

Designing a Competency Model for HR Employees in Iran's Electricity Distribution Companies Using the Meta-Synthesis Approach

Abbas Abbaspour, Hamid Rahimian, Morteza Taheri, Meisam Mobin

¹ Professor, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Psychology and Education, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

¹ Associate Professor, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Psychology and Education, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

¹ Associate Professor, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Psychology and Education, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

¹ Ph.D. Student in Educational Administration, Faculty of Psychology and Education, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Abstract

Background & Purpose: Findings from numerous studies reveal significant shortcomings in identifying the training needs of employees in the electricity industry. These shortcomings not only reduce the effectiveness of training programs but also result in wasted financial and material resources. Hence, developing a solution that aligns organizational training with the actual needs of organizations is crucial and vital. This research, adopting a competency-based approach, seeks to identify a competency model for HR employees in Iran's electricity power distribution companies.

Methodology: This qualitative study is conducted using the meta-synthesis method, based on the Barroso and Sandelowski model. Data were gathered from articles published in reputable journals. Out of 143 related articles, 25 were selected after screening based on specific criteria and analyzed using a three-stage coding method. The validity of the proposed model was evaluated using the Delphi method and feedback from experts in the HR field of electricity power distribution companies.

Findings: The proposed competency model comprises five dimensions: training and development, career planning and development, recruitment and retention, evaluation systems and reward schemes, and employee empowerment and participation. These dimensions collectively include 30 components.

Conclusion: As this study synthesizes previous research, the proposed model offers a more comprehensive framework than prior studies. The parent company, Tavanir, can leverage the identified dimensions and components to enhance the effectiveness and efficiency of its training activities.

Keywords: Competency, Employee Competency Model, HR Employee Competencies, Electricity Distribution Companies, Meta-Synthesis

Date of sending the article: 2025/03/06

Acceptance date of the article: 2025/12/10

Name of the Corresponding Author: Abbass Abbaspour

Corresponding Author's Address: Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Psychology and Education, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

طراحی الگوی شایستگی‌های کارکنان منابع انسانی در شرکت‌های توزیع نیروی برق کشور با استفاده از رویکرد فراترکیب

نوع مطالعه: پژوهشی

عباس عباس‌پور، حمید رحیمیان، مرتضی طاهری، میثم مبین

¹ استاد تمام گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، تهران، ایران
² دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، تهران، ایران
³ دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، تهران، ایران
³ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، تهران، ایران

چکیده:

زمینه و هدف: نتایج پژوهش‌های متعدد، حاکی از وجود کاستی‌های جدی در شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان صنعت برق است و این موضوع علاوه بر اثربخشی پایین دوره‌های آموزشی، اتلاف منابع مالی و مادی را به همراه داشته است. از این رو تدوین راه‌حلی که آموزش‌های سازمانی را در راستای نیازهای عینی سازمان‌ها قرار دهد، بسیار مهم و حیاتی است. بر این اساس این پژوهش با رویکرد شایستگی‌تلاش دارد الگوی شایستگی‌های کارکنان منابع انسانی در شرکت‌های توزیع نیروی برق کشور را شناسایی کند. روش: این پژوهش کیفی به روش فراترکیب و با استفاده از الگوی ساندلوفسکی و بارسو انجام شده است. برای گردآوری داده‌ها نیز از مقالات منتشر شده در نشریات معتبر استفاده شده است، به طوری که از میان ۱۴۳ مقاله مرتبط، ۲۵ مقاله پس از غربالگری بر اساس معیارهای مورد نظر انتخاب شدند و به روش کدگذاری سه مرحله‌ای مورد تحلیل قرار گرفتند. اعتبار مدل طراحی شده نیز با استفاده از روش دلفی و دریافت نظر خبرگان حوزه منابع انسانی در شرکت‌های توزیع برق مورد ارزیابی قرار گرفت. یافته‌ها: مدل شایستگی‌های پیشنهادی شامل ۵ بعد آموزش و تحول، برنامه‌ریزی شغلی و توسعه، جذب و استخدام و نگهداری، سیستم ارزیابی و طرح‌های پاداش و نهایتاً اختیار و مشارکت کارکنان است و این ابعاد مجموعاً دارای ۳۰ مولفه می‌باشند. نتایج: از آنجاکه پژوهش حاضر تلفیقی از مطالعات صورت‌گرفته است الگوی ارائه شده، مدل جامع‌تری نسبت به مطالعات پیشین ارائه داده است و شرکت مادر تخصصی توانیر با استفاده از ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده، می‌تواند اثربخشی و کارایی فعالیت‌های خود در حوزه آموزش را افزایش دهد.

کلیدواژه‌ها: شایستگی، مدل شایستگی‌های کارکنان، شایستگی‌های کارکنان منابع انسانی، شرکت‌های توزیع نیروی برق،

فراترکیب

تاریخ ارسال: ۱۴۰۴/۰۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۰۶

نام نویسنده مسئول: عباس عباس‌پور

نشانی نویسنده مسئول: پردیس مرکزی دانشگاه علامه طباطبایی

۱- مقدمه

در عصر حاضر، مدیران رده‌بالای سازمان به این نتیجه رسیده‌اند که بدون یک معاونت منابع انسانی مؤثر و موفق، رسیدن به هدف‌های سازمانی ممکن نخواهد بود (درویش، موغلی، موسوی و پناهی، ۱۳۹۳). علاوه بر این، تحقیقات موجود بیانگر این واقعیت است که رابطه‌ای بسیار قوی بین انجام وظایف و مسئولیت‌های یک سازمان، از یک طرف و عملکرد واحد مدیریت منابع انسانی آن، از طرف دیگر، وجود دارد (امیری^۱ و پناهی^۲، ۲۰۱۰). اهمیت معاونت منابع انسانی و کارکنان آن باعث شده است که ضرورت آموزش و توسعه کارکنان این حوزه مطرح شود. چرا که آموزش می‌تواند عملکرد کارکنان را در قلمروهای مهارت‌ها، دانش و نگرش توسعه و بهبود بخشد.

دقیقا به دلیل همین نقش چشمگیر آموزش در توانمندسازی کارکنان (به‌ویژه کارکنان منابع انسانی) است که شرکتی مانند شرکت مادر تخصصی مدیریت تولید، انتقال و توزیع نیروی برق ایران (توانیر) و تمامی شرکت‌های زیر مجموعه آن مبالغ هنگفتی در حوزه آموزش سرمایه‌گذاری کرده‌اند.

شرکت مادر تخصصی مدیریت تولید، انتقال و توزیع نیروی برق ایران (توانیر) شرکتی زیرمجموعه وزارت نیروی برق ایران است که به همراه ۶۳ شرکت زیر مجموعه خود مسئولیت تولید، انتقال و توزیع (فروش) برق را برعهده دارد. در میان شرکت‌های زیر مجموعه توانیر، ۴۰ شرکت توزیع نیروی برق که وظیفه فروش برق و حفظ شبکه شهری را برعهده دارند، حکم پیشانی صنعت برق را دارند، چرا که به طور مستقیم با عموم مردم در ارتباط هستند و طبیعتا انجام چنین وظایف خطیر و استراتژیکی بدون بهره‌مندی از معاونت منابع انسانی توانمند که از شایستگی لازم جهت کارمند یابی، جذب و استخدام، آموزش و توسعه، جبران خدمات و تامین امور رفاهی پرسنل برخوردار باشد غیر ممکن است.

در سال ۱۳۹۶، ۴۰ شرکت توزیع برق کشور بالغ بر ۲۶ میلیارد تومان در حوزه آموزش هزینه کردند اما آیا این هزینه‌ها به‌صرفه است؟ به‌ویژه کارکنان منابع انسانی (جهت انجام وظایف خود به آنها نیاز دارند؟) پاسخ کوتاه این است که اظهارات کارکنان این شرکت‌ها و نتایج پژوهش‌های انجام شده نشان‌دهنده اثربخشی ضعیف این دوره‌های آموزشی است (خدامرادی، صادقی و دشتی، ۱۳۹۵؛ مبین، رحیمی و علینژاد، ۱۳۹۷).

در حال حاضر تمامی فعالیت‌های آموزشی بر اساس "نظام

جامع آموزش صنعت آب و برق"، ابلاغ شده از سوی وزارت نیرو در سال ۱۳۸۹، انجام می‌شود که در آن مبنای تعیین نیازهای آموزشی شرح شغل‌های تدوین شده در قالب "استاندارد مشاغل وزارت نیرو" است. با این حال متاسفانه به دلیل عدم دقت در تدوین نیازهای آموزشی و همچنین قدیمی شدن استانداردهای مشاغل، نیازهای شناسایی شده نه تنها فاقد جامعیت کافی هستند (تمامی نیازها را شامل نمی‌شوند)، بلکه دوره‌هایی در آنها پیش‌بینی شده است که برای انجام شغل مورد نظر، نیازی به طی کردن آنها وجود ندارد (مبین و رحیمی، ۱۳۹۷). از آنجا که این موضوع موجب اتلاف منابع مالی و انسانی کلانی می‌شود موضوع شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان، به‌ویژه کارکنان منابع انسانی و تدوین دوره‌های متناسب با آنها به یکی از نیازهای ضروری در شرکت‌های توزیع برق تبدیل شده است.

در حالی که رویکرد مبتنی بر شایستگی، یکی از کارآمدترین رویکردها برای جهت‌دهی به آموزش‌ها و هم‌راستا سازی آنها با نیازهای سازمانی است (قشلاقی و همکاران، ۱۳۹۴) و در حال حاضر نیز بسیاری از کسب‌وکارهای خصوصی و مؤسسات دولتی در حال حرکت به سمت سیستم‌های شایستگی محور هستند (عبداله^۳ و سنتوزا^۴، ۲۰۱۲)، رویکرد فعلی نظام جامع آموزش صنعت آب و برق همچنان مبتنی بر تحلیل شغل است.

حتی اگر تحلیل شغل به‌درستی انجام شده باشد و نیازسنجی دوره‌های مرتبط با آن نیز به‌خوبی انجام شده باشد نیازسنجی مبتنی بر شایستگی به دلایل زیر بر نیازسنجی مبتنی بر تحلیل شغل برتری دارد.

- شرح شغل بر کار و وظایف تمرکز دارد نه بر ویژگی‌های منحصر به فرد افرادی که به صورت موفقیت‌آمیز آن کار را انجام می‌دهند
- شرح شغل اغلب نتایج قابل اندازه‌گیری را هدف قرار نمی‌دهد.
- از آنجا که شرح شغل مبتنی بر فعالیت‌ها و وظایف است ممکن است وقتی که سازمان تکالیف خود را باز تعریف می‌کند یا نحوه انجام کار را تغییر می‌دهد به سرعت تغییر کند. در مقابل شایستگی‌ها ماندگاری طولانی‌تری دارند.
- به‌طوری معمول این شرح شغل‌ها لیست مختصری از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی هستند که ممکن است خاص آن شغل نباشد

³ Abdullah
⁴ Sentosa

¹ Amiri
² Panahi

شاخص‌ها و ویژگی‌ها و مهارت‌های موفقیت و عملکرد سازمانی و فردی در سازمان توسعه داد (گیلمور^۱، براون^۲ و تری^۳، ۲۰۱۷).

۲-۲ شایستگی‌های کارکنان منابع انسانی

به‌طور کلی، شایستگی منابع انسانی به‌عنوان یک مفهوم مرتبط با پرسنل تعریف می‌شود که به مجموعه‌ای از ابعاد رفتاری عملکرد مؤثر متخصصان منابع انسانی در محل کار اشاره دارد (لانگ^۴ و بن وان اسماعیل^۵، ۲۰۱۸) و در طول سی سال گذشته، شاهد رشد عظیمی در تحقیقات مربوط به شایستگی منابع انسانی بوده‌ایم.

در اواسط دهه ۱۹۰۸، تحقیقات اولیه در مورد مدل شایستگی منابع انسانی توسط پاتریشیا مک لوگان^۶، با حمایت انجمن آموزش و توسعه آمریکا (ASTD) اجرا شد (مک لوگان، ۱۹۸۹؛ مک لوگان و بندریک^۷، ۱۹۸۳).

تعداد زیادی از شرکت‌های مشاوره مانند دیلویت^۸، گروه مشاوره بوستن^۹ و نیز شروع به ساخت مدل شایستگی منابع انسانی خود کردند. در روش کار آنها ابتدا متخصان منابع انسانی که کارایی آنها پایین یا بالاتر از انتظار تعیین شده بود شناسایی شدند و سپس برای تعیین دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی که منجر به تمایز بین دو گروه شده بودند، به صاحب‌ها با آنها پیرامون حوادث بحرانی پرداخته شد.

لاو سن^{۱۰} و لیمبریک^{۱۱} در همکاری با انجمن مدیریت منابع انسانی (SHRM) پنج حوزه شایستگی را برای مدیران منابع انسانی شناسایی کردند (لاو سن و لیمبریک، ۱۹۹۶). همراه با تحقیقات SHRM، در سطح حرفه‌ای، انجمن‌های منابع انسانی در استرالیا و بریتانیا نیز شروع به ایجاد شایستگی‌های منابع انسانی در قابلیت‌های تخصصی تری که قابلیت اندازه‌گیری بهتری داشته باشند کردند.

توسط اولریش^{۱۲} و تیم تحقیقاتی او ایجاد شده است. از سال ۱۹۸۷ تا ۲۰۲۱، اولریش و تیم تحقیقاتی‌اش ۸ مطالعه تحقیقاتی به نام مطالعه شایستگی منابع انسانی (HRCS) برای تعیین شایستگی‌های مورد نیاز منابع انسانی انجام داده‌اند. در آخرین دوره آن در سال ۲۰۲۱ آنها پنج حوزه را شناسایی کردند: ساده سازی پیچیدگی‌ها، گردآوری و بسیج اطلاعات، تقویت کننده همکاری، ارتقا قابلیت‌های انسانی، تسریع تجارت (اولریش و همکاران، ۲۰۲۱).

مدل اولیه شایستگی منابع انسانی در سال ۱۹۸۷ توسعه یافت و در طول سال‌ها، این مدل دستخوش به‌روزرسانی‌ها و بازنگری‌های گسترده‌ای شده است. به‌طور خلاصه، اگرچه تلاش زیادی برای تهیه فهرست مشترکی از شایستگی‌های منابع انسانی وجود دارد، اما به دلیل مفاهیم و زمینه‌های متفاوتی که توسط

• شایستگی‌ها می‌توانند به‌خوبی آموزش را به دیگر تلاش‌های

منابع انسانی (HR) پیوند دهند.

• شایستگی‌ها گفتگو با کارکنان در مورد شرایط مورد نیاز برای آینده کار در سازمان را آسان‌تر می‌کنند (راسول و گاربر، ۲۰۱۰، ترجمه طاهری، ۱۳۹۶).

بر پایه نکات یاد شده و باتوجه به این که تا کنون پژوهشی در خصوص شناسایی شایستگی کارکنان حوزه منابع انسانی شرکت‌های توزیع انجام نشده است، مساله اصلی پژوهش چنین مطرح می‌شود که الگوی شایستگی‌های کارکنان منابع انسانی شرکت‌های توزیع دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟

۲-۲ پیشینه نظری پژوهش

۲-۱ مفهوم شایستگی

مفهوم شایستگی نخستین مرتبه توسط مک کلند (۱۹۷۳) در پژوهشی با عنوان «اندازه‌گیری شایستگی به‌جای هوش» مطرح گردید. مک کلند برای اولین بار، مفهوم شایستگی را به‌عنوان ویژگی‌های رفتاری و روان شناختی که با پیامدهای موفق در کار و زندگی مرتبط می‌باشند، استفاده کرد و سعی کرد به موضوعی بیشتر از هوش طبیعی و استعداد مادرزادی توجه کند (بابا شاهی، یزدانی، طهما سبی و رجب‌پور، ۱۳۹۶). پس از آن بود که نظریه پردازان و محققانی همچون بویاتزیس (۱۹۸۲) این مفهوم را توسعه دادند. بویاتزیس در یک مطالعه به بررسی شایستگی‌های مدیران برای ایجاد عملکرد مؤثر در سازمان‌ها پرداخت و به‌نوعی پای بحث شایستگی را در منابع انسانی باز کرد و شایستگی را به‌عنوان یکی از برای مثال مؤسسه مشورت توسعه کارکنان^{۱۲} (CIPD) در بریتانیا دانش و رفتارهای مربوط به منابع انسانی و یادگیری و توسعه حرفه‌ای را در نقشه حرفه منابع انسانی شناسایی کرد که شامل هشت رفتار، ده حوزه حرفه‌ای و چهار باند شایستگی حرفه‌ای بود (CPID, 2015).

در همین راستا، مؤسسه منابع انسانی استرالیا (AHRI) «مدل تعالی» را برای شناسایی قابلیت‌ها و رفتارها برای متخصصان منابع انسانی توسعه داد. بر اساس داده‌های نظرسنجی اعضای AHRI در سال ۲۰۱۴، «مدل تعالی» شامل ده رفتار و هفت قابلیت به‌عنوان چارچوبی برای ارزیابی مهارت شایستگی و همچنین اعتبار رسمی تمام برنامه‌های آموزشی منابع انسانی طراحی شد (AHRI, 2014). قابل ذکر است که این مدل شایستگی منابع انسانی است که در اصل

⁸ Deloitte
⁹ Boston Consulting Group
¹⁰ Lawson
¹¹ Limbrick
¹² Chartered Institute of Personnel Development
¹³ Ulrich

¹ Gilmore
² Brown
³ Terry
⁴ Long
⁵ Bin Wan Ismail
⁶ Patricia McLagan
⁷ Bedrick

نظریه‌پردازان مدیریت منابع انسانی به کار می‌رود، توافق نظری در مورد مدل شایستگی عمومی برای متخصصان منابع انسانی وجود ندارد (وو^۱، ۲۰۱۷).

۳- پیشینه تجربی پژوهش

در جدول زیر خلاصه پژوهش‌های داخلی و خارجی صورت گرفته در ۱۰ سال اخیر مرتبط با موضوع پژوهش ارائه شده است.

جدول شماره (۱): خلاصه پژوهش‌های داخلی و خارجی صورت گرفته در ۱۰ سال اخیر

پژوهشگر	عنوان	روش و ابزار	یافته‌های پژوهش
پور عابدی، ضرابی، سجادی، رضی (۱۳۹۵)	طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان	مطالعات ادبیات و تحلیل عاملی/ روش کیفی و مصاحبه‌های تکمیلی	چارچوب شایستگی سازمان مشتمل بر ۴۰ گروه شایستگی مختلف است که در چهار لایه: شایستگی‌های پایه، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های تخصصی سازمان تدوین شده است
کرمانی، درویش، سرلک، کولیوند (۱۳۹۵)	بررسی رابطه شایستگی‌های رهبری مدیران و کادری با عملکرد بیمارستان‌ها	توصیفی - همبستگی	نتایج حاکی از وجود رابطه مثبت معنادار بین شایستگی‌های رهبری و عملکرد بیمارستان‌ها بود. کلیه مؤلفه‌های شایستگی (خصوصیات فردی)، کار با دیگران، مدیریت خدمات، بهبود خدمات رابطه مثبت و معناداری داشتند. شایستگی‌های رهبری با تحصیلات، نوع استخدام و نوع بیمارستان و عملکرد با وضعیت تأهل، سابقه مدیریت و نوع بیمارستان رابطه مثبت و معناداری نشان دادند.
افشارفر، عباس‌پور، رحیمیان، غیائی ندوشن (۱۳۹۶)	ساخت، اعتباریابی ابزار سنجش ابعاد شایستگی‌های منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان	ادبیات و فراتحلیل/ تحلیل عاملی تاییدی	شایستگی‌های منابع انسانی مدیران سازه‌های چندوجهی است که شامل پنج متغیر نهفته می‌شود.
رنگریز، آراسته، عباسیان، طهرانچی (۱۳۹۷)	طراحی و تبیین الگوی شایستگی در راستای ابقاء کارکنان شرکت - های نفتی تحت پوشش اصل ۴۴ قانون اساسی	توسعه‌ای و کاربردی، پژوهش کیفی، تئوری داده بنیاد، مصاحبه	در شرایط علی: تعیین جو حمایتی و توجه به سازمان یادگیرنده، در پدیده اصلی: ویژگی‌های فردی، در شرایط مداخله‌گر: عوامل درون و برون سازمانی، در بستر حاکم: فرهنگ سازمانی و قوانین و مقررات و در رابطه با راهبرد اصلی: اقدامات مدیریت منابع انسانی و رهبران شایسته محور و مهارت‌های منابع انسانی شناسایی شدند. پیامد اصلی این مدل نیز ابقای منابع انسانی است.
امامی میبدی، رحیمیان، عباس‌پور و غیائی ندوشن (۱۳۹۸)	الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران	توسعه‌ای و کاربردی، آمیخته کیفی و کمی، تحلیل محتوا و مصاحبه/ تحلیل عاملی و پرسش‌نامه	طراحی سازه الگوی رهبری با ۸۸ شایستگی به‌دست آمده در قالب هشت مؤلفه اصلی
محمد بیگی، الوانی، حسن‌پور، یوسفی (۱۳۹۸)	شناسایی شایستگی‌های رهبری استراتژیک با رویکرد رضایت ذی‌نفعان سازمان در صنعت حمل‌ونقل هوایی ایران	روش کیفی، تحلیل مضمون، مصاحبه	۴ تم اصلی شامل ویژگی‌ها و مهارت‌های بنیادین رهبری در جایگاه استراتژیک، ویژگی‌های فردی، مهارت‌های رفتاری بین فردی، مهارت‌های مدیریتی، ۲۴ تم فرعی و ۶۰ مفهوم برای رهبری استراتژیک با رویکرد ذینفعان شناسایی شدند.
گلشنی، صلواتی، احمدی (۱۳۹۹)	بررسی مؤلفه‌های مؤثر در بهره‌وری سازمانی با استفاده از طراحی مدل جامع شایستگی	کیفی، نظریه داده بنیاد، مصاحبه/ بخش کمی، ISM	مدل مفهومی پژوهش نشان داد که مفاهیم ساختار مدیریت مؤثر، الگوی نظام شایستگی، عدالت سازمانی، نظام شایسته‌سالار و سرمایه انسانی می‌توانند به‌عنوان مؤلفه‌های بستر ساز باعث افزایش بهره‌وری سازمانی شوند.
کاویانی، میرسپاسی، معمارزاده (۱۳۹۹)	شایستگی کارکنان در حوزه امنیت سایبری	کاربردی - توسعه‌ای، تحلیل عاملی تاییدی، پرسش‌نامه	بر اساس نتایج تحقیق مدل شایستگی کارکنان شامل دو بعد شایستگی‌های فنی و تخصصی و شایستگی‌های عمومی است. شایستگی‌های فنی و تخصصی متشکل از دانش و مهارت است. شایستگی‌های عمومی نیز مؤلفه‌های خود مفهومی، ویژگی‌های شخصیتی و انگیزه‌ها را در برمی‌گیرد
ملکی و حسونند (۱۴۰۰)	طراحی مدل شایستگی‌های منابع انسانی جهت تحقق گام دوم انقلاب	تحلیل محتوا	شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های مرتبط با شغل به‌عنوان دو بعد شایستگی منابع انسانی سازمان‌های دولتی جهت تحقق گام دوم انقلاب شناسایی گردید.

^۱ Vu

پژوهشگر	عنوان	روش و ابزار	یافته‌های پژوهش
کالکاو ^۱ ، کاترینلی ^۲ و چتین ^۳ (۲۰۱۵)	بررسی تحول ساختاری بخش بیمه ترکیه و کاربردهای رهبری و مربطی برای توسعه شایستگی منابع انسانی	کمی، همبستگی و رگرسیون، داده‌های پانل	این مطالعه با هدف پی بردن به سهم الگوی توسعه ذکر شده در شرکت‌ها و کارکنان و ارائه نظر در مورد روش‌های ممکن کاربرد مدل در شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف است.
سیژینیون ^۴ ، واچیوت ^۵ و باتارلین ^۶ (۲۰۱۶)	بررسی شایستگی‌های منابع انسانی در بخش حمل‌ونقل لیتوانی	کمی، همبستگی و رگرسیون، داده‌های پانل	این مقاله بر اساس آثار متنوع نویسندگان، فرایندهای مدیریت، شایستگی‌های منابع انسانی در بخش حمل‌ونقل، مسائل و دیدگاه‌ها را تحلیل و مورد بحث قرار داده‌اند
پالسایتیس ^۷ سیژینیون، واچیوت (۲۰۱۷)	بررسی بهبود مدیریت عملیات انبار با در نظر گرفتن شایستگی‌های منابع انسانی در انبارداری	روش کیفی، تحلیل مضمون	۱. اشرف به محیط انبار، ۲. هماهنگ ساختن اهداف فعالیت‌های انبار، ۳. مدیریت دریافت، ذخیره سازی، بسته بندی و حمل و نقل سفارشات، ۴. کنترل موجودی، ۵. استقرار فناوری اطلاعات در انبارداری، ۶. نظارت بر عملیات انبار، ۷. حصول اطمینان از انطباق فعالیت‌ها با چارچوب‌های قانونی و سازمانی
نیپفر و همکاران (۲۰۱۹)	بررسی مدل شایستگی‌های کارکنان در کشورهای اروپای غربی	مرور نظام‌مند ادبیات	۱- خود-آگاهی ۲- شفافیت در روابط ۳- پردازش متعادل اطلاعات ۴- دیدگاه اخلاقی درونی شده
سلمر ^۸ و شیو ^۹ (۲۰۲۲)	بررسی شایستگی‌های مورد نیاز منابع انسانی در آینده: چارچوبی برای توسعه مدیران منابع انسانی در هنگ‌کنگ	مرور ادبیات/ نظرسنجی دیدگاه‌های مدیران اجرائی و مدیران منابع انسانی/ پرسش‌نامه	این یافته‌ها مبنایی تجربی برای چارچوبی ایجاد می‌کند که جهت و محتوای توسعه آینده متخصصان منابع انسانی در هنگ‌کنگ را هدایت می‌کند

- تاکنون پژوهشی در خصوص شناسایی شایستگی‌های کارکنان منابع انسانی شرکت‌هایی توزیع برق انجام نشده است.

۴- روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، کیفی است که با بهره‌گیری از روش فراترکیب و براساس الگوی هفت مرحله‌ای ساندلوفسکی و بارسو (۲۰۰۷) انجام شده است. فراترکیب با ترکیب و تلفیق نظام‌مند یافته‌های مطالعات کیفی پیشین، امکان ارائه تفسیری یکپارچه و جامع را فراهم می‌سازد (سیدنقوی، الوانی، کوشکی، جهرمی و صدفی موسوی، ۱۴۰۲). مراحل انجام این پژوهش

بررسی انتقادی پژوهش‌های صورت‌گرفته نشان‌دهنده آن است که به دلیل کاستی‌های زیر انجام پژوهش‌ها ضرورت براساس روش تعیین شده ضروری است. این دلایل عبارت‌اند از:

- در بعضی پژوهش‌ها از الگوهای شایستگی تدوین شده توسط دیگر پژوهشگران استفاده شده است. از آنجاکه اقتضات هر سازمان با سازمان دیگر متفاوت است ضروری است نسبت به تدوین الگوی شایستگی‌ها به صورت بومی اقدام شود. البته الگوی‌های شایستگی تدوین شده توسط دیگر پژوهشگران در سازمان‌های مشابه می‌توانند الهام‌بخش باشند.
- تمرکز بر یک شیوه گردآوری داده جهت شناسایی شایستگی‌ها از دیگر معایب پژوهش‌های انجام شده است. به عبارت بهتر تمرکز صرف بر مصاحبه باز، گروه تمرکز یا پرسش‌نامه نمی‌تواند داده‌هایی متقن تولید کنند.
- وجود پژوهش‌های متعدد در حوزه شایستگی کارکنان منابع انسانی نیاز به پژوهشی جامع که دست‌آورد‌های سایر پژوهش‌ها را به صورت روشمند ساماندهی و پس از اطمینان از انطباق آن با سازمان هدف، نسبت به انتشار مدل به دست آمده اقدام کند را به خوبی نشان می‌دهد.

¹ Kalkavan
² Katrinli
³ Cetin
⁴ Cizjūniēnē
⁵ Vaciūite
⁶ Batarlienē
⁷ Palsaitis
⁸ Selmer
⁹ Chiu

در شکل (۱) نمایش داده شده است.

در ادامه، جزئیات هر یک از این مراحل به طور کامل توضیح داده می‌شود.



شکل شماره (۱): مراحل انجام روش فراترکیب (ساندلوفسکی و بارسو، ۲۰۰۷)

۴-۱. گام اول: طرح پرسش پژوهش

براساس مدل ساندلوفسکی و بارسو، در این مرحله پرسش‌های کلیدی پژوهش جهت هدایت فرآیند گردآوری و تحلیل داده‌ها تدوین شد که در جدول (۲) ارائه شده‌اند.

جدول شماره (۲): پرسش‌های کلیدی در گردآوری و تجزیه و

تحلیل داده‌ها

موضوع بررسی چیست؟	شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان منابع انسانی کدام است و الگوی جامع آن چگونه است؟
محدوده زمانی؟	محدوده زمانی انتخاب شده از سال ۲۰۰۰ میلادی به بعد در نظر گرفته شد.
جامعه آماری پژوهش؟	کلیه مقالات چاپ شده در پایگاه‌های داده معتبر خارجی و داخلی که در ادامه ذکر شده‌اند.
چگونگی تحلیل داده‌ها؟	برای تحلیل یافته‌های مقالات منتخب از روش تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری سه مرحله‌ای استفاده شده است.

۴-۲. گام دوم: بررسی نظام‌مند متون و استراتژی

جستجو

جهت شناسایی جامع مطالعات مرتبط، یک جستجوی نظام‌مند در بازه زمانی از سال ۲۰۰۰ میلادی تا زمان انجام پژوهش (۱۴۰۲) در پایگاه‌های داده معتبر بین‌المللی و داخلی انجام شد. پایگاه‌های مورد جستجو شامل پایگاه‌های بین‌المللی Scopus، Web of Science، ScienceDirect، ProQuest Central، Emerald Insight، Springer Link، Taylor & Wiley Online Library، Francis Online و نیز موتور جستجوی دانشگاهی Google Scholar جهت پوشش حداکثری مطالعات بودند. به‌موازات آن، برای احصای پژوهش‌های داخلی، پایگاه‌های فارسی شامل پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)، مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری (RICST)، پرتال مجلات دانشگاه تهران و پرتال جامع علوم انسانی نیز به‌طور کامل بررسی شدند.

استراتژی جستجو براساس ترکیب کلیدواژه‌های اصلی و مترادف‌های آن‌ها با استفاده از عملگرهای بولی طراحی گردید. کلیدواژه‌های انگلیسی شامل: HR competency، competency model، employee human resource competency، human resource competency، competency-based HRM، HRM و resource management و کلیدواژه‌های فارسی شامل «مدل شایستگی»، «شایستگی کارکنان»، «شایستگی منابع انسانی» و «مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی» بودند. یک نمونه از رشته جستجوی به‌کار رفته در پایگاه اسکوپوس به‌صورت زیر است:

TITLE-ABS-KEY ("competency model" OR "HR competency") AND ("human resource management" OR "HRM") AND PUBYEAR > 1999 AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English"))).

لازم به ذکر است که با وجود شناسایی و بررسی مقالات فارسی در پایگاه‌های داخلی، در مرحله غربالگری نهایی و به‌دلیل عدم تطابق موضوعی مستقیم این مقالات با چارچوب مفهومی پژوهش حاضر (شایستگی‌های کارکنان منابع انسانی در شرکت‌های توزیع برق)، موارد مرتبطی که واجد شرایط ورود به فرآیند فراترکیب باشند، شناسایی نشد. این رویه با هدف حفظ تمرکز بر مطالعاتی که به‌طور مستقیم به مدل‌های شایستگی منابع انسانی می‌پردازند، اتخاذ گردید. در نهایت، از این جستجوها ۱۴۳ مقاله انگلیسی‌زبان غیرتکراری شناسایی شد.

۴-۳. گام سوم: جستجو و انتخاب مقاله‌ها

در این مرحله، مقالات شناسایی شده براساس معیارهای ورود و خروج مشخص شده در جدول (۳) غربالگری شدند.

جدول شماره (۳): معیار پذیرش یا رد مقاله

عوامل	معیار پذیرش مقاله	معیار رد مقاله
زبان	انگلیسی	غیرانگلیسی
نوع مطالعه	مقاله‌های چاپ شده در نشریات علمی - پژوهشی	مقالات کنفرانسی، یادداشت‌ها، گزارش کتاب، کتاب یا فصلی از کتاب، گزارش و کنفرانس‌ها و...
روش پژوهش	مقالات روشمند (اعم از کیفی، کمی یا ترکیبی) که دارای نتایج ارزشمندی برای باشند	مقالات غیرروشمند که نتایج درخور توجهی نداشتند
اعتبار منتشر کننده	درجه Q1 یا Q2؛ چنانچه مقاله‌ای در اسکوپوس نمایه نشده باشد به Citation بالای ۱۰۰ در scholar Google استناد شده است.	عدم احراز شرایط قیدشده

فرآیند غربالگری به این شرح انجام شد: از میان ۱۴۳ مقاله غیرتکراری، ۲۱ مورد به‌دلیل ارائه در کنفرانس‌ها و چاپ در نشریات غیر علمی - پژوهشی حذف شدند. در مرحله بعد، ۳۴ مقاله به دلیل قرارنگرفتن در سطح نشریات Q1 و Q2 اسکوپوس و نیز ۲۵ مقاله به‌دلیل داشتن تعداد استناد کمتر از ۱۰۰ در گوگل اسکالر (در مواردی که در اسکوپوس نمایه نبودند) از دایره تحلیل خارج شدند. از ۶۳ مقاله باقی‌مانده، ۱۳ مقاله فاقد چارچوب روشمند قوی، ۱۰ مقاله به دلیل ارائه نتایج تکراری و ۱۵ مقاله به دلیل کیفیت ضعیف محتوا یا

نشریه علمی - پژوهشی کیفیت و بهره‌وری صنعت برق ایران سال چهاردهم شماره ۴ شماره پیاپی ۴۱ زمستان ۱۴۰۴

اجرا در بافتارهای سازمانی بسیار نامرتبط (مانند سازمان‌های دولتی در کشورهای فقیر آفریقایی) حذف شدند. در نهایت، ۲۵ مقاله واجد شرایط برای ورود به مرحله تحلیل نهایی انتخاب شدند.

۱۴۳ مقاله غیر تکراری گردآوری شد

۲۱ مقاله به دلیل ارائه در کنفرانس‌ها و چاپ در نشریات غیر پژوهشی حذف شدند
(تعداد مقالات باقی مانده: ۱۲۲)

۳۴ مقاله به دلیل قرار نگرفتن در سطح نشریات Q1 و Q2 اسکوپس حذف شدند
(تعداد مقالات باقی مانده: ۸۸)

در خصوص مقالاتی که در اسکوپس نمایه نشده بودند، تعداد استناد کمتر از ۱۰۰ در گوگل اسکولار معیار حذف قرار داده شد. ۲۵ مقاله نیز بر اساس این معیار حذف شدند (تعداد مقالات باقی مانده: ۶۳)

۱۲ مقاله به دلیل فقدان چارچوب روشمند قوی حذف شدند (تعداد مقالات باقی مانده: ۵۰)

۱۰ مقاله به دلیل ارائه نتایج تکراری حذف شدند (تعداد مقالات باقی مانده: ۴۰)

۱۵ مقاله به دلیل کیفیت ضعیف محتوا یا اجرا در بافتارهای سازمانی بسیار نامرتبط (مانند سازمان‌های دولتی در کشورهای فقیر آفریقایی) حذف شدند. (تعداد مقالات باقی مانده: ۲۵)

۲۵ مقاله باقی مانده برای استفاده در فرآیند تحلیل انتخاب شدند

شکل شماره (۲): مراحل غربالگری

۴-۴. گام چهارم: استخراج اطلاعات از مقاله‌ها

مقالات نهایی شناسایی شده، چندین مرتبه به طور عمیق توسط پژوهشگر مطالعه شدند و بخش‌های مرتبط با مدل‌های ارائه شده و شایستگی‌های ذکر شده برای کارکنان منابع انسانی، همراه با ذکر دقیق منبع، استخراج گردیدند.

۴-۵. گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در این گام، با بررسی عمیق ادبیات استخراج شده، مفاهیم آن‌ها طی فرآیند کدگذاری سه مرحله‌ای (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) تحلیل شد. پس از استخراج کدهای اولیه، کدهای مشابه براساس نزدیکی معنایی و محتوایی در ذیل مفاهیم (مؤلفه‌ها) و سپس در قالب مقوله‌های اصلی (ابعاد) دسته‌بندی شدند.

۴-۶. گام ششم: کنترل کیفیت

به منظور اعتبارسنجی و بومی سازی مدل اولیه شایستگی‌ها و اطمینان از انطباق آن با زمینه سازمانی شرکت‌های توزیع نیروی برق، از تکنیک دلفی در دو دور متوالی استفاده شد. جامعه خبرگان این مرحله را ۱۵ نفر از مدیران ارشد، معاونین و کارشناسان با سابقه حوزه منابع انسانی

در شرکت‌های توزیع نیروی برق تشکیل دادند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و با در نظر گرفتن ملاک‌های دارا بودن مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا بالاتر در رشته‌های مرتبط و حداقل ۱۰ سال سابقه کاری در پست‌های تخصصی منابع انسانی صنعت برق انتخاب شدند. در دور اول، پرسشنامه‌ای محقق ساخته مشتمل بر ۵ بُعد و ۳۰ مؤلفه شایستگی در اختیار خبرگان قرار گرفت. از آنان خواسته شد تا هر مؤلفه را از دو منظر «مربوط بودن» و «وضوح» براساس طیف لیکرت پنج درجه‌ای (۱: کاملاً غیرمرتبط/مبهم تا ۵: کاملاً مرتبط/شفاف) ارزیابی نمایند. همچنین بخشی برای ثبت نظرات کیفی، پیشنهادات اصلاحی یا پیشنهاد حذف و ادغام مؤلفه‌ها در نظر گرفته شد.

داده‌های کیفی و کمی دور اول جمع‌آوری و تحلیل گردید. بر این اساس، پرسشنامه دور دوم با اعمال اصلاحات پیشنهادی خبرگان و شامل میانگین امتیازات و خلاصه‌ای از نظرات جمع‌بندی شده، مجدداً در اختیار آنان قرار گرفت. از خبرگان خواسته شد با در نظر گرفتن بازخوردهای ارائه شده، ارزیابی نهایی خود را انجام دهند.

مبنای توقف فرآیند دلفی، احراز اجماع آماری براساس محاسبه ضریب توافق کندال (Kendall's W) و رسیدن آن به مقدار ۰.۷ و همچنین کسب میانگین امتیاز بالاتر از ۴ برای هر یک از مؤلفه‌ها در نظر گرفته شد. این رویه نظام‌مند منجر به پالایش و تأیید نهایی مدل شایستگی‌ها توسط خبرگان حوزه عمل گردید.

۴-۷. گام هفتم: ارائه یافته‌ها

آخرین گام، ارائه مدل نهایی شایستگی‌های استخراج شده است که در بخش یافته‌های پژوهش به تفصیل توضیح داده می‌شود.

۵- یافته‌های پژوهش

در این بخش ابتدا مؤلفه‌های شناسایی شده در مقالات منتخب در قالب جدول شماره ۴ صورت بندی و در ادامه مدل حاصل از کدگذاری، دسته بندی کدها در قالب مؤلفه‌ها و گروه بندی مؤلفه‌ها را در قالب ۵ بعد ارائه شده است. این بخش برابر است با مرحله پنجم مدل ساندلوفسکی و بارسو که به «تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی» می پردازد. پس از ارائه مدل نهایی گام ششم مدل ساندلوفسکی و بارسو که «کنترل کیفیت یافته‌های پژوهش» می باشد نیز تحت عنوان تایید ابعاد و مؤلفه‌های مدل شناسایی شده ارائه می گردد.

جدول شماره (۴): مولفه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی کارکنان

مؤلفه‌های شناسایی شده	پژوهشگر (سال)
غیرمتمرکزسازی، سیستم انگیزش، سیستم حل اختلاف، امنیت شغلی، ارتقاء داخلی، برنامه‌ریزی کارراه و آموزش کارکنان (۷ مؤلفه)	فی ^۱ (۲۰۰۰)
ارزیابی عملکرد، تمرکززدایی، جبران خدمات، سبک مدیریت، مشارکت، امنیت شغلی، ارتباطات، آموزش/توسعه و تعاملات اجتماعی (۹ مؤلفه)	اسمینک ^۲ (۲۰۰۶)
آموزش و توسعه ^۳ ، کار تیمی، امنیت کارکنان، برنامه‌ریزی منابع انسان، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات / انگیزش (۶ مؤلفه)	عبدالله ^۳ (۲۰۰۹)
مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه، استخدام، گزینش (۴ مؤلفه)	آرمسترانگ ^۵ (۲۰۱۰)
حفظ کارکنان، استخدام، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، گزینش و استقرار (۴ مؤلفه)	استرن ^۶ (۲۰۱۰)
آموزش، ارزیابی توسعه، توسعه کارراه، مشارکت مستقیم کارکنان، منتورینگ (۵ مؤلفه)	مارسکالوس ^۷ (۲۰۱۲)
تخدام و گزینش، آموزش و توسعه، پاداش و جبران خدمات، مشارکت کارکنان و ارزیابی عملکرد (۵ مؤلفه)	سید ^۸ (۲۰۱۴)
آموزش و توسعه، گزینش و استخدام، پاداش، ارزیابی عملکرد و دیگر فرایندهای منابع انسانی (۵ مؤلفه)	آودنارت ^۹ (۲۰۱۵)
آموزش و بهبود عملکرد، برنامه‌ریزی منابع انسانی، استخدام، پاداش و انگیزش، نظارت و ارزشیابی عملکرد (۵ مؤلفه)	آزه ^{۱۰} (۲۰۱۵)
گزینش و استخدام، پرداخت و مزایا، آموزش و توسعه، افزایش یا کاهش نیروی کار، روابط صنعتی (۵ مؤلفه)	بروستر ^{۱۱} (۲۰۱۶)
کار تیمی، استقلال کاری، طراحی شغل، دستمزد مبتنی بر عملکرد، آموزش و توسعه (۵ مؤلفه)	ورمرین ^{۱۲} (۲۰۱۷)
استخدام گزیده ^{۱۴} ، تیم‌های خود مدیریت، سیاست جبران خسارت، به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات، امنیت شغلی و آموزش گسترده (۶ مؤلفه)	ویلاکوس ^{۱۳} (۲۰۱۸)
فرایندهای انتخاب/ترقیع/جایگزینی؛ فرایند پاداش؛ فرایند توسعه؛ و فرایند ارزیابی (۴ مؤلفه)	ادگار ^{۱۵} و گیبار ^{۱۶} (۲۰۱۹)
آموزش، ارزیابی عملکرد، کارمندگزینی، پاداش، مزایا، شرایط کاری، فرصت‌های شغلی برابر و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات (۸ مؤلفه)	گوشایت ^{۱۷} (۲۰۱۹)
استخدام و گزینش، پاداش (حقوق) و پاداش، آموزش و توسعه، امنیت شغلی، ارزیابی عملکرد، صدای کارکنان، برنامه‌ریزی شغلی (۷ مؤلفه)	کوانساه ^{۱۸} (۲۰۲۰)
آموزش و توسعه، توسعه شغلی، توسعه سازمانی، ارزیابی عملکرد (۴ مؤلفه)	سیماچو ^{۱۹} (۲۰۲۱)
شیوه‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی، شیوه‌های آموزش و توسعه، شیوه‌های ارزیابی عملکرد، شیوه‌های پاداش و تشویق، شیوه‌های اتحادیه‌سازی، کار تیمی و شیوه‌های مشارکت کارکنان (۶ مؤلفه)	سیناق و جین ^{۲۰} (۲۰۲۱)
استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، پاداش، ارزیابی عملکرد، مزایا، انگیزه، پول، ارزیابی، ارتقاء، کار تیمی، ارتباطات، امنیت، نظارت، برنامه‌ریزی شغلی، سیاست، دانش، قابلیت، شایستگی - برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شناخت، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، رضایت، نگرش، محیط کار، نوع سازمان، شخصیت (۲۷ مؤلفه)	گونوان ^{۲۱} (۲۰۲۲)

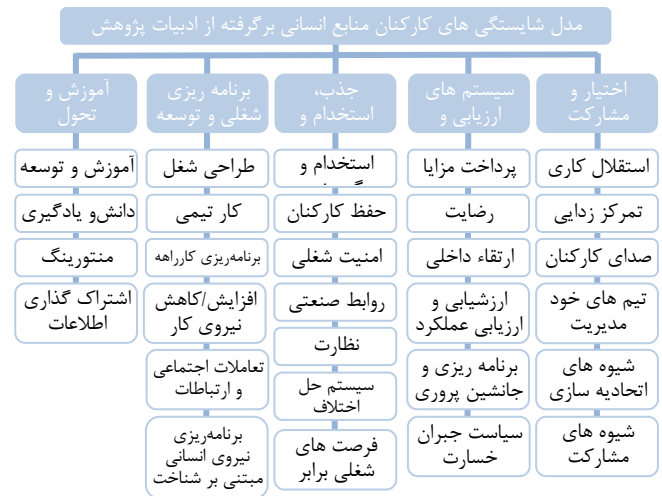
یادگیری، به اشتراک‌گذاری اطلاعات و منتورینگ قرار گرفته است که همگی متوجه بحث آموزش فردی و سازمانی و توسعه افراد در کار می‌شود. همچنین مباحث مربوط به یادگیری و مدیریت دانش نیز در این بخش گنجانده شده است.

در ادامه به دست‌بندی مؤلفه‌های شایستگی‌های کارکنان منابع انسانی با الگوی گیری از مطالعات بررسی شده در فرایند پژوهش حاضر پرداخته می‌شود. با عنایت به دست‌بندی صورت‌گرفته، مدل طراحی شده در شکل شماره ۲ ارائه شده است:

همانطور که در شکل شماره ۲ مشخص شده است، ویژگی‌های شناسایی شده در ۵ بعد دست‌بندی شده‌اند که عناوین این ابعاد الهام‌گرفته از مطالعات گوناگون مورد بررسی در فرایند پژوهش بوده است. در بعد آموزش و تحول چهار مؤلفه آموزش و توسعه، دانش و

1 Fey
2 Smeenk
3 Abdullah
4 Training and development
5 Armstrong
6 Stern
7 Marescaux
8 Syed
9 Audenaert
10 Azzeh
11 Brewster
12 Vermeeren
13 Vlachos
14 Selective hiring
15 Edgar
16 Geare
17 Guhait
18 Quansah
19 Simachew
20 Singh & Jain
21 Gunawan

شکل شماره (۳): مدل شایستگی های کارکنان منابع انسانی
برگرفته از ادبیات پژوهش



۵-۱- تایید ابعاد و مولفه های شناسایی شده

در این بخش به منظور ارزیابی اعتبار مدل به دست آمده، به بررسی نتایج حاصل از توزیع پرسش نامه ای محقق ساخته در بین ۱۵ نفر از خبرگان بر اساس تکنیک دلفی، پرداخته می شود.

۵-۲- نتایج آزمون آلفای کرونباخ:

معمول ترین آزمون پایایی هماهنگی منطقی درونی، ضریب آلفای کرونباخ است. این روش مقادیر میانگین و واریانس هر یک از مؤلفه های الگوی شایستگی کارکنان منابع انسانی در شرکت های توزیع نیروی برق کشور را در صورت حذف دیگر مؤلفه ها نشان می دهد؛ بنابراین با استفاده از این محاسبات می توان معیارهای نامناسب را شناسایی و سپس با اصلاح و یا حذف آن در اصلاح مقدار پایایی سنجش دیگر معیارها اقدام نمود.

جدول شماره (۵): نتایج آزمون آلفای کرونباخ

تعداد مؤلفه ها	تعداد پرسش نامه ها	آلفای کرونباخ دور اول	آلفای کرونباخ دور دوم
۳۰	۱۵	۰/۸۵۶	۰/۸۸۱

مقدار آلفای کرونباخ پرسش نامه ها نشان می دهد که ۳۰ مؤلفه الگوی شایستگی کارکنان منابع انسانی در شرکت های توزیع نیروی برق کشور از میزان پایایی بالایی برخوردار بوده و به عبارتی می توان گفت که بین پاسخ های خبرگان به همه سؤالات در این پرسشنامه ها همبستگی بالایی وجود داشته است. بنابر این با توجه به محاسبات صورت گرفته و بررسی میزان پایایی شاخص ها، می توان اظهار داشت که تمام معیارها دارای آلفای قابل قبولی می باشند و نیازی به حذف یا تغییر هیچیک از آنها در این مرحله نمی باشد.

۵-۳- آزمون رتبه های دبلیو کندال

آزمون رتبه های دبلیو کندال که شکل نرمال شده آزمون فریدمن است و به عنوان یک ضریب توافق به سنجش میزان توافق رتبه بندی ها در بین پاسخگویان می پردازد. در این آزمون، هر پاسخگو به عنوان یک قضاوت کننده یا رتبه دهنده و هر گویه یا سؤال نیز به عنوان یک متغیر تلقی شده و در ادامه برای هر یک از این متغیرها، میانگین رتبه ها محاسبه می شود. این آزمون با مقایسه میانگین رتبه ها در بین متغیرها، تفاوت این میانگین ها را بررسی می کند. در این بخش ابتدا عواملی توسط خبرگان به عنوان تکراری مشخص شدند یا درخواست ادغام آنها با سایر عوامل داده شده بود، حذف شده و سپس به اجرای آزمون کندال پرداخته شد. نتایج برای دور اول و دوم دلفی، در جدول شماره ۶ ارائه شده است.

در بعد دوم که مربوط به برنامه ریزی و طراحی شغل و همچنین توسعه شغلی است، مؤلفه های طراحی شغل، برنامه ریزی کارراهه، افزایش یا کاهش نیروی کار، کار تیمی، برنامه ریزی منابع انسانی مبتنی بر شناخت و میزان و شیوه تعاملات اجتماعی و ارتباطات مربوط به شغل قرار گرفته است. این مؤلفه ها مربوط به ماهیت شغل و مشاغل و ارتباطات بین آنها برای نیل به اهداف سازمان است.

بعد سوم که جذب و استخدام و نگهداری کارکنان است دارای مؤلفه های زیر می باشد: استخدام و گزینش، حفظ کارکنان، امنیت شغلی، روابط صنعتی، فرصت های شغلی برابر، سیستم حل اختلاف و نظارت. این مؤلفه ها همگی در راستای این است که افراد چگونه برای سازمان جذب و انتخاب شوند.

در بعد چهارم سیستم ارزیابی و طرح های پاداش تعریف شده است که شامل مؤلفه های ارزشیابی و ارزیابی عملکرد، برنامه ریزی جانشین پروری، پرداخت و مزایا، رضایت، ارتقاء داخلی، پاداش و انگیزش و سیاست جبران خسارت می باشد.

بر اساس کدگذاری صورت گرفته، بعد اختیار و مشارکت کارکنان دارای شاخص های زیر می باشد: استقلال کاری، تمرکززدایی، تیم های خود مدیریت، شیوه های اتحادیه سازی، شیوه های مشارکت کارکنان و صدای کارکنان. این مؤلفه ها تا حدی زیادی با بعد طراحی شغلی نیز همپوشانی دارد ولی بر اساس مطالعات مارسکوس و همکاران (۲۰۱۲) و سیناق و جین (۲۰۲۱) طبقه بندی آنها در یک بعد مجزا، موجب تمرکز بیشتر و دقیق تر بر آنها می شود.

جدول شماره (۶): خروجی آزمون کندال

مرحله اول	مرحله دوم	
۳۰	۳۰	تعداد
۰.۸۴۴	۰.۸۲۵	Wa Kendall's
۴۹۹.۰۵	۳۱۰.۶۲	Chi-Square
۲۹	۲۹	درجه آزادی
۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	Sig. Asymp.

شرکت‌های توزیع برق، یافته‌ها با بهره‌گیری از تکنیک دلفی و از طریق نظرسنجی از ۱۵ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی این صنعت مورد ارزیابی قرار گرفت و مدل نهایی تأیید شد.

۶-۱. تبیین مدل نهایی و روابط درونی ابعاد

مدل نهایی ارائه‌شده در این پژوهش، فراتر از یک فهرست مجزا از مؤلفه‌ها عمل می‌کند و از ساختار سلسله‌مراتبی و به هم پیوسته‌ای برخوردار است که در آن ابعاد پنج‌گانه در یک رابطه زنجیره‌ای و علی-معلولی قرار دارند. این ابعاد شامل: ۱. آموزش و تحول، ۲. برنامه‌ریزی شغلی و توسعه، ۳. جذب، استخدام و نگهداری، ۴. سیستم ارزیابی و طرح‌های پاداش، و ۵. اختیار و مشارکت کارکنان می‌باشد.

در این ساختار، بُعد جذب، استخدام و نگهداری به‌عنوان پایه و بنیان مدل عمل می‌کند و زمینه را برای استقرار نیروی انسانی شایسته فراهم می‌سازد. سپس ابعاد برنامه‌ریزی شغلی و توسعه و آموزش و تحول به‌عنوان موتورهای محرک توسعه، چارچوب و محتوای لازم برای رشد کارکنان را تأمین می‌کنند. در مرحله بعد، بُعد سیستم ارزیابی و طرح‌های پاداش به‌عنوان سامانه بازخورد و انگیزش، عملکرد و توسعه حاصل از ابعاد قبلی را اندازه‌گیری و تقویت می‌نماید. در نهایت، بُعد اختیار و مشارکت کارکنان به‌عنوان بستر فرهنگ سازمانی بر تمامی ابعاد دیگر سایه افکنده و اجرای مؤثر آن‌ها را ممکن می‌سازد. این چیدمان از یک منطق سیستمی پیروی می‌کند که در آن، خروجی هر بُعد، ورودی بُعد بعدی را تشکیل داده و یک چرخه بافضیلت از جذب، توسعه، انگیزش و توانمندسازی نیروی انسانی را ایجاد می‌نماید.

۶-۲. مقایسه سیستماتیک و تبیین تمایزهای مدل حاضر

اگرچه در بخش پیشینه به مدل‌های متعددی اشاره شد، اما مدل حاضر از چند منظر کلیدی، گامی به جلو محسوب شده و تمایزهای اساسی با مدل‌های پیشین دارد:

- اول، جامعیت عملیاتی در برابر تمرکز صرف بر شایستگی‌های فردی: بسیاری از مدل‌های پیشین (مانند مدل اولریچ، ۲۰۲۱؛ AHRI، ۲۰۱۴) عمدتاً بر فهرستی از شایستگی‌های رفتاری و فردی متخصصان منابع انسانی متمرکز بودند. در حالی که مدل حاضر، با حفظ این شایستگی‌ها در لابه‌لای مؤلفه‌ها، بر طراحی و معماری نظام مدیریت منابع انسانی تأکید دارد. این نگاه، مدل را از یک چارچوب توصیفی صرف به یک ابزار راهبردی و اجرایی تبدیل می‌کند.

- دوم، تلفیق جنبه‌های سخت و نرم منابع انسانی: مدل حاضر به‌طور متعادلی به هر دو جنبه «سخت» (مانند: سیستم ارزیابی؛ پرداخت مزایا) و «نرم» (مانند: منتورینگ؛ اختیار کاری) مدیریت منابع انسانی می‌پردازد. این تلفیق، مدل را به واقعیت‌های پیچیده سازمانی نزدیک‌تر می‌سازد.

- سوم، تأکید بر بُعد «اختیار و مشارکت کارکنان» به‌عنوان یک بُعد مستقل و حاکمیتی: ارتقای این مفهوم به یک بُعد مستقل در مدل حاضر، نشان‌دهنده اهمیت بنیادین ایجاد یک فرهنگ سازمانی

ضریب هم‌هنگی کندال از صفر تا ۱ متغیر است که صفر نشان دهنده عدم هم‌رایی و یک نمایانگر هم‌رایی کامل است. مقدار ۰.۷ یا بیشتر برای ضریب کندال توافق رضایت بخش را نشان می‌دهد. اما اگر ضریب هم‌هنگی کندال کمتر از ۰.۷ باشد، پرسشنامه را باید دوباره برای متخصصان ارسال نمود. حال با توجه به نتایج دو دور دلفی، چون میزان ضرایب کندال در مقایسه دو دور تغییر چندانی نداشته است و میزان آن هم بالاتر از ۰.۷ بوده است، می‌توان چنین نتیجه گرفت که اعضای خبره در دو مرحله توزیع پرسشنامه به اتفاق نظر دست پیدا کرده‌اند. بنابراین در نهایت ۳۰ مؤلفه الگوی شایستگی‌های کارکنان منابع انسانی در شرکت‌های توزیع نیروی برق کشور مورد تأیید خبرگان قرار گرفت.

۶- بحث و نتیجه‌گیری

تأکید بر اهمیت معاونت منابع انسانی و بهره‌مندی آن از کارکنانی که از سطح شایستگی مطلوبی برخوردار باشند، تنها زمانی محقق می‌شود که ابتدا شایستگی‌های موردنیاز برای انجام مشاغل مربوطه به‌خوبی شناسایی شده باشد. طبیعی است که تمامی کارکردهای منابع انسانی از جذب و استخدام تا توسعه و نگهداشت و جبران خدمات، نیازمند تدارک این بنیان اساسی هستند. آموزش و توسعه کارکنان منابع انسانی بدون توجه به این شایستگی‌ها، صرفاً موجب هدررفت منابع مالی و انسانی می‌شود. اهمیت این موضوع و هزینه‌های کلانی که شرکت‌های توزیع نیروی برق در راستای آموزش کارکنان خود انجام می‌دهند، پژوهشگر را بر آن داشت تا به‌منظور بهینه‌سازی مصرف منابع، با رویکرد شایستگی، نسبت به تدوین مدل شایستگی‌های تخصصی کارکنان منابع انسانی اقدام نماید.

بررسی‌های صورت‌گرفته نشان داد که مدل واحدی برای بررسی و تعیین شایستگی‌های کارکنان منابع انسانی در سازمان وجود ندارد و همین امر موجب شد که پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد کیفی، به روش فراترکیب و براساس الگوی هفت مرحله‌ای ساندولوفسکی و بارسو (۲۰۰۷)، به جستجو در ادبیات موجود بپردازد. بر این اساس، پس از شناسایی ۱۴۳ مقاله انگلیسی‌زبان مرتبط و غربالگری آن‌ها براساس معیارهای علمی، ۲۵ مقاله وارد فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها شدند که پس از کدگذاری سه‌مرحله‌ای، ۳۰ مؤلفه در قالب ۵ بُعد صورتبندی و مدل شایستگی کارکنان منابع انسانی تدوین شد. سپس به منظور اعتبارسنجی و اطمینان از انطباق نتایج با زمینه سازمانی

References

- Abdullah, A. H., & Sentosa, I. (2012). Human resource competency models: changing evolutionary trends, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(11), 11- 25.
- Abdullah, Z., Ahsan, N., & Alam, S. S. (2009). The effect of human resource management practices on business performance among private companies in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4 (6), 65-72. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n6p65>
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. London: Kogan Page Publishers.
- Audenaert, M., Vanderstraeten, A., Buyens, D., & Desmidt, S. (2014). Does alignment elicit competency-based HRM? A systematic review. *Management Revue*, 25(1), 5-26. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2014-1-5>
- Australian HR Institute (AHRI). (2014). The AHRI Model of Excellence. Retrieved from https://www.ahri.com.au/_data/assets/pdf_file/0016/40255/MOE_layers.pdf
- Azzeh, D. Y. A., & Nuaimi, M. A. (2015). Competency-based human resources management and organizational performance: Riyadh Bank case study. (Master degree. Amman, Jordan: Middle East University.
- Brewster, C., Brookes, M., & Gollan, P. J. (2015). The institutional antecedents of the assignment of HRM responsibilities to line managers. *Human Resource Management*, 54(4), 577-597. <https://doi.org/10.1002/hrm.21632>
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2015). The CIPD Profession Map. Retrieved from <https://www.cipd.co.uk/learn/career/profession-map>
- Čižiūnienė, K., Vaičiūtė, K., & Batarlienė, N. (2016). Research on competencies of human resources in transport sector: Lithuanian case study. *Procedia Engineering*, 134, 336-343.
- Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: Different measures-different results. *Personnel Review*, 34(5), 534-549. <https://doi.org/10.1108/00483480510612503>
- Fey, C. F., Björkman, I., & Pavlovskaya, A. (2000). The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/095851900339963>
- Gilmore, S., Brown, T., & Terry, L. (2017). The development and initial validation of the Managerial and Leadership Competencies Scale. *Personnel Review*, 46(2), 258-274. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0134>
- Guchait, P. (2007). Human resource management practices and organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support and psychological contracts. Columbia: University of Missouri.
- Gunawan, J., Aunguroch, Y., Fisher, M. L., McDaniel, A. M., & Liu, Y. (2022). Competence-based human resource management to improve managerial competence of first-line nurse managers: a scale development. *International journal of nursing practice*, 28(1), e12936.
- Kalkavan, S., Katrinli, A., & Çetin, S. S. (2015). Structural Transformation of Turkish Insurance Sector and Leadership & Coaching Applications for Human Resources Competency Development: Güneş Insurance Company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 241-250.

توانمندساز به عنوان بستر اصلی اجرای موفق تمامی راهبردهای منابع انسانی است.

- چهارم، خاستگاه بومی و زمینه‌محور: برخلاف مدل‌های جهانی که برای همه صنایع طراحی شده‌اند، مدل حاضر مستقیماً از دل مطالعات مرتبط با صنعت برق و با اعتبارسنجی خبرگان همین صنعت در ایران بیرون آمده است. این زمینه‌مندی باعث می‌شود مدل از قابلیت اجرا و اثربخشی بالاتری در شرکت‌های توزیع نیروی برق کشور برخوردار باشد.

در نتیجه، می‌توان ادعا کرد که مدل حاضر نه تنها با تلفیق یافته‌های پیشین جامعیت دارد، بلکه با ارائه یک چارچوب علی- ساختاری و تمرکز بر طراحی نظام‌مند به‌جای فهرست‌سازی صرف، و همچنین با اولویت‌بندی بُعد فرهنگی-توانمندساز، گامی فراتر از مدل‌های پیشین نهاده و ابزاری کارآمدتر برای سیاست‌گذاری و اقدام در حوزه توسعه منابع انسانی در صنعت برق ایران ارائه می‌دهد.

۳-۶. پیامدهای کاربردی و پیشنهادها

یافته‌های این پژوهش نشان‌دهنده آن است که مطالعات انجام شده بر لزوم برخورداری کارکنان منابع انسانی از شایستگی‌هایی تأکید می‌کنند که در ۵ دسته اصلی قرار دارند. شرکت‌های توزیع نیروی برق باید با مبنا قراردادن شایستگی‌های شناسایی شده، کارکردهای معاونت‌های منابع انسانی خود را به‌گونه‌ای اصلاح کنند تا برونداد تمامی آن‌ها، از جذب و استخدام تا آموزش و توسعه و جبران خدمات، به‌گونه‌ای باشد که کارکنان معاونت منابع انسانی، سطح مطلوبی از شایستگی‌های شناسایی شده را برخوردار باشند. به‌طور مشخص، اقدامات زیر پیشنهاد می‌شود:

- بازنگری در فرآیندهای جذب و استخدام با محوریت شایستگی‌های شناسایی شده در بُعد جذب و استخدام.

- در حوزه آموزش و توسعه کارکنان منابع انسانی، که دغدغه اصلی این پژوهش بوده است، باید منابع موجود را بر ایجاد فرصت‌های یادگیری مرتبط با شایستگی‌های یادشده متمرکز کرد و برگزاری دوره‌های تخصصی غیر مرتبط را متوقف ساخت.

- بازطراحی نظام ارزیابی عملکرد و پاداش به‌گونه‌ای که بر مبنای شایستگی‌های سنجش شده در مدل عمل کند.

- ایجاد بسترهای سازمانی لازم برای نهادینه‌سازی «اختیار و مشارکت کارکنان» به‌عنوان بستر اصلی توسعه شایستگی‌ها.

برای پژوهش‌های آتی، پیشنهاد می‌شود به تعیین مهارت‌های مرتبط با هر شایستگی و تعریف دقیق شاخص‌های رفتاری پرداخته شود و برای تدوین فرصت‌های یادگیری و ارزیابی آن‌ها از شاخص‌های رفتاری و مهارت‌های شناسایی شده استفاده شود. همچنین آزمون این مدل در سایر صنایع و طراحی ابزار سنجش استاندارد برای اندازه‌گیری میزان بلوغ سازمانی در هر یک از ابعاد پنج‌گانه مدل، می‌تواند زمینه‌ساز تحقیقات آینده باشد.

- effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations. *Human Resources for Health*, 12(1), 35. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-12-35>
- Vlachos, I. P. (2009). The effects of human resource practices on firm growth. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 4(2), 17-34.
- Vu, G. T. H. (2017). A critical review of human resource competency model: Evolvement in required competencies for human resource professionals. *Journal of Economics, Business and Management*, 5(12), 345-350.
- ### منابع
- افشارفر، فیروز، عباس‌پور، عباس، رحیمیان، حمید، غیاثی ندوشن، سعید. (۱۳۹۶). ساخت، اعتباریابی ابزار سنجش ابعاد شایستگی‌های منابع انسانی در شرکت‌های دانش بنیان. فصلنامه اندازه گیری تربیتی، ۸(۲۹)، ۱۶۵-۱۴۷.
- امامی میبدی، احمدعلی، رحیمیان، حمید، عباس‌پور، عباس، و غیاثی ندوشن، سعید. (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری در دوازده شاخه‌های دولتی شهر تهران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۲)، ۱۳۷-۱۶۶.
- امیری، علی‌نقی، و پناهی، بلال. (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی بین‌المللی: نظریه و عمل. تهران: انتشارات سمت.
- بابا شاهی، جبار، یزدانی، حمیدرضا، طهمنا سبی، رضا، و رجب‌پور، ابراهیم. (۱۳۹۶). طراحی مدل شایستگی کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت. مجله مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۸(۳۲).
- خداوردی، خالد، صادقی، فرشته و دشتی، امیر سعید. (۱۳۹۵). آسب شناسی فرایندی آموزش کارکنان شرکت برق منطقه‌ای تهران. پنجمین کنفرانس بین‌المللی سایداری و مدیریت با رویکرد علوم پژوهشی نوین.
- درویش، حسن، موغلی، علیرضا، موسوی، محمد و پناهی، بلال. (۱۳۹۳). تبیین شایستگی‌های منابع انسانی در شرکت ملی پتروشیمی ایران. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۶(۱۱).
- را سول، ویلیام جی و گریبر، جیم ام. (۲۰۱۰). مبانی آموزش مبتنی بر شایستگی. ترجمه مرتضی طاهری. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- رنگریز، حسن، آراسته، حمیدرضا، عباسیان، حسین، طهرانچی، تارا. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی شایستگی در راستای ابقاء کارکنان شرکت - های نفتی تحت پوشش ۴۴ قانون اساسی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۹(۴)، ۴۰-۱۵.
- سید نقوی، میرعلی؛ الوانی، مهدی؛ کوشکی، چهرمی، علیرضا و صدفی موسوی، سیده ساناز. (۱۴۰۲). طراحی چارچوب تصمیم‌گیری Lawson, G., & Limbrick, V. (1996). Critical competencies and developmental experiences for top HR executives. *Human Resource Management*, 35(1), 67-85.
- Long, C. S., & bin Wan Ismail, W. K. (2018). Human resource competencies: A study of the HR professionals in manufacturing firms in Malaysia. *International Management Review*, 4(2), 65.
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2012). HR practices and HRM outcomes: The role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42(1), 4-27. <https://doi.org/10.1108/00483481311285200>
- McLagan, P. A. (1989). Models for HRD practice. *Training & Development Journal*, 43(9), 49-60.
- McLagan, P. A., & Bedrick, D. (1983). Models for excellence: The results of the ASTD training and development competency study. *Training and Development Journal*, 37(6), 10-20.
- Palšaitis, R., Čiziūnienė, K., & Vaičiūtė, K. (2017). Improvement of warehouse operations management by considering competencies of human resources. *Procedia Engineering*, 187, 604-613.
- Quansah, N. (2013). The impact of HRM practices on organizational performance: The case study of some selected rural banks. (Master Theses of Business Administration. Kwame Nkrumah University of Science and Technology. Retrieved from. <http://ir.knust.edu.gh/bitstream/123456789/7747/1/nancy%20quansah.pdf>
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). Handbook for synthesizing qualitative research. Springer Publishing Company. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-35230-2>
- Selmer, J., & Chiu, R. (2022). Required human resources competencies in the future: a framework for developing HR executives in Hong Kong. *Journal of World Business*, 39(4), 324-336.
- Simachew, A. (2014). Human resource development practices and challenges in public sector: Evidence from selected regional public bureaus in Tigray Regional State, Ethiopia. Mekelle University.
- Singh, R., & Jain, N. (2014). To study the effectiveness of HRM practice in textile industries, in Madhya Pradesh, India. *Global Journal of Human Resource Management*, 2(3), 59-72.
- Smeenk, S. G. A., Eisinga, R. N., Teelken, J. C., & Doorewaard, J. (2006). The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2035-2054. <https://doi.org/10.1080/09585190600965449>
- Stern, D. J. (2010). A study of competencies and competency-based human resource management: Exploring practices and perspectives of selected senior human resource leaders/practitioners. (Doctoral Dissertation. Pennsylvania: Penn State University
- Syed, N., Xiaoyan, L., Ajmal, S. K., & Shaukat, K. M. (2014). Relationship between human resource management practices, enterprise strategy and company outcomes: Service industry of China. *Information Technology Journal*, 13(4), 614-623. <https://doi.org/10.3923/itj.2014.614.623>
- Ulrich, D., Ulrich, M., Burns, E. W., & Wright, P. (2021, April 21). New HRCS 8 competency model focuses on simplifying complexity. RBL Group. Retrieved from <https://www.rbl.net/insights/articles/new-hrcs-8-competency-model-focuses-on-simplifying-complexity>
- Vermeeren, B., Steijn, B., Tummers, L., Lankhaar, M., Poerstamper, R.-J., & Van Beek, S. (2014). HRM and its

- ۱ اشتغال پل با رویکرد فراترکیب. مطالعات منابع انسانی، ۱۳ (۲)، ۲۳-۱.
- ق شلاقی، مژگان؛ حقانی، محمود و محمدی مقدم، یو سف. (۱۳۹۴). نیاز سنجی آموزشی گروههای شغلی قضاات بر اساس رویکرد شایستگی (مطالعه موردی: مجتمع های قضائی استان تهران). فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۵ (۱۶): ۱۶۳-۱۴۱.
- کاویانی، حسن، میرسپاسی، ناصر، معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی کارکنان در حوزه امنیت سایبری. مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی، ۱۰ (۴۱): ۲۷۳-۲۹۸.
- کرمانی، بهناز، درویش، حسن، سرلک، محمدعلی، کولیوند، پیرحسین. رابطه شایستگی‌های رهبری مدیران و کادر اجرایی با عملکرد بیمارستان‌ها. بیمارستان. ۱۳۹۵؛ ۱۵ (۴): ۱۲۵-۱۱۵.
- گلشنی، محسن، صلواتی، عادل، احمدی، کیومرث. (۱۳۹۹). بررسی مولفه های موثر در بهره‌وری سازمانی با استفاده از طراحی مدل جامع شایستگی. فصلنامه علمی منابع انسانی ناجا، ۱۱ (۶۰): ۹-۳۲.
- مبین، میثم و رحیمی کرمانی، محسن. (۱۳۹۷). بررسی نیازهای آموزشی روش دیکوم: مطالعه موردی نیازسنجی شغل مسئول دفتر. کنفرانس بین‌المللی برق.
- مبین، میثم، رحیمی کرمانی، محسن و علی‌نژاد، محسن. (۱۳۹۷). ارزشیابی دوره‌ی عیب‌یابی شبکه‌های توزیع به روش کرک پاتریک. کنفرانس بین‌المللی برق.
- محمد بیگی، زهرا، الوانی، سید مهدی، حسن‌پور، اکبر، یوسفی زنوز، رضا. (۱۳۹۸). شناسایی شایستگی‌های رهبری استراتژیک با رویکرد رضایت‌ذی‌نفعان سازمان در صنعت حمل‌ونقل هوایی ایران. مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۲ (۴): ۱۰۸-۷۹.
- ملکی، مجید، سنوند، شهرام. (۱۴۰۰). طراحی مدل شایستگی‌های منابع انسانی جهت تحقق گام دوم انقلاب. آموزش علوم دریایی، ۸ (۲)، ۱۱۷-۱۰۶.