Original article

Identifying Factors Affecting the Ethical-Professional Competence of Human Resources with a Success-Oriented Approach in the Oil Industry

H. Hashemikhah[1], M. A. Nikbakhsh Ph.D.[2*], H. Soltani Ph.D.[3], A. Pirzad Ph.D.[4]

1. *Ph.D. Student, Department of Management, Deylam Branch, Islamic Azad University, Deylam, Iran.*
2. *Department of Management, Bandar Deylam Branch, Islamic Azad University, Deylam, Iran.*
3. *Department of Management, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran.*
4. *Department of Management, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran*

Abstract

Background: This study aimed to identify factors affecting the ethical-professional competence of human resources with a success-oriented approach in the oil industry, especially South Pars Gas Refining Company.

Method: The study was applied in terms of purpose and qualitative in terms of method with a content analysis approach. The statistical population included experts and specialists in human resource management and senior and middle managers with an average of more than 15 years of work experience in the fields of management, policy-making, and large oil projects. Purposeful and snowball sampling was carried out and 14 people were selected as a sample based on theoretical saturation. Data were collected through semi-structured interviews. Data were analyzed using MAXQDA software and the six-step method of Brown and Clark (2012), and Cohen's kappa coefficient was calculated for coding reliability.

Results: From the analysis of the interviews, 102 initial concepts were extracted, which, after aggregation, were organized into 26 conceptual codes and finally five major categories: (1) individual and organizational development and excellence, (2) effective monitoring and evaluation systems, (3) improving employee motivation, well-being and productivity, (4) optimizing human resource structure and technology, and (5) promoting organizational ethics and accountability. Research areas included strategies such as promoting specialized knowledge, needs-based training, a fair evaluation system, fair compensation for services, occupational health, integrated human resource planning, the use of indigenous technology, and strengthening a culture of accountability.

Conclusion: The final model resulting from the research results drew a comprehensive picture of ethical-professional competencies in the context of the oil industry, which, while being consistent with domestic and foreign precedents, by adding a success-oriented dimension, provides a native and operational model for improving the performance and sustainability of the organization. The results can be the basis for strategic decision-making in the field of attracting, training, empowering and retaining human resources in the dynamic conditions of the oil industry.

Keywords: *Ethical-Professional Competencies, Human Resources, Success-Oriented Approach*

***Corresponding Author:** Nikbakhsh A. Department of Management, Bandar Deylam Branch, Islamic Azad University, Deylam, *Iran*. Email: ma.nikbakhshdr@gmail.com

How to cite: Hashemikhah H, Nikbakhsh A, Soltani H, Pirzad A. Identifying factors affecting the ethical-professional competence of human resources with a success-oriented approach in the oil industry. Ethics in Science and Technology. 2026;21(2): 103-111.

Copyright © 2026 Authors. Published by Iranian Association for Ethics in Science and Technology. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license. (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited

Vol. 21, No. 2, 2026

شناسایی عوامل موثر بر شایستگی اخلاقی– حرفه ای منابع انسانی با رویکرد موفقیت محور در صنعت نفت

هاجر هاشمی خواه[۱]، دکتر محمد علی نیک بخش[۲*]، دکتر حسن سلطانی[۳]، دکتر علی پیرزاد[۴]
۱.دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد بندر دیلم، دانشگاه آزاد اسلامی، دیلم، ایران.
۲.گروه مدیریت، واحد بندر دیلم، دانشگاه آزاد اسلامی، دیلم، ایران.
۳.گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.
۴.گروه مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۰۲، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۰۴)

چکیده

زمینه: این پژوهش با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی اخلاقی–حرفه‌ای منابع انسانی با رویکرد موفقیت‌محور در صنعت نفت، به‌ویژه شرکت پالایش گاز پارس جنوبی، انجام شد.

روش: مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، کیفی با رویکرد تحلیل مضمون بود. جامعه آماری شامل خبرگان و متخصصان مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد و میانی با میانگین بیش از ۱۵ سال سابقه کاری در حوزه‌های مدیریت، سیاست‌گذاری و پروژه‌های کلان نفتی بود. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و گلوله‌برفی انجام شد و با اصل اشباع نظری، ۱۴ نفر بعنوان نمونه انتخاب شدند . به وسیلهٔ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته اطلاعات جمع‌آوری گردید. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار *MAXQDA* و روش شش‌مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۱۲) تحلیل شد و ضریب کاپا برای پایایی کدگذاری محاسبه گردید.

یافته‌ها: از تحلیل مصاحبه‌ها، ۱۰۲ مفهوم اولیه استخراج شد که پس از تجمیع، در ۲۶ کد مفهومی و پنج دسته کلان سازمان یافتند: (۱) توسعه و تعالی فردی و سازمانی، (۲) نظام‌های نظارتی و ارزیابی اثربخش، (۳) بهبود انگیزش، رفاه و بهره‌وری کارکنان، (۴) بهینه‌سازی ساختار و فناوری منابع انسانی، و (۵) ارتقای اخلاق سازمانی و پاسخگویی. حوزه‌های تحقیق شامل راهبردهایی همچون ارتقای دانش تخصصی، آموزش مبتنی بر نیاز، نظام ارزیابی عادلانه، جبران خدمات منصفانه، سلامت شغلی، برنامه‌ریزی یکپارچه منابع انسانی، استفاده از فناوری بومی و تقویت فرهنگ پاسخگویی بودند.

نتیجه‌گیری: مدل نهایی حاصل از نتایج تحقیق، تصویری جامع از شایستگی‌های اخلاقی–حرفه‌ای در بستر صنعت نفت ترسیم کرد که ضمن همخوانی با پیشینه‌های داخلی و خارجی، با افزودن بُعد موفقیت‌محور، الگویی بومی و عملیاتی برای ارتقای عملکرد و پایداری سازمان ارائه می‌دهد. نتایج می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری راهبردی در حوزه جذب، آموزش، توانمندسازی و نگهداشت نیروی انسانی در شرایط پویای صنعت نفت قرار گیرد.

کلیدواژگان: شایستگی اخلاقی–حرفه‌ای، منابع انسانی، رویکرد موفقیت محور

سرآغاز

در عصر کنونی که تغییرات شتابان، پیچیدگی‌های محیطی و فشار شدید رقابت بر سازمان‌ها سایه افکنده است، منابع انسانی[۱] بیش از هر زمان دیگری به‌عنوان سرمایه راهبردی[۲] سازمان‌ها مطرح می‌شوند(۱). عملکرد اثربخش یک سازمان نه تنها در گرو فناوری‌های نوین[۳]، سرمایه مالی یا ساختار سازمانی کارآمد است، بلکه به میزان زیادی به کیفیت و توانمندی نیروی انسانی آن بستگی دارد. در واقع، نیروی انسانی ماهر، توانمند و دارای شایستگی‌های حرفه‌ای بالا، موتور محرک دستیابی به اهداف استراتژیک و مزیت رقابتی پایدار در هر سازمان محسوب می‌شود(۲).

نویسندهٔ مسئول: نشانی الکترونیکی : ma.nikbakhshdr@gmail.com

این واقعیت در صنایع کلیدی همچون نفت و گاز که به‌طور مستقیم با اقتصاد کشورها پیوند خورده‌اند، اهمیتی دوچندان پیدا می‌کند. صنعت نفت و گاز، به‌ویژه در بخش پالایشی و گازی، محیطی به‌شدت پویا، پیچیده و پرچالش است. تغییرات سریع در فناوری‌های استخراج و پالایش، نوسانات قیمت انرژی در بازار جهانی، ضرورت رعایت استانداردهای سختگیرانه ایمنی و زیست‌محیطی، و محدودیت‌های ناشی از تحریم‌ها یا شرایط ژئوپلیتیک، همگی فشار مضاعفی را بر مدیریت مؤثر منابع انسانی وارد می‌کنند. در چنین شرایطی، سازمان‌هایی نظیر شرکت پالایش گاز پارس جنوبی برای بقا و پیشرفت نه تنها به سرمایه‌های فیزیکی و فناورانه پیشرفته نیاز دارند، بلکه به تیمی از متخصصان کارآمد با شایستگی‌های متناسب با الزامات خاص صنعت نیز وابسته‌اند (۳). شایستگی اخلاقی- حرفه‌ای[۴] منابع انسانی مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌های اخلاقی، شخصیتی و توانایی‌های رفتاری است که برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف شغلی مورد نیاز است. این شایستگی‌ها علاوه بر توانایی‌های فنی تخصصی، شامل مؤلفه‌هایی همچون خلاقیت[۵]، حل مسئله[۶]، تفکر انتقادی[۷]، ارتباطات بین‌فردی اثربخش و مبتنی بر اخلاق و رهبری نیز هستند(۴). در صنایع پیچیده‌ای مانند گاز و پتروشیمی، این شایستگی‌ها نه‌تنها بهره‌وری عملیاتی را افزایش می‌دهند، بلکه انعطاف‌پذیری سازمان[۸] در مواجهه با تغییر را نیز بهبود می‌بخشند(۵) .

با وجود اهمیت گسترده این موضوع، بررسی‌ها نشان می‌دهد که در بسیاری از تحقیقات پیشین، شایستگی منابع انسانی از منظر کلی و عمومی بررسی شده و کمتر به ویژگی‌ها، محدودیت‌ها و الزامات محیطی صنعت نفت و گاز پرداخته شده است. این غفلت، منجر به فقدان مدل‌های بومی و منطبق با شرایط خاص این صنعت شده است. از سوی دیگر، تمرکز غالب پژوهش‌های پیشین بر شناسایی «شکاف‌ها و مشکلات» بوده است، در حالی که استفاده از رویکرد موفقیت‌محور(۶) می‌تواند با شناسایی نقاط قوت و شرایط موفقیت، مسیر توسعه اثربخش شایستگی‌ها را فراهم آورد. در رویکرد موفقیت‌محور، به جای تمرکز بر کاستی‌ها، توانمندی‌ها و ظرفیت‌های کلیدی شناسایی و تقویت می‌شوند (۷). چنین نگاهی می‌تواند به ارتقای انگیزش کارکنان، بهبود عملکرد فردی و تیمی، و نهایتاً خلق ارزش برای سازمان بینجامد. اهمیت نظری این تحقیق، گسترش ادبیات علمی حوزه شایستگی منابع انسانی با افزودن بُعد موفقیت‌محور و تمرکز بر صنعت نفت و گاز است. این پژوهش می‌تواند به تبیین ارتباط میان شایستگی‌های حرفه‌ای و موفقیت‌های عملیاتی و استراتژیک در محیط‌های صنعتی پیچیده کمک کند. از نظر عملی نیز، یافته‌های این تحقیق می‌تواند به مدیران صنعت نفت در بهبود فرآیندهای جذب، آموزش، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی کمک کند؛ فرآیندهایی که در نهایت منجر به افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت و ارتقای ایمنی خواهند شد. صنعت نفت و گاز، به‌ویژه در حوزه پالایش گاز، یکی از ارکان حیاتی اقتصاد و امنیت انرژی کشورها محسوب می‌شود. در چنین صنعتی، عملکرد انسانی گلوگاه اصلی کیفیت[۹]، ایمنی[۱۰]، بهره‌وری و پایداری عملیاتی است. شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان نه تنها تعیین‌کننده توان سازمان در حفظ و ارتقای مزیت رقابتی است، بلکه در کاهش حوادث، جلوگیری از خسارت‌های مالی و حفظ اعتبار سازمان نیز نقش حیاتی دارد(۲). بنابراین، بی‌توجهی به ارتقای این شایستگی‌ها به معنای پذیرش ریسک کاهش بهره‌وری و افزایش خطاها در محیطی است که هر خطا می‌تواند تبعاتی ملی و بین‌المللی داشته باشد.

بنابراین، این پژوهش با تمرکز بر شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی‌های اخلاقی-حرفه‌ای منابع انسانی در شرکت پالایش گاز پارس جنوبی و با استفاده از رویکرد موفقیت‌محور، درصدد ارائه الگویی است که ضمن پاسخ به نیازهای خاص این صنعت، راهبردهایی کارآمد برای توسعه پایدار و بهبود عملکرد سازمانی فراهم آورد. امید است که نتایج این تحقیق بتواند هم در غنای ادبیات نظری مدیریت منابع انسانی و هم در ارتقای کارایی عملیاتی صنایع نفت و گاز نقش بسزایی ایفا کند.

روش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، کیفی با رویکرد تحلیل مضمون است. انتخاب این رویکرد به دلیل ماهیت اکتشافی موضوع و نیاز به شناسایی جامع و عمیق عوامل مؤثر بر شایستگی اخلاقی- حرفه‌ای منابع انسانی با رویکرد موفقیت‌محور در صنعت نفت انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد و میانی با تجربه قابل توجه در صنعت نفت است. خبرگان از نظر ویژگی‌های نظری واجد شرایطی چون تحصیلات دانشگاهی در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری در حوزه‌هایی همچون مدیریت منابع انسانی، مدیریت صنعتی، مدیریت استراتژیک و مهندسی نفت بودند و آشنایی عمیق با مفاهیم نظری شایستگی اخلاقی- حرفه‌ای و مدل‌های توسعه منابع انسانی داشتند. از نظر ویژگی‌های تجربی، میانگین سابقه کاری آن‌ها بیش از ۱۵ سال در سطوح مختلف مدیریت، سیاست‌گذاری و اجرای پروژه‌های کلان نفتی بود. بسیاری از آن‌ها تجربه عملی در طراحی و استقرار ساختارهای منابع انسانی، تدوین فرایندهای ارزیابی عملکرد، پیاده‌سازی نظام‌های انگیزشی و توسعه شایستگی‌ها در سازمان‌های نفتی بزرگ را داشتند. انتخاب گروه نمونه با استفاده از روش گلوله‌برفی و به‌صورت هدفمند انجام شد، به نحوی که افراد انتخاب‌شده توانایی ارائه بینش‌های عمیق و اطلاعات کلیدی در مورد موضوع پژوهش را داشته باشند. تعداد افراد بر اساس اصل اشباع نظری تعیین گردید و در عمل از ۱۴ نفر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بعمل آمد. بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش نشان داد که از مجموع ۱۴ نفر پاسخ‌گو، همگی مرد بودند (۱۰۰ درصد) و هیچ‌کدام از آن‌ها زن نبودند. از نظر میزان تحصیلات، بیشترین سهم را افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد با تعداد ۱۱ نفر (۵۷/۷۸ درصد) به خود اختصاص دادند و ۳ نفر (۴۳/۲۱ درصد) دارای مدرک تحصیلی دکتری بودند. این توزیع بیانگر آن است که بدنه

اصلی مشارکت‌کنندگان دارای تحصیلات تکمیلی و سطح علمی بالایی بوده‌اند.

از نظر سابقه کاری، ۴ نفر (۶/۲۸ درصد) دارای سابقه بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۱۰ نفر (۴/۷۱ درصد) دارای سابقه کاری بیش از ۲۱ سال بودند. این ترکیب نشان می‌دهد که اکثریت قاطع پاسخ‌دهندگان تجربه شغلی طولانی‌مدت و آشنایی عمیق با محیط و فرایندهای صنعت نفت دارند؛ عاملی که می‌تواند به غنای تحلیل‌ها و اعتبار یافته‌های پژوهش بیفزاید.

ابزار گردآوری داده‌ها، پروتکل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که سؤالات آن بر اساس پیشینه نظری و مطالعات مرتبط تدوین شد. مصاحبه‌ها پس از کسب رضایت آگاهانه از مشارکت‌کنندگان و اطمینان از حفظ محرمانگی اطلاعات، ضبط و سپس به‌صورت کامل پیاده‌سازی شد. داده‌ها با روش شش‌مرحله‌ای تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۱۲) تجزیه و تحلیل گردید که مراحل آن شامل: ۱) آشنایی با داده‌ها، ۲) کدگذاری اولیه، ۳) ایجاد مضامین اولیه، ۴) بازبینی مضامین، ۵) تعریف و نام‌گذاری مضامین، و ۶) تدوین گزارش تحلیلی است. نرم‌افزار *MAXQDA* برای سازمان‌دهی داده‌ها و تسهیل فرایند کدگذاری به کار گرفته شد و برای سنجش قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها، ضریب کاپای کوهن محاسبه گردید. اتخاذ این روش، امکان شناسایی دقیق و چندلایه مؤلفه‌ها و ابعاد شایستگی اخلاقی- حرفه‌ای منابع انسانی را در بستر واقعی صنعت نفت فراهم کرده و موجب تولید مدلی غنی مبتنی بر تجارب عملی و دیدگاه‌های خبرگان گردید که قابلیت استفاده در برنامه‌های توسعه فردی و سازمانی را دارد.

یافته ها

در این پژوهش، برای شناسایی، سازمان‌دهی و تبیین شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدل شایستگی اخلاقی- حرفه‌ای منابع انسانی با رویکرد موفقیت‌محور در صنعت نفت ـ به‌ویژه در شرکت پالایش گاز پارس جنوبی ـ از روش تحلیل مضمون بهره گرفته شد. تعداد ۱۰۲ مفهوم از متن مصاحبه ها استخراج شده است.

در نهایت با توجه به شباهت معنایی و مفهومی، کدهای استخراجی از مصاحبه ها، مفهوم ها در ۲۶ دسته گروه بندی شدند که به شرح جدول ۱ آورده شده است و اینکه هر مفهوم مربوط به کدام متن مصاحبه خبره است در جدول زیر نشان داده است:

جدول ۱: نمونه‌هایی از پاره‌گفتارها و کدهای اولیه استخراج‌شده از متن مصاحبه‌ها

ردیف	مفهوم	تعداد تکرار	منبع	کدهای اولیه
۱	توسعه دانش تخصصی مدیران منابع انسانی برای بهبود فرآیندهای عملیاتی و انتقال تجربیات در صنعت نفت	۶	E4, E8, E11, E14, E5	ارتقاء دانش تخصصی و ایجاد شبکه‌های دانشی در حوزه منابع انسانی
۲	استقرار نظام جامع توسعه شایستگی کارکنان به‌عنوان راهکاری کلیدی برای ارتقاء اثربخشی منابع انسانی	۷	E3، E6، E7، E10، E9، E4، E5	طراحی نظام شایستگی‌محور برای توسعه منابع انسانی
۳	نظارت مستمر و شفاف بر تخصیص منابع انسانی برای بهینه‌سازی بهره‌وری در پروژه‌های عملیاتی و پشتیبانی	۵	E2، E4، E11، E8، E9	کنترل و مراقبت از منابع انسانی و مالی
۴	تنظیم عادلانه حقوق و مزایا متناسب با عملکرد و تخصص در جهت افزایش انگیزش و بهره‌وری کارکنان	۶	E3، E6، E7، E9، E5، E13	واقعی‌سازی نظام جبران خدمات
۵	کاهش تصدی‌گری‌های غیرضروری دولت و تفویض اختیارات مدیریتی به سطوح میانی در شرکت‌های تابعه نفت	۷	E5، E8، E6، E9، E2، E3، E13	بهینه‌سازی ساختار سازمانی و کاهش تصدی‌گری
۶	تعامل سازنده بین بخش‌های مختلف عملیاتی، فنی و منابع انسانی در جهت توسعه فرهنگ ایمنی و بهره‌وری	۵	E1، E2، E8، E9، E11	توسعه همکاری‌های بین‌بخشی
۷	نهادینه‌سازی نوآوری در سیستم منابع انسانی با هدف بهبود مستمر فرآیندهای جذب، آموزش و نگهداشت	۶	E1، E5، E9، E10، E12، E7	تقویت تفکر نوآورانه در مدیریت منابع انسانی
۸	تدوین برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی مبتنی بر نیازسنجی واقعی سازمان و محیط صنعتی	۸	E2، E4، E6، E8، E10، E11، E14، E3	متناسب‌سازی برنامه‌های توسعه با نیازهای شغلی و ایمنی
۹	ارزیابی مستمر محیط کار برای کاهش عوامل خطرساز و بهبود سلامت کارکنان	۷	E7، E9، E10، E12، E4، E1، E6	ارزیابی و کاهش ریسک‌های انسانی و محیطی
۱۰	استفاده از شاخص‌های عملکردی در ارزیابی اثربخشی منابع انسانی و تصمیم‌گیری‌های راهبردی	۵	E3، E8، E14، E3، E13	توسعه شاخص‌های اثربخشی منابع انسانی
۱۱	طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عدالت و بهره‌وری برای کاهش نارضایتی کارکنان	۶	E1، E2، E7، E9، E12	عدالت در توزیع منابع و طراحی نظام پاداش
۱۲	کاهش بار کاری غیرضروری از طریق بهینه‌سازی فرایندها و استفاده از ابزارهای هوشمند	۶	E1، E6، E8، E10، E5، E14	کاهش فعالیت‌های غیرضروری و افزایش بهره‌وری
۱۳	فراهم‌سازی دسترسی کارکنان به خدمات رفاهی پایه با کیفیت مطلوب	۵	E2، E4، E11، E8، E9	بهبود دسترسی به خدمات رفاهی و حمایتی
۱۴	ترویج فرهنگ مشارکت و عدالت سازمانی در ساختار منابع انسانی	۶	E2، E8، E9، E5، E3، E13	ارتقاء مشارکت و عدالت سازمانی
۱۵	استفاده بهینه از تجهیزات بومی و کاهش وابستگی به واردات در سیستم‌های منابع انسانی	۵	E2، E4، E11، E8، E9	حمایت از فناوری بومی در مدیریت منابع انسانی

۱۶	توسعه پوشش بیمه‌ای کامل کارکنان و خانواده‌ها جهت حفظ انگیزش و امنیت شغلی	۶	E2، E8، E5، E7، E3، E13	گسترش پوشش بیمه‌ای و امنیت شغلی
۱۷	برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی برای حفظ بهره‌وری در شرایط ناپایدار صنعت	۷	E5، E8، E6، E9، E10، E3، E13	برنامه‌ریزی منابع انسانی در شرایط چالشی
۱۸	پاسخگویی سریع به نیازهای پرسنلی و ایجاد زیرساخت‌های پاسخ‌محور در منابع انسانی	۵	E1، E2، E8، E9، E11	پاسخگویی اثربخش به نیازهای کارکنان
۱۹	یکپارچه‌سازی زنجیره تامین منابع انسانی، آموزش، رفاه و انگیزش	۶	E1، E5، E9، E10، E12، E13	مدیریت یکپارچه زنجیره منابع انسانی
۲۰	حمایت از بخش خصوصی برای توسعه خدمات منابع انسانی و رقابتی شدن سیستم جبران خدمات	۷	E2، E4، E6، E8، E10، E11، E14	تنوع‌بخشی در ارائه خدمات منابع انسانی
۲۱	تعادل بین عرضه و تقاضای منابع انسانی در پروژه‌های عملیاتی و پشتیبانی	۶	E1، E13، E6، E5، E12، E2	تعادل‌بخشی در نظام عرضه و تقاضای منابع انسانی
۲۲	تعریف ساختار شفاف تصمیم‌گیری و نظارت در واحد منابع انسانی برای چابکی سازمان	۷	E1، E2، E8، E9، E10، E12، E7	شفاف‌سازی ساختار تصمیم‌گیری منابع انسانی
۲۳	تضمین بی‌طرفی در سیستم ارزیابی عملکرد و جلوگیری از نفوذ عوامل غیرسازمانی	۶	E3، E4، E7، E10، E5، E13	شفافیت و انصاف در ارزیابی عملکرد
۲۴	پذیرش مسئولیت خطاها و ارتقاء فرهنگ پاسخگویی مدیران منابع انسانی	۶	E2، E8، E5، E11، E3، E13	مسئولیت‌پذیری در مواجهه با چالش‌ها و اشتباهات
۲۵	توسعه نظام ارجاع داخلی در منابع انسانی برای تخصیص عادلانه نیرو و منابع	۵	E3، E8، E9، E11، E14	تقویت نظام ارجاع در تخصیص منابع انسانی
۲۶	ایجاد روابط انسانی مبتنی بر صداقت و احترام در تعامل مدیران با کارکنان	۴	E6، E11، E12، E7	ایجاد روابط انسانی اثربخش و صادقانه

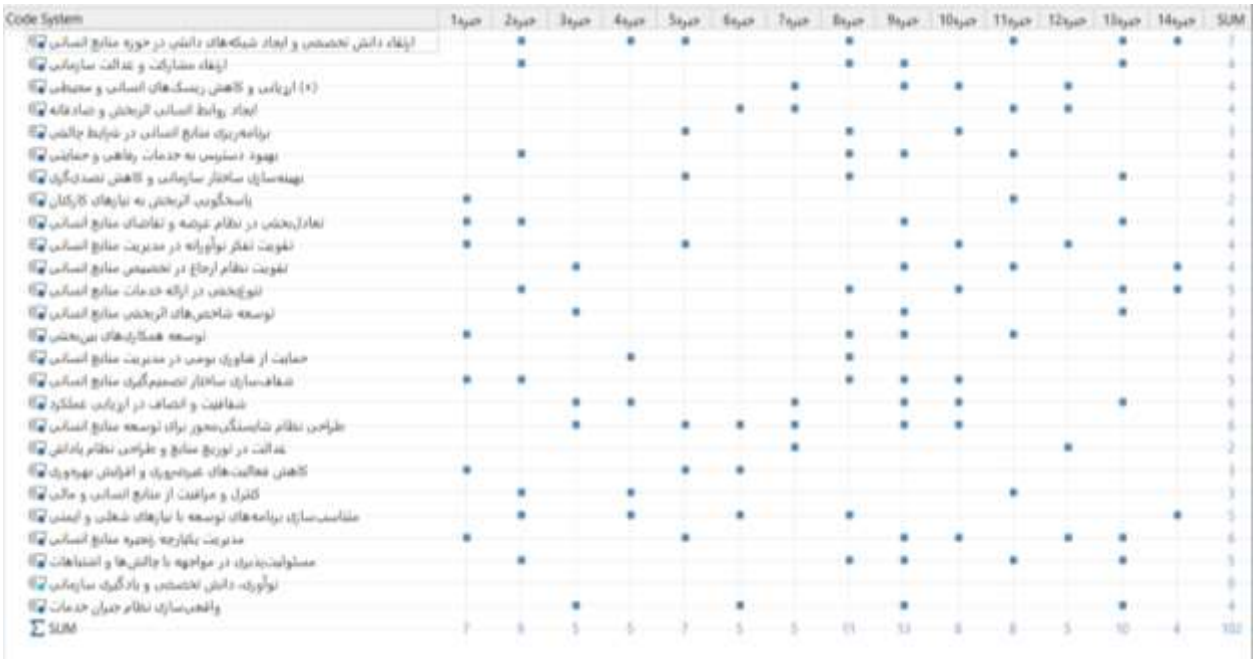
در فرآیند تحلیل مصاحبه‌ها، هر گفته‌ای از خبرگان بذر یک ایده تازه را در خود داشت. به عنوان نمونه، خبره *E1* گفت: «وقتی بخش‌های عملیاتی، ایمنی و منابع انسانی در جلسات مشترک دور هم می‌نشینند، مسائل سریع‌تر حل می‌شود و خطرات کاری بهتر مدیریت می‌گردد.» این روایت نشان داد که هماهنگی بین بخش‌ها و ارتباطات مشترک، نقش پررنگی در بهبود ایمنی و بهره‌وری دارد. از این بخش مصاحبه، مفهوم «تعامل سازنده بین بخش‌های مختلف عملیاتی، فنی و منابع انسانی» استخراج شد.

خبره *E2* نیز در تأکید بر هدفمندی آموزش‌ها بیان کرد: «آموزش‌های کلی و تئوری فایده زیادی ندارد. قبل از هر دوره باید نیاز کارکنان را بسنجیم و آموزش‌های عملی متناسب با شرایط کاری طراحی کنیم.» تحلیل این بخش ما را به مفهوم «تدوین برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی مبتنی بر نیازسنجی واقعی» رساند. در ادامه، خبره *E3* اظهار داشت: «باید یک سیستم ارزیابی شایستگی داشته باشیم که مداوم توانایی‌ها را بسنجد و جایگاه شغلی مناسب هر فرد را تعیین کند.» این بخش از گفت‌وگو، مبنای استخراج مفهوم «استقرار نظام جامع توسعه شایستگی کارکنان» شد.

از سوی دیگر، خبره *E5* با انتقاد از روندهای طولانی تصمیم‌گیری گفت: «وقتی تصمیم‌گیری برای مسائل روزمره باید از چندین فیلتر دولتی بگذرد، زمان زیادی از بین می‌رود. بخشی از اختیارات باید به مدیران میانی داده شود تا سازمان چابک‌تر شود.» از این گفته، مفهوم «کاهش تصدی‌گری‌های غیرضروری دولت و تفویض اختیارات مدیریتی» به دست آمد. همچنین، خبره *E7* در همین مسیر عدالت‌محور اشاره کرد: «اگر پرداخت‌ها بر اساس عدالت و عملکرد نباشد، انگیزه کارکنان کاهش می‌یابد.» بدین ترتیب، مفهوم «طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عدالت و بهره‌وری» استخراج شد.

رویکرد آینده‌نگر خبره *E8* در جمله‌اش مشهود بود: «شرایط صنعت ما ثابت نیست؛ باید برای حفظ بهره‌وری منابع انسانی، برنامه‌ای استراتژیک برای شرایط ناپایدار داشته باشیم.» این گفت‌وگو، مبنای شکل‌گیری مفهوم «برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی برای حفظ بهره‌وری در شرایط ناپایدار» شد. در همین راستا، خبره *E10* گفت: «ورود فناوری‌های نوین به فرآیندهای منابع انسانی، سرعت و دقت کار را بیشتر و سازمان را خلاق‌تر می‌کند.» از این تعبیر، مفهوم «نهادینه‌سازی نوآوری در سیستم منابع انسانی» کدگذاری گردید. در نهایت، خبره *E12* با نگاهی انسانی تصریح کرد: «اگر رابطه مدیران و کارکنان بر پایه صداقت و احترام باشد، اعتماد ایجاد می‌شود و مشکلات کمتر می‌شود.» این بخش نشانگر مفهوم «ایجاد روابط انسانی مبتنی بر صداقت و احترام» بود.

با توجه به اینکه از متن مصاحبه ها ۱۰۲ مفهوم استخراج شده است در ۲۶ دسته گروه بندی شدند و تعداد فراوانی هر کدام از ۲۶ مفهوم به شرح نگارهٔ شماره ۱ است:



نگارهٔ ۱: فروانی کدهای استخراجی

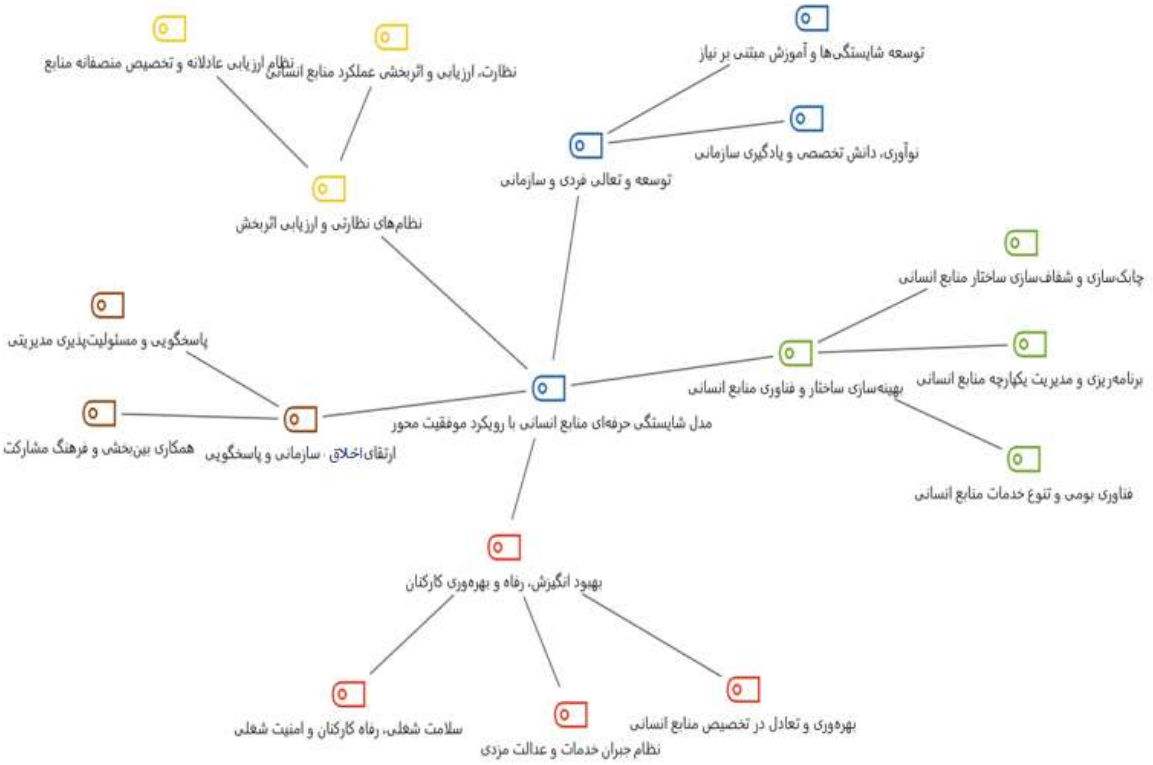
مضامین پایه استخراج‌شده شامل حوزه‌هایی همچون نوآوری و یادگیری سازمانی، توسعه شایستگی‌ها، نظام جبران خدمات و عدالت مزدی، سلامت و رفاه کارکنان، بهره‌وری و تعادل منابع انسانی، فناوری بومی، برنامه‌ریزی یکپارچه منابع انسانی، فرهنگ مشارکت، پاسخگویی مدیریتی و نظام‌های نظارتی اثربخش بود. این مضامین بر اساس کارکرد و ارتباط موضوعی، در پنج دسته کلان سازمان یافتند: ۱) توسعه و تعالی فردی و سازمانی، ۲) بهینه‌سازی ساختار و فناوری منابع انسانی، ۳) بهبود انگیزش، رفاه و بهره‌وری کارکنان، ۴) ارتقای اخلاق سازمانی و پاسخگویی، و ۵) نظام‌های نظارتی و ارزیابی اثربخش.

الگوی نهایی که حاصل ترکیب این دسته‌های کلان است، تصویری جامع از شایستگی‌های اخلاقی- حرفه‌ای منابع انسانی در بستر صنعت نفت ارائه می‌دهد. این الگو بر ضرورت هم‌افزایی میان توسعه فردی، ساختارسازی سازمانی، ارتقای انگیزش و رفاه، تقویت فرهنگ پاسخگویی، و ایجاد نظام ارزیابی شفاف و عادلانه تأکید دارد. چنین چارچوبی می‌تواند به عنوان مبنای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرایط پویای صنعت نفت، به‌ویژه در حوزه پالایش گاز، مورد استفاده مدیران و سیاست‌گذاران قرار گیرد.

جدول ۲: فهرست مضامین

کدهای اولیه مرتبط	کد مفهومی ثانویه	کدهای نهایی
(۱) ارتقاء دانش تخصصی و ایجاد شبکه‌های دانشی در حوزه منابع انسانی	نوآوری، دانش تخصصی و یادگیری سازمانی	توسعه و تعالی فردی و سازمانی
(۷) تقویت تفکر نوآورانه در مدیریت منابع انسانی		
(۲) طراحی نظام شایستگی‌محور برای توسعه منابع انسانی	توسعه شایستگی‌ها و آموزش مبتنی بر نیاز	
(۸) متناسب‌سازی برنامه‌های توسعه با نیازهای شغلی و ایمنی		
(۳) کنترل و مراقبت از منابع انسانی و مالی	نظارت، ارزیابی و اثربخشی عملکرد منابع انسانی	نظام‌های نظارتی و ارزیابی اثربخش
(۲۶) ایجاد روابط انسانی اثربخش و صادقانه		
(۱۰) توسعه شاخص‌های اثربخشی منابع انسانی		
(۲۳) شفافیت و انصاف در ارزیابی عملکرد	نظام ارزیابی عادلانه و تخصیص منصفانه منابع	
(۲۵) تقویت نظام ارجاع در تخصیص منابع انسانی		
(۴) واقعی‌سازی نظام جبران خدمات	نظام جبران خدمات و عدالت مزدی	بهبود انگیزش، رفاه و بهره‌وری کارکنان
(۱۱) عدالت در توزیع منابع و طراحی نظام پاداش		
(۹) ارزیابی و کاهش ریسک‌های انسانی و محیطی	سلامت شغلی، رفاه کارکنان و امنیت شغلی	
(۱۳) بهبود دسترسی به خدمات رفاهی و حمایتی		

(۱۶) گسترش پوشش بیمه‌ای و امنیت شغلی		
(۱۲) کاهش فعالیت‌های غیرضروری و افزایش بهره‌وری	بهره‌وری و تعادل در تخصیص منابع انسانی	
(۲۱) تعادل‌بخشی در نظام عرضه و تقاضای منابع انسانی		
(۱۷) برنامه‌ریزی منابع انسانی در شرایط چالشی	برنامه‌ریزی و مدیریت یکپارچه منابع انسانی	بهینه‌سازی ساختار و فناوری منابع انسانی
(۱۹) مدیریت یکپارچه زنجیره منابع انسانی		
(۵) بهینه‌سازی ساختار سازمانی و کاهش تصدی‌گری	چابک‌سازی و شفاف‌سازی ساختار منابع انسانی	
(۲۲) شفاف‌سازی ساختار تصمیم‌گیری منابع انسانی		
(۱۵) حمایت از فناوری بومی در مدیریت منابع انسانی	فناوری بومی و تنوع خدمات منابع انسانی	
(۲۰) تنوع‌بخشی در ارائه خدمات منابع انسانی		
(۶) توسعه همکاری‌های بین‌بخشی	همکاری بین‌بخشی و فرهنگ مشارکت[۱۴]	ارتقای اخلاق سازمانی[۱۲] و پاسخگویی[۱۳]
(۱۴) ارتقاء مشارکت و عدالت سازمانی[۱۵]		
(۱۸) پاسخگویی اثربخش به نیازهای کارکنان	پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری مدیریتی	
(۲۴) مسئولیت‌پذیری در مواجهه با چالش‌ها و اشتباهات		



نگارهٔ۲: شبکه نهایی مضامین

بحث

یافته‌های این پژوهش نشان داد که نخستین دسته کلان، توسعه و تعالی فردی و سازمانی است که دو کد ثانویه «نوآوری، دانش تخصصی و یادگیری سازمانی» و «توسعه شایستگی‌ها و آموزش مبتنی بر نیاز» را در بر می‌گیرد. این حوزه تأکید دارد که ارتقای دانش تخصصی مدیران منابع انسانی، ایجاد شبکه‌های دانشی درون‌سازمانی و نهادینه‌سازی قابلیت‌های نوآورانه می‌تواند به انتقال تجارب و بهبود فرآیندهای عملیاتی بینجامد. همچنین، آموزش‌های طراحی‌شده بر پایه نیازسنجی دقیق و متناسب با شرایط شغلی و ایمنی، نقشی حیاتی در شکل‌گیری شایستگی‌های پایدار دارد. مقایسه این یافته‌ها با پژوهش برخی محققان (۸) که بر «نگرش دیجیتال» و «فرهنگ تغییر» تأکید داشتند، نشان می‌دهد که در محیط‌های صنعتی پیچیده همچون پالایش گاز، توسعه شایستگی‌ها زمانی اثربخش است که دانش تخصصی و نوآوری به‌طور همزمان تقویت شوند. نتایج مشابهی در تحقیقات دیگر (۹) نیز به چشم می‌خورد که «نوآوری» و «رهبری» را کلیدی‌ترین شایستگی‌های مدیران بخش خصوصی معرفی کردند.

دومین دسته کلان، نظام‌های نظارتی و ارزیابی اثربخش است که شامل «نظارت، ارزیابی و اثربخشی عملکرد منابع انسانی» و «نظام ارزیابی عادلانه و تخصیص منصفانه منابع» می‌شود. این کدها بیانگر اهمیت نظارت شفاف، استفاده از شاخص‌های عملکردی معتبر، ایجاد روابط انسانی صادقانه و تخصیص منصفانه منابع بر پایه ارزیابی بی‌طرفانه است. شباهت این نتایج با یافته‌های برخی تحقیقات (۱۰) در حوزه شرایط بحران قابل‌توجه است؛ آنان نیز «نظام‌های شفاف» و «ارزیابی مستمر» را از اولویت‌های شایستگی مدیران دانستند. با این حال، ویژگی متمایز یافته حاضر، پیوند این نظام‌های نظارتی با تقویت اعتماد بین کارکنان و مدیران و به تبع آن افزایش بهره‌وری است؛ رویکردی که چندان در پیشینه‌های غیرایرانی مانند مدل دزینوسکی (۲۰۱۷) نیز دیده نمی‌شود (۱۱).

سومین دسته، بهبود انگیزش، رفاه و بهره‌وری کارکنان است که ترکیبی از «نظام جبران خدمات و عدالت مزدی»، «سلامت شغلی، رفاه کارکنان و امنیت شغلی» و «بهره‌وری و تعادل در تخصیص منابع انسانی» را شامل می‌شود. پرداخت منصفانه مبتنی بر عملکرد، دسترسی به خدمات رفاهی با کیفیت، گسترش پوشش بیمه‌ای، کنترل عوامل خطرساز محیط کار و حذف فعالیت‌های غیرضروری، در مجموع منجر به انگیزش پایدار و کارایی بالاتر نیروی انسانی می‌گردد. در مقایسه با برخی پژوهش ها (۱۲) که «شایستگی‌های بین‌فردی» را محور دانستند، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که نظام جبران خدمات عادلانه و رفاه کارکنان، همان‌قدر که بر انگیزش اثرگذار است، می‌تواند بستری برای شکوفایی تعاملات بین‌فردی نیز باشد.

چهارمین دسته کلان، بهینه‌سازی ساختار و فناوری منابع انسانی است. این حوزه شامل «برنامه‌ریزی و مدیریت یکپارچه منابع انسانی»، «چابک‌سازی و شفاف‌سازی ساختار منابع انسانی» و «فناوری بومی و تنوع خدمات منابع انسانی» است. یافته‌ها نشان داد که مدیریت یکپارچه زنجیره جذب، آموزش، رفاه و انگیزش، کاهش تصدی‌گری‌های غیرضروری، شفاف‌سازی فرایندهای تصمیم‌گیری و استفاده از فناوری‌های بومی، عوامل کلیدی در افزایش انعطاف‌پذیری سازمان هستند. مقایسه با مطالعات دیگر (۱۳) نشان می‌دهد که اگرچه ساختار شفاف و فناوری بومی به‌عنوان شایستگی‌های مهم معرفی شده‌اند، اما در محیطی مانند پالایش گاز که وابستگی به تجهیزات وارداتی می‌تواند ریسک‌آفرین باشد، توسعه فناوری بومی مزیتی استراتژیک محسوب می‌شود.

پنجمین دسته، ارتقای اخلاق سازمانی و پاسخگویی است که بر «همکاری بین‌بخشی و فرهنگ مشارکت» و «پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری مدیریتی» متمرکز است. یافته‌ها نشان داد که تعامل سازنده میان بخش‌های عملیاتی، فنی و منابع انسانی، ارتقای مشارکت و عدالت سازمانی، پاسخگویی سریع به نیازهای کارکنان و پذیرش مسئولیت خطا توسط مدیران، زمینه‌ساز اعتماد و افزایش همبستگی تیمی است. این نتایج با پژوهش‌های برخی محققان (۱۴-۱۷) که بر «معیارهای ارتباطی و تعاملی» تأکید داشتند، همپوشانی دارد، اما وجه متمایز این مطالعه، پیوند فرهنگ مشارکت با ظرفیت‌های پاسخگویی به‌عنوان یک الگوی موفقیت‌محور است که در کاهش تعارضات و افزایش چابکی سازمان مؤثر است.

نتیجه‌گیری

مدل نهایی ارائه‌شده در این پژوهش، بر تعامل پویا بین پنج حوزه کلان تأکید دارد؛ به‌گونه‌ای که توسعه فردی و سازمانی، تنها با وجود نظام‌های نظارتی شفاف، انگیزش و رفاه پایدار کارکنان، ساختار و فناوری چابک و فرهنگ پاسخگو قابلیت تحقق دارد. این هم‌افزایی میان حوزه‌ها، نه‌تنها با پیشینه‌های داخلی و خارجی همخوانی دارد، بلکه با افزودن بُعد موفقیت‌محور، پاسخی بومی و عملیاتی به الزامات محیطی صنعت نفت ایران ارائه می‌دهد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد شرکت پالایش گاز پارس جنوبی این مدل را مبنای طراحی برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی قرار دهند و در اجرای آن، بر پیوند متوازن این پنج حوزه کلیدی تمرکز کنند تا همزمان بهره‌وری، چابکی و پایداری سازمان ارتقاء یابد.

ملاحظه‌های اخلاقی

در این پژوهش مروری با معرفی منابع مورد استفاده، اصل اخلاق امانت‌داری علمی رعایت و حق معنوی مولفین آثار محترم شمرده شده است.

واژه نامه

1- Human resource	منابع انسانی
2- Strategic capital	سرمایه راهبردی
3- Modern technologies	فناوری‌های نوین
4- Professional-ethics competency	شایستگی اخلاقی-حرفه ای
5- Creativity	خلاقیت
6- Problem-solving	حل مساله
7- Critical thinking	تفکر انتقادی
8- Flexibility of organization	انعطاف پذیری سازمان
9- Quality	کیفیت
10-Safety	ایمنی
11-Utilization	بهره وری
12-Organizational ethics	اخلاق سازمانی
13-Responsibility	پاسخگویی
14-Cooperation culture	فرهنگ مشارکت
15-Organizational justice	عدالت سازمانی

References

1. Nyanjom C R. Factors influencing employee retention in the state corporations in Kenya. [Ph.D. thesis]. University of Nairobi. 2013.
2. Podmetina D, Soderquist K E, Petraite M, Teplov R. Developing a competency model for open innovation: From the individual to the organisational level. Management Decision, 2018; 56 (6): 1306–1335. https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0445
3. Khakpour A, Rezaei Dizgah M, Rezaei Kelidbari H. Moral competence of managers based on quantum skills. Ethics in Science and Technology 2025; 20 (2): 66-75. http://dx.doi.org/10.22034/ethicsjournal.20.2.9
4. El Asame M, Wakrim M. (2018). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards. Education and Information Technologies, 2018; 23(1): 225-236. https://doi.org/10.1007/s10639-017-9596-z
5. Mousavi A, Mohammadi M, Safian M. Designing a competency model for managers of organizational universities (case study: a university affiliated with a military organization). Management in Islamic University, 2021; 9(20): 240-217. https://doi.org/10.22034/miu.2021.1216
6. Berg S, Sievers B. Success-oriented approaches in organizational psychology: A framework for enhancing individual and team performance. Journal of Organizational Behavior, 2020; 41(3): 257-275.
7. Snyder P, Lyle D. (2021). Leveraging human resources: How focusing on competencies drives organizational success. Journal of Human Resource Management, 2021; 19(2): 214-230.
8. Abidi M, Zolfaghari Zafarani R, Haghighi M. Identifying and evaluating the components of human resource competence in the era of digital transformation. Management and Educational Perspective, 2024; 6(2): 326-347. https://doi.org/10.22034/jmep.2024.428335.1288
9. Masafir L, Nejad Irani F, Beikzad J, Dadash Karimi Y. The relationship between professional ethics and professional competence of professors with organizational accountability: analysis of the mediating role of job passion. Ethics in Science and Technology 2024; 19 (1) :139-146. http://dx.doi.org/10.22034/ethicsjournal.19.1.139
10. Hadiyan V, Mohammadi A, Manavipour D. Validation of the Professional Competency Model of the Faculty Members According to the Ethical Components. Int. J. Ethics Soc 2022; 4 (3): 59-67. http://dx.doi.org/10.52547/ijethics.4.3.59
11. Dziekoński K. Project managers' competencies model for construction industry in Poland. Procedia Engineering, 2017;182: 174-181.
12. Mojtahedi A, Yones J, Zamanpour E, Taheri M, Babaei Zakliki M A. Development and validation a general competencies model for public universities' administrators. Research on Educational Leadership and Management, 2024; 8(30): 50-72. https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.79373.1741
13. Kang H J, Chung K W, Nam KY. A competence model for design managers: A case study of middle managers in Korea. International Journal of Design, 2015; 9(2): 109-127
14. Brown L, George B, Mehaffey-Kultgen C. The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: an action research study. Industrial and Commercial Training, 2018; 50(3). https://doi.org/10.1108/ICT-11-2017-0087
15. Imani A, Ghodrati S. The conceptual model of competence human resource managers within the value system of Islam in University of Sistan and Baluchestan. Public Management Researches, 2016; 9(33): 191-221. https://doi.org/10.22111/jmr.2016.2855
16. Gunawan J, Aungsuroch Y, Fisher M L. (2018). Factors contributing to managerial competence of first-line nurse managers: A systematic review. International Journal of Nursing Practice, 2018; 24(1): e12611. https://doi.org/10.1111/ijn.12611
17. Mohammadi D, Eshtiaghian N, Raznehan F. Integrated approach of training needs assessment based on staff competencies analysis. New Educational Approaches, 2012; 7(1): 107-136..