچه در تشریح این روش ذکر شد، پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه هریک از خبرگان پژوهش، با استفاده از نرم‌افزار لینگو ۱۸ و حل مدل بهینه‌سازی ریاضی هر خبره، اوزان محلی شاخص‌ها و زیرشاخص‌های مسئله محاسبه شد. در نهایت اوزان سراسری زیرشاخص‌ها از ضرب اوزان محلی شاخص‌ها در وزن محلی زیرشاخص‌های مربوطه محاسبه شد. جدول ۶ اوزان نهایی هرکدام از شاخص‌ها و زیرشاخص‌های مسئله را نشان می‌دهد.

جدول ۶. اوزان نهایی شاخص‌ها و زیرشاخص‌های پژوهش

شاخص	وزن شاخص	زیرشاخص	وزن محلی زیرشاخص	وزن سراسری زیرشاخص	رتبه اهمیت
C1	۰/۱۶۰۴	C1-1	۰/۰۷۹۴	۰/۰۱۲۷	۲۴
		C1-2	۰/۱۸۵۱	۰/۰۲۹۷	۱۶
		C1-3	۰/۲۷۲۴	۰/۰۴۳۷	۱۰
		C1-4	۰/۰۹۵۰	۰/۰۱۵۲	۲۲
		C1-5	۰/۱۰۳۲	۰/۰۱۶۶	۲۱
		C1-6	۰/۱۷۵۲	۰/۰۲۸۱	۱۹
		C1-7	۰/۰۸۹۶	۰/۰۱۴۴	۲۳
C2	۰/۳۱۰۰	C2-1	۰/۱۹۶۰	۰/۰۶۰۸	۵
		C2-2	۰/۲۴۲۶	۰/۰۷۵۲	۳
		C2-3	۰/۱۴۳۲	۰/۰۴۴۴	۷
		C2-4	۰/۳۲۳۱	۰/۱۰۰۲	۱
		C2-5	۰/۰۹۵۱	۰/۰۲۹۵	۱۷
C3	۰/۱۴۴۲	C3-1	۰/۲۵۴۲	۰/۰۳۶۶	۱۱
		C3-2	۰/۱۹۵۲	۰۲۸۱/۰	۱۸
		C3-3	۰/۲۴۶۶	۰/۰۳۵۵	۱۲
		C3-4	۰/۳۰۴۰	۰/۰۴۳۸	۹
C4	۰/۱۷۸۴	C4-1	۰/۱۹۸۹	۰/۰۳۵۵	۱۳
		C4-2	۰/۲۴۸۱	۰/۰۴۴۲	۸
		C4-3	۰/۳۵۸۵	۰/۰۶۳۹	۴
		C4-4	۰/۱۹۴۵	۰/۰۳۴۷	۱۴
C5	۰/۲۰۷۱	C5-1	۰/۴۸۳۲	۰/۱۰۰۱	۲
		C5-2	۰/۱۶۲۷	۰/۰۳۳۷	۱۵
		C5-3	۰/۲۳۸۳	۰/۰۴۹۴	۶
		C5-4	۰/۱۱۵۹	۰/۰۲۴۰	۲۰

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده جدول ۶، شاخص‌های دانش و تجربه بالا (C2)، ایجاد مزیت رقابتی (C5) و صیانت از منابع (C4) به ترتیب مهم‌ترین شاخص‌های تعیین‌کننده مشاغل کلیدی در مورد مطالعات این پژوهش هستند. در میان زیرشاخص‌های مسئله نیز، زیرشاخص‌های پایش و کنترل (C2-4)، تأثیر بر قابلیت‌های سازمان (C5-1) و دانش تخصصی بالا (C2-2) از بالاترین اهمیت برخوردار بودند. زیرشاخص‌های چندبعدی بودن شغل (C1-1)، خلاقیت بالا (C1-7) و مشاغل بالای سطح سازمان (C1-4) از کمترین اهمیت در این مورد مطالعاتی برخوردار بودند.

بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف تعیین و رتبه‌بندی مشخصه‌های مشاغل کلیدی در شرکت گاز ایران صورت پذیرفت. در مرحله اول و با اتکا به روش کیفی مبتنی بر مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان اجرایی و علمی شاخص‌های مشاغل کلیدی در غالب پنج بعد ایجاد مزیت رقابتی (شامل شاخص‌هایی همچون: تأثیر بر قابلیت‌های سازمان؛ ایجاد ارزش‌افزوده)، صیانت از منابع (شامل شاخص‌های: صیانت از دارایی‌های شرکت، نیروی انسانی، اطلاعات و محیط‌زیست)، چندجانبه بودن شغل (چندبعدی بودن؛ مدیریت بحران؛ مأموریت محوری؛ مشاغل بالای سطح سازمان؛ دشواری تأمین نیرو؛ نقش رهبری؛ خلاقیت بالا)، دانش و تجربه بالا (شامل زیرشاخص‌هایی همچون مرجعیت اطلاعاتی؛ جبران‌ناپذیری خطا و اشتباهات) و مسئولیت بالای شغل (شامل شاخص‌هایی همچون: مسئولیت حقوقی، مسئولیت مالی، تعامل محوری و پاسخگویی) تبیین شد. مطالعات گذشته به برخی از زیرشاخص‌های تبیین شده در تحقیق حاضر از جمله مشاغل سطح بالای سازمان، دشواری تأمین نیرو، اهمیت استراتژیک؛ ارزش‌آفرینی؛ جبران‌ناپذیری خطا و اشتباهات اشاره داشته‌اند (برای مثال: Huselid & Beatty, (2009; Beker & Housild, 2011. برای مثال قاسمی و همکاران (۱۴۰۱) دانستند که مشخصه‌های مشاغل استراتژیک شامل پیامد انتصابات نادرست؛ اثر بلاتصدی، کمیابی متصدی برای شغل، غیرقابل برون‌سپاری، تحقق استراتژی سازمان، ارزش‌آفرینی و هزینه بالای خطا و اشتباه مشابه برخی از زیرشاخص‌های تحقیق حاضر است. بااین‌وجود برخی از زیرشاخص‌های مستخرج از مصاحبه‌ها در تحقیق حاضر در مطالعات گذشته مورد توجه نبوده‌اند که گواه از نوآوری تحقیق حاضر دارد. از جمله شاخص‌های جدید شناسایی شده در این پژوهش می‌توان به صیانت از منابع و مسئولیت بالای شغلی اشاره کرد. همچنین تعداد زیادی از زیرشاخص‌های تبیین شده در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

این پژوهش در تحقیقات گذشته مورد توجه نبوده‌اند. از جمله این زیرشاخص‌ها می‌توان به چندبعدی بودن شغل، تأثیر بر قابلیت‌های سازمان، سلامت مالی، مدیریت بحران، خلاقیت بالا، مرجعیت اطلاعاتی؛ دانش تخصصی بالا؛ دانش بالای قوانین؛ نقش پایش و کنترل اشاره کرد. برخی از این نتایج نو مربوط به زمینه مورد مطالعه در شرکت گاز ایران است و بخشی دیگر مبتنی بر روش تحقیق حاضر است که از طریق تحلیل محتوای مصاحبه‌ها منجر به نتایج نو در ادبیات تحقیق شده است.

نتایج بخش کمی نشان داد که شاخص‌های دانش و تجربه بالا، ایجاد مزیت رقابتی و صیانت از منابع به ترتیب مهم‌ترین شاخص‌های تعیین‌کننده مشاغل کلیدی در مورد مطالعاتی این پژوهش هستند. به نظر می‌رسد که با توجه به تخصصی بودن مشاغل در صنعت گاز و همچنین اهمیت استراتژیک منابع گازی برای کشور، معیارهایی همچون صیانت از منابع و نیز دانش و تجربه بالا معیارهای حیاتی در تعیین استراتژیک بودن شغل محسوب می‌گردند. همچنین مشاغلی که نقش اساسی در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان دارند در رتبه دوم اهمیت قرار دارند. از بین زیرشاخص‌های مربوط به دانش و تجربه بالا، پایش و کنترل (رتبه اول)، دانش تخصصی (رتبه سوم) و جبران‌ناپذیری خطا و اشتباه (رتبه پنجم) دارای اهمیت بیشتری هستند. از بین زیرشاخص‌های مربوط به ایجاد مزیت رقابتی، زیرشاخص تأثیر بر قابلیت سازمان (رتبه دوم) و درآمدزایی برای شرکت (رتبه ششم) از اهمیت بیشتری برخوردار هستند؛ و در نهایت از بین زیرشاخص‌های مربوط به صیانت از منابع، زیرشاخص‌های صیانت از اطلاعات شرکت (رتبه چهارم) و صیانت از منابع انسانی (رتبه هفتم) از اهمیت بیشتری برخوردار است. نکته دارای اهمیت دیگر این است که جایگاه پست در سلسله‌مراتب سازمانی الزاماً به معنای استراتژیک بودن آن شغل نیست (رتبه سیزده از بیست زیرشاخص). در مجموع در میان زیرشاخص‌ها، زیرشاخص‌های نقش پایش و کنترل، تأثیر بر قابلیت‌های سازمان و دانش تخصصی بالا از بالاترین اهمیت برخوردار بودند. زیرشاخص‌های چندبعدی بودن شغل، خلاقیت بالا و مشاغل سطح بالای سازمان نیز از کمترین میزان اهمیت در این مورد مطالعاتی برخوردار بودند.

نتایج این تحقیق می‌تواند برای شرکت‌های فعال در زمینه نفت، گاز و پتروشیمی و به‌طور اخص برای شرکت‌های گاز مفید باشد. با توجه به نتایج تحقیق، شرکت‌های گاز می‌بایست در تعیین مشاغل استراتژیک در ساختار سازمانی خود به معیارهای دارای اهمیت بیشتر توجه ویژه داشته باشند. به نظر می‌رسد معیار فعلی شرکت‌های گاز بیشتر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

به سمت تعیین مشاغل استراتژیک بر مبنای نزدیکی به رأس هرم سازمانی یا در نظر گرفتن معیارهای محدود دسترسی به اطلاعات و نقش رهبری در سازمان باشد. ازاین‌رو به نظر می‌رسد که تحول جدی در ذهنیت مدیران نسبت به مشاغل استراتژیک می‌بایست اتفاق بیافتد؛ چراکه معیارهای مهم‌تری از این زیرشاخص‌ها می‌بایست مدنظر قرار گیرد. برای مثال نقش شغل در ایجاد مزیت رقابتی (با تأکید بیشتر بر زیرشاخص‌هایی همچون درآمدزایی شرکت و تأثیر بر قابلیت سازمانی) به‌عنوان معیار بااهمیت‌تری برای تعیین اهمیت استراتژیک شغل می‌بایست مدنظر قرار گیرد. یا با توجه به ماهیت این صنعت صیانت از منابع می‌تواند یکی از عوامل اساسی برای تعیین مشاغل کلیدی در شرکت گاز ایران تلقی گردد. در نظر گرفتن اهمیت هریک از شاخص‌ها و زیرشاخص‌های شرکت گاز ایران می‌تواند سیستم امتیازی را برای تعیین مشاغل کلیدی پیاده‌سازی نماید. نتایج این تحقیق همچنین می‌تواند در تبیین سیستم مدیریت شایستگی در شرکت گاز ایران راهگشا باشد.

منابع

سلیمی‌بازنشینی، سمانه؛ حسینی‌گل‌افشانی، سیداحمد؛ رحمان‌سرشت، حسین؛ ربیعی، مهناز. (۱۴۰۱). ارائه الگوی شایستگی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در شرکت ملی گاز. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، دوره ۱۴، شماره ۵۳، صص ۹۳- ۱۱۰.

داودی، احسان؛ ودادی، احمد؛ رضاییان، علی؛ غلامزاده، داریوش. (۱۴۰۰). طراحی و اعتباریابی مدل شایستگی مدیران ارشد پالایشگاه‌های مجتمع گاز پارس جنوبی. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. دوره ۱۲، شماره ۴۸، صص ۳۷-۲۰.

رمضان‌پناه، ندا؛ علامه، سیدمحسن؛ سماواتیان، حسین؛ قانع‌نیا، مریم. طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. دوره ۱۱، شماره ۴۴، صص ۹۴-۶۵.

قاسمی، فرزانه؛ قلی‌پور، آرین؛ ابویی اردکان، محمد. (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای مشاغل استراتژیک (مورد مطالعه: شرکت همراه اول). *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، دوره ۱۵، شماره ۵۷، صص ۵-۳۰.

Beker, B. E. & Huselid, M.A. (2006). Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 928-898.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

Beker, B. E. & Huselid, M.A. (2011). Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 37(2), 421-428.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling—A literature survey. *IOSR Journal of Business and management*, 16(1), 14-22.

Eyamu, S., Wanyama, S. B., & Ayebale, D. (2023). Leveraging Differentiated Human Resource Systems to Foster Workplace Creativity: A Conceptual Framework. *Journal of Applied Business & Economics*, 25(6), 1-10.

Horton, S. (2000). Competency management in the British civil service. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 354-368.

Huselid, M.A. (2015). Workforce Analytics For Strategy Execution. The Rise of HR: *Wisdom From*, 73, 301-315.

Krausert, A. (2017). HR differentiation between professional and managerial employees: Broadening and integrating theoretical perspectives. *Human Resource Management Review*, 27(3), 442-457.

Kruyen, P. M., & Breaugh, J. (2022). *Competence management and development*, In book: Elgar Encyclopedia of Public Management (pp. 146–149).

Liang, F., Brunelli, M., & Rezaei, J. (2020). Consistency issues in the best worst method: Measurements and thresholds. *Omega, 96*, 1-11.

Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7-18.

Pacana, A., & Czerwińska, K. (2023). Indicator analysis of the technological position of a manufacturing company. *Production Engineering Archives*, 29(2), 162-167.

Rezaei, J. (2015). Best-worst multi-criteria decision-making method. *Omega, 53*, 49-57.

Rezaei, J. (2016). Best-worst multi-criteria decision-making method: Some properties and a linear model. *Omega, 64*, 126-130.

Rezaei, J., Arab, A., & Mehregan, M. (2024). Analyzing anchoring bias in attribute weight elicitation of SMART, Swing, and best- worst method. *International Transactions in Operational Research*, *31*(2), 918-948.

Strużyna, J., Marzec, I., & Bozionelos, N. (2021). Competency management in bureaucratic organizations: Evidence from the Polish public administration. *European Management Review*, 18(2), 43-57.

Werner, MJE., Yamada, APL., Domingos, EGN., Leite, LR, Pereira, CR., 2021. Exploring organizational resilience through key performance indicators. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 38(1), 51-65.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]