تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۵/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۲/۰۵

# بررسی متغیرهای تأثیرگذار در طراحی الگوی جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر نظام شایستگی در شرکت‌های پتروشیمی تحت پوشش بند ج اصل ٤٤ قانون اساسی

حسن رنگریز[۱]- بیژن عبداللهی[۲]- حسن رضا زین آبادی[۳]- نازنین تیموری[۴]

## چکیده

**هدف از جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر نظام شایستگی، شناسایی شایستگی‌های لازم برای عملکرد عالی در پست‌های کلیدی در سرتاسر سازمان است. با استفاده از این راهکار، مدیریت منابع انسانی به دنبال کشف مهارت-ها، دانش و شاخصه‌هایی است که مستقیماً منجر به موفقیت سازمان و پیکربندی فعالیت‌های منابع انسانی حول آن شایستگی‌ها می‌شود. پژوهش حاضر در پی طراحی الگوی جذب منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در شرکت‌های پتروشیمی تحت پوشش بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی است. دراین پژوهش از روش نظریه داده بنیاد استفاده شده است و پس از انجام مصاحبه‌های اکتشافی و شناسایی هشت بعد موثر بر الگوی جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی و مقوله‌بندی آنها در الگوی پارادایمی، الگوی جذب و تأمین مبتنی بر شایستگی ارائه شد. سپس، به منظورپیاده سازی اثربخش الگوی پیشنهادی، الگوی نظام یافته جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی در شرکت‌های پتروشیمی تحت پوشش بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی معرفی شد.**

**واژگان کلیدی: جذب و تأمین نیروی انسانی، مدل‌های جذب و تأمین نیروی انسانی، عوامل تأثیرگذار در جذب و تأمین نیروی انسانی، انواع شایستگی.**

۱. دانشیار گروه مدیریت کسب و کار ، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۲. دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۳. دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۴. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی تهران، ایران. نویسنده مسئول:
(teimouri.mba87@yahoo.com)

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

## مقدمه

اصل سوم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران دولت را موظف به "ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیرضرور" دانسته است. در این راستا یکی از اقداماتی که از وظایف اساسی دولت‌ها به شمار می‌آید اجرایی کردن اقدامات یکپارچه و مبتنی بر جنبه‌ها و ابعاد گوناگون اصلاح نظام اداری است که می‌بایستی در قالب نقشه راه اصلاح نظام اداری انجام پذیرد. یکی از ۸ برنامه تدوین شده در نقشه راه اصلاح نظام اداری، برنامه "مدیریت سرمایه انسانی" است و مبتنی بر رئوس سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری می‌باشد. هدف این برنامه " جذب نیروی انسانی متناسب با نیازها، تعالی سرمایه انسانی در استفاده بهره ور از آن‌ها در راستای تحقق اهداف توسعه کشور" است. (نقشه راه اصلاح نظام تحول اداری،۱۳۹۳:۶). از مجموعه ۲۶ سیاست کلی نظام اداری، ۸ بند زیر ارتباط تنگاتنگ با این برنامه دارد.

۱. عدالت محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی؛
۲. بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به‌منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای؛
۳. دانش‌گرایی و شایسته سالاری مبتنی براخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران؛
۴. ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان؛
۵. رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگی‌های شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی؛
۶. زمینه‌سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص در استان‌های کمتر توسعه یافته و مناطق محروم؛
۷. حفظ کرامت و عزت و تأمین معیشت بازنشستگان و مستمری بگیران و بهره گیری از نظرات و تجارب مفید آن‌ها؛
۸. توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری(همان منبع،۲۲)



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

اجرایی کردن این سیاست‌ها از موضوعات استراتژیک به‌شمار می‌آید. یکی از این موضوعات "سیستم استراتژیک جذب و تأمین نیروی انسانی" است. استقرار و پیاده سازی این موضوع می‌طلبد که "تدوین ساز و کارهای لازم برای جذب و تأمین نیروی انسانی در فضای رقابتی مبتنی بر نظام شایستگی" انجام پذیرد. پژوهشگر با انجام این پژوهش درصدد است به "طراحی الگوی جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر نظام شایستگی در شرکت‌های پتروشیمی تحت پوشش بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی" بپردازد تا بستری آماده شود که سازمان‌های مزبور بتوانند در راستای کاهش حجم تصدی دولت قدم بردارند.

## بیان مساله

هدف از جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر نظام شایستگی، شناسایی شایستگی‌های لازم برای عملکرد عالی در پست‌های کلیدی در سرتاسر سازمان است. تلاش برای از بین بردن هر شکاف شایستگی که در گزینش و یا آموزش و پیشرفت موثر وجود دارد؛ حصول اطمینان از این که عملکرد شایسته دیده شده و مورد تشویق قرار گیرد (ودرلی[1]، ۲۰۰۵: ۴). با استفاده از این راهکار، عملکرد منابع انسانی به دنبال کشف مهارت‌ها، دانش و شاخصه‌هایی است که مستقیما منجر به موفقیت سازمان و پیکربندی فعالیت‌های منابع انسانی حول آن شایستگی‌ها می‌شود (دوبویس و راسول[2]، ۲۰۰۴؛ لوسیا و لپسینگر[3]، ۱۹۹۹؛ تامسون[4] و دیگران، ۱۹۹۶).

استراتژی انتخاب کارمند وقتی با استراتژی کاری سازماندهی می‌شود، یک همکاری مثبت در اجرائیات سازمان در پی خواهد داشت. در این فرایند برای موفقیت، ویژگی‌های کارمندی که در جائی مورد نیاز است باید به طور کامل نیازمندی‌های شغل در آن قسمت را پرکند. درواقع فاکتورهای ارزیابی و انتخاب کارمند شامل ویژگی‌هایی است که کارمندی که باید آن وضعیت را پرکند دارا باشد. گرچه این لیست اگر ویژگی‌های زیادی داشته باشد نمی‌توان کسی را انتخاب کرد و بدون داشتن این لیست نیز انتخاب اشتباه خواهد بود.

با استفاده از شایستگی‌ها می‌توان خوب بودن در کار را بهبود بخشید. اگر کارمندان براساس شایستگی برای یک موقعیت شغلی انتخاب شوند، آن‌ها در موقعیتی درست با

1. Weatherly
2. Dubois& Rothwell
3. Lucia&Lepsinger
4. Thompson



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

توجه به قابلیت‌ها و مهارت‌های فردی قرار گرفته اند. زمانی که یک کارمند از قدرت و مهارت‌های فردی در کار استفاده می‌کند و به توانایی‌های خود اعتماد دارد، بهتر کار را مدیریت می‌کند. شایستگی‌ها نیازمند به روزرسانی مداوم هستند چرا که توسعه حرفه‌ای یک روند در حال انجام است و کارفرمایان شایستگی‌های بیشتر و گسترده‌تری را از کارمندان خود انتظار دارند(بودنارچوک[1]،۲۰۱۲).

یک روش ارزیابی مؤثر برای تسهیل انتخاب، روش شایستگی کارکنان است. این نوع انتخاب براین اساس است که در هر وضعیت که نیازمند انتخاب یک کارمند است، افراد دارای شایستگی به منظور اجرای حداکثر توانایی خود انتخاب شوند. شایستگی درواقع، ظرفیت و توانایی موفق شدن در یک شرایط خاص است که در متن سازمانی به صورت،آگاهی، مهارت، توانایی ارائه عالی در یک فرایند شغلی تعریف می‌شود(گلک و کاهیا[2]،۲۰۰۶:۱۴۴).

به استناد مفاد بند ۳ مصوبه شماره ۱۴۸۸۷۱،۱۱۰،۲،۸۸مورخ ۱۳۸۸،۹،۴هیئت واگذاری موضوع فصل هفتم قانون اصلاح موادی از قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسامی ایران مقرر گردید؛ شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس (سهامی عام) با انتقال سهام شرکت‌های پتروشیمی، ره آوران، مبین، نوری(برزویه)، بندر امام، بوعلی سینا، فجر، عملیات غیرصنعتی، بازرگانی پتروشیمی، مدیریت توسعه، پتروشیمی بین الملل، خوزستان، پارس، عملیات غیرصنعتی پازارگاد، اروند، تندگویان متعلق به شرکت ملی صنایع پتروشیمی تبدیل به شرکت هلدینگ گردد و صددرصد سهام شرکت هلدینگ نیز از طریق بورس اوراق بهادار واگذار شود(سایت رسمی شرکت هولدینگ خلیج فارس). در اجرای طرح‌های این شرکت بهره‌گیری از توان متخصصین داخلی بویژه نیروهای بومی یکی از اولویت‌های اصلی هلدینگ خلیج فارس است. دغدغه بخش منابع انسانی هلدینگ خلیج فارس و محقق این طرح، حل مسائل منابع انسانی زیر در شرکت‌های مذکور از طریق ارائه الگویی جهت جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر نظام شایستگی است که از اهداف کلان هلدینگ خلیج فارس به‌شمار می‌آید. این مسائل عبارتند از:

۱. در برنامه‌ریزی منابع انسانی[3] فقط تعداد متقاضیان برای جذب مشخص می‌شود و اینکه از تعداد نیاز مشخص شده هریک باید چه شایستگی‌های داشته باشند مشخص نمی‌باشد.

1. Bodnarchuk
2. Golec & Kahya
3. Human Resource Planning



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

۲. از شایستگی‌های مشخص شده در مشاغل موجود در شرکت‌های پتروشیمی، فقط شایستگی‌های عمومی مشخص شده است و به صورت تخصصی به آنها پرداخته نشده است.
۳. هیچ سیستم مدیریتی که قادر به اندازه‌گیری مهارتهای رفتاری کارکنان باشد وجود ندارد، مهارت‌هایی که یک مزیت رقابتی است و می‌تواند کارکنان را از یکدیگر متمایز کند.
۴. سیستم‌های فعلی از فرایندهای انتخاب و جذب سنتی استفاده می‌کند که ابتدا وابسته به بررسی متقاضیان و سپس مقایسه قابلیت‌های افراد با الزامات شغلی به وسیله مصاحبه است. این روش با جذب افراد یا ویژگی‌های ویژه‌ای که با آموزش و توسعه نمی توان بدست آورد متفاوت است. اگرچه افراد انتخاب شده با نقش‌های کاری خود منطبق می‌شود اما نیاز به روش‌های جدید انتخاب دارد که بینش جدید ارائه می‌کند نه کارمند جدیدی که با فرهنگ سازمانی خود منطبق خواهد شد.

طبق ماده ۴۱ قانون مدیریت خدمات کشوری، ورود به خدمت و تعیین صلاحیت استخدامی افرادی که داوطلب استخدام در دستگاه‌های اجرائی می‌باشند براساس مجوزهای صادره، تشکیلات مصوب و رعایت مراتب شایستگی و برابری فرصت‌ها انجام می‌شود. همچنین براساس سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری،"عدالت محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی"، "بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای" و"زمینه‌سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص در استان‌های کمتر توسعه یافته و مناطق محروم" ضرورت ارائه ساز و کارهای لازم جهت جذب نیروی انسانی شایسته برای سازمانها بیش از پیش مسجل می‌شود.

با توجه به ضرورت بیان شده، در این پژوهش به دنبال پاسخگویی به سوالات زیر هستیم:

۱. الگوی جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر نظام شایستگی در شرکت‌های پتروشیمی تحت پوشش بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی؛ شامل چه سازوکارهایی و با چه توالی است ؟"
۲. عوامل اثر گذار بر الگوی جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر نظام شایستگی در شرکت‌های پتروشیمی تحت پوشش بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی؛ چیست؟



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

## مبانی نظری تحقیق و پیشینه تحقیق

این بخش به منظور بررسی ادبیات تحقیق و شناسایی عوامل موثر بر جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی، ابتدا به بیان تعاریف موجود در زمینه جذب و تأمین نیروی انسانی و شایستگی می‌پردازد سپس مدل‌های موجود در زمینه جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی مورد بررسی قرار می‌گیرد:

**- جذب و تأمین نیروی انسانی:**

شرایط اقتصادی بی ثبات و محیط کسب و کار سریع،چالش پایدار بسیاری از شرکت‌ها در سراسر جهان است. هنگامی که یک مفهوم مبتنی بر منابع (RBV)[1] استفاده می‌شود، سرمایه انسانی می‌تواند یکی از ارزشمند ترین و عامل استراتژیک شرکت‌ها برای ایجاد، حفظ و گسترش موقعیت رقابتی خود باشد. این باعث می‌شود بسیاری از رهبران شرکت‌ها علاقه مند به جذب و تأمین بهترین استعدادها برای ایجاد و حفظ کسب و کار باشند. (لوکووا،۲۰۱۷:۲۱ )

جذب و تأمین نیروی انسانی، فرایندی بحرانی برای سازمانهاست،در سالهای اخیر شواهد نشان داده است که ایجاد یک رابطه روانی مثبت با کارکنان، پیامدهای مثبتی را برای انگیزه و تعهد سازمانی پایه گذاری خواهد کرد. جذب و تأمین نیروی انسانی ابزاری حیاتی در شکل‌گیری انتظارات کارکنان است، با تاکید بر جریان دو طرفه ارتباطات؛ کارکنان یک سازمان را انتخاب می‌کنند که شرایط کاری و مشوق‌های شغلی طولانی مدت را به آنها ارائه می‌دهد. (آنیم و همکاران، ۲۰۱۲:۷۱) جذب و تأمین نیروی انسانی، فرایند یافتن و درگیر شدن افراد در سازمان مورد نظر است. انتخاب که بخشی از روند جذب و تأمین نیروی انسانی است، در رابطه با تصمیم گیری در مورد متقاضیان و داوطلبانی است که باید به شغل مورد نظر منصوب شوند. این فرآیند دارای ۴ مرحله است: تعریف نیاز، برنامه‌ریزی استخدام، جذب متقاضیان و انتخاب متقاضیان. (آرمسترانگ،۲۰۱۲:۲۲۵)

بنابراین فرایند جذب و تأمین نیروی انسانی سه حوزه زیر را در پی دارد:

۱. **کارمندیابی :** فرایند جذب و به کارگیری به موقع نیروی انسانی به تعداد مورد نیاز و کشف افراد شایسته برای رفع کمبودهای منابع انسانی سازمان؛

1. Resource-Based View



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

۲. **انتخاب:** تشخیص و مقایسه وضعیت متقاضیان شغلی با شرایط احراز مشاغل به منظور انتخاب بهترین داوطلب از میان داوطلبان مورد نظر برای تصدی شغل مربوط؛
۳. **انتصاب:** به کار گماردن داوطلب در شغلی که بر مبنای اطلاعات بدست آمده متناسب با آن شغل است ( رنگریز، ۶۲:۱۳۹۶).

**- انواع شایستگی**

در سال ۲۰۰۹، انجمن بین المللی استاندارد برای آموزش و تعیین عملکرد[1] شایستگی را به عنوان "دانش، مهارت، و یا نگرشی در مسیر توانمندسازی فرد برای انجام موثر فعالیت‌های مربوط به یک شغل بر اساس استانداردهای مورد انتظار در اشتغال" مطرح نمود. مرکز ملی آمار وزارت آموزش و پرورش شایستگی را به عنوان "ترکیبی از مهارت ها، توانایی‌ها و دانش مورد نیاز برای انجام یک کار خاص" تعریف می‌کند .تعاریف مطرح شده نشان می‌دهد که شایستگی شامل هر دو تعریف بوده و هدف واحدی دارد. هر دو معنی شامل دانش، مهارت ها، و یا توانایی هستند، و هدف نیز اشاره به عملکرد موثر فعالیت‌های یک شغل فرضی مناسب با استانداردهای مورد انتظار در اشتغال است. بدیهی است که اگر هدف را نادیده بگیریم، مفهوم شایستگی معنای واقعی خود را از دست می‌دهد (یون، و کاکس، ۲۰۰۶، ص ۳۰۷) .

کارول مس کراکین (۱۹۹۸)استدلال می‌کنند که شایستگی به طور کلی در سازمان به سه دسته تقسیم می‌شود.اولین دسته شایستگی دسته اصلی است،که اولین بار توسط همل و پراهالد (۱۹۹۰)پیشنهاد شد. شایستگی اصلی شکل پایه‌ای برای مسیر استراتژیک است، آن چیزی که یک شرکت باید به خوبی نسبت به رقبای دیگر خود داشته باشد.از آنجایی که نیروی کار در سازمان از نظر ایجاد ارزش استراتژیک و عملکرد سازمانی بسیار مهم است، مفهوم مدیریت منابع انسانی را تحت تأثیر قرار داده است. شایستگی‌های اصلی برای همه کارکنان به عنوان عناصر رفتاری مهم به کار می‌رود، به طور مثال، شایستگی اصلی در جهت نتیجه/کیفیت به کار می‌رود.دسته دوم رهبری شایستگی مدیریتی است وشامل شایستگی‌هایی است که به رهبری یک سازمان و افراد نسبت داده میشود. برای رسیدن به اهداف سازمانی از جمله نظارت و توسعه افراد که به

1. IBSTPI



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

مدیریت مربوط می‌شود . برخی از نمونه‌ها عبارتند از: رهبری رویایی،تفکر استراتژیک ومردم در حال توسعه. دسته سوم کاربردشایستگی است که مورد نیاز افرادی است که نقش خاص و یا کار حرفه‌ای انجام می‌دهند(ازسلیک، فرمان، ۲۰۰۶ :۷۵).

درحالیکه، پترسون، فرگوسن و توماس (۲۰۰۸) شماری از شایستگی‌هایی که به عنوان بخشی از تحقیقشان یافتند را مطرح می‌کنند، از جمله: دانش و تخصص فنی، تفکر مفهومی، کنار آمدن با فشار، یادگیری و توسعه شخصی، آگاهی اخلاقی، کمک‌های شخصی، مهارت‌های برنامه ریزی، مراقبت و آگاهی موقعیتی، همکاری تیمی و شرافت کاری و احترام به دیگران.

گومز چهار شایستگی اصلی را شناسایی می‌کند: دانش، مهارت‌ها و توانمندی ها، مدیریت کاری و شخصیت و تعهد (گومز مجیا و همکاران،۲۰۱۰: ۲۴۳).

آرمسترانگ گفته است که رایج ترین شایستگی‌ها در چارچوب‌های سازمانی در درجه اول داشتن مهارت‌های انسانی است، که معمولا به عنوان مهارت‌های خروجی محور- مانند تمرکز بر نتایج یا حل مشکل به آنها اشاره می‌شود. وی همچنین یازده نوع شایستگی را بر می‌شمارد:۱) تیم گرایی۲) ارتباطات ۳) مدیریت انسانی ۴) تمرکز بر مشتری ۵) نتیجه گرایی ۶) حل مشکل ۷) برنامه ریزی و نظم دهی ۸) مهارت‌های فنی ۹) رهبری ۱۰) هوشیاری کاری ۱۱) تصمیم گیری (آرمسترانگ،۲۰۱۲: ۹۰)

آرمسترانگ در هندبوک منابع انسانی به دو نوع شایستگی رفتاری و فنی اشاره دارد:

### ۱- شایستگی رفتاری

شایستگی رفتاری انتظارات رفتاری را توصیف می‌کند.رویکرد شایستگی رفتاری برای اولین بار توسط مک کلند (۱۹۷۳) روایت شد. او به استفاده از تجهیزات معیارهای ارزیابی توصیه می‌کند. تجهیز معیارها یا اعتبار سنجی فرایند تحلیل جنبه‌های کلیدی رفتاری که بین عملکرد مؤثر و کم تأثیر تمایز قائل می‌شود.

### ۲- شایستگی فنی

شایستگی‌های فنی آنچه را که مردم باید بدانند و همچنین توانایی انجام (دانش و مهارت) آن چه را که باعث عملکرد مؤثر نقش خود در سازمان می‌شود را توصیف می-کنند. آنها یا به نقش عمومی تعریف شده ی خود منسوب می‌شوند (گروهی از نقش‌های مشابه) یا به نقش انحصاری و مخصوص به خود (نقش شایستگی‌های خاص). آنها



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

معمولا بخشی از یک اصول و چارچوب رفتاری از شایستگی نیستند. با این حال قطعاً این دو رابطه‌ی نزدیکی باهم دارند وقتی که بر روی نقش خواسته شده و مقررات عمل تفکر و ارزیابی انجام می‌شود. اصطلاح شایستگی فنی اخیرا" به صورت منصفانه جهت عدم برداشت اشتباه و سردرگمی موجود بین دو اصطلاح لیاقت و خبرگی ایجاد شده است . شایستگی درباره رفتارها همان طور که در بالا ذکر شد است، درحالیکه توصیف وودراف (۱۹۹۰) از شایستگی این است: یک مفهوم وابستگی کاری که به محیط‌های کاری‌ای که فرد در آن شایستگی دارد، اشاره دارد. افراد لایق در کار همان‌هایی هستند که از آنها رفتارهای مورد انتظار دیده می‌شود. شایستگی در بعضی مواقع به عنوان مهارت‌های سخت شناخته می‌شود. اصطلاح شایستگی‌های فنی و لیاقت باهم ارتباط نزدیکی دارند.

## مدل‌های جذب و تأمین نیروی انسانی

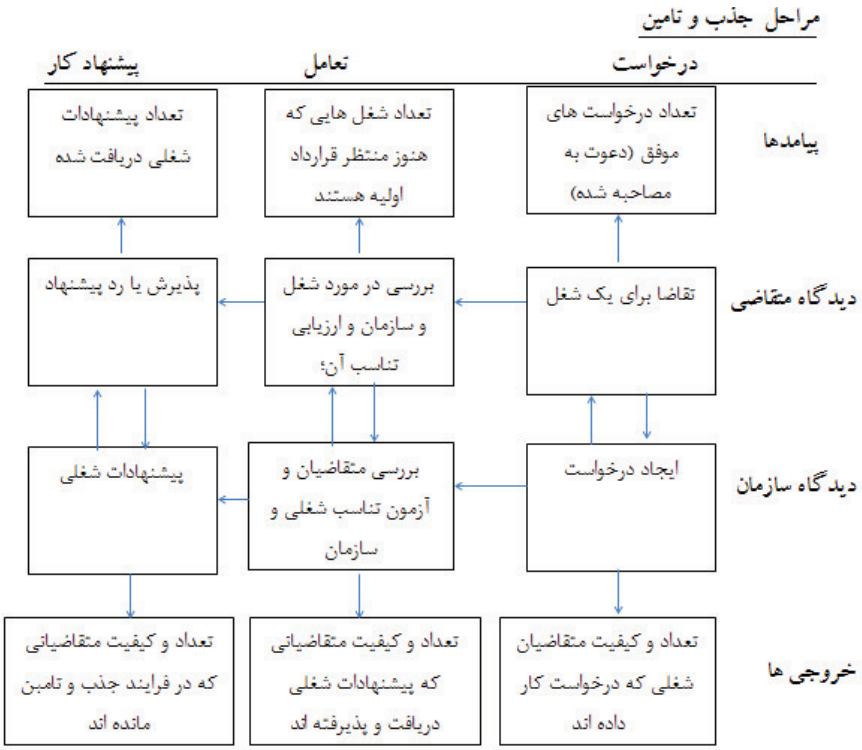
با بررسی تحقیقات انجام گرفته در خارج ازکشور با موضوع جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی می‌توان به تحقیقات زیر اشاره کرد:

### - مدل دوگانه فرایند جذب و تأمین باربر، بریق و استارک

شکل ۱ ارائه کننده یک مدل دو مرحله‌ای از فرایند جذب است. مدل مبتنی بر تعریف باربر (۱۹۹۸) از سه مرحله روند جذب (ایجاد متقاضیان، حفظ وضعیت متقاضی، و تأثیر بر تصمیمات انتخاب شغل) است. مدل ارائه کننده سه مرحله مشابه از روند جذب و تأمین است: مرحله درخواست، مرحله تعامل، و مرحله پیشنهاد کار. علاوه بر این، مدل هر دو دیدگاه متقاضی و سازمان را همراه با نتایج مربوطه برای هر دو برجسته می‌کند. به عنوان مثال، در مرحله اول، سازمان‌ها باید برای موقعیت‌ها متقاضی ایجاد کنند و متقاضیان باید تصمیم بگیرند که آیا برای شغل‌ها درخواست دهند یا خیر. در مرحله دوم که سازمان و متقاضیان با یکدیگر ارتباط برقرارمی‌کنند، متقاضیان و سازمان باید سعی کنند در مورد یکدیگر اطلاعات بدست آورند، خود را جذاب نشان دهند، و تناسب یکدیگر را ارزیابی کنند. در مرحله پیشنهاد کار، سازمان می‌خواهد شانس هایی که متقاضیان پیشنهاد شغلی را قبول کنند افزایش دهد و متقاضیان می‌خواهند پیشنهادات شغلی را دریافت کنند و پس از آن تصمیم بگیرند که آیا باید آنها را قبول یا رد کنند. فلشی که درهرمرحله متقاضی و سازمان اتصال می‌دهد نشان دهنده این است که آنها درطول فرآیند بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]



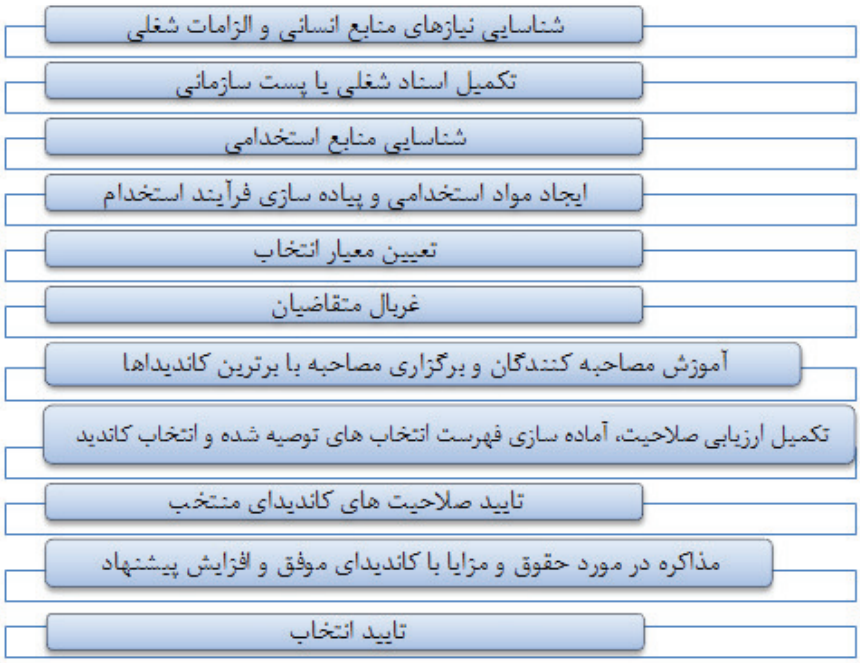

**شکل ۱. مدل دوگانه فرایند جذب و تأمین( بریق و استارک، ۲۰۰۰)**

در سال ۲۰۰۴ دابیوس و راسول[1] مدلی برای جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی ارائه دادند. (شکل ۲)

1. Dubois &Rothwell



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]




**شکل۲. مدل ۱۱ مرحله‌ای دابیوس و راسول**

### - مدل فرآیند چند مرحله‌ای جذب و تأمین آلن سکز

آلن سکز یک مدل چند سطحی از روند جذب و تأمین ارائه می‌دهد. همانطور که در شکل ۳ نشان داده شده است، مدل شامل سه مرحله از جذب و استخدام است که نشان می‌دهد شیوه‌های جذب و استخدام چگونه در هر مرحله بر پیامدهای متقاضی (یعنی، واکنش، ادراکات و نیات) را اثر می‌گذارد، این مدل همچنین ارتباط بین پیامدهای جذب و پیامدها در سطح فردی، و ارتباط بین پیامدها در سطح فردی و پیامدها در سطح سازمانی را نشان می‌دهد. مدل برای تحقیقات آینده پیرامون جذب و استخدام هم در حالت چند سطحی و هم طولی، شامل داده‌های مربوط به متقاضی و داده‌های سازمانی است. وی پیشنهاد می‌دهد که در تحقیقات آینده مدل‌های جذب و تأمین نیروی انسانی نیاز به تمرکز بر سوالات زیر دارند:

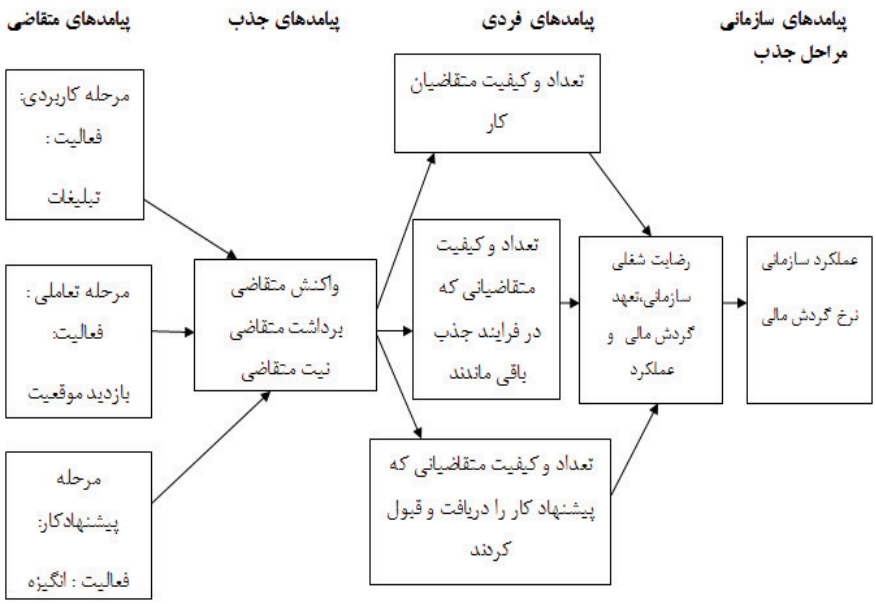


[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

اثر اقدامات و شیوه‌های جذب و تأمین نیروی بر پیامدهای متقاضی (واکنش، ادراکات و نیت)، پیامدهای استخدام (کمیت و کیفیت جاذبه متقاضی، علایق متقاضی و انگیزه وی در طول فرانید جذب و نرخ پذیرش متقاضی کار) چگونه است ؟

چه اقدامات و شیوه‌هایی از جذب و تأمین نیروی انسانی برای جذب متقاضیان، افزایش علاقه و انگیزه آنها در طول فرایند جذب، و افزایش احتمال نرخ پذیرش پیشنهاد کار موثرین هستند؟ علاوه بر این، آیا عوامل زمینه‌ای (به عنوان مثال، اندازه شرکت، شهرت، صنعت، بازار کار، و غیره) که اثربخشی اقدامات جذب و استخدام را بر پیامدهای معین را تعدیل می‌کنند، وجود دارد؟

اثر اقدامات و شیوه‌های جذب و تأمین، پیامدهای متقاضی، پیامدهای فرایند جذب در سطح فردی مانند نگرش‌های شغلی، عملکرد شغلی، و گردش مالی چیست؟ آیا متقاضی و/ یا پیامدهای فرایند جذب واسطه تأثیر شیوه‌های جذب و تأمین درپیامدهای در سطح فردی است؟




**شکل ۳. فرایند چند مرحله‌ای جذب و تأمین آلن سکز ۲۰۰۵**



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

در سال ۲۰۰۶ الگولی و واهبا [1] در مقاله‌ای با عنوان " ارائه یک مدل مبتنی بر شایستگی برای استخدام و جذب مدیران در شرکت‌های داروسازی چند ملیتی مصر " اظهار داشتند که هنگام جذب متقاضیان جدید، سازمان‌ها بایستی تأکید بیشتری بر روی بررسی معیارهای شایستگی مرکزی متقاضیان داشته باشند . بدین ترتیب از انتخاب اشتباه مدیران بخش دارویی اجتناب می‌کنند و بنابراین پیشنهاد می‌شود که برای چنین شغل حیاتی از مراکز ارزشیابی شغل کمک بگیرند، گروهی از افراد که متقاضیان را به منظور به حداقل رساندن سوگیری ها، ارزیابی می‌کنند. سازمان‌ها بایستی افرادی که دارای معیارهای شایستگی مرکزی هستند را در موقعیت شغلی مناسب قرار دهند. بنابراین منجر به عملکرد و تولید بازدهی بهتر و نهایتا نتایج بهتر می‌شود. به علاوه، سازمان‌ها بایستی برنامه‌های کاری بلند مدتی داشته باشند زیرا این امر باعث می‌شودکارکنان انگیزه‌های بیشتری داشته باشند و تمایل آن‌ها برای ماندن در سازمان را افزایش می‌دهد.

در سال ۲۰۰۷ آدام گُلک[2]و اسرا کاهایا[3] در مقاله خود با عنوان مدلی فازی برای انتخاب و ارزیابی کارکنان مبتنی بر شایستگی " یک سیستم ارزیابی و انتخاب کارمند ارائه شد که مراحل آن به شرح ذیل است:

مرحله اول: سلسله مراتب ارزیابی و انتخاب: شامل فرایندهای ۱) مشخص کردن تمام اهداف استراتژیک سازمان،۲) مشخص کردن فاکتورهای شایستگی برای انتخاب و ارزیابی،۳) تعیین کردن مقیاس و وزن هر فاکتور،۴) تعیین کردن نمودار سلسله مراتبی ارزیابی و انتخاب، ۵) صحت نمودار سلسله مراتبی تعیین و ارزیابی کارمندان.

مرحله دوم : الگوریتم ابتکاری : شامل فرایندهای ۱) ارائه ارزش شاخص‌های هر فاکتور، ۲) تعیین اهمیت شاخص ها،۳) ارزیابی شایستگی کارمندان، ۴) انتخاب کارمند

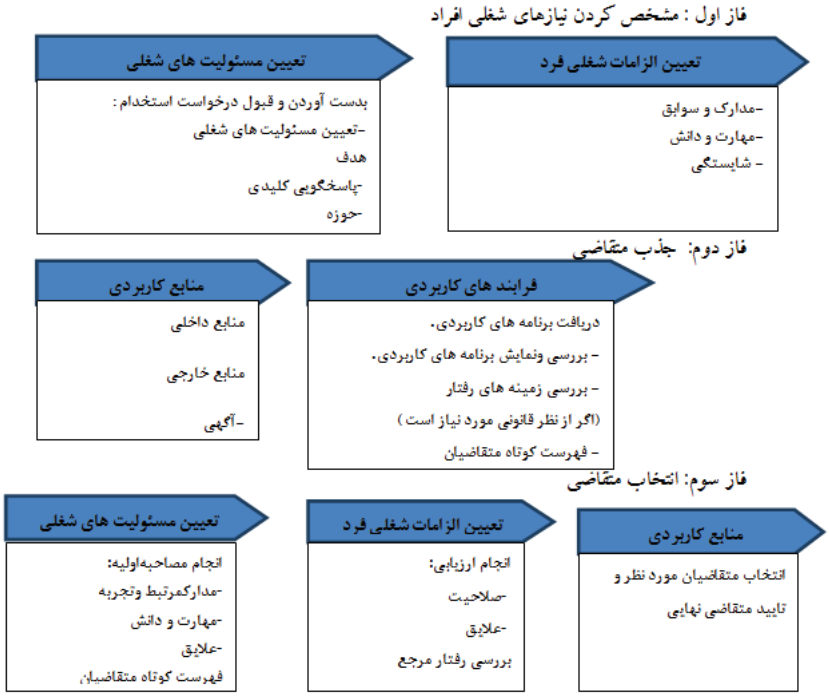
یک مطالعه اکتشافی در بکارگیری شایستگی‌ها دراستخدام و انتخاب کارکنان درشرکت‌های تشریفاتی کشور ایرلند " به بررسی شایستگی‌ها در جذب واستخدام کارکنان پرداخته است و چارچوبی را برای شایستگی‌های مورد نیاز جهت جذب کارکنان جدید براساس چارچوب مبتنی بر شایستگی آرمسترانگ ارائه داده است و مشخص شد که شرکت‌های بخش‌های تشریفاتی در ایرلند به طور کاملا مشهودی از رویکردهای مبتنی بر شایستگی در اقدامات جذب و تأمین نیروی انسانی خود بهره

1. Goully and Wahba
2. AdemGolec
3. EsraKahya



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

می‌برند. (فارل، ۲۰۱۴) کومار[1] در سال ۲۰۱۴ در تحقیقی با عنوان "مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در شرکت‌های خدمات عمرانی در هند" مدلی سه مرحله‌ای برای جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی ارائه داده است. همانطور که در شکل ۴ قابل مشاهده است او در تحقیق خود چنین اظهار می‌کند که روش‌های ارزیابی مختلفی می‌توان برای جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی به کار گرفت که از نظر اعتبار پیش بینی به طور گسترده‌ای متفاوت هستند. روشهای مصاحبه شامل بحث، مستندات، مصاحبه مبتنی بر شایستگی و مراکز ارزیابی و پرسشنامه شایستگی است.شایستگی می‌تواند در هم در مرحله جذب یک نامزدبرای یک موقعیت، و همچنین برای انتخاب یک نامزد بر اساس الزامات شغلی استفاده شود.فرضیه اصلی از انتخاب مبتنی بر شایستگی این است که فاصله بین نیاز کارخاص وشایستگی صاحبان مشاغل کم شودو عملکرد بالاترو رضایت آنها را بدست آورد. (کومار، ۲۰۱۴)




**شکل ۴. مدل سه مرحله‌ای کومار (کومار، ۲۰۱۴)**

1. kumar



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

در تحقیقات داخلی نیز می‌توان به مطالعاتی پیرامون جذب و تأمین نیروی انسانی اشاره داشت در سال ۱۳۸۹، اصیلی و هندی در مقاله‌ای با عنوان " بررسی تطبیقی فرایند جذب و ارائه مدلی مناسب برای سازمانهای دانشی" مدلی مطلوب برای برنامه ریزی جذب نیروی انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت ارائه کرده است . که در این مدل ۵ مرحله کارمند یابی، تهیه فهرست اولیه، ارزشیابی متقاضیان، تصمیم گیری انتخاب و معرفی به سازمان در نظر گرفته شده است.

در سال ۱۳۹۲ حسینیان و اطمانی با مدل برنامه ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را در ۹ مرحله دادند. این مراحل عبارتند از : ۱) بررسی معیارهای اسلامی، ۲)پیش بینی عرضه و تقاضا،۳) توجه به انتخاب نمره، ۴) بررسی وضعیت سازمان، ۵) شناسایی مشاغل و هدف نامزدها، ۶) مهارت اداراکی، ۷) ارزیابی عملکرد، ۸ ) مهارتهای انسانی، ۹ ) مهارتهای فنی پژوهش با بررسی جنبه هایی از شایستگی کارکنان، ترتیب اهمیت و اولویت جنبه‌ها را در امر برنامه ریزی نیروی انسانی مشخص نموده است و برخی عواملی که میتوانند در برنامه ریزی نیروی انسانی بر اساس شایستگی‌ها مؤثر واقع شوند را مورد بررسی قرار داده است،

اما پژوهش‌هایی که اختصاصا به مدل‌های جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی بپردازد، در پژوهش‌های داخلی یافت نشد.

به منظور جمع بندی و تلخیص مطالعات صورت گرفته در حوزه موضوع تحقیق، خلاصه مدل‌های جذب و تأمین نیروی انسانی در جدول شماره ۱ قابل مشاهده می‌باشد.

**جدول ۱. خلاصه مدل‌های جذب و تأمین نیروی انسانی**

| سال | محقق | مولفه‌های موثر در جذب و تأمین نیروی انسانی |
|---|---|---|
| ۱۹۹۱ | راینز | ۱) استخدام کنندگان ۲) منابع ۳) ویژگی‌های فرصت‌های شغلی ۴) استانداردهای انتخاب ۵) مراحل اداری |
| ۱۹۹۸ | باربر | ۱)درخواست ۲) تعامل ۳) پیشنهاد کار |
| ۲۰۰۰ | بریق و استارک | ۱) روند جذب ۲) اهداف جذب ۳) استراتژی جذب |
| ۲۰۰۴ | دابیوس و راسول | ۱. شناسایی نیازهای منابع انسانی و الزامات شغلی<br>۲. تکمیل اسناد شغلی یا پست سازمانی<br>۳. شناسایی منابع استخدامی<br>۴. ایجاد مواد استخدامی و پیاده سازی فرآیند استخدام |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

| سال | محقق | مولفه‌های موثر در جذب و تأمین نیروی انسانی |
|---|---|---|
| | | ۵. تعیین معیار انتخاب<br>۶. غربال متقاضیان<br>۷. آموزش مصاحبه کنندگان و برگزاری مصاحبه با برترین کاندیداها<br>۸. تکمیل ارزیابی شایستگی، آماده سازی فهرست انتخاب‌های توصیه شده و انتخاب کاندید<br>۹. تایید شایستگی‌های کاندیدای منتخب<br>۱۰. مذاکره در مورد حقوق و مزایا با کاندیدای موفق و افزایش پیشنهاد استخدامی بعد از پذیرش پیشنهاد، در ابتدا توسط سازمان سپس توسط کاندیدا<br>۱۱. تایید انتخاب |
| ۲۰۰۵ | آلن سکز | ۱) مراحل جذب (مرحله کاربردی، مرحله تعاملی، مرحله پیشنهاد کار)<br>۲)پیامدهای متقاضی (واکنش، برداشت، نیت )<br>۳)پیامدهای جذب( کمیت و کیفیت متقاضیان)<br>۴) پیامدهای فردی ( رضایت شغلی، تعهدو ...)<br>۵) پیامدهای سازمانی (عملکرد سازمانی و نرخ گردش سازمانی) |
| ۲۰۰۶ | الگولی و واهبا | ۱) استفاده از مراکز ارزشیابی شغل ۲) توجه به شایستگی‌های مرکزی |
| ۲۰۰۷ | گالک و کاهیا | ۱) مشخص کردن تمام اهداف استراتژیک سازمان،۲) مشخص کردن فاکتورهای شایستگی برای انتخاب و ارزیابی،۳) تعیین کردن مقیاس و وزن هر فاکتور،۴) تعیین کردن نمودار سلسله مراتبی ارزیابی و انتخاب، ۵) صحت نمودار سلسله مراتبی تعیین و ارزیابی کارمندان |
| ۲۰۱۰ | اصیلی وهندی | ۱) کارمند یابی، ۲)تهیه فهرست اولیه، ۳)ارزشیابی متقاضیان، ۴)تصمیم گیری انتخاب ۵) معرفی به سازمان |
| ۲۰۱۴ | کومار | ۱) مشخص کردن نیازهای شغلی۲) جذب متقاضی ۳) انتخاب متقاضی |

## روش شناسی پژوهش

به منظور درک بهتر از کلیت نحوه انجام پژوهش می‌توان از پیاز فرایند پژوهش استفاده کرد که در این پژوهش به شرح زیر است:

جهت گیری پژوهش: این پژوهش در شمار پژوهش‌های کاربردی قرار دارد. پژوهش کاربردی پژوهشی است که با استفاده از نتایج تحقیقات بنیادی به منظور بهبود و به



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

کمال رساندن رفتارها، روش‌ها، ابزارها، وسایل، تولیدات، ساختارها و الگوهای مورد استفاده جوامع انسانی انجام می‌شود. هدف تحقیق کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. (سرمدو همکاران، ۱۳۹۶)

فلسفه پژوهش: پارادایم این پژوهش از نوع فرا اثبات گرایی می‌باشد.پژوهشگران فرا اثبات گرا پویش را مجموعه‌ای از گام‌های دارای روابط منطقی می‌بینند و معتقد به نگاههای چندگانه مشارکت کنندگان هستند تا یک واقعیت واحد و از روشهای کیفی گردآوری و تحلیل داده دقت‌مند دفاع می‌کنند.

استراتژی پژوهش: دراین پژوهش از روش نظریه داده بنیاد استفاده شده است یعنی ارائه یک چارچوب تحلیلی انتزاعی از یک فرایند که براساس داده‌های مشارکت کنندگانی که آن فرایند را تجربه کرده اند، ایجاد شده یا مبتنی برآنهاست. (کرسول، ۸۸:۱۳۹۶)

اهداف پژوهش: در این پژوهش با توجه به هدف و ماهیت پژوهش یک پژوهش کیفی اکتشافی است.

ابزار گردآوری داده‌ها: یکی از ابزارهای اصلی مورد استفاده در این مقاله جستجوی مجموعه کتابها و مقالات و گزارشات علمی مربوط به موضوع بوده است. از نتایج این مطالعه در تدوین مبانی نظری تحقیق و مرور ادبیات استفاده شده است که سبب استخراج عوامل اولیه بوده است. بخش دیگری از داده‌های مورد نظر از طریق مصاحبه‌های اکتشافی با خبرگان صنعت پتروشیمی تأمین شده است. این مصاحبه‌ها با هدف تکمیل و اصلاح فهرست عوامل موثر بر الگوی جذب و تأمین نیروی انسانی و شناسایی متغیرها صورت گرفته است. سوالات مصاحبه به شرح زیر می‌باشد:

۱. عمده‌ترین عواملی که می‌تواند بر جذب و تأمین نیروی انسانی تأثیر داشته باشد کدام است؟
۲. نقش برنامه ریزی نیروی انسانی در الگوی جذب چگونه است ؟
۳. چه شایستگی‌های باید در جذب و تأمین نیروی انسانی مد نظر قرار گیرد؟
۴. بهترین منابع برای جذب نیروی انسانی شایسته الزامی است ؟
۵. چه اقداماتی برای انتصاب نیروی انسانی شایسته الزامی است ؟
۶. متولیان در جذب و تأمین نیروی انسانی چه کسانی هستند؟
۷. جذب و تأمین نیروی انسانی شایسته چه پیامدهایی دارد؟

مشارکت‌کنندگان: مشارکت کنندگان در این بخش از پژوهش، خبرگان و متخصصان صنعت پتروشیمی و دانشگاه در زمینه منابع انسانی که از سوابق اجرایی و آموزشی در



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

سطوح تصمیم‌گیری برخوردار بوده و به اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند، می‌باشند که به صورت هدفمند انتخاب شدند.

در تحقیق کیفی هنگامی جمع آوری اطلاعات و داده‌ها متوقف میشود که اطلاعات درباره همه دسته‌بندی‌های مورد نظر اشباع شود و این امر زمانی رخ میدهد که نظریه یا موضوع مورد مطالعه کامل شود و اطلاعات جدیدی مرتبط با موضوع مورد مطالعه، به‌دست نیاید. از این رو، در پژوهشهای کیفی،حجم نمونه را مترادف با کامل شدن داده‌ها یا اشباع داده‌ها میدانند . در این راستا، نمونه‌های بخش کیفی این پژوهش را ۱۰ نفر از خبرگان و کارشناسان مطلع و آگاه به حوزه منابع انسانی در صنعت پتروشیمی تشکیل داده است.

## روش تحلیل یافته‌ها

برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از روش نظریه داده بنیاد استفاده شد که براساس دستور العمل‌های کد گذاری استراس و کوربین گام‌های زیر مطرح می‌شود:

گام اول- کد گذاری باز: در کد گذاری باز پژوهشگر با بخش بندی اطلاعات، طبقات اطلاعاتی خاصی را درباره پدیده تحت مطالعه به وجود می‌آورد. درون هر طبقه چندین خصوصیت یا طبقه فرعی را مشخص می‌کند و برای نشان دادن ابعاد آن خصوصیات به گردآوری اطلاعات می‌پردازد. (کرسول، ۹۰:۱۳۹۶) در این مرحله پژوهشگر از دل داده‌های خام اوّلیه، مقوله‌های مقدماتی را در ارتباط با پدیدهٔ مورد بررسی از طریق جزء جزء کردن اطلاعات، به شکل‌بندی مقوله‌های اطلاعات درباره پدیدهٔ مورد مطالعه، سؤال‌کردن دربارهٔ داده‌ها، مقایسهٔ موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها می-پردازد. در مرحله کدگذاری باز پژوهشگر در متن (مثلا دست نوشته‌های مصاحبه، یادداشت‌های میدانی و اسناد) به جستجوی طبقات اطلاعاتی برجسته و بارز می‌پردازد و با استفاده از رویکرد مقایسه مستمر تلاش می‌کند این طبقات را به اشباع برساند.

گام دوم-کدگذاری محوری: در کدگذاری محوری پژوهشگر داده‌ها را به شکل جدید سازماندهی و دسته بندی می‌کند و نتیجه را از طریق کدگذاری یا نمودار منطقی (یک مدل دیداری) نمایش می‌دهد. یعنی پس از کدگذای باز، وقتی مجموعه‌ای از طبقات اولیه تشکیل شد، پژوهشگریک طبقه واحد از فهرست کدگذاری باز را به عنوان پدیده محوری انتخاب می‌کند. طبقه‌ای که بدین ترتیب انتخاب می‌شود نوعا طبقه‌ای است که مشارکت کنندگان به طور گسترده از آن بحث کرده اند یا اهمیت و جذابیت مفهومی خاصی دارد. بنابراین طبقه مورد نظر انتخاب شده و به عنوان خصیصه بارز قرار می‌گیرد. (کرسول، ۱۹۵:۱۳۹۶)



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

گام سوم- کدگذاری انتخابی(گزینشی): سومین مرحله کدگذاری، کدگذاری انتخابی است که کدگذاری محوری را در سطحی انتزاعی‌تر ادامه می‌دهد و پیوند هر دسته بندی با سایر گروه‌ها تشریح می‌شود. این کد گذاری روشی برای یکپارچه‌سازی و تعیین مقوله مرکزی است. (فلیک،۲۰۰۹ :۳۳۹) در کدگذاری انتخابی،مقوله مرکزی که گاه به آن مقوله هسته‌ای نیز گفته می‌شود، نمایانگر مضمون اصلی پژوهش است اما معمولا مفهومی انتزاعی است و حاصل همه پژوهش را در چند کلمه بیان می‌کند و این چند کلمه می‌گویند که تحقیق درباره چیست و همچنین مقوله مرکزی باید بتواند از گوناگونی موجود در مقوله‌ها ایجاد شود و باید بتوان آن را به سایر مقوله‌ها نیز مرتبط کرد. مقوله مرکزی معمولا به نوعی در سایر داده‌ها نیز پدیدار می‌شود و نشانه‌هایی نیز از آن در تمامی مطالعات وجود داشته است. (استراوس و کوربین،۱۳۹۴)

## یافته‌ها و تحلیل نتایج پژوهش

در این بخش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز «مفاهیم» بودند. متن مصاحبه‌ها برای یافتن مفاهیم اصلی و مفاهیم فرعی به‌طور منظم بررسی شد. در کدگذاری محوری، مفاهیم براساس اشتراکات و یا هم معنایی در کنار هم قرار می‌گیرند. به‌عبارت دیگر، کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شده‌اند، با یکدیگر مقایسه شده و ضمن ادغام کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابهند، دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط میشوند، حول محور مشترکی قرار گرفتند که نتایج آن در جدول شماره ۲ قابل مشاهده است.

**جدول ۲. نتایج کدگذاری محوری پس از انجام مصاحبه**

| کد گذاری محوری | کد گذاری باز |
|---|---|
| حوزه استراتژیک | ۱) چشم انداز<br>۲) اهداف کلان<br>۳) استراتژیهای شرکت<br>۴) استراتژیهای منابع انسانی |
| تعیین نیازهای منابع انسانی | ۱) تعیین تعداد مناسبی از افراد<br>۲) یافتن و ارزیابی وظایف افراد<br>۳) تعیین تکنولوژی مورد نیاز افراد |
| تکمیل و تطبیق اسناد شغلی با پست سازمانی | ۱)تعیین شرح شغل صنعت<br>۲) تعیین احراز مشاغل صنعت |
| معیارهای‌شایستگی حرفه ای | ۱) دانش فنی<br>۲) توانایی حل مساله<br>۳) اخلاق حرفه ای |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

| کد گذاری محوری | کد گذاری باز |
|---|---|
| | ۴) بومی بودن |
| معیارهای شایستگی رفتاری | ۱) تیم گرایی<br>۲) مهارت اجتماعی<br>۳) روحیه متناسب با شغل<br>۴) اعتماد بنفس |
| تایید شایستگی متقاضیان | ۱) ارزیابی حرفه‌ای متقاضیان<br>۲) ارزیابی رفتاری متقاضیان |
| تطابق فرصت شغلی با شرایط | ۱) ارزیابی موقعیت سازمانی مشاغل<br>۲) ارزیابی مشاغل در محیط کسب و کار |
| شناسایی منابع استخدامی | ۱) منابع خارجی<br>۲) منابع داخلی |
| مذاکره در مورد حقوق و دستمزد | ۱) الزامات حقوق و دستمزد<br>۲) خواسته‌های حقوقی‌متقاضیان<br>۳) خواسته‌های رفاهی متقاضیان |
| انتخاب کارکنان | ۱) غربال کردن متقاضیان<br>۲) پیاده سازی فرایند استخدام |
| انتصاب کارکنان | ۱) آموزش حین خدمت<br>۲) تخصیص سمت<br>۲) اجتماعی کردن |
| پیامدهای داخل سازمان | ۱) توانمند سازی کارکنان<br>۲) افزایش عملکرد سازمان<br>۳) کاهش هزینه‌های جذب سازمان<br>۴) چابکتر شدن سازمان |
| پیامدهای خارج سازمان | ۱) عدالت محوری در جذب نیروی انسانی<br>۲) بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی<br>۳) جذب و نگهداری نیروی متخصص در مناطق کمتر توسعه یافته و محروم |
| عوامل محیطی | ۱) رقابت<br>۲) بازار کار<br>۳) سیاستها و قوانین دولتی<br>۴) وضعیت و پیش بینی صنعت |
| متولیان | ۱) مدیران منابع انسانی<br>۲) کارکنان<br>۳) ذینفعان بیرونی |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

سپس در کدگذاری انتخابی مولفه‌ها پالایش شده و وجوه مشترک مولفه‌های سرآمده از مراحل قبلی، شناسایی شدند و با توجه به اشتراکات آن‌ها در دسته بندی کلی تر و محدودتری ساماندهی شدند. که در جدول شماره ۳ قابل مشاهده است.

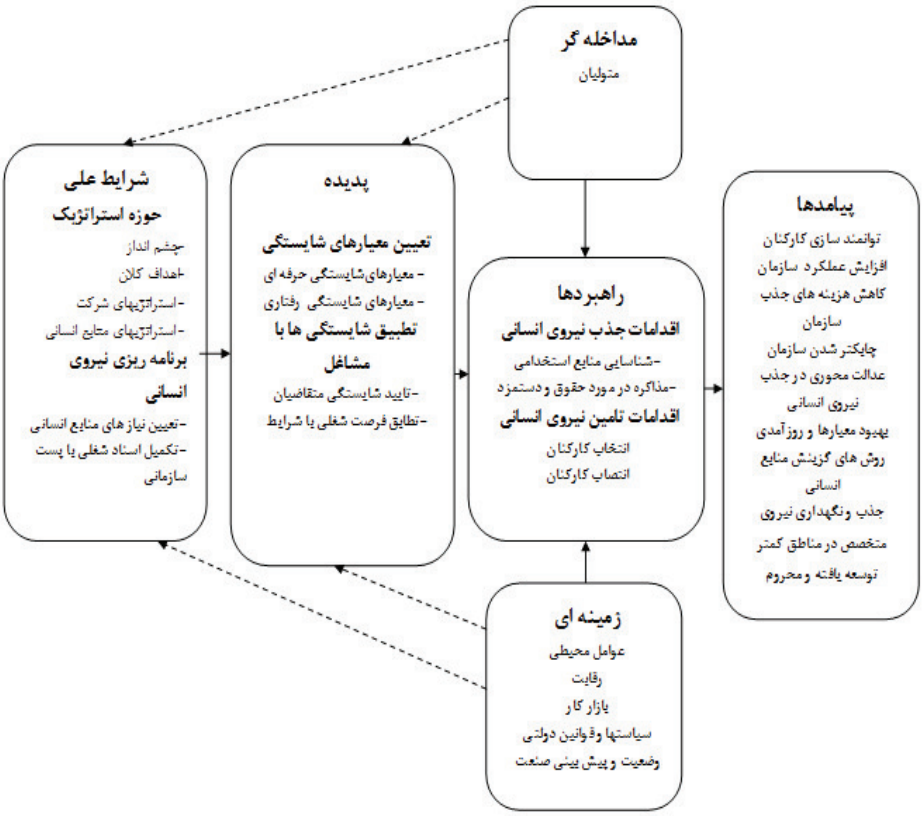
**جدول ۳. کدگذاری انتخابی**

| مولفه ها | ابعاد | موضوع |
|---|---|---|
| حوزه استراتژیک | عوامل محیطی موثر در تعیین استراتژی‌ها | جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی |
| عوامل محیطی | | |
| واحد جذب نیروی انسانی | متولیان جذب و تأمین نیروی انسانی | |
| واحد برنامه ریزی نیروی انسانی | | |
| واحد آموزش نیروی انسانی | | |
| تعیین نیازهای منابع انسانی | برنامه ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های صنعت | |
| تکمیل و تطبیق اسناد شغلی با پست سازمانی | | |
| معیارهای‌شایستگی حرفه ای | تعیین معیارهای شایستگی | |
| معیارهای‌شایستگی رفتاری | | |
| تایید شایستگی متقاضیان | تطبیق شایستگی‌ها با مشاغل | |
| تطابق فرصت شغلی با شرایط | | |
| شناسایی منابع استخدامی | اقدامات جذب نیروی انسانی | |
| مذاکره در مورد حقوق و دستمزد | | |
| انتخاب | اقدامات تأمین نیروی انسانی | |
| انتصاب | | |
| پیامدهای داخل سازمان | پیامدها | |
| پیامدهای خارج سازمان | | |

در نهایت پس از یک بازه زمانی نسبتا طولانی و چالشی و در پی مشاوره‌های فراوان با خبرگان، الگوی مفهومی ارائه شد و ۸ بعد برآمده از کدگذاری انتخابی در قالب الگوی پارادایمی براساس شکل شماره ۵ دسته بندی شد که عبارتند از: شرایط علی (حوزه استراتژیک و برنامه ریزی نیروی انسانی)، پدیده ( تعیین معیارهای شایستگی صنعت و تطبیق شایستگی‌ها با مشاغل ) راهبردها ( اقدامات جذب نیروی انسانی و اقدامات تأمین نیروی انسانی) و پیامدها ( پیامدهای داخلی و خارجی).



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]




**شکل ۵. الگوی پیشنهادی جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی در شرکت‌های پتروشیمی تحت پوشش بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی**

شرایط علّی مجموعه‌ای از وقایع و شرایط است که بر مقوله محوری، اثرمی‌گذارند، همانطور که در الگوی پیشنهادی جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی قابل مشاهده است تفکر استراتژیک و مدنظر قراردادن استراتژیهای منابع انسانی در حوزه جذب و نتایج فعالیت‌های برنامه ریزی نیروی انسانی که تدوین شرح شغل و احراز مشاغل صنعت پتروشیمی است به عنوان شرایط علی مطرح شده اند.

پدیده: مقوله محوری، اساس فرایند می‌باشد که با توجه به موضوع تحقیق، در این بررسی تعیین معیارهای شایستگی صنعت و تطبیق آن با مشاغل صنعت در الگوی پیشنهادی مطرح شده است.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

راهبردها: راهبردها یا کنشها، اقدامات هدفمندی هستند که راه‌حلهایی برای پدیده مورد نظر فراهم میسازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایجی میشوند. با توجه به یافته‌ها و داده‌های‌حاصل از پژوهش، اقدامات جذب شامل شناسایی منابع استخدامی و مذاکره پیرامون حقوق و دستمزد و اقدامات تأمین شامل انتخاب و انتصاب متقاضیان به عنوان راهبردهای تأثیرگذار در هولدینگ انتخاب شدند.

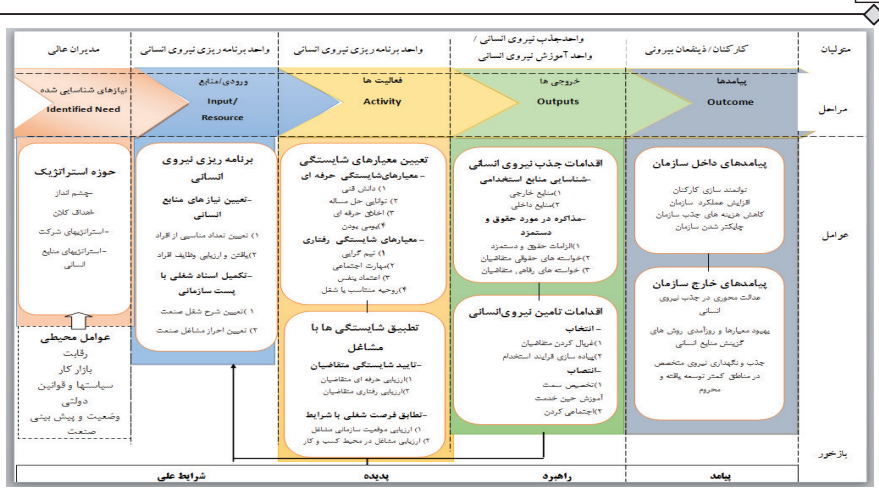
عوامل زمینه‌ای و مداخله گر، شرایط خاص و شرایط زمینه‌ای عمومی می‌باشند که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند که براساس نتایج تحقیق و الگوی پیشنهادی متولیان، عوامل محیطی، بازار کار و رقابت و سیاستهای و قوانین دولتی و وضعیت صنعت در این بخش قرار می‌گیرند.

پیامدها: خروجی‌های حاصل از به کارگیری راهبرها است که مطابق الگوی پیشنهادی در صورت جذب و تأمین مبتنی بر شایستگی، کارکنانی توانمندتر، سازمان-هایی با عملکرد بالا و چابکتر همچنین عدالت محوری و بهبود معیارهای جذب وگزینش منابع انسانی و جذب و نگهداری متخصصین در مناطق محروم و کمتر توسعه یافته در سطح خارج سازمانی را رویت خواهیم کرد.

به منظور درک بهتر جهت اجرا و عملیاتی سازی الگوی پیشنهادی، الگوی بسط یافته جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی در شکل شماره ۶ نمایش داده شده است.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]




**شکل ۶. الگوی نظام یافته جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی**



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

## بحث، نتیجه گیری و پیشنهادات

هدف این پژوهش ارائه الگوی جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر نظام شایستگی شرکت‌های پتروشیمی تحت پوشش بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی و شناسایی متغیرهای اثرگذار بر الگوی فوق بود که هشت بعد اصلی در الگوی جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر نظام شایستگی در شرکت‌های مذکور به شرح زیر است:

### عامل اول: عوامل محیطی موثر در تعیین استراتژی ها

در تعیین استراتژیهای سازمانی و متعاقبا استراتژی‌های منابع انسانی، عوامل محیطی نقش بسزایی دارند. رقابت و بازارکار و وضعیت صنعت از جمله عوامل محیطی است که در تعیین چشم انداز و نهایتا استراتژی‌های جذب نیروی انسانی موثر خواهد بود. یکی دیگر از عوامل محیطی تعیین کننده، وضعیت بسترهای قانونی و وجود سیاست‌ها و قوانین دولتی حاکم بر کشور است که یکی از موانع موجود در سیستم‌های منابع انسانی، عدم اجرای بسیاری از قوانین و سیاست‌ها در عمل می‌باشد.

### عامل دوم: متولیان جذب و تأمین نیروی انسانی

در کنار میزان ضرورت و نیاز به استفاده از رویکرد استراتژیک در معماری منابع انسانی و ویژگی‌های محیطی حاکم بر نظام خط مشی گذاری شرکت‌های صنایع پتروشیمی، متولیان موجود نیز یکی دیگر از عوامل تعیین کننده محسوب می‌شود. بر مبنای یافته‌های این پژوهش ویژگی‌های متولیان در وضع موجود فاصله قابل توجهی با ویژگی‌های مورد انتظار در وضع مطلوب دارد. یکی از ویژگی‌ها میزان شناخت متولیان از فرایند جذب منابع انسانی است که در حد ضعیف می‌باشد.

### عامل سوم : برنامه ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های صنعت

برنامه‌ریزی نیروی انسانی از مهمترین مسائل هر سازمان است که موضوعات متنوع و در عین حال پیچیده‌ای را شامل میشود. امروزه با توجه به تحولات شگرف در حوزه مدیریت منابع انسانی و گرایش مدیران به شایسته‌سالاری در برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی برشایستگی‌ها جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده است. علاوه بر این یکی از شروط اصلی موفقیت و پیشرفت هر سازمان، منابع انسانی آن و شایسته



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

سالاری در حوزه منابع سازمانی است. از این رو، مبنایی‌ترین کار برای جذب نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی در سازمانهای دولتی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی است. بررسی چشم انداز، راهبردها و اهداف کلان سازمانها اولین گام در طراحی مدل برنامه‌ریزی نیروی انسانی و خط سیر آینده آن میباشد. رشد و توسعه سازمانها در گرو به‌کارگیری صحیح منابع انسانی است وانسانها در زمانهای خاص، ایفاگر نقشها و وظایف گوناگون میباشند. چگونگی جذب نیروی متخصص و نگهداری آن و همچنین استفاده بهینه از توان و تخصص افراد و تدبیر راههای ارتقاء سطوح علمی، عملی و شغلی آنان از جمله مسائلی است که توجه به آنها، برخورداری از نیروی انسانی مؤثر را با استفاده از برنامه‌ریزی نیروی انسانی امکان پذیر خواهد ساخت. بی توجهی به برنامه‌ریزی نیروی انسانی، امکان رسیدن به اهداف سازمانی را مختل میکند و آسیب پذیری سازمان و مدیریت را در مقابل دگرگونی‌های آینده افزایش میدهد. از این رو، برنامه ریزی نیروی انسانی را اساس و دوام سازمان و مدیریت میدانند. یادآوری این نکته ضروری است که تصمیم گیری در مورد مسائل مربوط به برنامه ریزی نیروی انسانی باید با همکاری نزدیک سایر مدیران سازمان صورت پذیرد.

### عامل چهارم: تعیین معیارهای شایستگی

هدف یک راهکار مبتنی بر شایستگی شناسایی شایستگی‌های لازم برای عملکرد عالی در پست‌های کلیدی در سرتاسر سازمان است. تلاش برای از بین بردن هر شکاف شایستگی که در گزینش و یا آموزش و پیشرفت موثر وجود دارد؛ و حصول اطمینان از این که عملکرد شایسته دیده شده و مورد تشویق قرار می‌گیرد. سیستمهای جذب منابع انسانی مبتنی بر شایستگی تمرکز بر مهارت و رفتارهای مرتبط را ممکن می‌سازند. هنگامی که افراد درباره ملزومات موفقیت شفاف اند، بهتر قادر به تصمیم گیری درباره آموزش و پیشرفت اند. سیستمهای منابع انسانی مبتنی بر شایستگی چهارچوب کاری برای روسا و مربیان فراهم می‌آورند، شفافیت و شاخصه مدل‌های شایستگی تصویری مشترک از آنچه که برای موفقیت مورد نیاز است را برای روسا و مربیان فراهم می‌آورد. رفتارهای توصیف شده در مدل میتواند به عنوان پایه‌ای برای بحث‌های توسعه‌ای سازنده استفاده شود.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

### عامل پنجم: تطبیق شایستگی‌ها با مشاغل

شایستگی‌های تعریف شده برای یک نقش به عنوان چارچوبی برای استخدام و گزینش و مصاحبه‌های صلاحیت محور استفاده می‌شوند. مزایای استفاده از شایستگی‌ها در جذب و تأمین می‌تواند طیف کاملی از ارزیابی‌ها و تکنیک‌های توسعه فرم‌های درخواستی، مصاحبه ها، آزمون‌ها باشد. در این پژوهش عامل تطبیق شایستگی‌ها در دو دسته کلی تایید شایستگی متقاضیان و تطابق فرصت شغلی با شرایط (سازمانی – کسب و کار) ارائه شده است. که شامل نتایج آزمونهای کتبی و عملکردی و مصاحبه‌های روانشناختی و ملاحظه فرهنگ و جو سازمانی و قوانین و محدویت‌های کسب و کار می‌باشد. چگونگی طراحی و برگزاری آزمون‌های جذب و پالایش اثربخش خروجی‌های این آزمون‌ها جهت تطبیق هرچه بیشتر شایستگی‌های متقاضیان و فرصت‌های شغلی موجود از اهمیت بالایی برخورد دار است.

### عامل ششم: اقدامات جذب نیروی انسانی

این عامل پژوهش در ۲ معیار اصلی بررسی شده است، شناسایی منابع استخدامی ( داخلی و خارجی) که راه ورود متقاضیان به سازمان می‌باشد و مذاکره در مورد حقوق و مزایا که بیانگر الزامات مصوب حقوق و دستمزد و خواسته‌های حقوقی و رفاهی متقاضیان است که در بالابردن انگیزه افراد شایسته و نگهداشت آنها در سازمان بسیار موثر می‌باشد. در بخش منابع استخدامی، عدم تاکید بر جذب از منابع داخلی و توجه به نیروهای بالقوه در خارج سازمان و توجه به شیوه‌های به روز جذب می‌بایست مد نظر قرار گیرد و تنوع در خواسته‌های رفاهی متقاضیان و انعطاف پذیری در پذیرش خواسته‌های حقوقی در اثربخشی اقدامات جذب مثمرثمر خواهد بود.

### عامل هفتم: اقدامات تأمین نیروی انسانی

در این بخش برای انتخاب افراد، شیوه‌های غربال کردن متقاضیان و تاکید بر انتخاب افراد دارای شایستگی‌های مرتبط و پیاده سازی صحیح و مناسب فرایند استخدام می‌تواند در افزایش اعتماد به سیستم جذب موثر باشد و برای انتصاب کارکنان توجه به آموزش‌های بدو ورود و حین خدمت و تخصیص سمت مناسب به فرد شایسته اثربخشی الگوی جذب و تأمین را بالا خواهد برد.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

### عامل هشتم: پیامدهای داخل و خارج سازمان

الگوی جذب و تأمین مبتنی بر شایستگی پیامدهای مثبتی در داخل و خارج سازمان خواهد داشت که در این پژوهش، توانمند سازی کارکنان، افزایش عملکرد سازمان، کاهش هزینه‌های جذب و چابکتر شدن سازمان به عنوان پیامدهای داخلی و عدالت محوری در جذب نیروی انسانی، بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی، جذب و نگهداری نیروی متخصص در مناطق کمترتوسعه یافته و محروم تحت عنوان پیامدهای خارج سازمان ارائه شده است .

## پیشنهادات برای صنعت

با توجه به مسائل موجود در بخش جذب منابع انسانی شرکت‌های مذکور با ارائه الگوی پیشنهادی موارد زیر تاکید می‌شود:

۱. با توجه به قرار گرفتن حوزه استراتژیک در مقوله شرایط علّی؛ کلیه فعالیت‌های مرتبط با برنامه ریزی نیروی انسانی و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز در جذب نیروی انسانی می‌بایست با استراتژیهای کسب و کار و استراتژیهای منابع انسانی همسو باشد و در تعیین شایستگی‌های نیروی انسانی چشم انداز بلند مدت سازمان در نظر گرفته شود.

**۲.** به دلیل نبود کارراهه شغلی مشخص در سیستم و عدم وجود شرح شغل و شرایط احراز مشاغل صنعت پتروشیمی در سیستم فعلی، جذب افراد به درستی صورت نگرفته و افراد مشغول به کار نیز در جای مناسب و شایسته خود قرار ندارند .بنابراین یکی از سازوکارهای مهم برای مدیریت منابع انسانی هولدینگ تعیین شرح شغل و احراز مشاغل صنعت پتروشیمی می‌باشد که در مرحله اول الگوی پیشنهادی به آن پرداخته شده است. در صورت وجود شرح شغل و احراز مشاغل در برخی موارد می‌بایست تمامی آنها به روز رسانی شوند و شایستگی‌ها مجدد بررسی و در شرح شغل و شرایط احراز گنجانده شود.

۳. با توجه به اینکه مرحله ورودی الگوی جذب، عامل برنامه ریزی نیروی انسانی است و ورودی سیستم به عنوان نیرو محرکه الگو می‌باشد بنابراین فعالیت‌ها و اقدامات این بخش باید به درستی و با دقت انجام شود و متولی آن واحدهای برنامه ریزی نیروی انسانی در شرکت‌هاست ولی متاسفانه بدلیل اشتباهات صورت



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

گرفته و کاستی در اجرای الگوی جذب فعلی، واحد برنامه ریزی هولدینگ مغفول واقع شده و پویا نیست و کلیه اقدامات مربوط به این واحد توسط واحد جذب هولدینگ انجام می‌شود و انجام کلبه امور توسط یک واحد سبب غفلت در برخی امور شده و سیستم جذب کارایی و اثربخشی خود را از دست داده است بدین منظور در الگوی جذب پیشنهادی متولیان هر بخش به تفکیک مشخص شده است تا خط مشی‌های هر واحد در راستای استراتژیهای سازمان به درستی تعیین و اجرا شود.

۴. با توجه به گستردگی رقابت در بازار کار در کشور، جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی به عنوان مزیت رقابتی شرکت‌ها شناخته می‌شود بنابراین سرمایه گذاری در این بخش و نظارت و کنترل بر اجرای فرایند جذب نیروی انسانی در قدرت بخشی یه این مزیت رقابتی مثمرثمر خواهد بود.

۵. با توجه به نقش مداخله گر متولیان در تمامی حوزه‌های جذب و تأمین نیروی انسانی، آموزش و آگاه سازی آنان نسبت به اهمیت پیاده سازی نظام جذب و تأمین مبتنی بر شایستگی از ضروریات اجرای این الگو می‌باشد.

۶. برای جذب نیروهای شایسته می‌بایست از شیوه‌های جذب معتبر و اثربخش نظیر آزمونهای تخصصی بهره برد که بتواند معیار قابل اتکایی در سنجش شایستگی افراد برای شغل مورد نظر باشد.

## پیشنهادات به محققین آینده

با توجه به کاربردی بودن الگوی پیشنهادی در شرکت‌های تحت پوشش بند ج اصل ۴۴، به محققین آینده پیشنهاد می‌گردد تا با بررسی موانع سیستم‌های جذب موجود در این نوع شرکت‌ها و شناسایی شکاف موجود میان سیستم‌های موجود و سیستم مطلوب، در اجرایی شدن هر چه کاراتر الگوی جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی اهتمام ورزند.

با توجه به اهمیت شایستگی‌های رفتاری، پژوهش پیرامون آزمونهای عملکردی و تحلیل رفتار کارکنان در موقعیت‌های مختلف کاری از نکات بالقوه‌ای است که در صنایع و مشاغل مختلف مورد نیاز است.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

## منابع:


۱. استراس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۴). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها، ترجمه‌ی بیوک محمدی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

۲. اصیلی، غلامرضا و هندی، سید صالح (۱۳۸۹). بررسی تطبیقی فرایند جذب و ارائه مدل مناسب برای سازمانهای دانشی " مورد کاوی پژوهشگاه صنعت نفت " مدیریت فرهنگ سازمانی، سال هشتم، شماره ۲۲، صفحات ۶۹-۹۴

۳. رنگریز،حسن (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی (اصول، مفاهیم، کاربردها)، انتشارات دانشگاه خوارزمی، چاپ پنجم

۴. زالی، نادر (۱۳۹۲). آینده نگاری راهبردی دربرنامه ریزی وتوسعه منطقه ای. تهران :پژوهشکده مطالعات راهبردی

۵. عباسپور، عباس (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی پیشرفته: رویکردها، فرایندها و کارکردها، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)

۶. کرسول، جان (۱۳۹۶). انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت‌پژوهی، پدیدارشناسی، نظریه‌ی داده‌بنیاد، قوم‌نگاری، مطالعه‌ی موردی)، ترجمه دکتر حسن دانایی فرد ؛ نشر صفار، ویرایش دوم

۷. مهرگان، محمد رضا (۱۳۸۳). پژوهش عملیاتی پیشرفته، انتشارات کتاب دانشگاهی، چاپ اول.

۸. نوروزیان، مهدی (۱۳۹۴). گزینش نیروی انسانی در ایران و جهان (رویکرد تطبیقی)، تهران: شاپرک سرخ.

9. Armstrong, M. (2012). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Ashford Colour Press Ltd, Twelfth edition.
10. Anyim, F. C.; Ekwoaba, J. O. & Anthony, D.A. (2012). The Role of Human Resource Planning in Recruitment and Selection Process, British Journal of Humanities and Social Sciences, vol. 6 (2) , 68-78
11. Barber, A. E. (1998). Recruiting employees: Individual and organizational perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage.
12. Breaugh, J. A. & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. Journal of Management, 26, 405–434.
13. Bodnarchuk, Marianna (2012). The Role of Job Descriptions and Competencies in an International Organization, Case: Foster Wheeler Energia Oy, Bachelor's Thesis.




[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

14. Dubois, D. D. & Rothwell, W. J. (2004). Competence-based human resource management, Palo Alto, CA: Davies-Black
15. El-Goully, F. & Wahba, Kh. (2006). "Proposing a Competence–Based Model for Recruiting Entry-level Directors in Egyptian Multinational Pharmaceutical Companies." Paper presented at the UFHRD International conference on HRD research and practice across Europe; 2006 May 31; University Forum for Human Resource Development, The UFHRD
16. Farrell, Cian (2014) An exploratory study in to the use of competencies in recruitment and selection within the Irish hospitality sector, Submitted to the National College of Ireland
17. Flick, U. (2009). An Introduction to Qualitative Research. Third Edition. Sage Publications Inc.
18. Godet, M., Durance, P., Gerber, A. (2009). Strategic foresight: Use and misuse of scenario building. Paris: Dunod.
19. Godet, M. (1994). From anticipation to action: A handbook of strategic prospective. Paris: UNESCO Publishing.
20. Golec, A. & Kahya, E. (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection, Computers & Industrial Engineering 52 ,143–161
21. Kumar, Alok ( 2014) . Competency-based Human Resource Management for the Indian Civil Service, Training Division Department of Personnel & Training Old JNU Campus , New Delhi-110067, India
22. Lukova, E.(2017), Choosing Recruitment Strategies: A Case Study of a German SME, LSBM Working Paper Series, Vol. 2, Issue 1, 2017
23. McClelland, D.C. (1973).Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist,28, 1–14
24. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), The core competence of the corporation, Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, pp. 79-91
25. Roberts G. (1997). 'Recruitment and Selection: A Competency Approach'. Chartered Institute of Personnel Development. London: CIPD House
26. Saks, A.M. (2005).The Impracticality of Recruitment Research: Handbook of personnel selection, The Blackwell Publishing.
27. Thompson, M. A.; Lemaire , K. C., Jacob; T. W., Gubman, E. ; Abosch, K. S.; Smith, B., et al. (1996). The role of competencies in an integrated HR strategy. American Counseling Association Journal, 5(2), 6-20
28. Torrington D. ; Hall L. ; Taylor S. & Atkinson C. (2011) 'Human Resource Management'. 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited
29. Weatherly, L. A. (2005a). Competency models series part I: Competency models - an overview. Available from Society for Human Resource Management: http://shrm.org, accessed on 13/11/2010
30. Wood R. and Payne T. (1998) 'Competency-based Recruitment and Selection – A Practical Guide'. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]

31. Wickham, M. and Woods, M. (2005). Reflecting on the Strategic Use of CAQDAS to Manage and Report on the Qualitative Research Process. The Qualitative Report. 10, (4), 687-702
32. Xiong, H. & Lee, W.B. (2011). Knowledge, Science, Engineering, and Management. Unpublished paper presented at the 5th International Conference: KSEM 2011, CA, USA
33. Youn, S., Stepich, D., & Cox, D. (2006). "Building a Competency-Based Curriculum Architecture to Educate 21st-Century Business Practitioners". Journal of Education for Business, Heldref Publications, pp. 307-311



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-18 ]