

مقایسه تطبیقی و تحلیلی نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها در سازمان

محمد رضا سلطانی*، موسی علیانی**

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۳/۲۷

چکیده

شناخت کارکنان شایسته، اعطای پاداش به آنها و ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته، مدیران، ارزیابی عملکرد را فقط به منظور نظارت بر کار کارکنان انجام می‌دادند، در حالی که امروز جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است. هدف نهایی این تحقیق، تعیین چارچوبی برای مقایسه دو نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها در یکی از سازمان‌های وابسته به نیروهای مسلح است. روش این تحقیق از حیث هدف، کاربردی و از حیث ماهیت تحقیق، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق شامل ۱۰۸ نفر از مسئولین نیروی انسانی و مدیران ارزشیابی عملکرد است که نمونه آماری بر اساس کل شماری یعنی کل جامعه آماری را دربر می‌گیرد. این افراد کسانی هستند که اغلب هر دو نظام ارزشیابی را در سازمان مورد مطالعه درک کرده‌اند. یافته‌های تحقیق حکایت از آن دارد که نظام ارزشیابی شایستگی‌ها در تمامی ابعاد سه گانه ورودی با میانگین (۳,۷۸)، فرایند با میانگین (۳,۸۲) و خروجی با میانگین (۳,۶۴) نسبت به نظام ارزیابی عملکرد، از وضعیت مناسب‌تری برخوردار است.

کلیدواژه‌ها: ارزیابی عملکرد؛ مدیریت عملکرد؛ ارزشیابی شایستگی‌ها

مقدمه

امروزه اهمیت ارزیابی عملکرد برای یک سازمان، مؤسسه، مجموعه، پروژه و نیز ارزشیابی عملکرد کارکنان، بر کسی پوشیده نیست و تمام سازمان‌های دولتی و خصوصی به فلسفه وجود یک سامانه اندازه‌گیری عملکرد سازمانی و ضرورت ارزیابی عملکرد فردی، پی برده‌اند. از طرفی چون نظام‌های ارزیابی عملکرد به‌طور عمومی و به‌آسانی از یک سازمان به سازمان دیگر قابل انتقال نیست، سازمان‌ها در طراحی یک نظام کارآمد و متناسب با شرایط خود، سعی می‌نمایند (باون کیم^۱، ۱۹۹۵).

در یک سازمان، هر فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین‌شده شغلی، نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد. این آگاهی موجب می‌شود که او از نقاط قوت و ضعف عملکرد مطلع شود و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر کوشش‌هایش، به کار برد. بر این اساس، سازمان‌ها نیاز به شناخت کارایی کارکنان خود دارند تا بر اساس آن وضعیت نیروی انسانی را بهبود بخشند. ارزیابی عملکرد، ابزاری است که سازمان‌ها و کارکنان را در تأمین این نیازها کمک می‌کند. اگر این ابزار به‌خوبی طراحی شده و به‌نحو صحیح مورد استفاده قرار گیرد، وسیله مناسبی برای تشویق، آموزش و بهسازی و بعضاً اصلاح کارکنان خواهد بود (اسلاتن، ۲۰۱۰ و اپلبام، ۲۰۱۱)^۲.

ارزیابی عملکرد، برآوردی انتقادی و کاوشگرانه از فعالیت‌های مختلف یک سازمان است. هر سازمان برای به‌دست آوردن نتایج کاری خوب و قابل‌قبولی باید به‌طور مستمر ارزیابی دوره‌ای از عملکرد خود داشته باشد. از این‌رو معمولاً ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها، با دو رویکرد پیشگیری‌کننده و نیز تشخیص‌دهنده دنبال می‌شود (ونگ، ۲۰۱۰ و رایت، ۲۰۱۱)^۳.

از آنجاکه در سازمان مورد مطالعه بیش از دو دهه نظام ارزیابی عملکرد ساری و جاری بود و به‌دلیل وجود کاستی‌ها و نقاط ضعف، مدیران ناگزیر به طراحی نظام شایستگی‌ها با ابعاد، مؤلفه‌ها، معیارها و شاخص‌های جدید و جایگزین کردن آن به‌جای نظام ارزیابی عملکرد قبلی شدند، پس

1. Bowon Kim
2. Slatten and Appelbaum
3. Wang and Wright

از دو سال اجرای نظام جدید، لازم بود تا مقایسه تطبیقی بین این دو نظام صورت گیرد و نظرات مدیران و کارشناسانی که نسبت به این دو نظام اشراف دارند، اخذ شده و مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد تا نقاط قوت و ضعف هر دو نظام نسبت به هم سنجیده و مورد مقایسه قرار گیرد. بررسی، کنکاش و تحلیل این دو نظام و مقایسه بین آنها نیازمند چارچوب و معیارهای دقیق و جامع می‌باشد. بنابراین، تحقیق حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که با چه معیارها و استانداردهایی می‌توان نظام ارزشیابی شایستگی‌ها و نظام ارزیابی عملکرد را مورد مقایسه قرار داد.

مروری بر ادبیات پژوهش تعاریف

واژه‌های ارزیابی^۱، ارزیابی لیاقت^۲، ارزشیابی کار^۳، ارزشیابی عملکرد^۴ و ارزشیابی کارکنان^۵ همگی در مبحث ارزیابی منابع انسانی به کار برده می‌شوند و تعاریف مختلف و متنوعی از سوی صاحبان‌نظر در رابطه با این واژگان بیان شده است.

ارزیابی عملکرد، عبارت است از: سنجش نسبی عملکرد فرد در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین، در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیت‌های بالقوه فرد برای برنامه‌ریزی در جهت به‌فعولیت در آوردن آنها (دعائی، ۱۳۸۱).

شایستگی: اصطلاح شایستگی برای توصیف مجموعه‌ای از رفتارها که ترکیب واحدی از دانش، مهارت، توانایی‌ها و انگیزه‌ها را منعکس می‌کند و با عملکرد در یک نقش سازمانی مرتبط است، به کار می‌رود (کرمی، ۱۳۸۶: ۲۴).

مدیریت سرمایه انسانی: مدیریت سرمایه انسانی در یک تعریف فراگیر، شامل منابع انسانی و روابط انسانی است. منابع انسانی در برگیرنده مهارت‌های مرتبط با شغل و تجربه

1. Rating
2. Merit Rating
3. Appraisal
4. Performance Appraisal
5. Personnel Evaluation

اعضاست (یوکل^۱، ۲۰۰۸: ۷۱۱ - ۷۱۰). سرمایه انسانی شامل همه ظرفیت‌های افراد، دانش، مهارت‌ها و تجربه کارکنان و مدیران سازمان است (بونتیس و کارادو^۲، ۲۰۱۱). ادوینسون و مالون (۱۹۹۷) سرمایه انسانی را ترکیبی از دانش‌ها، مهارت‌ها و تجربه افراد در سازمان می‌دانند (دیتر، اکاو، پرتو و سنتیدرین، ۲۰۱۰).^۳ این سرمایه اجازه می‌دهد تا کارکنان به‌عنوان منبعی برای نوآوری و توسعه در سازمان مطرح باشند (لوپز و کارتاس، ۲۰۱۰)^۴ و این بعد از سرمایه فکری شامل دو بعد شایستگی کارکنان و سرمایه نوآوری می‌باشد. سرمایه انسانی مهم‌ترین سرمایه یک سازمان بوده و برای سازمان مزیت رقابتی داشته (پورتر، ۱۹۸۵؛ دی، ۱۹۸۴، بارنی، ۱۹۹۱؛ کتکار و ست، ۲۰۱۰) و ارزش آفرین است (طبری و نظریوری، ۱۳۹۱؛ بوتیس، ۱۹۹۸؛ هوگر، ۲۰۰۹).

ارزیابی عملکرد: ارزیابی عملکرد کارکنان^۵ یکی از اهداف مدیریت منابع انسانی است. ارزیابی عملکرد، عبارت است از تعیین درجه و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیت‌ها در سازمان که این ارزیابی به‌طور عینی و نظام‌مند انجام می‌گیرد (کراپانزانو و میچل، ۲۰۰۵)^۶ (گولد ویلیامز، ۲۰۰۳).^۷ شناخت کارکنان شاخص و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. اگر ارزیابی عملکرد به‌خوبی طراحی شود و به‌نحو صحیح مورد استفاده قرار گیرد، وسیله مناسبی برای تشویق، آموزش و بهسازی و بعضاً اصلاح کارکنان خواهد بود (اپلبام، ۲۰۱۰ و اسلاتن، ۲۰۱۱)^۸. معمولاً در سازمان‌ها اهدافی بر ارزیابی عملکرد مترتب است. اسنل و بولندر (۲۰۱۰)^۹ و نو و همکاران (۲۰۰۸)^{۱۰} اهداف ارزیابی کارکنان را به دو دسته اهداف توسعه‌ای و اهداف اداری - اجرایی تقسیم کرده‌اند.

1. Yukl
2. Curado, Henriques, & Bontis
3. Diez, Ochoa, Prieto, & Santidrian
4. Lopez & Cuartas
5. Performance appraisal
6. Cropanzano & Mitchell
7. Gould-Williams
8. Appelbaum & Slatten
9. Snell & Bohlander
10. Noe, R.A, Hollenbeck

جدول ۱. اهداف ارزیابی عملکرد و نو و همکاران، (۲۰۰۸)

اهداف توسعه‌ای	اهداف اداری - اجرایی
فراهم آوردن بازخورد عملکرد	تصمیم‌گیری در مورد پاداش و جبران خدمات
شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی	مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان
تشخیص عملکرد افراد	تعیین ارتقای کاندیدها
کمک به شناسایی اهداف	تعیین تکالیف و وظایف
ارزیابی میزان دستیابی به اهداف	شناسایی عملکرد ضعیف
شناسایی نیازهای آموزشی فردی	تصمیم در مورد اخراج یا نگهداری
شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی	اعتبارسنجی ملاک‌های انتخاب
تقویت ساختار قدرت	ارزیابی برنامه‌های آموزشی
بهبود ارتباطات	برآوردن مقررات قانونی
فراهم آوردن زمینه‌ای برای کمک مدیران به کارکنان	برنامه‌ریزی پرسنلی

روش‌های ارزشیابی عملکرد

روش‌های مختلفی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که آنها را در قالب هر یک از رویکردهای ذکر شده می‌توان دسته‌بندی کرد (بایرز و رو، ۲۰۰۸: ۲۱۸)؛ اما اینکه کدام روش، روش مناسب‌ترین یا بهترین روش ارزشیابی است، به هدف سازمان از ارزشیابی کارکنان بستگی دارد و معمولاً نیز ترکیبی از روش‌های مختلف برای ارزشیابی کارکنان به کار گرفته می‌شود. اسنل و بولندر روش‌های ارزشیابی عملکرد را در سه دسته کلی به شرح زیر طبقه‌بندی کرده‌اند.

الف) روش‌های مبتنی بر ویژگی‌های فردی

- روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی

- روش مقیاس استانداردهای مختلط

- روش انتخاب اجباری

- روش توصیفی

ب) روش‌های مبتنی بر رفتار یا روش‌های رفتاری

- روش ثبت وقایع حساس

- روش چک‌لیست

- روش مقیاس رتبه‌ای رفتاری

- مقیاس مشاهده رفتار

ج) روش‌های مبتنی بر نتایج

- روش مدیریت بر مبنای اهداف

- روش کارت امتیازی متوازن (اسنل و بولندر، ۲۰۰۷: ۳۸۴).

شایستگی‌های منابع انسانی

در حال حاضر بسیاری از سازمان‌ها و مؤسسات دولتی، در تلاش برای تفکر درباره رویکردهای جدید به مدیریت منابع انسانی و برآورده ساختن نیازهای سازمانی، در حال حرکت به سمت شایستگی‌ها و نظام‌های شایستگی‌محور هستند (عبدالله و سنتوسا^۱، ۲۰۱۲). حفظ و پیگیری تحولات در وظایف و کارکردهای منابع انسانی، مستلزم آن است که متخصصان منابع انسانی یک مجموعه جدیدی از شایستگی‌ها را برای تکمیل نقش‌ها و مسئولیت‌های در حال تغییر خویش کسب کنند (یونگ، وولاک و سالیوان^۲، ۱۹۹۶: ۴۸).

1. Abdullah & Sentosa
2. Yeung & Woolcock & Sullivan

شایستگی^۱، عبارت است از روش، مهارتها، تواناییها و رفتارهایی که یک کارمند در کار خود به کار می‌گیرد و اهرمهای کلیدی مرتبط با کار هستند که برای دستیابی به نتایج مرتبط با راهبردهای کلیدی سازمان ضروری است (نظری منش، ۱۳۸۴: ۲۳).

سطوح شایستگی به سه سطح تقسیم می‌شود:

۱ - سطح فردی: این سطح شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیت‌ها (قابلیت‌ها) و صلاحیت‌های کارکنان است.

۲ - سطح سازمانی: این سطح از شایستگی شامل روش ویژه‌ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی، شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستمها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است (میتچل و بوآک^۲، ۲۰۰۹).

۳ - سطح راهبردی: منظور از شایستگی‌ها در سطح راهبردی، ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرایندهاست (طاهر، ۲۰۰۷: ۴۸).

مدل‌های شایستگی

مدل‌های شایستگی، فهرستی از شایستگی‌هایی را ارائه می‌کنند که با مشاهده عملکرد رضایت‌بخش یا عملکرد موردانتظار کارکنان برای یک شغل خاص، به دست می‌آید (دراگانیدیس و منتزاس^۴، ۲۰۰۶). به عبارت دیگر، مدل‌های شایستگی، مهم‌ترین، شایستگی‌هایی را شامل می‌شوند که واقعاً بر عملکرد، تأثیر می‌گذارند (کوچران^۵، ۲۰۰۹). هدف از تدوین مدل شایستگی در هر سازمان، ارائه الگویی برای یکپارچه کردن عملکرد سامانه منابع انسانی است. این مدل،

1. Competence
2. Mitchell & Boak
3. Taher
4. Draganidis & Mentzas
5. Cochran

همچنین می‌تواند در تحلیل مهارت و مقایسه بین شایستگی‌های در دسترس و مورد نیاز سازمان و افراد، مفید باشد (دراگان‌دیس و منتزاس، ۲۰۰۶). به اعتقاد شرمین^۱ (۲۰۰۱) شایستگی‌های مورد نیاز مدیران، مهارت‌های رهبری، آموزشی، تخصیص و مدیریت منابع، سرپرستی و نظارت کارکنان، کنترل برنامه و گزارش‌دهی، اقدامات توسعه حرفه‌ای و مشارکت اجتماعی هستند. به اعتقاد ادواردز^۲ (۲۰۰۹) شایستگی‌های مدیریت، شامل توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مسئله، مدیریت تغییر، مهارت‌های فنی و وظیفه، تشکیل گروه، مدیریت عملکرد (وظیفه)، آگاهی بین‌فردی و یکپارچه کردن دیدگاه‌هاست.

از جمله مدل‌های جالبی که در زمینه شایستگی‌های مدیریت تدوین شده است، مدل فریدنبرگ^۳ (۲۰۰۴) است که برای شایستگی‌ها، وضعیت سلسله‌مراتبی قائل است. وی شایستگی‌ها را در هفت طبقه قرار می‌دهد و شایستگی طبقه پایین را پیش‌نیاز شایستگی طبقه بالاتر می‌داند. در نتیجه دستیابی به بالاترین طبقه شایستگی‌ها، مستلزم داشتن شایستگی‌های طبقات پیشین است. در طبقه‌بندی دیگر، شایستگی‌ها در شش طبقه دسته‌بندی شده‌اند (کریمی و صالحی، ۱۳۸۸):

شایستگی شغلی: دانش و مهارت‌های مربوط به یک دسته از شغل‌ها که از طریق آموزش و تجربه کسب می‌شوند.

شایستگی اثربخشی شخصی: شایستگی‌هایی که کاربرد اثربخش مهارت‌ها و توانایی‌های شخصی را میسر می‌کنند.

شایستگی ارتباطات: شایستگی‌هایی که تبادل اطلاعات را تسهیل می‌کنند.

شایستگی بین‌فردی: شایستگی‌هایی که روابط کاری اثربخش را ایجاد و حفظ می‌کنند.

شایستگی گروهی: شایستگی‌هایی که به ایجاد گروه، کار گروهی و اثربخشی کمک می‌کند.

شایستگی سازمانی: شایستگی‌هایی که به اثربخشی کل سازمان و نظام کمک می‌کنند.

1. Sherman
2. Edwards
3. Freudenberg

در مدل دیگری که وی‌تالا^۱ (۲۰۰۵) تدوین کرده است، شایستگی‌ها به‌طور سلسله‌مراتبی در شش طبقه قرار گرفته شده است. وی این شایستگی‌ها را به‌صورت یک مثلث نشان می‌دهد. سلسله‌مراتب شایستگی‌های مدیریتی بر اساس این مدل، عبارتند از: شایستگی‌های فنی؛ شایستگی‌های کسب‌وکار؛ شایستگی‌های مدیریت و دانش؛ شایستگی‌های رهبری و نظارتی؛ شایستگی‌های اجتماعی و شایستگی‌های بین‌فردی.

فرایند شایسته‌سالاری

شایستگی به‌منزله موضوعی بدیع و مجموعه‌ای پیچیده از سازوکارهایی است که باید طی فرایندی بلندمدت، علمی و سنجیده در سازمان‌ها استقرار یابد. فرایند شایسته‌سالاری را می‌توان به‌عنوان یک فرایند تلفیقی از زیرفرایندهای شایسته‌خواهی، شایسته‌شناسی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گری، شایسته‌گماری، شایسته‌داری و شایسته‌پروری ترسیم کرد.

شایسته‌خواهی: یکی از ابعاد مهم برای استقرار شایسته‌سالاری، مسئله فرهنگ است. فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر سازمان باید این فرصت را ایجاد کند تا سازمان‌ها خواهان افراد شایسته باشند (ابیلی و همکاران، ۱۳۸۴: ۱۰).

شایسته‌یابی: بر اساس مرحله شایسته‌خواهی، وقتی فرهنگ سازمانی ایجاد کرد که سازمان نقش‌ها را برای افراد شایسته تعریف کند، تلاش سازمان برای یافتن افراد شایسته شروع می‌شود (ابیلی و همکاران، ۱۳۸۴: ۸).

شایسته‌گزینی: در راستای تحقق سیاست شایسته‌خواهی، سازمان باید معیارهای مشخصی برای گزینش افراد تعریف کند (ابیلی و همکاران، ۱۳۸۴: ۵).

شایسته‌گماری: بعد از شایسته‌گزینی باید تناسب بین شغل و شاغل برقرار شود؛ یعنی قراردادن فرد در جای مناسب (رابطی، ۱۳۸۰: ۳۹).

شایسته‌داری: به حفظ و نگهداری افراد شایسته، شایسته‌داری می‌گویند. این امر دارای

1. Viitala

اهمیت فراوانی نسبت به جذب دارد؛ لذا باید تمهیدات لازم فراهم شود تا افراد احساس عدالت کنند و مانع خروج این افراد از سازمان بشود (احمدی، ۱۳۸۰: ۴۳).

شایسته‌پروری: شایستگی یک ویژگی ثابت و پایدار نیست و متناسب با تغییر شرایط و محیط تغییر می‌یابد. سازمان تعهد دارد بستر لازم برای بروز شایستگی‌های افراد و توسعه آن را فراهم کند (رابطی، ۱۳۸۰: ۴۰).

روش تحقیق

روش انجام این تحقیق، توصیفی - پیمایشی و از نظر هدفی که دنبال می‌کند، از نوع تحقیقات کاربردی است. برای جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق، از مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و متغیرهای پرسشنامه با استفاده از مبانی نظری، منابع کتابخانه‌ای، اسناد و قوانین و مقررات موجود و نظرات کارشناسان، تهیه و تنظیم شد. اعتبار محتوایی ابزار سنجش (روایی) از طریق نظرخواهی از شش نفر از خبرگان دانشگاهی و هشت نفر از مدیران و کارشناسان معاونت منابع انسانی، به روش دلفی و همچنین با استفاده از فرمول لاشه حاصل شد و برای سنجش اعتماد یا پایایی از روش سازگاری درونی سؤالات با روش اندازه‌گیری ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که مطابق جدول زیر می‌باشد.

جدول ۲. اندازه‌گیری ضریب آلفای کرونباخ ابعاد تحقیق

ابعاد	ورودی	پردازش	خروجی	کل
آلفای کرونباخ	۰/۹۵۰	۰/۸۷۴	۰/۹۴۴	۰/۹۲۲

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش از دو طیف فن‌های توصیفی و استنباطی استفاده شده است. بخش‌های عمده مورد استفاده در آمار توصیفی با استفاده از شاخص‌های آماری نظیر فراوانی، درصد فراوانی،

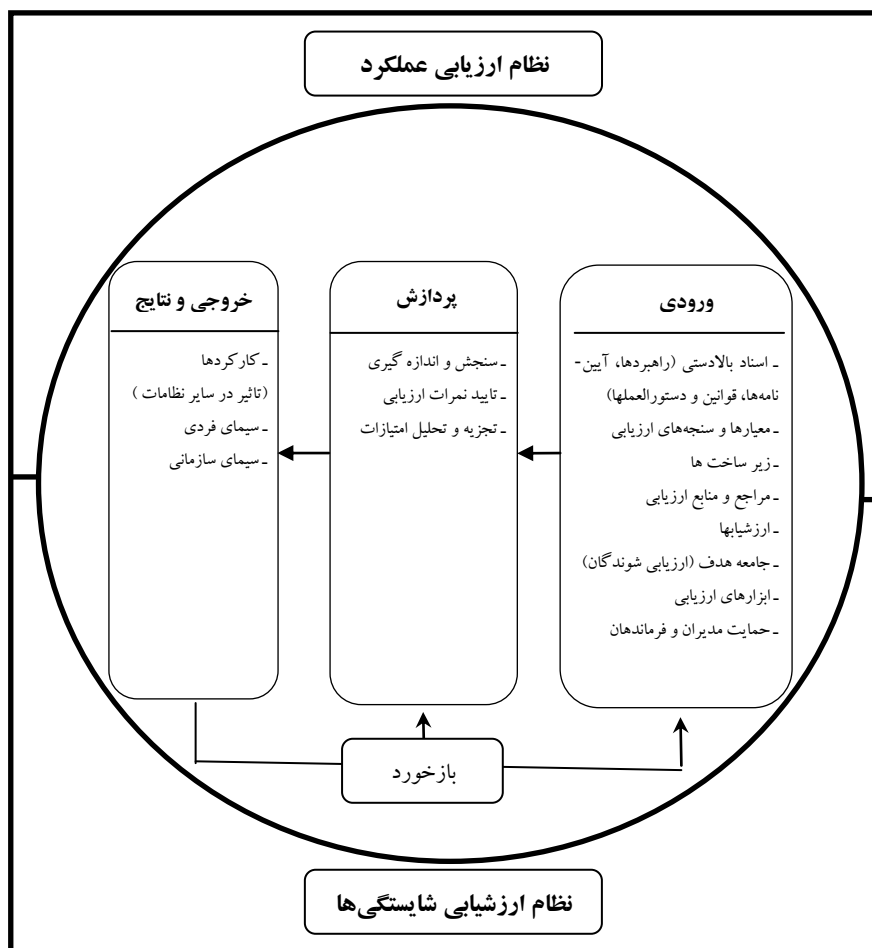
میانگین و انحراف معیار است. در بخش مربوط به آمار استنباطی از روش‌های آماری پارامتریک و ناپارامتریک بهره جستیم. برای استفاده از آزمون‌های آمار پارامتریک، تعیین بهنجار (نرمال) بودن داده‌هاست. برای اطمینان از بهنجار بودن داده‌ها آزمون‌های زیادی وجود دارد که در این تحقیق از مشهورترین آزمون تعیین نرمال یعنی آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شده است. پس از حصول اطمینان از داده‌های بهنجار، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون پارامتریک t استیودنت استفاده شده است. همچنین استفاده از تحلیل واریانس یک‌طرفه، آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی مؤلفه‌ها، خط‌کش یا ابزار اندازه‌گیری و انجام تحلیل شکاف صورت گرفت.

معرفی الگوی مفهومی تحقیق

باتوجه به مصاحبه‌های انجام‌شده با افراد خبره (که در زمینه ارزیابی عملکرد در سازمان مورد مطالعه تجربه لازم را داشته‌اند) و بهره‌گیری از ادبیات تحقیق، چارچوب مفهومی به دست آمد. باتوجه به این مهم، چارچوب مفهومی تحقیق بر اساس دیدگاه سیستمی، دارای ۳ بعد، ۱۵ متغیر و ۹۵ شاخص است. چارچوب مفهومی دارای سه سطح می‌باشد که در نمودار (۱) ترسیم شده است.

یافته‌های تحقیق

بر اساس مطالعه مبانی نظری و مصاحبه‌های اکتشافی، معیارهایی برای مطالعه و مقایسه بین دو نظام شناسایی و احصا شد. باتوجه به معیارهای تأییدشده و با استفاده از آزمون‌های آماره‌های توصیفی و استنباطی نسبت به تجزیه و تحلیل داده‌ها اقدام و نتایج یافته‌های تحقیق در قالب جداول و نمودارها ترسیم شد. در ابتدای این بخش، توصیفی از وضعیت جمعیت‌شناختی تحقیق ارائه می‌شود.



نمودار ۱. چارچوب مفهومی تحقیق

غالب نمونه آماری تحقیق دارای جنسیت مرد (۷۵ درصد)، تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر (۷۵ درصد)، برخوردار از سابقه مدیریتی (۶۰ درصد)، و بیش از ۲۰ سال سابقه خدمتی (۵۵ درصد) می‌باشند.

پاسخ به سؤال‌های تحقیق

مهم‌ترین بخش مربوط به هر پژوهشی پاسخ به سؤالات آن است که در اینجا نسبت به تبیین آنها اقدام می‌شود.

۱- ابعاد و متغیرهای نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها کدام است؟

جدول ۳. ابعاد و متغیرهای نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها

عنوان بعد	تعداد بعد	عنوان متغیر	تعداد متغیر	تعداد شاخص
ورودی	۱	اسناد بالادستی	۹	۳
		معیارها و سنجه‌های ارزیابی		۶
		زیرساخت‌ها		۳
		مراجع و منابع ارزیابی		۱۳
		ارزشیاب‌ها		۵
		جامعه هدف		۳
		حمایت مدیران و مسئولین		۳
		فرهنگ سازمانی		۳
		ابزارهای ارزیابی		۵
پردازش	۱	سنجش و اندازه‌گیری	۳	۹
		تأیید نمرات		۳
		تجزیه و تحلیل		۳
خروجی	۱	کارکردها	۳	۸
		سیمای فردی		۱۱
		سیمای سازمانی		۷
جمع	۳		۱۵	۹۵

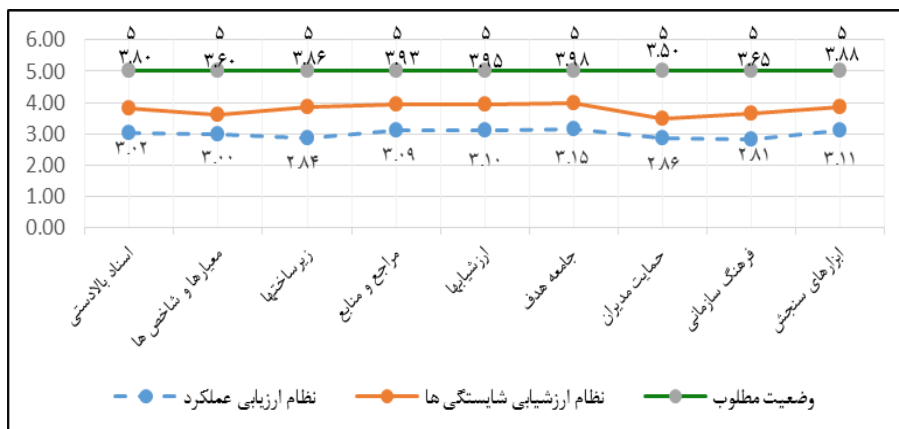
مطابق جدول فوق و پس از تأیید خبرگان، در این تحقیق جهت مقایسه دو نظام، ۳ بعد، ۱۵ متغیر و ۹۵ شاخص شناسایی شد.

۲- وضعیت ابعاد نظام ارزشیابی شایستگی‌ها در مقایسه با نظام ارزیابی عملکرد چگونه است؟

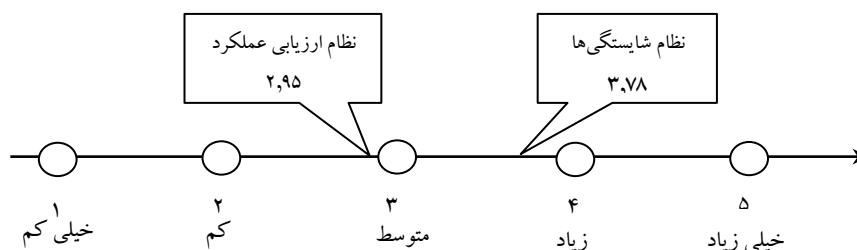
۱-۲- مقایسه وضعیت بعد ورودی نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها

جدول ۴: وضعیت متغیرهای ورودی نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها

انحراف معیار	میانگین	آماره	
		متغیرهای ورودی	
۰/۶۴۷۵۹	۳/۸۰۰۸	نظام ارزشیابی شایستگی‌ها	اسناد بالادستی
۰/۹۳۳۰۸	۳/۰۲۰۳	نظام ارزیابی عملکرد	
۰/۶۶۰۶۸	۳/۵۹۹۲	نظام ارزشیابی شایستگی‌ها	معیارها و شاخص‌ها
۱/۰۱۴۹۴	۲/۹۹۶۰	نظام ارزیابی عملکرد	
۰/۶۹۲۵۸	۳/۸۵۸۲	نظام ارزشیابی شایستگی‌ها	زیرساخت‌ها
۱/۱۵۰۰۴	۲/۸۴۲۹	نظام ارزیابی عملکرد	
۰/۵۶۴۹۹	۳/۹۳۲۱	نظام ارزشیابی شایستگی‌ها	مراجع و منابع
۱/۱۴۳۴۶	۳/۰۹۰۹	نظام ارزیابی عملکرد	
۰/۷۳۱۳۷	۳/۹۵۰۶	نظام ارزشیابی شایستگی‌ها	ارزشیاب‌ها
۱/۵۴۵۳۲	۳/۱۰۱۳	نظام ارزیابی عملکرد	
۰/۸۳۸۹۸	۳/۹۸۴۱	نظام ارزشیابی شایستگی‌ها	جامعه هدف
۱/۳۴۲۷۸	۳/۱۵۴۸	نظام ارزیابی عملکرد	
۰/۸۰۲۴۳	۳/۴۹۶۰	نظام ارزشیابی شایستگی‌ها	حمایت مدیران و مسئولین
۰/۹۷۲۴۶	۲/۸۶۱۱	نظام ارزیابی عملکرد	
۰/۶۳۸۴۴	۳/۶۵۱۲	نظام ارزشیابی شایستگی‌ها	فرهنگ سازمانی
۱/۰۲۲۰۳	۲/۸۱۰۱	نظام ارزیابی عملکرد	
۰/۵۶۶۵۱	۳/۸۷۵۳	نظام ارزشیابی شایستگی‌ها	ابزارهای سنجش
۱/۰۸۵۱۸	۳/۱۱۰۶	نظام ارزیابی عملکرد	
۰/۵۳۵۱	۳/۷۸۲۷	نظام ارزشیابی شایستگی‌ها	ورودی
۰/۷۹۹۴	۲/۹۵۹۰	نظام ارزیابی عملکرد	
۰/۸۲	میزان شکاف		



نمودار ۲. وضعیت متغیرهای بعد ورودی نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها



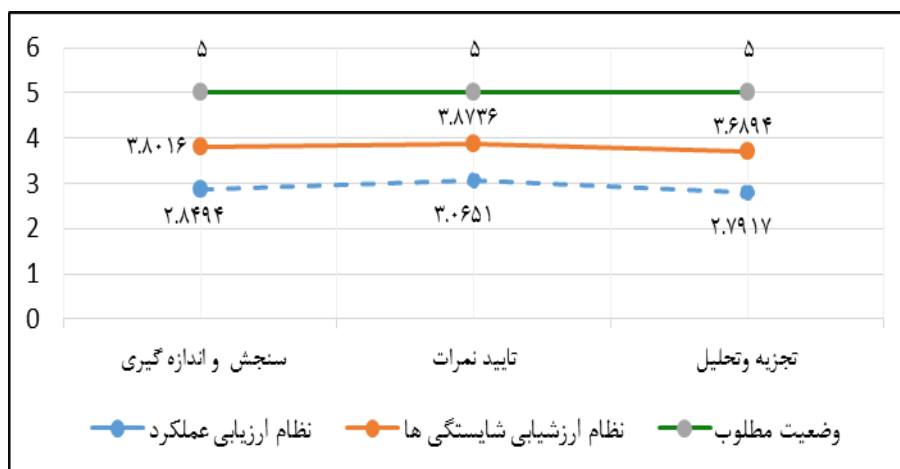
نمودار ۳. وضعیت بعد ورودی نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها

میانگین نمره پاسخگویان به مقیاس ورودی نظام ارزشیابی شایستگی‌ها ۳٫۷۸۲ است که از نمره متوسط ۳ بالاتر است، این میانگین به معنای آن است که پاسخگویان معتقدند ورودی نظام ارزشیابی شایستگی‌ها بیشتر از متوسط بوده و نسبت به نظام ارزیابی عملکرد که دارای میانگین ۲٫۹۵ می‌باشد، مناسب‌تر و مؤثرتر بوده است.

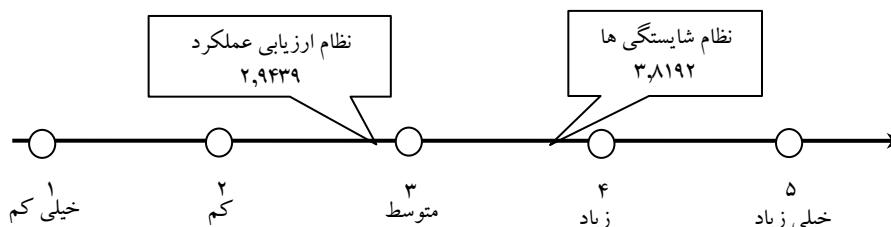
۲-۲ - مقایسه وضعیت پردازش نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها

جدول ۵. وضعیت متغیرهای پردازش نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها

انحراف معیار	میانگین	آماره	
		متغیرهای پردازش	
۰/۳۹۲۴۰	۳/۸۰۱۶	نظام ارزشیابی شایستگی‌ها	سنجش و اندازه‌گیری
۰/۶۲۶۶۲	۲/۸۴۹۴	نظام ارزیابی عملکرد	
۰/۸۱۲۱۲	۳/۸۷۳۶	نظام ارزشیابی شایستگی‌ها	تأیید نمرات
۱/۴۶۰۸۰	۳/۰۶۵۱	نظام ارزیابی عملکرد	
۰/۶۹۰۷۴	۳/۶۸۹۴	نظام ارزشیابی شایستگی‌ها	تجزیه و تحلیل
۱/۳۳۵۵۵	۲/۷۹۱۷	نظام ارزیابی عملکرد	
۰/۵۴۱۲	۳/۸۱۹۲	نظام ارزشیابی شایستگی‌ها	پردازش
۰/۹۲۰۸	۲/۹۴۳۹	نظام ارزیابی عملکرد	
۰/۸۸	میزان شکاف		



نمودار ۴. وضعیت متغیرهای پردازش نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها



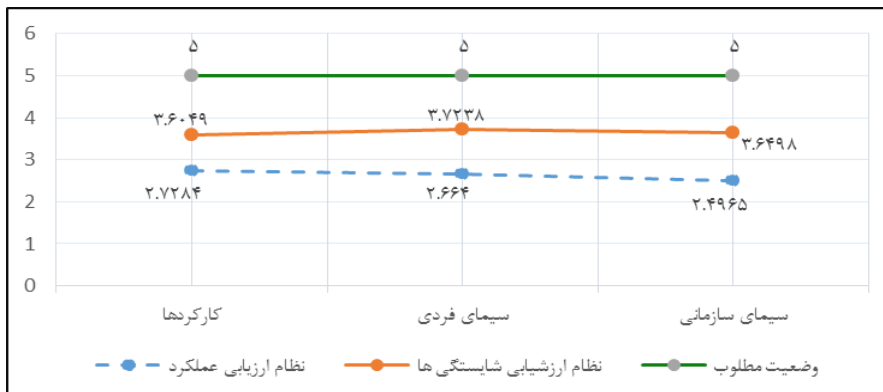
نمودار ۵. وضعیت بعد پردازش نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها

میانگین نمره پاسخگویان به مقیاس پردازش ۳,۸۱۹ است که از نمره متوسط ۳ بالاتر است، این میانگین به معنای آن است که پاسخگویان معتقدند پردازش نظام ارزشیابی شایستگی‌ها بیشتر از متوسط بوده و نسبت به نظام ارزیابی عملکرد که دارای میانگین ۲,۹۴ می‌باشد، مناسب‌تر و مؤثرتر بوده است.

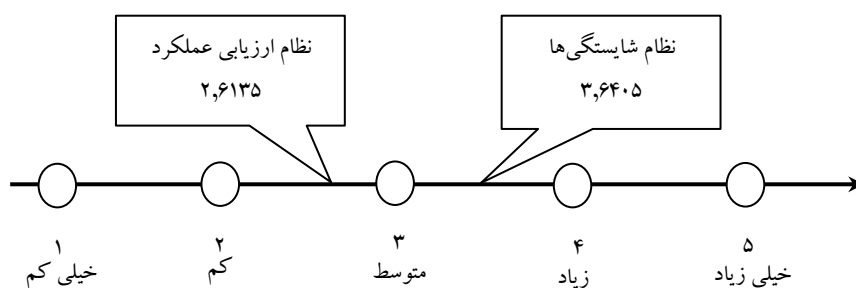
۲-۳. مقایسه وضعیت بعد خروجی نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها

جدول ۶. وضعیت متغیرهای خروجی نظام ارزیابی عملکرد با نظام ارزشیابی شایستگی‌ها

انحراف معیار	میانگین	متغیرهای خروجی		
		نظام ارزشیابی شایستگی‌ها	کارکردها	Pair 1
۰/۷۵۷۱۲	۳/۶۰۴۹	نظام ارزشیابی شایستگی‌ها	کارکردها	Pair 1
۱/۰۰۳۴۷	۲/۷۲۸۴	نظام ارزیابی عملکرد		
۰/۶۱۴۷۶	۳/۷۲۳۸	نظام ارزشیابی شایستگی‌ها	سیمای فردی	Pair 2
۰/۹۰۹۷۱	۲/۶۶۴۰	نظام ارزیابی عملکرد		
۰/۶۸۸۶۶	۳/۶۴۹۸	نظام ارزشیابی شایستگی‌ها	سیمای سازمانی	Pair 3
۱/۱۴۹۲۸	۲/۴۹۶۵	نظام ارزیابی عملکرد		
۰/۶۱۱۷۲	۳/۶۴۰۵	نظام ارزشیابی شایستگی‌ها	خروجی	Pair 4
۰/۸۹۱۹۱	۲/۶۱۳۵	نظام ارزیابی عملکرد		
۱/۰۳	میزان شکاف			



نمودار ۶. وضعیت متغیرهای خروجی نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها



نمودار ۷. وضعیت بعد خروجی نظام ارزیابی عملکرد و ارزشیابی شایستگی‌ها

میانگین نمره پاسخگویان به مقیاس خروجی ۳,۶۴ است که از نمره متوسط ۳ بالاتر است، این میانگین به معنای آن است که پاسخگویان معتقدند خروجی نظام ارزشیابی شایستگی‌ها بیشتر از متوسط بوده و نسبت به نظام ارزیابی عملکرد که دارای میانگین ۲,۶۱ می‌باشد، مناسب‌تر و موثرتر بوده است.

۳- آیا ابعاد نظام ارزشیابی شایستگی‌ها با یکدیگر ارتباط دارند؟

جدول ۷. آزمون همبستگی اسپیرمن و سنجش همبستگی ابعاد نظام ارزشیابی شایستگی‌ها

ابعاد		ورودی	پردازش	خروجی
ورودی	ضریب همبستگی	۱	۰/۷۸۸**	۰/۷۸۴**
	معنی‌داری (دو سویه)		۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
پردازش	ضریب همبستگی	۰/۷۸۸**	۱	۰/۶۵۸**
	معنی‌داری (دو سویه)	۰/۰۰۰		۰/۰۰۰
خروجی	ضریب همبستگی	۰/۷۸۴**	۰/۶۵۸**	۱
	معنی‌داری (دو سویه)	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	

ملاحظه ارقام جدول همبستگی نشان می‌دهد، معنی‌داری محاسبه‌شده، از معنی‌داری در سطح آلفای ۰,۰۵ درصد کوچکتر است، لذا با اطمینان ۰.۹۹ می‌توان گفت بین ابعاد نظام شایستگی‌ها همبستگی معنی‌دار وجود دارد، جهت این همبستگی مستقیم و شدت آن، قوی است.

۴- درجه اهمیت و اولویت هر یک از ابعاد و متغیرهای نظام ارزشیابی شایستگی‌ها چگونه است؟

بر اساس آزمون فریدمن از میان ابعاد نظام ارزشیابی شایستگی‌ها، بالاترین امتیاز مربوط به بعد «پردازش» و پایین‌ترین امتیاز مربوط به بعد «خروجی» است. همچنین بین شاخص‌ها، بالاترین امتیاز به «جامعه هدف» با امتیاز ۵,۶۳ و پایین‌ترین امتیاز مربوط به «سنجش و اندازه‌گیری» با امتیاز ۱,۷۵ می‌باشد. تفصیل این وضعیت در جدول ۸ به نمایش درآمده است.

جدول ۸. درجه اهمیت (اولویت) ابعاد و متغیرهای نظام ارزشیابی شایستگی‌ها

رتبه	متغیر	رتبه	ابعاد
۲,۲۹	تأیید نمرات ارزیابی	۲,۲۵	پردازش
۱,۹۶	تجزیه و تحلیل نمرات		
۱,۷۵	سنجش و اندازه‌گیری		
۵,۶۳	جامعه هدف	۱,۹۳	ورودی
۵,۵۶	ارزشیاب‌ها		
۵,۴۵	مراجع و منابع		
۵,۳۸	زیرساخت‌ها		
۵,۳۱	اسناد بالادستی		
۵,۲۶	ابزارهای ارزیابی		
۴,۶	فرهنگ سازمانی		
۳,۹۲	معیارها و سنجه‌ها		
۳,۸۹	حمایت مسئولین و مدیران		
۲,۱۵	سیمای فردی		
۲,۰۱	سیمای سازمانی	۱,۸۲	خروجی
۱,۸۳	کارکردها		

نقاط قوت و ضعف نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها

باتوجه به بررسی میدانی و نتایج حاصل از مصاحبه با مدیران و کارشناسان، نقاط قوت و ضعف نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها استخراج شد.

مهم‌ترین سؤال‌های مصاحبه برابر فهرست زیر است:

- ۱- نقاط ضعف، کاستی و ناکارآمدی نظام ارزیابی عملکرد را تبیین نمایید.
- ۲- نقاط قوت و برجستگی‌های نظام ارزیابی عملکرد را تبیین نمایید.
- ۳- نقاط ضعف، کاستی‌ها و نواقص نظام ارزشیابی شایستگی‌ها را تبیین نمایید.

۴- نقاط قوت نظام ارزشیابی شایستگی‌ها را تبیین نمایید.

۵- از نظر جنابعالی وجوه تمایز و اشتراک این دو نظام در ابعاد ورودی، فرایند و خروجی کدامند؟

طی بررسی صورت گرفته، یافته‌های حاصل از مصاحبه با مدیران و کارشناسان شاغل در مدیریت‌های ارزیابی عملکرد و ارزشیابی شایستگی‌ها و همچنین نتایج حاصل از یافته‌های تحقیق، هر یک از این دو نظام دارای نقاط ضعف و قوت است که در جدول ۹ به اهم آنها، اشاره می‌شود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

الف) نتیجه‌گیری

هدف اصلی این مقاله، مقایسه تطبیقی و تحلیلی نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها در یکی از سازمان‌های وابسته به نیروهای مسلح است. بدین منظور ابتدا چارچوبی برای مقایسه دو نظام ارزشیابی تعیین شد و هر دو نظام از بعد ورودی، پردازش و خروجی مورد مقایسه قرار گرفتند. در تجزیه و تحلیل صورت گرفته مشخص شد، در نظام ارزیابی عملکرد میانگین وضعیت بعد ورودی ۲,۹۵، میانگین وضعیت بعد پردازش ۲,۹۴ و میانگین وضعیت بعد خروجی ۲,۶۱ است که میانگین وضعیت نظام ارزیابی عملکرد در هر سه بعد به میزان ۲,۸۳۶۴ می‌باشد. بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که میزان مطلوبیت این نظام ۴۵,۹۰٪ است که نسبت به وضعیت ایده‌آل (۱۰۰٪ و عدد ۵ مقیاس لیکرت) در حدود ۵۴٪ فاصله وجود دارد.

جدول ۹. نقاط قوت و ضعف نظام ارزیابی عملکرد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها

نظام شایستگی‌ها		نظام ارزیابی عملکرد	
نقاط ضعف	نقاط قوت	نقاط ضعف	نقاط قوت
- بعضی از شاخص‌ها قابل اندازه‌گیری (یا کمی کردن) نیستند؛ همانند: صداقت، توکل و تقوا	- معنویت و شاخص‌های ارزشی، محور نظام ارزشیابی شایستگی‌هاست.	- توجه کم به شاخص‌های معنوی جهت ارزیابی کارکنان	- سهولت ارزیابی
- هزینه این کار بالا است.	- تطابق نظام ارزشیابی با راهبردهای مصوب	- تناسب کم نظام ارزیابی عملکرد با راهبردها و پاسخگو نبودن به نیازها و شرایط فعلی سازمان	- کم هزینه بودن ارزیابی
- عدم تمایز سنجه‌های کارکنان شاغل در ستاد از صف.	- پایین بودن سطح اعمال سلیقه ارزیاب‌ها در ارزیابی	- اصل بر مصاحبه بوده است و از شیوه‌های مشاهده و تحقیق میدانی کمتر استفاده می‌شد.	
- افزایش تظاهر افراد به انجام کارهای خوب	- تأثیر نتایج ارزیابی در سایر نظامات	- ذهن‌گرا بوده و براساس ذهنیت ارزیابی‌کننده صورت می‌پذیرفت.	
- شرایط و فرهنگ‌های مختلف در نظر گرفته نشده است.	- وجود ارزشیاب‌های آموزش دیده	- نتایج ارزیابی فاقد اعتبار واقعی بود و باعث شده بود تا از نتایج آن در انتصابات نتوان استفاده کرد.	
- شیوه متفاوت انجام کار مراجع ارزیابی و عدم وجود وحدت رویه	- ارزشیابی با نگاه دستگیری و رشد و نه بزرگ کردن عیب و ایراد افراد است و باعث ارتقا می‌باشد.	- هماهنگی بین مراجع ارزیابی کم بود.	
- دوشغله بودن برخی از ارزشیاب‌ها	- ارائه کارنامه فرد همراه با توصیف و تحلیل و... و تبیین نقاط قوت و ضعف فرد (سیمای فردی)	- عدم تأثیر نتایج ارزیابی در سایر نظامات	
- پیچیدگی فرایند ارزشیابی	- تولید کارنامه سازمانی (سیمای سازمانی)	- ارزشیابی مستمر و پیوسته نبود	
	- قابل اعتماد بودن بودن نتایج ارزشیابی عملکرد بدلیل وجود منابع متفاوت.	- در این نظام تحلیل نقاط قوت و ضعف وجود نداشت	
	- وجود مصادیق برای هر سنجه برای ارزیابی بهتر سنجه‌ها	فرد به صورت مستمر ارزیابی نمی‌شد بلکه در یک مقطع (رسیدن موعد ترفیع) مورد ارزیابی قرار می‌گرفت.	

اما در رابطه با نظام ارزشیابی شایستگی‌ها، نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد که میانگین وضعیت بعد ورودی ۳,۷۸، میانگین وضعیت بعد پردازش ۳,۸۱ و میانگین وضعیت بعد خروجی به میزان ۳,۶۴ است که به‌طور میانگین وضعیت نظام ارزشیابی شایستگی‌ها به میزان ۳,۷۶ می‌باشد. بنابراین چنین نتیجه گرفته می‌شود که میزان مطلوبیت این نظام ۶۹,۱۰٪ است که نسبت به وضعیت ایده‌آل (۱۰۰٪ و عدد ۵ لیکرت) در حدود ۳۱٪ فاصله وجود دارد.

همچنین یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که:

۱ - وضعیت متغیرهای ورودی نظام ارزشیابی شایستگی‌ها نسبت به نظام ارزیابی عملکرد از مطلوبیت بیشتری برخوردار است و شکافی به میزان ۰,۸۲ می‌توان بین این دو نظام متصور شد.

- نظام ارزیابی عملکرد از حیث متغیرهای بعد ورودی در وضعیت نسبتاً نامناسبی قرار داشته و نظام شایستگی‌ها از حیث بعد ورودی در وضعیت قابل قبول قرار داشته و در میان مدت نیاز به اقدام برای اصلاح و بهبود دارد.

۲ - وضعیت نظام ارزشیابی شایستگی‌ها در بخش مربوط به متغیرهای بعد پردازش، نسبت به نظام ارزیابی عملکرد از مطلوبیت بیشتری برخوردار است و شکافی به میزان ۰,۸۸ بین این دو نظام وجود دارد.

- نظام ارزیابی عملکرد از حیث بعد پردازش در وضعیت نسبتاً نامناسبی قرار دارد و نظام شایستگی‌ها از حیث بعد پردازش در وضعیت قابل قبول قرار داشته و در میان مدت نیاز به اقدام برای اصلاح و بهبود دارد.

۳ - وضعیت متغیرهای خروجی نظام ارزشیابی شایستگی‌ها، نسبت به نظام ارزیابی عملکرد از مطلوبیت بیشتری برخوردار است و شکافی به میزان ۱,۰۳ می‌توان بین این دو نظام متصور شد.

نظام ارزیابی عملکرد از حیث متغیرهای بعد خروجی در وضعیت نسبتاً نامناسبی قرار دارد و نظام ارزشیابی شایستگی‌ها از حیث بعد خروجی در وضعیت قابل قبول قرار داشته و در میان مدت نیاز به اقدام برای اصلاح و بهبود دارد.

ب) پیشنهادها

- با توجه به یافته‌های تحقیق، برای بهبود و مؤثر واقع شدن نظام ارزشیابی شایستگی‌ها که پس از قریب سه دهه جایگزین نظام قبلی ارزیابی عملکرد شده است، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:
- ۱- در فرایند ارزیابی کارکنان به شرایط جغرافیایی و فرهنگ‌های مختلف اقوام توجه شود.
 - ۲- به روش خوداظهاری به‌عنوان یکی از منابع ارزشیابی شایستگی‌ها اهمیت بیشتری داده شود.
 - ۳- مشکل ساختار و سازمان ارزشیاب‌ها برطرف و از به‌کارگیری ارزشیاب‌های چندشغله پرهیز شود.
 - ۴- از انجام کارهای موازی و همچنین اموری که فرایند ارزیابی را طولانی می‌کند، خودداری شود.
 - ۵- موفقیت هرچه بیشتر نظام ارزشیابی شایستگی‌ها نیازمند پشتیبانی‌های بی‌دریغ معنوی و مادی فرماندهان و مدیران است که ضروری است به این مهم توجه شود.
 - ۶- تأثیر نتایج ارزشیابی در سایر نظامات (حقوق و دستمزد، انتصابات، ترفیعات، عضوایی و گزینش و خدمات) رمز پویایی و ماندگاری این نظام است که لازم است بر آن تأکید شود.

منابع

- ایلی، خدایار و همکاران (۱۳۸۳)، شایسته‌سالاری بستر حضور در عرصه جهانی: ماهنامه تدبیر، شماره ۴۵۱.
- احمدی، علی‌عسگر (۱۳۸۰)، به سوی شایسته‌سالاری در مدیریت: فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره هفتم، شماره ۸.
- بایرز و رو، نو و دیگران (۲۰۰۸)، مدیریت منابع انسانی، خطاهای سیستم ارزشیابی عملکرد، نیویورک، مک‌کیل.
- رابطی، رئوف (۱۳۸۰)، شایسته‌سالاری در دستگاه‌های دولتی، فصلنامه تعاون، شماره ۱۲۱.
- دعائی، حبیب‌اله (۱۳۸۱)، مدیریت منابع انسانی، چاپ پنجم، انتشارات بیان هدایت، مشهد.
- کریمی، مرتضی (۱۳۸۶)، آموزش مدیران با الگوی شایستگی، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۷۹.
- کریمی، مرتضی و صالحی، مسلم (۱۳۸۸)، توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی، رویکردی نوین در آموزش و توسعه مدیران: آیتز، تهران.
- نظری منش، لیلا (۱۳۸۴)، شاخص‌های انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی، اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمانها، تهران.
- Abdullah, A. H., & Sentosa, I. (2012). Human resource competency models: hanging evolutionary trends, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(11), 11- 25.
- Appelbaum, S.H., and Roy, M., and Gilliland, T.(2011). Globalization of performance appraisals: theory and applications. John Molson School of Business. Concordia University. Montreal, Canada, *Management Decision*. 49:4. 570-585.
- Cochran, G. R., B. S., M. S. (2009). *Ohio State University Extension Competency Study: Developing a Competency Model for a 21st Century Extension Organization*. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University.
- Cropanzano, R., and Mitchell, M.S.(2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*. 31:874-900.
- Curado, C., Henriques, L., & Bontis, N. (2011). Intellectual capital disclosure payback. *Management Decision*, 49(7), 1080 - 1098.
- Diez, J., Ochoa, M., Prieto, M., & Santidrian, A. (2010). Intellectual capital and value creation in Spanish firms. *Journal of Intellectual Capital*, 11(3), 348 - 367.
- Draganidis F. & Mentzas G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information management & computer security*, 14, 51-61.
- Edwards, A. (2009). *Competency modeling as an antecedent for effective Leadership development and succession planning within the public social services environment*, 1346. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Benedictine University.
- Freudenberg, R.(2004). Competency modeling. <http://www.training.fema.gov/emiweb/edu>.
- Gould, W.J.(2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving

- superior performance: a study of public-sector organizations, **International Journal of Human Resource Management**.14: 28-54.
- Lopez, G., & Cuartas, D. (2010). **The Most Relevant Indicators of Intellectual Capital Components in an Engineering Faculty**. 2nd International Congress on Engineering Education, 249 - 253.
- Mitchell, L. & Boak, G. (2009). developing competence frameworks in uk healthcare: lesson from practice. **Journal of European Industrial training**, 33 (8/9),701_717.
- Noe, R.A, Hollenbeck, J. R, Gerhart, B., Wright, P.M.(2008.). **Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage**. New York: Mc GrawHill,
- Sherman, R. (2001). **Management competencies and sample indicators for the improvement of adult education program**, A Publication of Building Professional Development Partnerships for Adult Educators Project. <http://www.prenet2000.com>.
- Slatten, T., and Svensson, G., and Svaeri, S.(2010). **Service Quality and Turnover Intentions as Perceived by Employees**. Lillehammer University College. Lillehammer. Norway. Emerald Group Publishing Limited. 40:2. 205-221.
- Snell, S.A., Bohlander, G.W.(2010), **Managing Human Resources**, South-Western, Edition 15,
- Snell, S. A & Bohlander, G. W. (2007). **Managing Human Resources**. Thomson Publishing Company.
- Taher, Samer (2007). **Competency Based Human Resource Management Program**, MEIRC Consultant and Training Company, pp48.
- Viitala, R. (2005). perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. **Journal of workplace learning**,17(6),436-451.
- Wang, L.(2010). **Perceived Equity and Unionization Propensity in China**. Department of Management. College of Business Administration, the University of Texas – Pan American. Edinburg, Texas, USA.
- Wright, A.(2011). Modernizing Away Gender Pay Inequality? Some Evidence from the Local Government Sector on Using Job Evaluation. University of Westminster, London, UK. **Employee Relations**. 33:2.159-178.
- Yeung Arthur, Woolcock Patricia, Sullivan John; (1996). Identifying and Developing HR Competencies for the Future. **the California Strategic Human Resource Partnership Human Resource Planning**. Volume 19. Number 4. 48-58.
- Yukl ,G(2008). **The Leadership Quarterly**, Management Department, available at: www.elsevier.com/locate/leaqua.