

## بررسی متغیرهای تأثیرگذار در طراحی الگوی جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر نظام شایستگی در شرکت‌های پتروشیمی تحت پوشش بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی

حسن رنگریز<sup>۱</sup>- بیژن عبداللله<sup>۲</sup>- حسن رضا زین آبادی<sup>۳</sup>- نازنین تموری<sup>۴</sup>

### 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 مهارت‌ها، 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. در این 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 منظور پیاده 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)

## 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 گرینش منابع انسانی بهمنظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعدد و شایسته و پرهیز از تنگ نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفاء؛
۳. دانش‌گرایی و شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق 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)

اجرایی کردن این سیاست‌ها از موضوعات استراتژیک به شمار می‌آید. یکی از این موضوعات "سیستم استراتژیک جذب و تأمین نیروی انسانی" است. استقرار و پیاده‌سازی 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 در صدد 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 آمده 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<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵)؛ با استفاده از این راهکار، عملکرد منابع انسانی به دنبال کشف مهارت‌ها، دانش و شاخصه‌هایی است که مستقیماً منجر به موفقیت سازمان و پیکربندی فعالیت‌های منابع انسانی حول آن شایستگی‌ها می‌شود (دوبویس و راسول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴؛ لوسیا و لپسینگر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹؛ تامسون<sup>۴</sup> و دیگران، ۱۹۹۶).

استراتژی انتخاب کارمند وقتی با استراتژی کاری سازماندهی می‌شود، یک همکاری مثبت در اجراییات 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 اشتباخ 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

توجه به قابلیت‌ها و مهارت‌های فردی قرار گرفته‌اند. 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<sup>۱</sup>، 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<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ ۱۴۴:۲۰۰۶).

به استناد مفاد بند ۳ مصوبه شماره ۱۴۸۸۷۱، ۱۱۰، ۲، ۸۸ مورخ ۱۳۸۸، ۹، ۴ هیئت و اگذاری موضوع فصل هفتم قانون اصلاح موادی از قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی 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، ارونده، تنگویان متعلق به شرکت ملی صنایع پتروشیمی تبدیل به شرکت هلدینگ گردد و صدرصد سهام شرکت هلدینگ نیز از طریق بورس اوراق بهادر و اگذار 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<sup>۳</sup> فقط تعداد متقاضیان برای جذب مشخص می‌شود و اینکه از تعداد نیاز مشخص شده هریک باید چه شایستگی‌های داشته باشد.

مشخص نمی‌باشد.

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

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 نمی‌توان 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؟

## 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)<sup>۱</sup> 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 تأکید 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 متقدضیان و داوطلبانی است که باید به شغل موردنظر منصوب شوند. این فرایند دارای ۴ مرحله است: تعریف نیاز، برنامه‌ریزی استخدام، جذب متقدضیان و انتخاب متقدضیان. (آرمسترانگ، ۲۰۱۲: ۲۰۵)

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؛

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 مناسب با آن شغل است (رنگریز، ۱۳۹۶: ۶۲).

### - انواع شایستگی

در سال ۲۰۰۹، انجمن بین المللی استاندارد برای آموزش و تعیین عملکرد<sup>۱</sup> 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 مهارت‌ها، 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، مهارت‌ها، 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 (بیون، 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 و شامل 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

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

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

گومز چهار شایستگی اصلی را شناسایی می‌کند: دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌ها، 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 معمولاً 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 گرایی (۲) ارتباطات (۳) مدیریت انسانی (۴) تمرکز بر مشتری (۵) نتیجه گرایی (۶) حل مشکل (۷) برنامه‌ریزی و نظم دهی (۸) مهارت‌های فنی (۹) رهبری (۱۰) هوشیاری کاری (۱۱) تصمیم‌گیری (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 مک‌کلند (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 می‌کنند. آنها یا به نقش عمومی تعریف شده‌ی خود منسوب می‌شوند (گروهی از نقش‌های مشابه) یا به نقش انحصاری و مخصوص به خود (نقش شایستگی‌های خاص). آنها

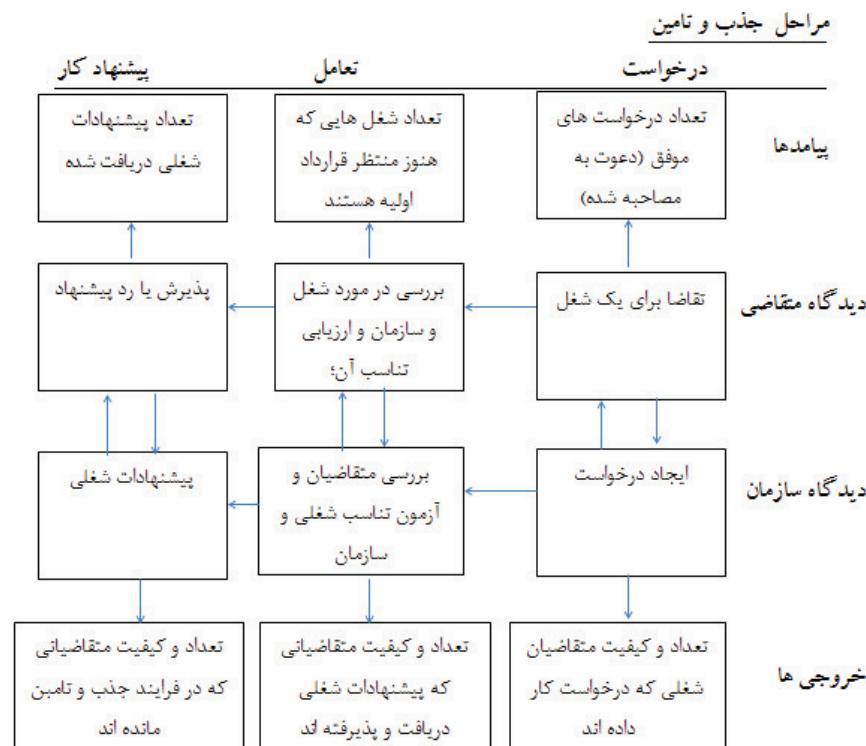
معمولاً بخشی از یک اصول و چارچوب رفتاری از شایستگی نیستند. با این حال قطعاً این دو رابطه‌ی نزدیکی باهم دارند وقتی که بر روی نقش خواسته شده و مقررات عمل تفکر و ارزیابی انجام می‌شود. اصطلاح شایستگی فنی اخیراً به صورت منصفانه جهت عدم برداشت اشتباه و سردرگمی موجود بین دو اصطلاح لیاقت و خبرگی ایجاد شده است. شایستگی درباره رفتارها همان طور که در بالا ذکر شد است، درحالیکه توصیف وodraf (۱۹۹۰) از شایستگی این است: یک مفهوم واستگی کاری که به محیط‌های کاری ای 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 از کشور با موضوع جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی می‌توان به تحقیقات زیر اشاره کرد:

#### - مدل دوگانه فرایнд جذب و تأمین باربر، برقی 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 دهنند 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 شانس‌هایی 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 در هر مرحله متقاضی و سازمان اتصال می‌دهند نشان دهنده این است که آنها در طول فرآیند بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند.



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

در سال ۲۰۰۴ دابیوس و راسول<sup>۱</sup> مدلی برای جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی ارائه دادند. (شکل ۲)



## شکل ۲. مدل ۱۱ مرحله‌ای دابیوس و راسول

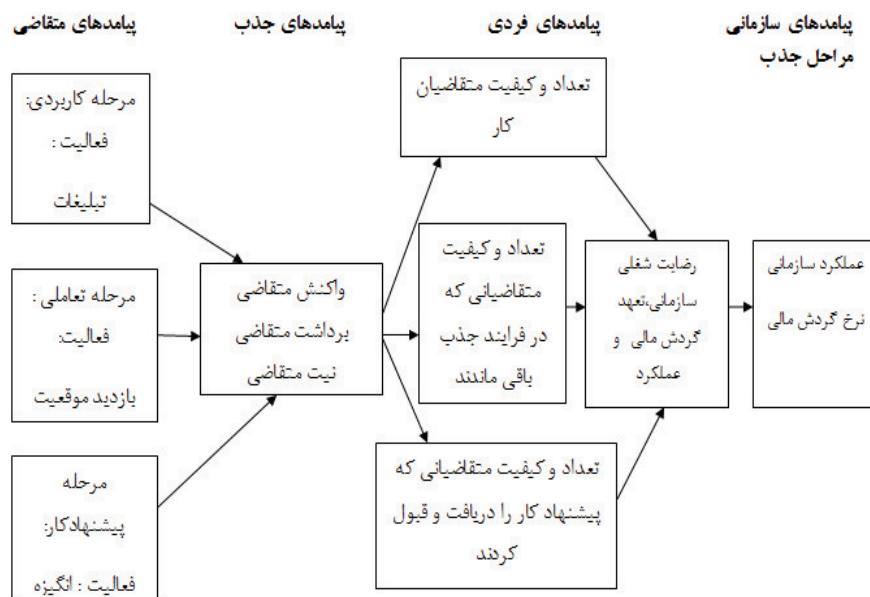
### - مدل فرآیند چند مرحله‌ای جذب و تأمین آلن سکز

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 متقارضی (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 متقارضی و داده‌های سازمانی است. وی پیشنهاد می‌دهد که در تحقیقات آینده مدل‌های جذب و تأمین نیروی انسانی نیاز به تمرکز بر سوالات زیر دارند:



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 فرایند 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 گرددش مالی چیست؟ آیا متقاضی و/یا پیامدهای فرایند جذب واسطه تأثیر شیوه‌های جذب و تأمین در پیامدهای در سطح فردی است؟



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

در سال ۲۰۰۶ الگولی و واهبا<sup>۱</sup> 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 اشتباہ 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 نهایتاً نتایج بهتر می‌شود. به علاوه، سازمان‌ها بایستی برنامه‌های کاری بلند مدتی داشته باشند زیرا این امر باعث می‌شود کارکنان انگیزه‌های بیشتری داشته باشند و تمایل آن‌ها برای ماندن در سازمان را افزایش می‌دهد.

در سال ۲۰۰۷ آدام گلک<sup>۲</sup> و اسرا کاهایا<sup>۳</sup> 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:

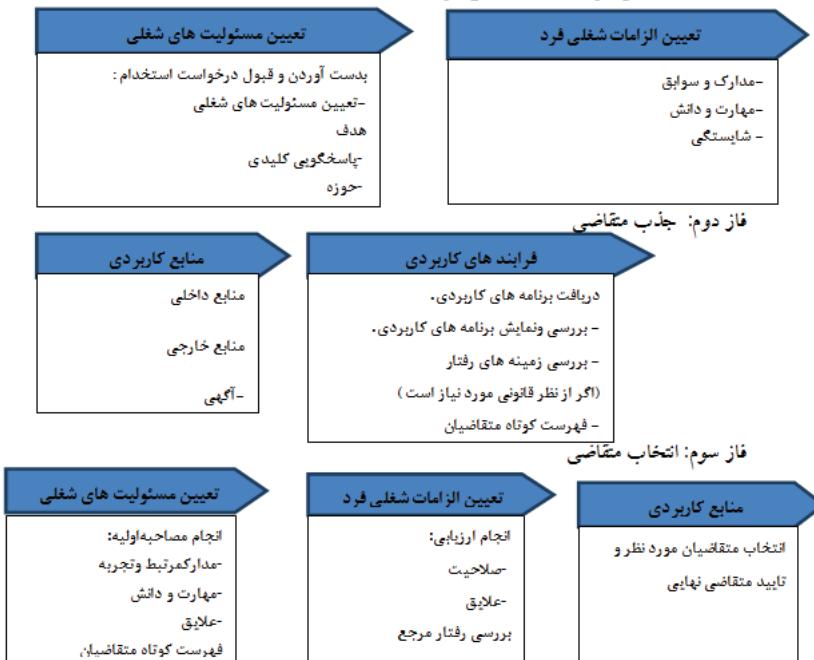
مرحله اول: سلسله مراتب ارزیابی و انتخاب: شامل فرایندهای ۱) مشخص کردن تمام اهداف استراتژیک سازمان، ۲) مشخص کردن فاکتورهای شایستگی برای انتخاب و ارزیابی، ۳) تعیین کردن مقیاس و وزن هر فاکتور، ۴) تعیین کردن نمودار سلسله مراتبی ارزیابی و انتخاب، ۵) صحت نمودار سلسله مراتبی تعیین و ارزیابی کارمندان.

مرحله دوم : الگوریتم ابتکاری : شامل فرایندهای ۱) ارائه ارزش شاخص‌های هر فاکتور، ۲) تعیین اهمیت شاخص‌ها، ۳) ارزیابی شایستگی کارمندان، ۴) انتخاب کارمند یک مطالعه اکتشافی در بکارگیری شایستگی‌ها دراستخدام و انتخاب کارکنان در شرکت‌های 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 کاملاً مشهودی از رویکردهای مبتنی بر شایستگی در اقدامات جذب و تأمین نیروی انسانی خود بهره

1. Gouly and Wahba  
2. AdemGolec  
3. EsraKahya

می‌برند. (فارل، ۲۰۱۴) کومار<sup>۱</sup> 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 پیش‌بینی به طور گستره‌ای 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 نامزد برای 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 کارخانص و شایستگی صاحبان مشاغل کم شود و عملکرد بالاتر رضایت آنها را بدست آورد. (کومار، ۲۰۱۴)

فاز اول: مشخص کردن نیازهای شغلی افراد



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

در تحقیقات داخلی نیز می‌توان به مطالعاتی پیرامون جذب و تأمین نیروی انسانی اشاره داشت در سال ۱۳۸۹، اصلی و هندی در مقاله‌ای با عنوان "بررسی طبیقی 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 اطمیانی با مدل برنامه ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را در ۹ مرحله دادند. این مراحل عبارتند از : (۱) بررسی معیارهای اسلامی، (۲) پیش‌بینی عرضه و تقاضا، (۳) توجه به انتخاب نمره، (۴) بررسی وضعیت سازمان، (۵) شناسایی مشاغل و هدف نامزدها، (۶) مهارت ادارکی، (۷) ارزیابی عملکرد، (۸) مهارتهای انسانی، (۹) مهارتهای فنی پژوهش با بررسی جنبه‌هایی 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 اختصاصاً 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	راینر	(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 ۲. تکمیل اسناد شغلی یا پست سازمانی ۳. شناسایی منابع استخدامی ۴. ایجاد مواد استخدامی و پیاده سازی فرآیند استخدام

سال	محقق	مولفه‌های موثر در جذب و تأمین نیروی انسانی
		۱. تعیین معیار انتخاب ۲. غریال متقاضیان ۳. آموزش مصاحبہ کنندگان و برگزاری مصاحبہ با برترین کاندیداها ۴. تکمیل ارزیابی شایستگی، آماده سازی فهرست انتخاب‌های توصیه شده و انتخاب کاندید ۵. تایید شایستگی‌های کاندیدای منتخب ۶. مذاکره در مورد حقوق و مزایا با کاندیدای موفق و افزایش پیشنهاد استخدامی بعد از پذیرش پیشنهاد، در ابتدا توسط سازمان سپس توسط کاندیدا ۷. تایید انتخاب
۲۰۰۵	آلن سکر	(۱) مراحل جذب (مراحله کاربردی، مرحله تعاملی، مرحله پیشنهاد کار) (۲) پیامدهای متقاضی (واکنش، برداشت، نیت) (۳) پیامدهای جذب (کمیت و کیفیت متقاضیان) (۴) پیامدهای فردی (رضایت شغلی، تعهدو...) (۵) پیامدهای سازمانی (عملکرد سازمانی و نرخ گرددش 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 مرتبی ارزیابی و انتخاب، (۵) صحت نمودار سلسله مرتبی تعیین و ارزیابی کارمندان
۲۰۱۰	اصیلی و هندی	(۱) کارمند یابی، (۲) تهیه فهرست اولیه، (۳) ارزشیابی متقاضیان، (۴) تصمیم گیری انتخاب (۵) معرفی به سازمان
۲۰۱۴	کومار	(۱) مشخص کردن نیازهای شغلی (۲) 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

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: در این 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 کرده‌اند، 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. عمدترین 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 انتساب 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؟

مشارکت کنندگان: 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

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

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، به دست 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. (کرسوی، ۱۳۹۶: ۹۰) در این مرحله پژوهشگر از دل داده‌های خام اویلیه، مقوله‌های مقدماتی را در ارتباط با پدیده مورد بررسی از طریق جزء کردن اطلاعات، به شکل‌بندی مقوله‌های اطلاعات درباره پدیده مورد مطالعه، سؤال‌کردن درباره داده‌ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها می‌پردازد. در مرحله کد گذاری باز پژوهشگر در متن (مثلث 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 - کد گذاری محوری: در کد گذاری محوری پژوهشگر داده‌ها را به شکل جدید سازماندهی و دسته بندی می‌کند و نتیجه را از طریق کد گذاری یا نمودار منطقی (یک مدل دیداری) نمایش می‌دهد. یعنی پس از کد گذاری باز، وقتی مجموعه‌ای از طبقات اولیه تشکیل شد، پژوهشگر یک طبقه واحد از فهرست کد گذاری باز را به عنوان پدیده محوری انتخاب می‌کند. طبقه‌ای که بدین ترتیب انتخاب می‌شود نوعاً 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. (کرسوی، ۱۳۹۶: ۱۹۵)

گام سوم - کدگذاری انتخابی (گزینشی): سومین مرحله کدگذاری، کدگذاری انتخابی، است که کدگذاری محوری را در سطحی، انتزاعی، تر ادامه می‌دهد و پیوند هر دسته بندی با سایر گروهها تشریح می‌شود. این کد گذاری روشی، برای یکپارچه‌سازی و تعیین مقوله مرکزی است. (فليک، ۲۰۰۹: ۳۳۹) در کدگذاری انتخابی، مقوله مرکزی که گاه به آن مقوله هسته‌ای نیز گفته می‌شود، نمایانگر مضمون اصلی، پژوهش است اما معمولاً 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 معمولاً به نوعی، در سایر داده‌ها نیز پذیدار 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 به طور منظم بررسی شد. در کدگذاری محوری، مفاهیم براساس اشتراکات و یا هم معنایی در کنار هم قرار می‌گیرند. به عبارت 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 باز	کد گذاری محوری
(۱) چشم انداز (۲) اهداف کلان (۳) استراتژیهای شرکت (۴) استراتژیهای منابع انسانی	حوزه استراتژیک
(۱) تعیین تعداد مناسبی از افراد (۲) یافتن و ارزیابی وظایف افراد (۳) تعیین تکنولوژی مورد نیاز افراد	تعیین نیازهای منابع انسانی
(۱) تعیین شرح شغل صنعت (۲) تعیین امراز مشاغل صنعت	تمکیل و تطبیق اسناد شغلی با پست سازمانی
(۱) دانش فنی (۲) توانایی حل مساله (۳) اخلاق حرفه‌ای	معیارهای شایستگی حرفة‌ای

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

بررسی متغیرهای تأثیرگذار در طراحی الگوی جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر نظام...

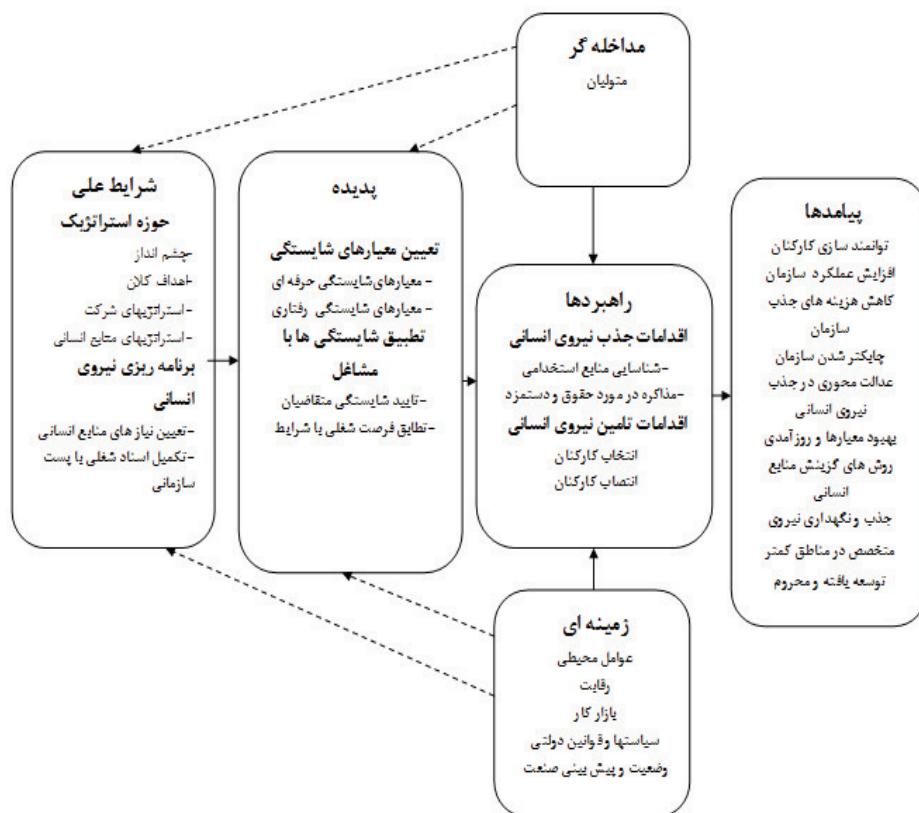
۱۰۳

سپس در کدگذاری انتخابی مولفه‌ها پالایش شده و وجود مشترک مولفه‌های سرآمدۀ 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

موضوع	ابعاد	مولفه‌ها
۵. زیربنیاد نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی	عوامل محیطی موثر در تعیین استراتژی‌ها	حوزه استراتژیک
		عوامل محیطی
	متولیان جذب و تأمین نیروی انسانی	واحد جذب نیروی انسانی
		واحد برنامه ریزی نیروی انسانی
		واحد آموزش نیروی انسانی
	برنامه ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های صنعت	تعیین نیازهای منابع انسانی
		تمکیل و تطبیق اسناد شغلی با پست سازمانی
	تعیین معیارهای شایستگی	معیارهای شایستگی حرفه‌ای
		معیارهای شایستگی رفتاری
	تطبیق شایستگی‌ها با مشاغل	تایید شایستگی منقاضیان
		تطابق فرصت شغلی با شرایط
	اقدامات جذب نیروی انسانی	شناسایی منابع استخدامی
		مذاکره در مورد حقوق و دستمزد
	اقدامات تأمین نیروی انسانی	انتخاب
		انتصاب
	پیامدها	پیامدهای داخل سازمان
		پیامدهای خارج سازمان

در نهایت پس از یک بازه زمانی نسبتاً 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).



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

شرایط علی 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.

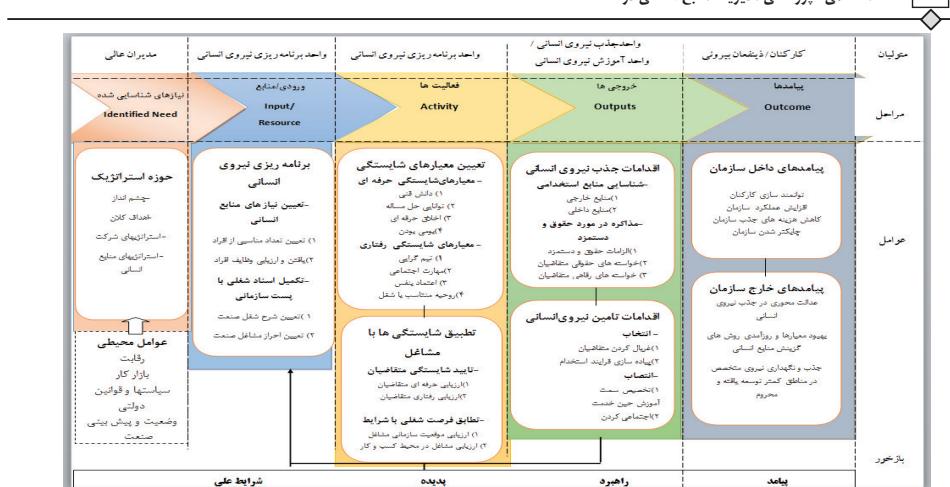
پدیده: مقوله محوری، اساس فرایند می‌باشد که با توجه به موضوع تحقیق، در این بررسی تعیین معیارهای شایستگی صنعت و تطبیق آن با مشاغل صنعت در الگوی پیشنهادی مطرح شده است.

راهبردها: راهبردها یا کنشها، اقدامات هدفمندی هستند که راه حل‌هایی برای پدیده مورد نظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایجی می‌شوند. با توجه به یافته‌ها و داده‌های حاصل از پژوهش، اقدامات جذب شامل شناسایی منابع استخدامی و مذاکره پیرامون حقوق و دستمزد و اقدامات تأمین شامل انتخاب و انتصاب متلاطیان 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، سازمان‌هایی با عملکرد بالا و چابکتر همچنین عدالت محوری و بهبود معیارهای جذب و گزینش 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.



شكل ۶. الگوی نظام یافته جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شناسنگی

سال نهم / شماره ۲۴ / زمستان ۱۳۹۶

## 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 متعاقباً 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 نهایتاً استراتژیهای جذب نیروی انسانی موثر خواهد بود. یکی دیگر از عوامل محیطی تعیین کننده، وضعیت بسترها قانونی 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: برنامه‌ریزی 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 بر شایستگی‌ها جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده است. علاوه بر این یکی از شروط اصلی موفقیت و پیشرفت هر سازمان، منابع انسانی آن و شایسته

سalarی در حوزه منابع سازمانی است. از این رو، مبنایی ترین 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 به کارگیری صحیح منابع انسانی است و انسانها در زمانهای خاص، ایفاگر نقشه‌ها 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 ملزمومات موفقیت شفاف اند، بهتر قادر به تصمیم گیری درباره آموزش و پیشرفت اند. سیستمهای منابع انسانی مبتنی بر شایستگی چهارچوب کاری برای روسا و مربيان فراهم می‌آورند، شفافیت و شاخصه مدل‌های شایستگی تصویری مشترک از آنچه که برای موفقیت مورد نیاز است را برای روسا و مربيان فراهم می‌آورد. رفتارهای توصیف شده در مدل میتواند به عنوان پایه‌ای برای بحث‌های توسعه‌ای سازنده استفاده شود.

### 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، مصاحبه‌ها، آزمون‌ها باشد. در این پژوهش عامل تطبیق شایستگی‌ها در دو دسته کلی تایید شایستگی متقارضیان و تطبیق فرصت شغلی با شرایط (سازمانی – کسب و کار) ارائه شده است. که شامل نتایج آزمونهای کتبی و عملکردی و مصاحبه‌های روانشناسی و ملاحظه فرهنگ و جو سازمانی و قوانین و محدودیت‌های کسب و کار می‌باشد. چگونگی طراحی و برگزاری آزمون‌های جذب و پالایش اثربخش خروجی‌های این آزمون‌ها جهت تطبیق هرچه بیشتر شایستگی‌های متقارضیان و فرصت‌های شغلی موجود از اهمیت بالایی برخورد دارد.

### 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 متقارضیان به سازمان می‌باشد و مذاکره در مورد حقوق و مزایا که بیانگر الزامات مصوب حقوق و دستمزد و خواسته‌های حقوقی و رفاهی متقارضیان است که در بالابدن 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 می‌باشد مد نظر قرار گیرد و تنوع در خواسته‌های رفاهی متقارضیان و انعطاف پذیری در پذیرش خواسته‌های حقوقی در اثربخشی اقدامات جذب متمرث مر خواهد بود.

### عامل هفتم: اقدامات تأمین نیروی انسانی

در این بخش برای انتخاب افراد، شیوه‌های غربال کردن متقارضیان 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 بد و ورود و حین خدمت و تخصیص سمت مناسب به فرد شایسته اثربخشی الگوی جذب و تأمین را بالا خواهد برد.

## 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 چاپکتر 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 کمتر توسعه 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 علی؛ 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 می‌بایست 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 محركه 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 متسفانه بدلیل اشتباهات صورت

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 متمرث مر 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 می‌باشد از شیوه‌های جذب معتبر و اثربخش نظری آزمونهای تخصصی بهره برد که بتواند معیار قابل اتقای 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.

## 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. اصلی، 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 در برنامه ریزی و توسعه منطقه‌ای. تهران: پژوهشکده مطالعات راهبردی
۵. عباسپور، عباس (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی پیشرفت: رویکردها، فرایندها و کارکردها، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)
۶. کرسول، جان (۱۳۹۶). انتخاب از میان پنج رویکرد (روايت‌پژوهی، پدیدارشناسی، نظریه‌ی داده‌بنیاد، قومنگاری، مطالعه‌ی موردي)، ترجمه دکتر حسن دانایی فرد؛ نشر صفار، ویرایش دوم
۷. مهرگان، محمد رضا (۱۳۸۳). پژوهش عملیاتی پیشرفت، 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.

14. Dubois, D. D. & Rothwell, W. J. (2004). *Competence-based human resource management*, Palo Alto, CA: Davies-Black
15. El-Goulli, 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.

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