

شناسایی ابعاد و مولفه‌های آسیب‌های نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی -

شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران

سجاد ولی پور دمیه^۱

تاریخ انتشار: ۱۳/۰۸/۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۰/۰۸/۱۴۰۳

چکیده

مقدمه و هدف: شناسایی و تحلیل ابعاد و مولفه‌های مدل آسیب‌های نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران اهمیت بسزایی دارد. این مطالعه با هدف بهبود عملکرد سازمانی و افزایش اثربخشی منابع انسانی انجام می‌شود. هدف اصلی این پژوهش شناسایی ابعاد و مولفه‌های مدل آسیب‌های نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران بود.

روش‌شناسی پژوهش:

روش این پژوهش کیفی به صورت تحلیل مضمون (به روش آتراید استرلینگ) بود مشارکت کنندگان در پژوهش، مدیران و کارشناسان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران با حداقل ۱۵ سال سابقه کار مرتبط و خبرگان (اساتید دانشگاه) بود که نمونه‌گیری از آنها به روش هدفمند و با استفاده از رویکرد اشباع نظری انجام و طی آن، آگاهی دهندگان کلیدی، شامل ۲۴ نفر از جامعه هدف انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختارمند بود. اعتباریابی پژوهش به عنوان یک پارادایم کیفی برپایه چهار معیار: قابلیت اعتبار (باورپذیری)، بی طرفی (تأییدپذیری)، قابلیت اطمینان (سازگاری) و قابلیت کاربرد (انتقال پذیری) در نظر گرفته شد.

یافته‌ها: براساس شبکه مضامین آسیب‌شناسی شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران، مضامین به سه دسته کلی تقسیم شده‌اند: تفکر راهبردی؛ شامل چشم‌انداز، سیاست‌گذاری و راهبردها، تفکر عملکردی؛ شامل جذب، آموزش، بهسازی و نگهداشت، تفکر انگیزشی؛ شامل نظام پاداش، مشارکت، انگیزش ارتقاء، انگیزه تعلق و انگیزه همکاری. این تقسیم‌بندی‌ها به بهبود ساختار و عملکرد سازمانی کمک می‌کنند.

نتیجه‌گیری: آسیب‌شناسی شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران نشان داد که مضامین اصلی شامل تفکر راهبردی، عملکردی و انگیزشی هستند که به بهبود ساختار و عملکرد سازمانی کمک می‌کنند.
کلید واژه‌ها: آسیب، نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی

^۱ دکترای مدیریت دولتی، سرپرست مهمانسرای شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران (sajadvalipour2014@gmail.com)

مقدمه

درک اهمیت مزیت رقابتی برای بقای سازمان بسیار مهم است و می‌توان آن را تا حدی با مدیریت منابع انسانی (HRM) کنترل کرد. مزیت رقابتی موقعیت سازمان را نسبت به رقبا نشان می‌دهد و می‌گوید چقدر بهتر از دیگران عمل می‌کند. این مزیت ممکن است در عملکرد مالی (مثل فروش و سود) و غیر مالی (مثل شهرت و مسئولیت‌پذیری اجتماعی و محیط زیستی) منعکس شود. حتی در شرایط منفی، مزیت رقابتی عملکرد بهتر نسبت به رقبا را نشان می‌دهد. مدیریت منابع انسانی نقش حیاتی در عملکرد و بهره‌وری سازمان دارد، و تحولات سریع فناوری و تغییرات محیطی منجر به پیچیدگی بیشتر فعالیت‌های سازمانی شده و الگوهای مدیریتی و روش‌های اجرایی را به طور اساسی تغییر داده‌اند. (بوسلی و فاندره‌ج، ۲۰۲۴). رویارویی آگاهانه و مدیریت هدفمند ناملایمات و عدم قطعیت‌های محیطی همواره از مهم‌ترین چالش‌های مدیران و رهبران سازمانی است. این مدیریت مستلزم شناخت دقیق شرایط، برنامه‌ریزی استراتژیک و انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات پیش‌بینی نشده است. (بارنی و مک لی، ۲۰۱۶). موفقیت هر سازمانی به طور مستقیم با کاردانی و تلاش نیروی انسانی آن مرتبط است. عدم توجه به این منبع مهم می‌تواند عوارضی مانند از دادن نیروی متخصص، هدر رفتن سرمایه‌گذاری‌ها و کاهش کارایی سیستم به همراه داشته باشد. منابع انسانی مهم‌ترین دارایی سازمان هستند، زیرا تصمیم‌گیری‌ها را شکل می‌دهند، راه‌حل ارائه می‌کنند و بهره‌وری را افزایش می‌دهند. این منابع بسیار نادر و ارزشمند بوده و جایگزینی آن‌ها دشوار است. توسعه منابع انسانی در مدیریت توسعه، هدفش بهینه‌سازی نیروی انسانی در سازمان‌هاست، و عبارت است از تربیت افراد هوشمندتر و نوآورتر که می‌توانند در هر سازمانی اثربخش و کارآمد باشند. (پوپسکو و کریاپولوس، ۲۰۲۲).

-
- 1- Boselie, P., & van der Heijden, .
 - 2- Barney & Mackley
 - 3- Popescu & Kyriakopoulos

گاهی اوقات نیروی انسانی که جزئی جدانشدنی از سازمان هستند، با مشکلاتی روبرو می‌شوند که شناسایی نکردن این مشکلات به صورت جامع و دقیق، از تحول مداوم و پویا جلوگیری می‌کند و مانع از درک واقعی وضعیت موجود توسط مدیران می‌شود. تحقیقات انجام شده در سازمان‌های انگلیسی نشان می‌دهد که تنها ۱۷٪ از کارکنان با تمام توان، استعداد و انگیزه خود در کارها مشارکت می‌کنند. ۶۳٪ در حد استانداردها و انتظارات حداقلی عمل می‌کنند و ۲۰٪ باقیمانده به دلیل عدم تناسب استعداد و سایر عوامل موجود، از نارضایتی شغلی رنج می‌برند. بنابراین، برای افزایش تعداد کارکنان علاقه‌مند و وفادار و بهبود رضایت شغلی و سازمانی، باید به شناسایی و رفع آسیب‌های موجود در نظام مدیریت منابع انسانی پرداخته و با آسیب‌شناسی دقیق، معضلات و موانع توسعه نیروی انسانی را شناسایی و اولویت‌بندی کنیم. این اقدامات می‌توانند به ایجاد انگیزه و رضایتمندی کارکنان کمک کنند. (برگ، ۲۰۱۵). آسیب‌شناسی یا در ادبیات مدیریت سازمان عارضه سازمانی به فرایند تحلیل و مقایسه وضعیت فعلی با وضعیت مطلوب اطلاق می‌شود، به گونه‌ای که موارد متجانس و نامتجانس شناسایی و رفع می‌شوند (آقازاده و ابوالملوکی، ۱۳۹۷).

برنامه‌ریزی استراتژیک، که ریشه در سازمان‌های خصوصی و اقتصادی دارد، برای اجرا در سازمان‌های عمومی نیاز به تغییراتی دارد. این تغییرات باید در هدف‌گذاری، تعامل با ذی‌نفعان و ائتلاف‌های محیطی اعمال شود. عوامل متعددی مانند تغییرات محیط کلان، سیاست‌ها و اولویت‌های دولتی، خصوصی‌سازی، واگذاری تصدی‌ها، استفاده از فناوری اطلاعات و تحریم‌های بین‌المللی بر سیستم مدیریت استراتژیک تأثیر می‌گذارند. بنابراین، پایش و بهبود مداوم این سیستم ضروری است. آسیب‌شناسی نظام برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزاری کارآمد برای مدیران است تا وضعیت کنونی سازمان را به‌طور علمی و دقیق بشناسند و به بهبود و رفع کمبودهای احتمالی بپردازند. (آقازاده و ابوالملوکی، ۱۳۹۷).

به رغم تلاش‌های زیادی که دولت در سال‌های اخیر برای بهبود ساختار بخش دولتی در ایران انجام داده است، هنوز در اکثر سازمان‌های دولتی کشور، مدیریت سرمایه انسانی با مشکلات و ضعف‌های زیادی مواجه است. از سوی دیگر تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی و ارزیابی نیازها و شناسایی مشکلات سرمایه انسانی، مبنایی است که به مدیران سرمایه انسانی برای برنامه ریزی و مدیریت سرمایه انسانی کمک میکند (کوثر و همکاران، ۱۴۰۱). قصور در توجه به نقاط ضعف سازمان از نظر سرمایه انسانی موجب هزینه‌های زیادی برای سازمان خواهد شد. بنابراین، جهت اثربخشی نظام اداری و تأکید بر این مهم توسط مدیران و سیاستگذاران ارشد، شناسایی مشکلات، موانع و نقاط ضعف نظام مدیریت سرمایه انسانی برای ارائه راهکار مدیریتی به منظور ارتقا و بهبود مستمر آن حائز اهمیت است (حمید و همکاران، ۲۰۲۲).

ضعف‌های سازمانی نیازمند آسیب‌شناسی دقیق در نظام مدیریت منابع انسانی هستند. بدون پژوهش و بازخورد مناسب، سازمان با مشکلات متعددی از جمله نارضایتی شغلی، افزایش هزینه‌ها و کاهش سلامت کارکنان مواجه خواهد شد. تحلیل دقیق وضعیت فعلی و شناسایی مشکلات منابع انسانی به مدیران کمک می‌کند تا برنامه‌ریزی مؤثرتری داشته باشند. علیرغم تلاش‌های دولتی، هنوز مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با چالش‌های زیادی روبرو است. بنابراین، شناسایی و رفع آسیب‌ها در منابع انسانی برای افزایش انگیزه و رضایتمندی کارکنان ضروری است. یک آسیب‌شناسی صحیح و به موقع، مدیران را از مسائل جاری مطلع نگه داشته و از تشدید مشکلات جلوگیری می‌کند. بنابراین ضعف‌های سازمانی آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی را ضروری می‌کند. در صورتی که پژوهش در حوزه منابع انسانی و شناسایی تأثیر آسیب‌ها در عملکرد سازمان صورت نگیرد و بازخورد به سازمان ارائه نشود، سازمان همچنان با مشکلات مواجه خواهد بود و نارضایتی سازمانی و پیامدهای آن نظیر غیبت، جابجایی، ترک کار و شکایات کارکنان، عدم مشارکت و... و تأثیر آن‌ها بر سازمان، افزایش هزینه‌های سازمانی و همچنین تأثیر روی روح و جسم کارکنان

و به خطر انداختن سلامت کارکنان همچنین ادامه می‌یابد. در صورت عدم انجام پژوهش در این زمینه، ممکن است سازمان همچنان به مشکلات در حوزه کارکردی، فرآیندی، سیستمی، ساختاری ادامه دهد و برنامه‌ریزی نیروی انسانی، جذب و استخدام، آموزش و توسعه کارکنان، مدیریت ارتباطات، مدیریت پاداش و به طور کلی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با مشکلات مواجه شود. فقدان نتایج چنین تحقیقاتی سبب سردرگمی مدیران و ناکامی در اتخاذ تصمیم‌های صحیح در جهت رفع آسیب‌ها می‌شود. تشخیص غلط یا دیر هنگام در مورد آسیب‌های سازمانی هزینه و زمان زیادی را صرف آزمون و خطا می‌کند؛ بنابراین تحقیقات در زمینه آسیب‌شناسی سبب فهم دقیق آسیب‌های سازمانی می‌شود. آسیب‌های سازمانی به ویژه در بخش منابع انسانی مشکلاتی با ساختار بسیار بد است که اگر به موقع درمان نشود، سازمان را در یک دوره زمانی به سوی نابودی می‌کشاند. به رغم تلاش‌های زیادی که دولت در سال‌های اخیر برای بهبود ساختار بخش دولتی در ایران انجام داده است، هنوز در اکثر سازمان‌های دولتی کشور، مدیریت سرمایه انسانی با مشکلات و ضعف‌های زیادی مواجه است. از سوی دیگر تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی و ارزیابی نیازها و شناسایی مشکلات سرمایه انسانی، مبنایی است که به مدیران سرمایه انسانی برای برنامه ریزی و مدیریت سرمایه انسانی کمک میکند. قصور در توجه به نقاط ضعف سازمان از نظر سرمایه انسانی موجب هزینه‌های زیادی برای سازمان خواهد شد. بنابراین، جهت اثربخشی نظام اداری و تأکید بر این مهم توسط مدیران و سیاستگذاران ارشد، شناسایی مشکلات، موانع و نقاط ضعف نظام مدیریت سرمایه انسانی برای ارائه راهکار مدیریتی به منظور ارتقا و بهبود مستمر آن ضروری است. لذا برای افزایش تعداد کارکنان علاقه مند، بهره مند وفادار باید آسیب‌های موجود را در منابع انسانی شناسایی و در جهت رفع آنها کوشید. با اجرای آسیب شناسی که وظیفه شناسایی آسیب‌ها، معضلات و موانع توسعه نیروی انسانی را برعهده دارد، میتوان در راه ایجاد انگیزه و رضایتمندی کارکنان حرکت نمود. آسیب شناسی صحیح و به موقع، این امکان را به مدیران میدهد که همواره از مسائل و مشکلات جاری سازمان خود مطلع باشند و از حادث شدن آن جلوگیری نمایند(پور اسد و همکاران، ۱۴۰۰).

متأسفانه شایستگی‌های تحلیلی، کسب و کار، فنی، و تکنولوژیکی کارکنان دولتی، ضعف در آموزشهای ضمن خدمت، ضعف در جذب نیروهای ماهر و نگهداشت آنها و عملکرد مدیریتی حکایت از توسعه نیافتگی منابع انسانی در دستگاههایی اجرایی دارد (رهنورد، ۱۴۰۰).

باتوجه به تغییرات مداوم در واحد مدیریت منابع انسانی شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران و نتایج مصاحبه‌های انجام‌شده با کارکنان، به نظر می‌رسد سیستم‌های مدیریت و برنامه‌ریزی منابع انسانی کارایی لازم را ندارند. ناهماهنگی در سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش، موجب سرخوردگی و بی‌انگیزگی کارکنان شده است. تاکنون پژوهشی جامع برای ارزیابی و آسیب‌شناسی این سیستم در این شرکت انجام نشده است. از آنجا که تحقیقات پیشین مدل‌های مشخصی برای آسیب‌شناسی نظام مدیریت استراتژیک، به‌ویژه در این شرکت، ارائه نداده‌اند، نیاز به آسیب‌شناسی دقیق در این حوزه برای بهبود وضعیت فعلی و افزایش کارایی ضروری است. این پژوهش درصدد یافتن پاسخی برای این سؤال است که - شناسایی ابعاد و مولفه‌های آسیب‌های نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران چگونه است؟

روش شناسی پژوهش

روش پژوهش کیفی تحلیل مضمون (با روش آنراید استرلینگ) شامل شش گام است: آشنایی عمیق با داده‌ها، ایجاد و کدگذاری اولیه، جست‌وجو و شناخت مضامین، ترسیم شبکه مضامین، تحلیل شبکه مضامین و در نهایت، تدوین گزارش. این روش، با تحلیل سطوح مختلف داده‌ها، به پژوهشگر امکان می‌دهد تا به شکل سیستماتیک به بررسی و تجزیه و تحلیل مسائل بپردازد. این گام نیز زمانی آغاز می‌شود که مجموعه کاملی از مضامین نهایی، فراهم شده باشد. در این مرحله تحلیل و تدوین گزارش نهایی تحقیق صورت می‌گیرد. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی پژوهش مدیران و کارشناسان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران و چند نفر از اساتید دانشگاه می‌باشند. ملاک انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش، مدیران و کارشناسان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران با

حد اقل ۱۵ سال سابقه کار مرتبط و خبرگان (اساتید دانشگاه دارای حد اقل مرتبه استاد یاری و داشتن حد اقل یک مقاله در زمینه منابع انسانی) بود.

در این پژوهش نمونه گیری به شیوه هدفمند و اشباع نظری انجام گردید و حجم نمونه در حین کار مشخص شد بدین شیوه که نمونه گیری آنقدر ادامه یافت تا اشباع داده‌ها حاصل شود. در هر جلسه مصاحبه، مشارکت کننده یک یا دو نفر از افرادی را که می‌توانند به روند مصاحبه پژوهش کمک کند معرفی می‌کنند و به این شیوه در ادبیات روش شناسی، اصطلاحاً روش گلوله برفی می‌گویند. مصاحبه بصورت نیم ساختار یافته با سوالات باز و کلی تا ۱۸ نفر از خبرگان انجام شد تا به اشباع داده‌ها رسیده شد ولی جهت افزایش ضریب اطمینان تا ۲۲ نفر مصاحبه ادامه یافت. جهت اعتباریابی داده‌های کیفی در طول تحلیل داده‌ها در این پژوهش از روش‌های مختلفی استفاده شده است. برای اعتباریابی نتایج بخش کیفی از دو تکنیک بی طرفی (تأیید پذیری) و قابلیت اعتماد (باور پذیری) بهره گیری شده که به این منظور روش همسوسازی داده‌ها (بررسی میزان تناسب اطلاعات مستخرج از: ۱- مبانی نظری ۲- پژوهش‌های انجام شده ۳- مضامین مستخرج از مصاحبه با افراد کانونی و به عبارت دیگر (آگاهی دهندگان کلیدی) به کار رفته است، که در این بخش پس از جلب همکاری صاحب نظران کلیدی برای مصاحبه و جلب اعتماد آنان برای ارائه اطلاعات لازم، در زمان مقرر مراجعه و اطلاعات لازم گردآوری شده است. برای قابلیت اطمینان تمامی مصاحبه‌ها بصورت مکتوب ثبت و ضبط گردیده اند، داده‌های بدست آمده به طور دقیق طبقه بندی و ادغام گردیده اند. تمامی مضامین مندرج در مصاحبه‌ها کد گذاری گردیده است. برای انتقال پذیری نیز سعی شد - توصیف جامع از ماهیت شرکت کنندگان انجام پذیرد، - ارائه اطلاعات دموگرافیک شرکت کنندگان در پژوهش (سن، جنس، سابقه کار، میزان تحصیلات) به منظور آگاهی و شناخت خوانندگان و بهره برداران از پاسخگویان و حوزه توانایی آنان انجام شود، ارائه خصوصیات نمونه آماری پژوهش انجام شود و اظهارات و نقطه نظرات مشارکت کنندگان با رعایت اصل امانت به دقت هر چه تمامتر توصیف شده است.

یافته‌ها

نمودار ذیل، بیانگر حالت تخمین استاندارد مقادیر برآورد شده بارهای عاملی هست، این مقادیر، میزان نقش یک متغیر بر متغیر وارد شونده را نشان می‌دهد. بار عاملی مقداری بین منفی یک و یک است. اگر قدر مطلق بار عاملی کمتر از ۱/۰ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. بار عاملی تا ۵/۰ قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از ۵/۰ باشد خیلی مطلوب است.

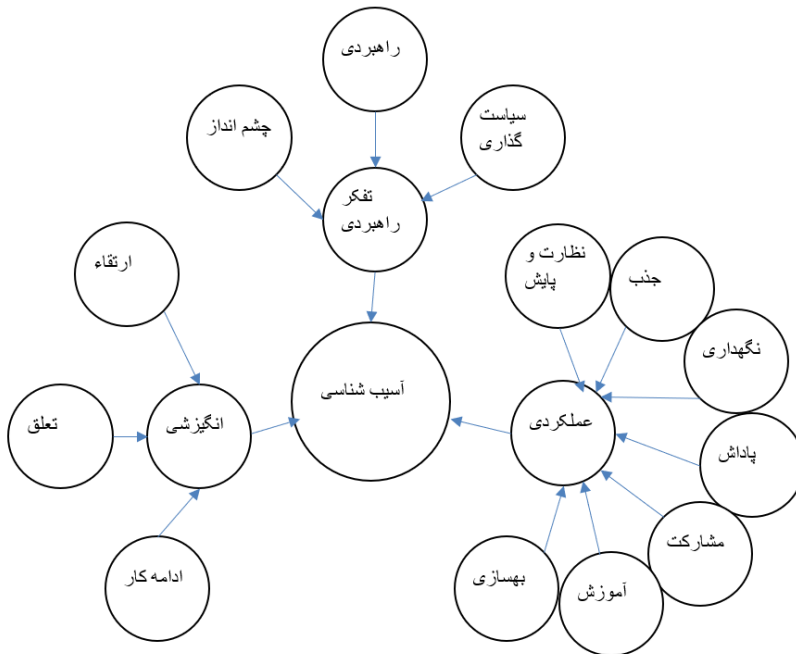
جدول شماره ۱: تحلیل مضمون

ردیف	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر	مقوله کلان
۱	بی توجهی به محیط بیرونی-عدم توجه به نقاط ضعف و قوت-بی توجهی به محیط داخلی-عدم کارایی راهبردها کم توجهی وضعیت بازار کار	چشم انداز		
۲	ضعف قانون در جذب نخبگان-ضعف در جذب و نگهداری-ضعف در برنامه ریزی-عدم شفافیت در اسناد بالادستی-خلق الساعه بودن سیاستگذاری‌ها-ناکارآمدی نظام توسعه مدیریت-عدم شفافیت انتظارات مدیران از کارکنان	سیاستگذاری	محو‌های تفکر راهبردی	آسیب شناسی شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران
۳	عدم شفافیت در راهبردها-روشن نبودن فرایند تدوین راهبرد-اجرایی نشدن راهبردها	راهبردها		
۴	نداشتن پروتکل مصاحبه-جذب افراد بدون آزمون و مصاحبه-عدم استفاده از متخصصین در مصحبه‌ها-عدم توجه به دست‌رالعمل‌ها در جذب نیروها.	جذب	محو‌های عملکردی	
۵	عدم شفافیت نیاز سنجی آموزشی-روشن نبودن اهداف آموزشی-عدم استفاده از مدرسان توانمند-ضعف در ارزیابی دوره‌ها-عدم ارتباط آموزش با پرداختها و ارتقاء-ضعف در طراحی دوره‌های آموزشی-عدم تناسب بین شغل و آموزش‌های فردی	آموزش		

		بهبودی	عدم توجه به تجربیات کارکنان-عدم مستند سازی تجربیات- عدم توجه به مدرک در واگذاری پستها-چرخه شغلی بی هدف-در نظر نگرفتن رشد افراد نخبه-نبود برنامه‌ها با جانشین پروری منظم-ضعف در نظام ارتقای زنان-تبعیض جنسیتی-نبود مدیران زن با کفایت-عدم تشریح دقیق شغل در سازمان-وجود افراد سیاسی در بخش اداری سازمان‌ها-عدم انتقال تجربیات نقاط حساس سازمان از طریق داستان سرایی کم توجهی به مسیر شغلی کارکنان	۶
		نظارت و پایش	ضعف در سیستم نظارت بر عملکرد و فعالیتها-ضعف در ارائه بازخوردهای سریع و به موقع-ضعف در اقدام اصلاحی- نبود سیستم علمی ارزیابی عملکرد کارکنان-توجه به کنترل‌های افراطی	
		نگهداشت	ضعف در حفظ نیروهای راهبردی-ضعف در نظام جبران خدمات-شفاف نبودن نگهداری نیروهای کلیدی-توجه که به ایمنی و بهداشت-عدم ارتباط مناسب با افراد-عدم هماهنگی عملکرد و پاداش-بی توجهی به زنان-بی توجهی به نخبه پروری-عدم نفوذ کارکنان زن به پست‌های مدیریتی بالا (پدیده سقف شیشه‌ای سازمانی)	۷
		نظام پاداش	ضعف نظام پاداش-بی اثر بودن نظام پاداش-عدم تناسب پاداش با عملکرد-نبود رویکرد جامع برای پاداش مالی و غیر مالی	۸
		مشارکت	ضعف در تبادل مستمر اطلاعات-عدم توجه به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری-عدم توجه به چانه زنی-ضعف در کارهای تیمی و گروهی-عدم تناسب بین میزان مشارکت در امور با پاداش-نبود روال تقویت مثبت ارتباطات سازمانی-استقرار سیستم مشورت و برگزاری جلسات گفتگوی سازمانی	۹
	مخبرهای انگیزشی	انگیزش ارتقاء	دلسردی یادگیران-دلسردی کارکنان جهت ارتقای شغلی-بی توجهی به پیشرفت شغلی عدم پذیرش مسئولیت‌های جدید به دلیل ترس و استرس	۱۰
		انگیزه تعلق	عدم احساس تعلق به شرکت-نارضایتی کارکنان و تعارض با مدیران-دلسردی حضور در مراسم‌ها و همایش‌ها-عدم تطبیق علائق شخصی با انتخاب‌های شغلی	۱۱

		انگیزه همکاری	عدم تمایل کارکنان به ماندن در شرکت-عدم تمایل به افزایش بهره‌وری-نبود سیستم انگیزشی قوی برای ماندگاری کارکنان برتر-در نظر نگرفتن شرایط خاص برای نیروهای راهبردی-ترس از اخراج-ایجاد تعادل بین علائق و منافع سازمان عدم خوش بینی نسبت به روابط کاری	۱۲
--	--	---------------	--	----

همانطور که اشاره شد برای شناسایی شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد مدل آسیب شناسی شرکت بهره برداری گاز و نفت بعد از انجام مصاحبه و پیاده سازی آنها به روش آتراید استرلینگ تحلیل مضمون انجام پذیرفت. در ابتدا ۵۷۰ کد اولیه استخراج و از آنان ۲۱۵ مضمون پایه استخراج گردید و ماحصل جرح و تعدیل و تلفیق کدها ۳ مضمون فراگیر شامل: تفکر راهبردی، عملکردی و انگیزشی و ۱۲ مضمون سازمان دهنده (چشم انداز، سیاستگذاری، راهبردها، جذب، آموزش، بهسازی، نگهداشت، نظام پاداش، مشارکت، انگیزش ارتقاء، انگیزه تعلق، انگیزه همکاری) دسته بندی شد. در مرحله بعد شبکه مضامین مدل اکتشافی (شکل ۴-۱) ترسیم شد.



شکل شماره ۱: شبکه مضامین

بعد از انجام تحلیل مضمون، شبکه مضامین مربوطه ترسیم شد. شبکه مضامین نیز روشی مناسبی در تحلیل مضمون است که آرایه استرلینگ آن را توسعه داده است. آنچه شبکه مضامین عرضه می‌کند نقشی شبیه به مثابه اصل سازمان دهنده و روش نمایش است. شبکه مضامین بر اساس روند مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر را نظام‌مند می‌کند. سپس این مضامین به صورت نقش‌های شبکه تارنما رسم و مضامین برگشته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها نشان داده می‌شود (عابدی زاده، ۱۳۹۳).

بحث و نتیجه گیری

در ادامه به بررسی نتایج تحقیق پرداخته شده است:

براساس مصاحبه‌های انجام شده و تحلیل مضمون، مدل آسیب‌های نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران در ۳ مضمون فراگیر شامل: تفکر راهبردی، عملکردی و انگیزشی و ۱۲ مضمون سازمان دهنده (چشم انداز، سیاستگذاری، راهبردها، جذب، آموزش، بهسازی، نگهداشت، نظام پاداش، مشارکت، انگیزش ارتقاء، انگیزه تعلق، انگیزه همکاری) دسته بندی شد.

تفکر راهبردی شامل پیش‌بینی دقیق و عمدی تهدیدها و آسیب‌پذیری‌ها برای محافظت در برابر آن‌ها و فرصت‌هایی برای پیگیری است. در نهایت تفکر و تجزیه و تحلیل استراتژیک منجر به مجموعه‌ای روشن از اهداف، برنامه‌ها و ایده‌های جدید می‌شود که برای بقا و شکوفایی در محیط رقابتی و متغیر لازم است. این نوع تفکر باید واقعیت‌های اقتصادی، نیروهای بازار و منابع موجود را در نظر بگیرد. در طول فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سالانه یک سازمان، رهبران اغلب داده‌ها و ایده‌های خارجی و داخلی را برای توسعه هدف استراتژیک خود و ایجاد روایت استراتژیک، جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و ترکیب می‌کنند. این سند شرکت را برای یک دوره زمانی معین به آینده راهنمایی می‌کند. سپس رهبران اقدامات خاصی را انتخاب می‌کنند و برنامه‌ریزی می‌کنند که این ابتکارات استراتژیک را به انجام برساند. در این پژوهش تفکر راهبردی شامل مولفه‌های راهبرد، سیاستگذاری و چشم انداز بود.

در راهبرد مواردی که توسط مشارکت کنندگان مطرح شد؛ عدم شفافیت در راهبردها- روشن نبودن فرایند تدوین راهبرد- اجرایی نشدن راهبردها بود. در مورد مولفه چشم انداز می‌توان گفت شاخص‌هایی که باید در نظر گرفته شوند عبارتند از: بی توجهی به محیط بیرونی- عدم توجه به نقاط ضعف و قوت- بی توجهی به محیط داخلی- عدم کارایی راهبردها. همچنین در زمینه سیاستگذاری که یکی از مولفه‌های تفکر راهبردی در این مدل می‌باشد؛ شاخص‌های ضعف قانون در جذب نخبگان- ضعف در جذب و نگهداری- ضعف در برنامه ریزی- عدم شفافیت در اسناد بالادستی- خلق الساعه بودن سیاستگذاری‌ها- ناکارآمدی نظام توسعه مدیریت توسط مشارکت کنندگان شناسایی شد. امروزه استراتژی فقط برنامه‌ریزی برای رسیدن به هدف نیست، بلکه جریان پویایی از انطباقه ای داخلی و خارجی است که ه ضمن بهره‌گیری از فرصت‌ها، همچون ناخدای ماهر، کشتی شرکت را از میان

امواج خروشان عبور داده و به ساحل مقصود می‌رساند (هامبریک و فردریسکون، ۲۰۰۱). این بخش از یافته با نتایج تحقیق آقایی و همکاران (۱۳۹۷) در یک راستا می‌باشد. آنان دریافتند اکثر مدل‌های موجود راهبردها را بخش مهمی از سازمان می‌دانند که ضعف راهبردها و ضعف در سیاستگذاری‌ها می‌دانند این امر می‌تواند به سازمان در رسیدن به اهداف ناتوان کند. همچنین بهرامی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیق خود به نقش مهم راهبردها و چشم اندازهای سازمان و بررسی موشکافانه آن اشاره نمودند.

بعد دیگر آسیب شناسی در شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران، محورهای عملکردی شامل مولفه‌های (جذب، آموزش، بهسازی، نگهداشت، نظام پاداش و مشارکت) بود. استراتژی جذب کارکنان متضمن آن است که سازمان، کارکنان مورد نیاز خود را به دست می‌آورد، حفظ می‌کند و آن را به کارآمد به کار می‌گیرد. استراتژی جذب بخشی عمده و محوری از فرایند مدیریت منابع انسانی به شمار می‌آیند. مدیریت منابع انسانی اساساً هماهنگ کردن و تطابق منابع انسانی با نیازهای عملیاتی و استراتژیک سازمان و هم چنین بهره گیری کامل از این منابع می‌پردازد. مدیریت منابع انسانی نه تنها بابه دست آوردن و حفظ کمیت و کیفیت مناسب کارکنان سروکار می‌یابد، بلکه به انتخاب و ارتقای کارکنانی که با نیازهای استراتژیکی و فرهنگی سازمان تناسب دارند نیز می‌پردازد. آسیب شناسی در جذب شامل نداشتن پروتکل مصاحبه-جذب افراد بدون آزمون و مصاحبه-عدم استفاده از متخصصین در مصاحبه‌ها-عدم توجه به دستورات عملیها در جذب نیروها و قوانین غیرمنعطف برای جذب نخبگان بود که از کد گذاری نظر مشارکت کنندگان در پژوهش بدست آمد. این یافته‌ها با یافته عباسی (۱۳۹۹) همسو می‌باشد او بر ضرورت‌های تعیین شاخصها در جذب، پرورش و نگهداری آنها تأکید میکند.

یکی از نکات مهم در زمینه مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری نیروی کار، ارائه مناسب آموزش‌های ضمن خدمت است که این آموزشها باید در راستای وظایف سازمانی نیروی انسانی باشد که متأسفانه این موضوع کمتر مدنظر قرار می‌گیرد. آموزش می‌تواند با تغییر در نگرش، رفتار و مهارت‌های فرد، نگرش آنها نسبت به کار یا تعامل آنها با همکاران یا سرپرستان، ایجاد تغییر نماید (ایبلی و موفق، ۱۳۸۹). هدف اصلی آموزش کارکنان، توانمند کردن افراد برای موفقیت در مشاغل، توسعه حرفه گزایی، تطبیق با تغییرات و موقعیت‌های جدید در زندگی کاری در جهت بهبود عملکرد و برای رفع نیاز کاری آنان است. امروزه در بررسی منابع و قابلیت‌های سازمان، انسان به عنوان ارزشمندترین منبع سازمان تلقی

می‌گردد و بارزترین نمود سرمایه‌گذاری سازمانها برای کارکنان، آموزش نیروی انسانی است که نیاز به نیروی متخصص در آینده را رفع نموده و تضمینی برای حل مشکلات کارکنان و ارتقای سطح کارایی سازمان است.

بر اساس نظر مشارکت‌کنندگان در تحقیق شاخص‌های آسیب‌شناسی در شرکت بهره‌بردار نفت و گاز گچساران؛ عدم شفافیت نیازسنجی آموزشی-روشن نبودن اهداف آموزشی-عدم استفاده از مدرسان توانمند-ضعف در ارزیابی دوره‌ها-عدم ارتباط آموزش با پرداختها و ارتقاء-ضعف در طراحی دوره‌های آموزشی-عدم تناسب بین شغل و آموزش‌های فردی بود. نتایج این پژوهش با یافته‌های دیودار و سلیمان پور عمران(۱۳۹۸) در یک راستا بود. آنان آسیب‌شناسی شرکت پخش فراورده‌های نفتی را در مبحث آموزش مورد بررسی قرار دادند و اعاد و مولفه آن را استخراج نمودند. همچنین با یافته رهنورد(۱۴۰۰) نیز همسو می‌باشد وی دریافت تنها عامل آسیب‌زا در رابطه با مدیریت صلاحیت است که هم باعث آسیب‌ساختاری و هم آسیب رفتاری میشود. در این راستا پولادی و کشاورز(۱۳۹۵) نیز در پژوهش خود در رابطه با آسیب‌شناسی نظام نگهداشت نیروی انسانی در سازمان حفاظت محیط‌زیست به این نتیجه رسیدند که فقدان ساماندهی مناسب برای آموزشهای لازم به محیط بانان و بدنه کارشناسی در حوزه‌های خاص از جمله آسیب‌های مهم به شمار می‌آید.

بهسازی، به فعالیتهای اطلاق میشود که از طریق آن کارکنان به طور مداوم با تغییرات و رشد سازمان همگام میشوند. در این پژوهش واژه‌هایی نظیر: بالندگی، شایستگی و توسعه منابع انسانی، معادل مفهوم بهسازی منابع انسانی میباشند. بهسازی منابع انسانی مربوط به آمادگی برای یادگیری توسعه و فرصتهای آموزشی به منظور بهبود عملکرد فردی و گروهی و بهبود سازمانی میباشد(کوپر، ۲۰۰۴). هدف نهایی بهسازی منابع انسانی تضمین بقا و ارتقای (حفظ و توسعه) سازمان از طریق زیراست:

توسعه مهارتها و تواناییهای انجام کار و درک دانش و اطلاعات مورد نیاز توسطه نیروی انسانی برای پیشرفت در تولید، توسعه دانش، مهارتها (ادراکی، انسانی و فنی) و نگرشهای الزم برای موفقیت و بهبود عملکرد، شناسایی و پرورش استعدادهای نهفته کارکنان، به روز کردن اطلاعات و مهارتهای کارکنان، آشناساختن کارکنان با اهداف و موقعیت سازمان و جایگاه خویش، افزایش اثربخشی و کارایی

نیروی انسانی، کاهش اتلاف و ضایعات کاری، افزایش قابلیت انعطاف‌پذیری کارکنان، کاهش نیاز به نظارت نزدیک بر کارکنان، افزایش رضایت شغلی، کاهش سوانح کاری، فراهم آوردن زمینه ترفیع شغلی و انگیزش کارکنان. در این پژوهش آسیب شناسی بهسازی شامل عدم توجه به تجربیات کارکنان-عدم مستند سازی تجربیات-عدم توجه به مدرک در واگذاری پستها-چرخه شغلی بی هدف-در نظر نگرفتن رشد افراد نخبه-نبود برنامه‌هاب جانشین پروری منظم-ضعف در نظام ارتقای زنان- تبعیض جنسیتی-نبود مدیران زن با کفایت-عدم تشریح دقیق شغل در سازمان-وجود افراد سیاسی در بخش اداری سازمان‌ها-عدم انتقال تجربیات نقاط حساس سازمان از طریق داستان سرایی کم توجهی به مسیر شغلی کارکنان بود. مولفه بهسازی در مدل بدست آمده بدیع بوده و در کمتر مدلی به آن اشاره شده است برای مثال ملکی(۱۳۹۵) در تحقیق خود به عواملی چون فرصتهای نابرابر، عدم ارتقاءالگوهای تعاملی و عدم آگاهی اشاره کردند.

هدف از استراتژی‌های حفظ و نگهداری کارکنان این است که تضمین کند کارکنان اصلی در سازمان و در کنار آن باقی بماند و گردش و ریزش کارکنان که بسیار بیهوده و پرهزینه است، کاهش یابد. این استراتژی‌ها بر تجزیه و تحلیل انگیزه‌های ماندن یا رفتن کارکنان استوارن. تجزیه و تحلیل دلایل ماندن یا رفتن کارکنان با استفاده از نظرسنجی از کارکنان می‌توان دلایل ماندن آنها را کشف کرد. این نظرسنجی می‌تواند پاسخ دهندگان را بر اساس طول مدت خدمت شان طبقه بندی کند و سپس پاسخ‌های ارائه شده ی کارکنان پرسابقه را مورد بررسی قرار دهد تا مشخص شود که آیا دلیل مشترکی برای ماندن آنها وجود دارد یا خیر (آرمسترانگ، ۱۳۸۹). در این پژوهش آسیب شناسی نگهداری شامل: ضعف در حفظ نیروهای راهبردی-ضعف در نظام جبران خدمات-شفاف نبودن نگهداری نیروهای کلیدی-توجه که به ایمنی و بهداشت-عدم ارتباط مناسب با افراد-عدم هماهنگی عملکرد و پاداش-بی توجهی به زنان-بی توجهی به نخبه پروری-عدم نفوذ کارکنان زن به پست‌های مدیریتی بالا (پدیده سقف شیشه ای سازمانی) بود. نتایج تحقیق با تحقیق لازیر به نقل از عباسپور(۱۳۹۴) همسو است. وی آسیب شناسی سازمان را در مولفه‌های برنامه ریزی منابع انسانی، جذب، بهسازی و نگهداری کارکنان طبقه بندی کرد.

نظارت کارآمد بر عملکرد نیروهای انسانی، یکی از نیازهای اساسی سازمانها برای مدیریت منابع انسانی میباشد؛ با گسترش سازمانها و پیدایش مسایل و پیچیدگی مدیریت آنها، اهمیت نظارت مطلوب بر مسولان بیشتر احساس شده و دامنه ی فعالیت‌ها و وظایف بخش نظارتی نیز گسترده تر شده است.

از اینرو، در سازمان‌های گوناگون، مدیران همواره می‌کوشند با استفاده از سیستم‌های نظارتی کارآمد و بابه کارگیری شیوه‌های موثر بر اجرای هر چه بهتر برنامه‌ها و عملکرد افراد تحت امر خود نظارت کنند. در این پژوهش آسیب‌شناسی نظارت و پایش شامل ضعف در سیستم نظارت بر عملکرد و فعالیتها-ضعف در ارائه بازخوردهای سریع و به موقع-ضعف در اقدام اصلاحی-نبود سیستم علمی‌ارزیابی عملکرد کارکنان-توجه به کنترل‌های افراطی می‌باشد. که با نتایج تحقیق پور اسد و همکاران (۱۴۰۰) در یک راستا است. آنان به نقش ارزشیابی و پایش در مدیریت استراتژیک منابع انسانی تاکید نمودند.

بیان روشن مقاصد است و آنچه را که سازمان می‌خواهد در بلندمدت به منظور توسعه و اجرای فرایندها، عملکردها و سیاست‌های پاداشی که تحقق اهداف کسب و کار و برآوردن نیازهای افراد و گروه‌های ذی نفع را ممکن می‌سازند را در راهبرد پاداش تعریف می‌کند. پاداش، حس هدفمندی و جهت‌دهی و نیز چارچوبی را برای توسعه فرایندها و عملکردها و سیاست‌های پاداش فراهم می‌سازد. استراتژی پاداش مبتنی بر درک نیازهای سازمان و کارکنان و چگونگی برآوردن این نیازها به بهترین نحو ممکن است. هم‌چنین با توسعه ارزش‌ها در مورد چگونگی اعطای پاداش به کارکنان و تدوین اصول راهنمایی که از به کار گرفته شدن این ارزش‌ها اطمینان حاصل می‌کنند، ارتباط دارد. استراتژی پاداش بر پایه فلسفه‌ی زیربنایی پاداش است که بیان می‌کند سازمان بر چه اساس و معیاری برای کارکنان ارزش قائل است و به آنها پاداش می‌دهد. فلسفه‌ی پاداش اغلب به عنوان اصول راهنما، تبیین می‌شوند. در این پژوهش مولفه پاداش شامل: ضعف نظام پاداش-بی‌اثر بودن نظام پاداش-عدم تناسب پاداش با عملکرد-نبود رویکرد جامع برای پاداش مالی و غیر مالی بود. در این رابطه نتیجه‌ی کنونی تحقیق با تحقیق ایوانکوویچ (۲۰۱۰) در یک راستا است. وی در مدل خود به مولفه‌های برنامه‌ریزی، کارمندیابی و انتخاب، آموزش، پرداخت، پاداش، ارزشیابی عملکرد و روابط کار اشاره کردند. هم‌چنین با پژوهش بامداد صوفی و همکاران (۱۴۰۰) همسو است به این نحو که این افراد پاداش را به عنوان یکی از خروجی‌های مدل خود در نظر گرفته بودند.

مشارکت درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را برمی‌انگیزد برای دستیابی به اهداف گروهی و همدیگر را یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. مقصود از مشارکت کارکنان، انواع روشها و فعالیت‌هایی است که در زمینه مشارکت اعضاء سازمان انجام می‌گیرد.

¹ Ivancevich

این امر نوعی فرایند مشارکتی است که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هر چه بیشتر در امر موفقیت سازمان است. پایه و اساس این اندیشه بر این منطق است که کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سرنوشت آن اثر می‌گذارد، مشارکت کنند و در کار اداری و سازمانی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و در نهایت باعث افزایش بازدهی، تولید و بهره‌وری در سازمان شوند. برای اینکه مشارکت کارمندان در فعالیت‌های سازمان ایجاد شود باید به نظریات و اندیشه‌ها امکان بروز داده شود. در این پژوهش آسیب‌شناسی مشارکت در شرکت بهره‌بردار نفت و گاز گچساران عبارت بود از: ضعف در تبادل مستمر اطلاعات-عدم توجه به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری-عدم توجه به چانه‌زنی-ضعف در کارهای تیمی و گروهی-عدم تناسب بین میزان مشارکت در امور با پاداش-نبود روال تقویت مثبت ارتباطات سازمانی-استقرار سیستم مشورت و برگزاری جلسات گفتگوی سازمانی. که با نتایج تحقیقات دی بریتو و الیورا (۲۰۱۶) در خصوص مولفه‌های آموزش، تشویق، مشارکت و کار گروهی همسو است.

بعد دیگر مدل در این تحقیق انگیزش می‌باشد. انگیزش میل یا محرکی است که برخی اوقات فرد را به عمل خاصی واداشته و گاهی نیز او را از ارتکاب یک عمل باز میدارد و موجب میشود که افراد به گونهای خاص رفتارکنند. یک سازمان با ایجاد یک محیط مناسب و تأمین نیازهای حقیقی افراد میتواند انگیزه آنان را در راستای بروز تواناییهای بالقوه و همچنین رشد و اثربخشی سازمان فراهم نماید (مختاری، ۱۳۹۴). در این پژوهش آسیب‌شناسی انگیزشی در سه مولفه انگیزش ارتقاء، انگیزه تعلق، انگیزه همکاری دسته بندی شد. آسیب‌شناسی انگیزش ارتقاء شامل: دلسردی یادگیران-دلسردی کارکنان جهت ارتقای شغلی-بی‌توجهی به پیشرفت شغلی بود. انگیزش تعلق شامل آسیب‌های عدم احساس تعلق به شرکت-نارضایتی کارکنان و تعارض با مدیران-دلسردی حضور در مراسم‌ها و همایش‌ها-عدم تطبیق علائق شخصی با انتخاب‌های شغلی بود و آسیب‌های انگیزه همکاری شامل عدم تمایل کارکنان به ماندن در شرکت-عدم تمایل به افزایش بهره‌وری-نبود سیستم انگیزشی قوی برای ماندگاری کارکنان برتر-در نظر نگرفتن شرایط خاص برای نیروهای راهبردی-ترس از اخراج-ایجاد تعادل بین علائق و منافع سازمان بود. ارضای نیازهای رشد بستگی به این دارد که فرد فرصتی را پیدا کند تا آن چیزی باشد که به طور کامل می‌تواند باشد و به آنچه می‌تواند تبدیل شود. فرصت رشد و توسعه یک عامل انگیزشی است که مستقیماً بر تعامل تأثیر می‌گذارد.

گرچه به نقش انگیزش در مدیریت استراتژیک منابه انسانی اشاراتی شده است آرمسترانگ (۱۳۸۹)، عباسی (۱۳۹۹)، اما یکی از ویژگی‌های این تحقیق تقسیم بندی نوع جدیدی از انگیزش است که در قالب سه مولفه انگیزش ارتقاء، انگیزه تعلق، انگیزه همکاری دسته بندی شد و در تحقیقات قبل مشاهده نشد. با توجه به ابعاد و مولفه‌های مدل آسیب شناسی کنونی (تفکر راهبردی، عملکردی و انگیزشی) در تحقیق می‌توان پیشنهاد داد مسئولین و سیاستگذاران شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران باید به مولفه‌های مدل توجه ویژه ای داشته باشند. به این صورت که شاخص‌های مطرح شده در مدل کنونی را به صورت یک دوره یا چند دوره به صورت کتابچه راهنما درست کنند و سعی کنند این شاخص‌ها را هر شش ماه یا سالانه ارزیابی و مورد آسیب شناسی قرار دهند. همچنین مسئولین و سیاستگذاران شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران با ایجاد تیم‌های سه گانه راهبردی، عملکردی و انگیزشی در راستای بهبود شاخصها برنامه ریزی کنند و هر شش ماه یکبار گزارش خود را به مسئولین ارائه نمایند. با توجه به اینکه در این تحقیق از تحلیل رگرسیونی و معادلات ساختاری استفاده شده است، در تحقیقات دیگر می‌توان از تکنیک‌های دیگر جهت رتبه بندی عوامل شناسایی شده استفاده نمود.

منابع فارسی

- ابیلی، خدایار، و موفقی، حسن. (۱۳۸۹). *مدیریت منابع انسانی (با تاکید بر رویکردهای نوین)*. چاپ اول. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- آقازاده، هاشم، ابوالملوکی، حسن. (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی نظام مدیریت استراتژیک در یک سازمان عمومی (رویکرد ترکیبی). *مدیریت دولتی*, ۱۰(۲), ۲۲۷-۲۵۰.
- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۴). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*. (ترجمه سید محمد اعرابی و امید مهدیه) تاریخ انتشار به زبان اصلی، ۲۰۰۶، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- آقایی، مهران و کاوسی، اسماعیل. (۱۳۹۸). عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سیاحتی پارسینان. *تحقیقات حسابداری و حسابرسی*, ۱۱(۴۳), ۱۰۳-۱۳۲.

بامدادصوفی، جهانیار، تقوی فرد، دهقانان، حامد، دهقان نجم آبادی، منصور. (۲۰۲۱). ارائه مدل ارزیابی استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در هولدینگ‌ها. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۳)، ۷۰-۵۰.

بهرامی، سوسن، یارمحمدیان، محمدحسین، رجایی‌پور، سعید، بختیار نصرآبادی، حسنعلی. (۱۳۹۱). رابطه‌ی ساده و چندگانه‌ی کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری اداری در دانشگاه‌های علوم پزشکی و غیر علوم پزشکی استان اصفهان. *مدیریت اطلاعات سلامت*، ۹(۶)، ۸۷۷-۸۷۰.

پوراسد، مجتبی، احمدی، کیومرث، و فاطمی، عادل. (۱۴۰۰). ریشه‌یابی آسیب‌های موجود در نظام‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی براساس روش RCA. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳(۳)، ۷۰-۳۹.

پولادی، حسن، و کشاورزبان، محمد مهدی. (۱۳۹۵). *تحلیل و آسیب شناسی نظام نگهداشت نیروی انسانی*، تهران: اندیشکده سرآمد.

دیودار، مهدی، و سلیمان پورعمران، محبوبه. (۱۳۹۹). آسیب شناسی آموزش کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی بر اساس رویکرد نظریه داده بنیاد. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی (مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت)*، ۱۱(۴۴)، ۳۷۳-۴۰۲.

رهنورد، فرج اله. (۱۴۰۰). *آسیب شناسی و بررسی تحلیلی توسعه منابع انسانی در استان تهران*. سازمان مدیریت و برنامه ریزی، طرح پژوهشی.

عباسپور، عباس (۱۳۹۴). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته*، تهران: انتشارات سمت.

عباسی، بدری. (۱۳۹۹). شناسایی و رتبه بندی معیارهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه چشم/انداز مدیریت دولتی، ۱۱(۲)، ۱۲۷-۱۴۷.

- کریمی، محمدصادق. (۱۳۹۵). آسیب شناسی و ارائه راهکارهای توسعه صنعت بالادستی نفت در ایران. *مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی*, ۶(۲۱), ۲۳۹-۲۳۹.
- کوثر، زهرا، الوانی، سید مهدی، واعظی، رضا و قربانی زاده، وجه اله. (۱۴۰۱). الگوی مدیریت سرمایه انسانی جامعه‌محور در بخش دولتی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*, ۳۱(۱۰۳), ۷-۲۹.
- مختاری، هادی. (۱۳۹۴). نگاهی به نقش انگیزش در مدیریت منابع انسانی از منظر قرآن. *ماهنامه پژوهش‌های مدیریت و حسابداری*، دوره: ۲، شماره: ۱۲
- ملکی، حمید. (۱۳۹۵). شناخت عامل‌های اثرگذار در ارتقای بهسازی منابع انسانی (مورد مطالعه: واحد سازمان جهاد دانشگاهی استانی). *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*, ۱۰(۳), ۱-۱۰.

منابع انگلیسی

- Berg D. (2015). Levels of analysis: diagnosis & intervention. *Psychological Bulletin*, 82: 213-225.
- Boselie, P., & van der Heijden, B. (2024). *Strategic human resource management: A balanced approach*. McGraw Hill.
- Buschow, C., & Suhr, M. (۲۰۲۲). *Change management and new organizational forms of content creation. I Media and change management* (pp. ۳۸۱-۳۹۷). Springer, Cham.
- Barney, J. B., & Mackey, A. (2016). Text and metatext in the resource-based view. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 369-378.
- Cooper, R. A. (2004). *Public police and human resource development*. Seminar of 19 th November, 1-18.
- De Brito, R. P., & de Oliveira, L. B. (2016). The relationship between human resource management and organizational performance. *Brazilian Business Review*, 13(3), 90-110.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy? *The Academy of Management Executive*, 15(4), 48-59.

Hamid, Z., Muzamil, M., & Shah, S. A. (2022). Strategic human resource management. In *Research Anthology on Human Resource Practices for the Modern Workforce* (pp. 1-16). IGI Global.

Ivancevich, M.J. (۲۰۱۰). *Human Resource Management*, New York: McGraw-Hil.

Popescu, C. R. G., & Kyriakopoulos, G. L. (۲۰۲۲). *Strategic Human Resource Management in the ۲۱st-Century Organizational Landscape: Human and Intellectual Capital as Drivers for Performance Management*. COVID-۱۹ Pandemic Impact on New Economy Development and Societal Change, ۲۹۶-۳۲۳.

Identifying the Dimensions and Components of the Diagnosis of the Strategic Human Resources Management System of Gachsaran Oil and Gas Exploitation Company

Sajjad Valipour Damyeh¹

Introduction and goal: identifying and analyzing the diagnosis and components of the human resources strategic management system diagnosis model in Gachsaran Oil and Gas Exploitation Company is very important. This study is conducted with the aim of improving organizational performance and increasing the effectiveness of human resources. The main goal of this study was to identify the dimensions and components of the diagnosis of the strategic human resources management system of Gachsaran Oil and Gas Exploitation Company.

Research methodology: The method of this qualitative research was in the form of thematic analysis (using Stirling method). The participants in the research were managers and experts of Gachsaran Oil and Gas Exploitation Company with at least 15 years of related work experience and experts (university professors) who were sampled from them. It was carried out in a targeted way and using the theoretical saturation approach, and during it, key informants, including 24 people from the target community, were selected. The tool of data collection in the qualitative part was a semi-structured interview. Validation of the research was considered as a qualitative paradigm based on four criteria: credibility (credibility), impartiality (verifiability), reliability (compatibility) and applicability (transferability).

Findings: Based on the network of diagnosis themes of Gachsaran Oil and Gas Exploitation Company, the themes are divided into three general categories: Strategic thinking: includes vision, policy making and strategies. Functional thinking: includes recruitment, training, improvement and maintenance. Motivational thinking: includes system. Reward, participation, promotion motivation, affiliation motivation and cooperation motivation. These divisions help to improve organizational structure and performance.

Conclusion: diagnosis of Gachsaran Oil and Gas Exploitation Company showed that the main themes include strategic, functional and motivational thinking that help to improve organizational structure and performance.

Keywords: Diagnosis, strategic management system of human resource

¹ PhD in public administration, manager of the guest house of Gachsaran Oil and Gas Exploitation Company (sajadvalipour2014@gmail.com)