

## مقاله پژوهشی:

# شناسایی شاخص‌های توسعه شایستگی کارکنان در کانون ارزیابی و توسعه با

## رویکرد الگوسازی ساختاری تفسیری

[20.1001.1.74672588.1400.5.20.2.0](https://doi.org/10.1001.1.74672588.1400.5.20.2.0)

محمدعلی سرکاک!، مصطفی عابدی اردکانی!، حسن درویش!، حسن فراتی!

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۱۸

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی شاخص‌های توسعه شایستگی کارکنان در کانون ارزیابی و توسعه در دستگاه‌های وابسته به قوه قضاییه در استان یزد انجام شد. این پژوهش از نوع مطالعات توصیفی و با هدف کاربردی بوده و به صورت آمیخته (کیفی و کمی) انجام گردیده است. ابتدا با بررسی ادبیات در زمینه موضوع پژوهش و سپس با روش دلفی، شاخص‌های توسعه شایستگی کارکنان در راستای ایجاد کانون ارزیابی و توسعه شناسایی و در گام بعد، با استفاده از الگوسازی ساختاری تفسیری، روابط بین ابعاد و شاخص‌ها تعیین و مورد تحلیل قرار گرفته است. براساس ادبیات تحقیق و روش دلفی، ۷ بعد و ۳۲ شاخص شناسایی شد. ابعاد اصلی عبارت از: عوامل ساختاری، زمینه‌ای، رفتاری و عوامل مربوط به ویژگی‌های ارزیاب‌ها، شاخص‌های شایستگی، ویژگی‌های ارزیابی‌شوندگان و ابزارهای سنجش شایستگی است. نتایج نشان می‌دهد در سطح‌بندی الگو، ابزارهای سنجش شایستگی در سطح اول و به‌عنوان متغیر وابسته و عوامل ساختاری در سطح ششم به‌عنوان متغیر مستقل شناسایی شد. پیشنهاد می‌شود به‌سازی عوامل ساختاری که مبنای الگو به‌شمار می‌آید در اولویت قرار گیرند و مطابق شاخص‌های تعیین شده، ابزارهای سنجش، تدوین و در راستای توسعه کارکنان و مدیران به‌کارگیری شود.

**کلید واژه‌ها:** الگو شایستگی، توسعه شایستگی، کانون ارزیابی و توسعه، الگوسازی ساختاری تفسیری.

۱. استاد، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، نویسنده مسئول، رایانامه: mostafa\_abedy@yahoo.com

۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۴. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

## مقدمه

در حوزه مدیریت منابع انسانی برخی مسائل ذهن مدیران ارشد سازمان‌ها و مدیران منابع انسانی را به خود مشغول کرده است که می‌توان به مسائل مهمی چون شیوه یکپارچه‌سازی و انسجام بخشی زیر سیستم‌های منابع انسانی اشاره کرد. رویکرد مبتنی بر شایستگی‌های منابع انسانی، یکی از راه‌های ارائه شده برای این مهم خواهد بود (بهراد و دیگران، ۱۳۹۹). برای دستیابی به رویکرد مبتنی بر شایستگی، در مرحله نخست باید به صورت کاملاً ویژه و اختصاصی، فارغ از هر نوع کپی‌برداری و اقتباس محض، شاخص‌های شایستگی را شناسایی و تعیین کرد و در ادامه نسبت به طراحی و پیاده‌سازی الگو و الگویی مناسب جهت همان سازمان، اقدام نمود به گونه‌ای که شایستگی‌های مورد نیاز را در سازمان ارزیابی و توسعه دهد (کوکران، ۲۰۰۹).

امروزه، واژه شایستگی در علوم گوناگون، معانی متفاوتی دارد و به یک واژه چندمنظوره علمی و پرکاربرد تبدیل شده است (معینی و همکاران، ۱۳۹۱). نداشتن یک الگوی شایستگی<sup>۱</sup> مناسب در یک سازمان، بر روند کاری کارکنان و توسعه آنها تأثیر منفی خواهد گذاشت (تزینر، ۲۰۱۹). بی‌شک بدون داشتن شاخص و ابزار سنجش، نمی‌توان توانایی‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌های افراد را به صورت عادلانه شناسایی و برای آن برنامه‌ریزی کرد. یکی از دلایل وجود شکاف‌های عملکردی، عدم وجود شاخص‌های شایستگی در سازمان‌هاست؛ چراکه بدون این شاخص‌ها، نمی‌توان شکاف‌های عملکردی را اندازه‌گیری کرد و به همین دلیل برنامه‌های بلندمدت سازمانی با دشواری پیاده‌سازی می‌شود و تلاش‌های صورت گرفته ممکن است به‌طور مناسب پاسخگوی نیازهای عملکرد واقعی نباشد (تریاکوف<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

1 Competency

2 Cochran

3 Competency Model

4 Tziner

5 Traicoff et al

کانون ارزیابی و توسعه شایستگی با عمر پنجاه ساله خود یک روش ارزیابی به‌شمار می‌آید. هرچند به دلیل این نحوه نام‌گذاری، در ذهن برخی افراد، که با کارکرد کانون‌های ارزیابی آشنا نیستند، تصور فضا یا مکانی خاص را ایجاد می‌کند (ابوالعالی، ۱۳۹۰). در سال-های اخیر به‌کارگیری کانون‌های ارزیابی و توسعه در بخش‌های دولتی و خصوصی بیش از پیش مورد استفاده قرار گرفته است و تا حدودی سازمان‌ها به اثربخشی کانون‌های ارزیابی پی برده‌اند؛ چراکه دریافته‌اند می‌توانند با کمک کانون‌های ارزیابی و توسعه به ارزیابی دانش، سنجش مهارت و توانایی‌ها و دیگر ویژگی‌های کارکنان سازمان خود اقدام کرد (عریضی و همکاران، ۱۳۹۱).

کانون‌های ارزیابی و توسعه شایستگی، براساس اهداف تعیین شده دارای دو کارکرد می‌باشند و یا می‌توان به‌طور ضمنی آنها را به دو دسته تقسیم کرد. دسته اول که کانون‌های ارزیابی نام‌گذاری می‌شوند و برای اخذ تصمیم در مورد استخدام و گزینش اولیه کارکنان طراحی می‌شوند و دسته دوم که به کانون‌های توسعه‌ای موسوم هستند و برای شناخت نقاط قوت و قابل توسعه افراد و در نهایت برای ارتقاء و انتصاب کارکنان تشکیل می‌شوند. استخدام و ارتقاء، تشخیص نیازهای آموزشی، توسعه و بهبود قابلیت‌ها سه کارکرد اصلی مراکز ارزیابی هستند (بالانتاین، ۲۰۱۴).

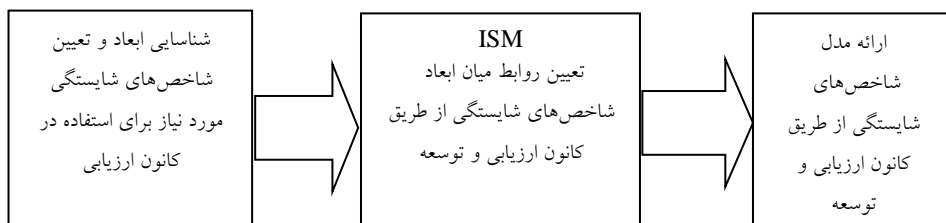
برای استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی، نیاز به وجود برخی آمادگی‌ها و پیش‌زمینه‌ها در سازمان است. به‌همین منظور باید ابتدا الگو توسعه شایستگی همان سازمان طراحی شود و در وهله بعد نسبت به ایجاد کانون ارزیابی و توسعه شایستگی اقدام لازم را انجام داد (حسینی، ۱۳۹۴).

سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه در استان یزد نیاز به کارکنانی توانمند، باهوش، دارای بنیه علمی قوی، با سطح ارتباطی بالا با مردم و همچنین به مدیرانی کارآمد، عادل، مردمی و مستعد برای آینده‌ای روشن دارند و بی‌شک این امر بدون داشتن طرح و برنامه محقق نخواهد شد. برنامه‌هایی مانند پرورش جانشین، شناخت توانایی‌ها و استعدادها، تقویت مدیریت استعداد، فرایندهای توسعه‌ای مناسب، شناسایی و نیازسنجی آموزشی صحیح و

اجرای آموزش مناسب، استقرار نظام شایسته‌سالاری و جذب و ارتقاء شایسته‌ترین نیروها، که نیاز به طراحی الگو شایستگی دارد و ضرورت ایجاد کانون‌های ارزیابی و توسعه شایستگی کارکنان در سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه در استان یزد که فاقد چنین کانون‌هایی هستند، را یادآوری می‌کند.

همانگونه که ملاحظه می‌شود در این حوزه ادبیات گسترده‌ای وجود دارد و هر یک از اندیشمندان این حوزه از زاویه خاصی به مقوله شایستگی پرداخته‌اند؛ ولی تاکنون کمتر پژوهش‌هایی به مقوله روابط میان ابعاد و شاخص‌های شایستگی در راستای استفاده از ابزاری به نام کانون ارزیابی و توسعه شایستگی پرداخته‌اند و از سویی ارائه الگوی جامع که شایستگی‌های درون سازمانی را از طریق کانون ارزیابی و توسعه بسنجد کمتر مورد بررسی قرار گرفته شده است.

در این تحقیق، با بررسی ادبیات در زمینه موضوع پژوهش، ابعاد و شاخص‌های مربوطه شناسایی و سپس در گام بعد بر اساس نظرات متخصصین الگو مربوطه اعتباریابی شد و در نهایت با استفاده از رویکرد الگوسازی ساختاری روابط بین ابعاد و شاخص‌های توسعه شایستگی کارکنان از طریق کانون ارزیابی و شبکه تعاملات آنها ترسیم شده است. الگوی مفهومی این پژوهش در شکل شماره ۱ نمایش داده شده است.



شکل شماره ۱- الگوی مفهومی این پژوهش

براساس مطالب بالا، هدف تحقیق در این پژوهش به شرح ذیل عنوان می‌شود:

۱. شناسایی ابعاد و شاخص‌های مؤثر بر توسعه شایستگی در دستگاه‌های تابعه قوه قضاییه استان یزد در کانون‌های ارزیابی و توسعه.
۲. رتبه‌بندی ابعاد الگو توسعه شایستگی دستگاه‌های تابعه قوه قضاییه در استان یزد در کانون ارزیابی با تکنیک الگوسازی تفسیری ساختاری.

### مبانی نظری و پیشینه شناسی تحقیق

با بررسی ادبیات موضوع مربوط به شایستگی‌ها، نکته حایز اهمیت این است که تعریف یکسان و اصطلاح‌شناسی مشخص در مورد شایستگی و مفاهیم آن وجود ندارد. در اینجا به مرور برخی تعاریف می‌پردازیم که خود شاهدی بر این ادعاست که از سوی اندیشمندان برجسته این حوزه مطرح شده است. شایستگی در فرهنگ آکسفورد (۲۰۰۳) به صورت مفهوم قدرت، قابلیت و توانایی انجام یک وظیفه ارائه شده است. در راستای تعیین شاخص‌های شایستگی می‌توان گفت شاخص‌های تدوین شده در الگو توسعه شایستگی برای کلیه کارکنان مشابه است؛ اما از آنجا که مدیران از مسئولیت بیشتری برخوردارند، محتوای شایستگی‌های ویژه آنها از شاخص‌های شایستگی‌های دیگر کارکنان تا حدودی متفاوت است (مشبکی و رویین تن، ۱۳۹۰). در این رویکرد، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در جستجوی کشف توانایی‌ها، استعدادها، دانش و ویژگی‌هایی است که به‌طور غیرمستقیم، سازمان را در دستیابی به موفقیت یاری می‌کند (دوبیس و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۶۳).

از سویی الگو شایستگی ابزاری است که به توصیف برخی ویژگی‌های کلیدی کارکنان می‌پردازد و توانمندی‌های مورد نیاز مشاغل درون سازمان را تعیین می‌کند و از سوی دیگر شایستگی‌های مورد نیاز سازمان برای دستیابی به اهداف تدوین شده را نیز مشخص می‌کند (کانسال و جین، ۲۰۱۵). در اینجا خلاصه‌ای از پژوهش‌های گذشته در خصوص توسعه شایستگی و کانون‌های ارزیابی و توسعه در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱ پژوهش‌های انجام شده در مورد الگوهای شایستگی و کانون‌های ارزیابی و توسعه

نام محقق	سال	عنوان پژوهش
شریف زاده و همکاران	۱۳۹۸	تاثیر شایستگی مدیران بر خلاقیت سازمانی با توجه به نقش فرهنگ سازمانی
اکبری زنجانی	۱۳۹۸	تاثیر شایستگی مدیران بر خلاقیت سازمانی با بکارگیری کانون ارزیابی
حسینی و رمضان	۱۳۹۴	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت کانون‌های ارزیابی و توسعه
مهديه سادات خشوعی	۱۳۹۳	طراحی و اجرای کانون ارزیابی ارتقای مدیران
عریضی و براتی	۱۳۹۳	نقش واسط‌های پهنای نقش در رابطه بین عملکرد مدیران در کانون ارزیابی، توانایی‌های شناختی و خود پیروی در شغل با عملکرد شغلی
ایوب موحدزاده	۱۳۹۳	ارائه الگوی جهت ارتقاء اثربخشی کانون‌های توسعه و پرورش مدیران مبتنی بر شایستگی
بدلی و امیرخانی	۱۳۹۲	تعیین شایستگی‌های کلیدی ارزیاب‌ها کانون ارزیابی
دلویکز و همکاران	۲۰۱۷	شناسایی شایستگی‌های بسیار مهم و حیاتی برای مدیران
بن ساهار <sup>۱</sup>	۲۰۱۶	روش‌های پیش انتخاب قبل از کانون ارزیابی داخلی برای انتخاب کارکنان در شرکت‌های آلمانی
هافمن و مید	۲۰۱۲	رویکردهای مختلف برای درک ویژگی‌های مراکز ارزیابی: تجزیه و تحلیل ساختار و تعادل امتیازات تمرین
لیهر زیسبرگ	۲۰۱۲	ابعاد کانون ارزیابی پادشاهی مبتنی بر عملکرد

## روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش به صورت آمیخته (کیفی و کمی) انجام شد و از نظر هدف، پژوهشی کاربردی است و جزء پژوهش‌های پیمایشی قرار می‌گیرد. تحقیق حاضر توصیفی است و از تکنیک دلفی استفاده شده است. با توجه به اینکه تحقیق حاضر در صدد طراحی الگوی برای توسعه شایستگی کارکنان برای استفاده از کانون ارزیابی و توسعه کارکنان در دستگاه‌های وابسته به قوه قضاییه در استان یزد است، برای طراحی الگو از نظر خبرگان و متخصصان در جهت کسب برخی اطلاعات اولیه و در ادامه به منظور تأیید متغیرها از ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. در این تحقیق، در بخش کیفی، براساس آمار به‌دست آمده از خبرگان مدیریت منابع انسانی در دستگاه‌های وابسته به قوه قضاییه یزد،

تعداد ۲۴ خبره به‌عنوان اعضای پانل دلفی تعیین شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه محقق‌ساخته است که بر اساس تئوری‌های پشتیبان و همچنین نظرات خبرگان در خصوص شاخص‌های شایستگی کارکنان طراحی و طی سه نوبت با روش دلفی در آن جرح و تعدیل صورت پذیرفت و در بین تمام خبرگان توزیع شد. در مرحله کمی پژوهش، با بکارگیری روش آماری ISM<sup>۱</sup>، از تعداد ۲۰ خبره به‌عنوان جامعه آماری استفاده شده است.

## یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

### الف: یافته‌های تحقیق

پس از مرور ادبیات تحقیق و طراحی و ارسال پرسشنامه ساختارنیافته به خبرگان و دریافت پاسخ‌ها، در دور اول دلفی ۶۵ مؤلفه احصا شد. در مجموع و به‌صورت بینابین ۴۷ مؤلفه تأیید شد و ۱۸ مؤلفه مورد تأیید قرار نگرفت. در دور دوم دلفی، در مجموع ۳۹ مؤلفه تأیید شد و ۸ مؤلفه مورد تأیید قرار نگرفت. در مرحله سوم دلفی، تمامی مؤلفه‌ها تأیید شد. هم‌چنین رتبه تمامی ابعاد هشت‌گانه بجز بعد اول از عدد معیار حداقلی ۳/۶۶ بالاتر است که نشان از کیفیت بالای کلیت مؤلفه‌های اکتشافی داشت. از طرف دیگر، ضریب هم‌مانگی کندال برای این دور ۰/۴۰۷، مربع کای ۶۲/۲۸۱، درجه آزادی ۹ و عدد معناداری ( $Sig=0/000$ ) به‌دست آمد که این مقدار از ضریب، به‌منزله مناسب بودن میزان توافق و هم‌مانگی بالای ۴۰ درصدی میان اعضای پانل خبرگان است. نتایج حاصله از این مؤلفه‌ها که بر اساس مطالعه ادبیات موضوع و با اتکاء به ابعاد موضوع استخراج شده بودند، در جدول شماره ۲ آورده شده است:

جدول شماره ۲ ابعاد و شاخص‌های «شایستگی از طریق کانون ارزیابی و توسعه»

شاخص‌ها	بعد اصلی
راهبرد سازمانی، ساختار سازمانی (تمرکز، پیچیدگی، رسمیت)، نظام مالی و بودجه، نظام ارزیابی عملکرد، نظام تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات	عوامل ساختاری
فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های کارکنان، سبک رهبری مدیران	عوامل رفتاری
ارتباطات محیطی، ارتباط با ارباب رجوع، محیط سیاسی و قانونی	عوامل زمینه‌ای
مصاحبه، شبیه‌سازی، سنجش فعالیت فردی، تیمی و گروهی، سنجش مهارت نوشتاری، مهارت‌های ادراکی، آزمون شخصیت، جستجوی اطلاعات و اخذ تصمیم در شرایط بحران، آزمون‌های استعداد فنی و دانشی	ابزارهای سنجش شایستگی
استعداد، دانش، نگرش، مهارت	ویژگی‌های ارزیابی‌شوندگان
ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های ارتباطی، شایستگی‌های فنی، تخصصی و ذهنی	ویژگی ارزیاب‌ها

همانگونه که قبلاً اشاره شد، در این بخش از الگوسازی ساختاری تفسیری برای اولویت‌بندی عامل‌های تأثیرگذار بر کانون ارزیابی استفاده شده است. پس از شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اصلی شاخص‌های شایستگی کارکنان با استفاده از ابزار کانون ارزیابی و توسعه در گام بعدی با استفاده از ابعاد و مؤلفه‌ها، اقدام به تشکیل ماتریس خود تعاملی شده است (آگروال، ۲۰۰۷).

این ماتریس توسط ۲۰ خبره و متخصص تکمیل شده است. جواب‌های مشترک خبرگان که بیش‌ترین فراوانی را دارا است، انتخاب شد؛ چراکه منطق ISM بر روش‌های ناپارامتریک منطبق است و در فراوانی‌ها بر مبنای مد عمل می‌کند. در ادامه ماتریس خود تعاملی ساختاری نهایی به صورت جدول ۳ تعیین شد.



جدول ۳ ماتریس خود تعاملی ساختاری نهایی

ابعاد	عوامل ساختاری	عوامل رفتاری	عوامل زمینه‌ای	شاخص‌های شایستگی	ابزارهای سنجش شایستگی	ویژگی‌های ارزیابی شوندگان	ویژگی ارزیاب‌ها	قدرت نفوذ
عوامل ساختاری	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
عوامل رفتاری	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
عوامل زمینه‌ای	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
شاخص‌های شایستگی فردی	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ابزارهای سنجش شایستگی	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ویژگی‌های ارزیابی شوندگان	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ویژگی ارزیاب‌ها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
وابستگی	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

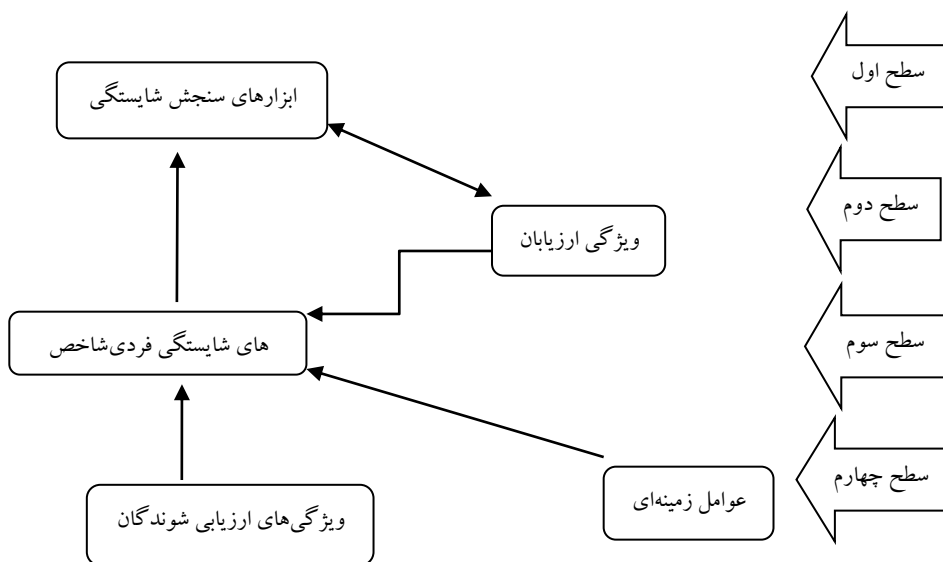
گام بعدی تعیین روابط و سطح‌بندی بین متغیرها یا شاخص‌ها است. برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه دستیابی (خروجی‌ها) و مجموعه پیش‌نیاز (ورودی‌ها) برای هر متغیر تعیین می‌شود (مندل و همکاران، ۱۹۹۴). پس از تعیین سطح هر متغیر، آنها را از جدول حذف کرده و با بقیه متغیرهای باقیمانده، جدول بعدی تشکیل داده خواهد شد. این کار را تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌دهیم (آذر، ۱۳۹۷). بدین ترتیب در این پژوهش طی ۵ مرحله، سطوح الگو به دست آمد که به ترتیب در جداول شماره ۴ آورده شده است.

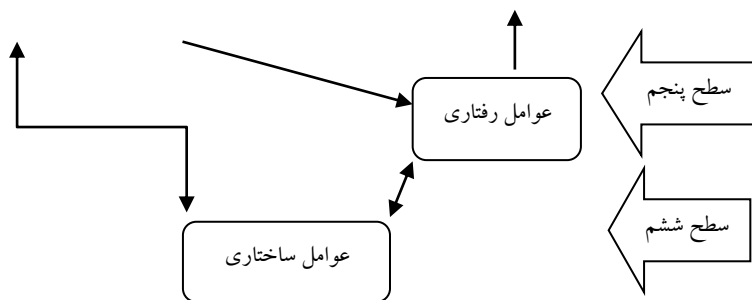
جدول شماره ۴ ماتریس تعیین کلیه سطوح به دست آمده

ابعاد	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	اشتراک	فراوانی	سطح
عوامل ساختاری	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
عوامل رفتاری	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۰	۵
عوامل زمینه‌ای	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

سطح	فراوانی	اشتراک	مجموعه پیش نیاز	مجموعه دستیابی	ابعاد
		□□			
□	□	□□□□□	□□□□□□□	□□□□□	شاخص‌های شایستگی فردی
□	□	□□	□□□□□□□ □	□□	ابزارهای سنجش شایستگی
□	□□	□□□□□	□□□□□□□	□□□□□□□ □	ویژگی‌های ارزیابی شوندگان
□	□	□□□	□□□□□	□□□□□	ویژگی‌های ارزیاب‌ها

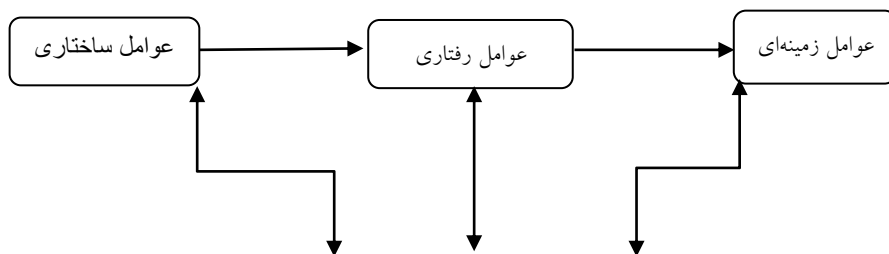
با توجه به مراحل انجام شده در تکنیک الگوسازی ساختار تفسیری، با توجه به اینکه بر اساس ارتباط بین سازه‌ها و تشکیل ماتریس دستیابی اولیه و ماتریس دستیابی نهایی مشخص شد، سطوح متغیرها نیز تعیین شد؛ به این شیوه که عوامل ساختاری و رفتاری در بالاترین سطح الگو قرار گرفته و ابزارهای سنجش شایستگی در پایین‌ترین سطح الگو قرار گرفته است. بنابراین، الگوی حاصله از این پژوهش را می‌توان در شکل شماره ۲ مشاهده کرد.

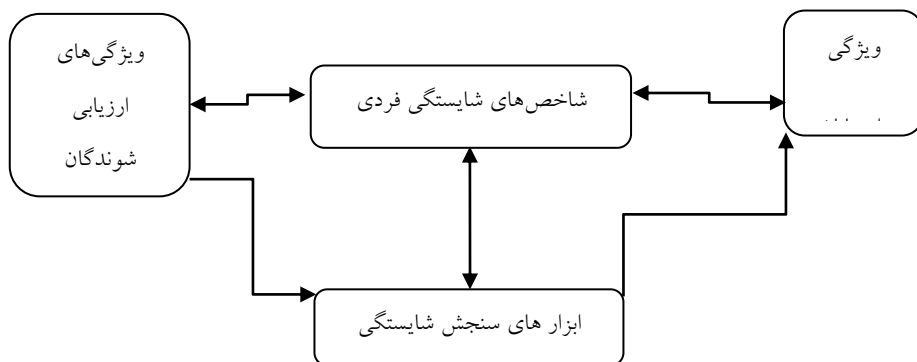




شکل شماره ۲ - الگوی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر کانون ارزیابی و توسعه شایستگی کارکنان

پس از انجام تکنیک الگوسازی ساختاری تفسیری، الگوی حاصله به‌همراه روابط بین متغیرهای پژوهش ترسیم شد. در این الگو بعد عامل‌های ساختاری در ششمین سطح الگو قرار گرفته و به دلیل اینکه قدرت نفوذ بالا و میزان وابستگی کمی دارد در دسته متغیرهای مستقل، قرار می‌گیرد و به‌عنوان سنگ زیربنای الگو به‌شمار می‌آید و برای شروع کارکرد موضوع، باید تأکید ویژه‌ای بر آن کرد. ابعاد دیگر شامل ویژگی‌های ارزیاب‌ها، شاخص‌های شایستگی، عوامل زمینه‌ای، عوامل رفتاری و ویژگی‌های ارزیابی‌شوندگان در سطوح دوم تا پنجم الگو قرار گرفته‌اند و به دلیل اینکه قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند، در دسته متغیرهای پیوندی قرار می‌گیرند. بنابراین، توجه به این متغیرها نیز حایز اهمیت است؛ چراکه بخش زیادی از تغییرات سیستم از متغیرهای پیوندی نشأت می‌گیرد. در اولین سطح الگو، ابزارهای سنجش شایستگی قرار گرفته است که با توجه به قدرت نفوذ کم، اما وابستگی زیاد نسبت به سایر متغیرها، متغیر وابسته به‌شمار می‌آید. در نهایت با استفاده از خروجی‌های الگوسازی ساختاری تفسیری شاخص‌های شایستگی کارکنان با استفاده از کانون ارزیابی و توسعه، شبکه تعاملات ابعاد و شاخص‌های شایستگی کارکنان ترسیم شده که در شکل شماره ۳ نشان داده شده است.





شکل شماره ۳- شبکه تعاملات ابعاد و شاخص های شایستگی کارکنان

در سطح بندی الگو، ابزارهای سنجش شایستگی در سطح اول و به عنوان متغیر وابسته و عوامل ساختاری در سطح ششم به عنوان متغیر مستقل شناسایی شده است. در این پژوهش عوامل ساختاری متغیر مستقل به شمار می آید و باید آن را به شکلی ایجاد کرد که شرایط رشد و توسعه کارکنان را فراهم آورد. با توجه به تعیین شاخص های شایستگی و تعیین الگو مربوطه پیشنهاد می شود بهسازی عوامل ساختاری که مبنای الگو است، در اولویت قرار گیرند. ساختار سازمانی هرچه منعطف تر باشد، شرایط رشد و توسعه کارکنان را بیشتر فراهم می کند و موجب تسریع در به کارگیری کانون ارزیابی در سازمان و استفاده مطلوب از این کانون می شود. ساختار منعطف، حامی نوآوری، ایده پردازی است و شرایط مناسب جهت تمرکز زدایی را فراهم آورده و کارکنان با تعهد شغلی بالاتر به فعالیت خواهند پرداخت. این امر در دستگاه های وابسته به قوه قضاییه مضاعف خواهد بود؛ چراکه به زعم رگان<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) سطح بالایی از تخصص نیاز دارد و کارکنان این سازمانها کارکنانی حرفه-ای، هستند.

### ب: تجزیه و تحلیل یافته ها

این پژوهش با هدف شناسایی شاخص‌های توسعه شایستگی با استفاده از کانون ارزیابی و توسعه شایستگی در دستگاه‌های وابسته به قوه قضاییه یزد انجام شد. نکته حایز اهمیت این است که رویکرد این پژوهش راهبرد طراحی و ایجاد الگوی شایستگی ویژه این دسته از سازمان‌ها بود که براساس ویژگی‌های منحصر به فرد سازمانی، ضمن انجام مطالعات مربوط، با کمک مشاوران و متخصصان و خبرگان با روش دلفی اقدام به شناسایی شاخص‌های موثر بر توسعه شایستگی این سازمان‌ها شد. در جهت شناسایی عوامل توسعه شایستگی با الهام از طرح سه شاخگی دکتر میرزایی اهرنجانی، از سه بعد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای استفاده شده و در بعد چهارم، شاخص‌های شایستگی فردی نیز به آن افزوده شد تا کلیه عوامل مربوط به توسعه شایستگی احصاء شود. در همین راستا یافته‌های این پژوهش با پژوهش شهبازی و همکاران (۱۳۹۴) که به طراحی و تبیین الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در شرکت شهرک‌های صنعتی خوزستان پرداخته است، هم‌خوانی دارد و براساس یافته‌های آن می‌توان با تعیین ابعاد و شاخص‌های مرتبط با شایستگی مدیران، نسبت به بهره‌وری سازمان اقدام کرد و میزان کارایی و اثربخشی سازمان‌ها را با کمک شاخص‌های شایستگی، به صورت معناداری افزایش داد. در این راستا در بعد عوامل ساختاری، مؤلفه‌های فناوری اطلاعات، نظام تحقیق و توسعه، راهبردهای سازمانی بیشترین تاثیرگذاری را در توسعه شاخص‌های شایستگی کارکنان سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه دارا هستند که نشانه اهمیت مقوله فناوری‌های نوین و به‌کارگیری آن در سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه است. بدون توسعه فناوری و بکارگیری صحیح آن توسط کارکنان و مدیران امکان دستیابی به شایستگی وجود ندارد. در بعد رفتاری، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های مدیریتی، ویژگی‌های کارکنان شناسایی شد که اهمیت فرهنگ سازمانی در توسعه شایسته‌سالاری کاملاً شاخص و برجسته ارزیابی شد و توجه کارکنان به رعایت ارزش‌ها و شعائر نهفته در فرهنگ سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه بسیار مهم است. در بعد زمینه‌ای، مؤلفه‌های ارتباط با ارباب‌رجوع، ارتباطات محیطی، محیط سیاسی - قانونی جزء شاخص‌های اصلی توسعه شایستگی قلمداد شد که به اهمیت موضوع ارتباط با ارباب‌رجوع در این دستگاه‌ها اشاره دارد و فردی که در

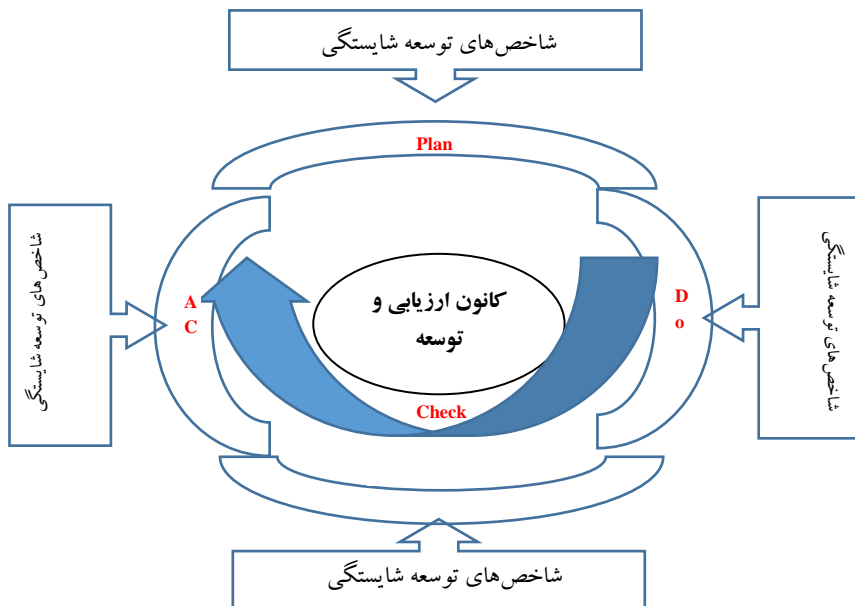
دستگاه‌های وابسته به قوه قضاییه جذب و یا ارتقا می‌یابد، باید از لحاظ ارتباطی با مردم توانمند باشد. در بعد شاخص‌های شایستگی فردی، مؤلفه‌های شخصیت، دانش و مهارت بیشترین تاثیرگذاری را در توسعه شاخص‌های شایستگی کارکنان سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه دارد که نشانه اهمیت شخصیت افراد و مدیران در سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه است. در راستای شناخت وضعیت شخصیتی افراد در کانون ارزیابی از طریق آزمون‌های شخصیت‌شناسی باید به وضعیت شخصیتی کارکنان پی برد و مناسب‌ترین اشخاص را انتخاب و یا ارتقا داد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

بر اساس یافته‌های این پژوهش، بعد ابزارهای سنجش شایستگی از ابعاد بسیار مهم کانون‌های ارزیابی و توسعه است. در این پژوهش مهم‌ترین ابزارهای سنجش شایستگی شناسایی شده عبارتند از: سنجش فعالیت فردی، تیمی و گروهی، مصاحبه، ایفای نقش. پس باید از طریق کانون ارزیابی و توسعه، با کمک طراحی دقیق و معتبر این ابزارها، افرادی را که منطبق بر شاخص‌های تعریف شده هستند، شناسایی و انتخاب کرد و یا ارتقاء داد. در بعد ویژگی‌های ارزیابی‌شوندگان، مؤلفه‌های نگرش، استعداد و دانش، بیشترین تاثیرگذاری را در توسعه شاخص‌های شایستگی کارکنان سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه دارا هستند. در اولویت قرار گرفتن مؤلفه نگرش، بسیار حایز اهمیت است و نشانه اهمیت مقوله نگرش به شغل و محیط خدمتی از نوع قضایی است. در بعد ویژگی‌های ارزیاب‌ها مؤلفه مهارت‌های ارتباطی، شایستگی‌های ذهنی، شایستگی‌های تخصصی، بیشترین تاثیرگذاری را در توسعه شاخص‌های شایستگی کارکنان سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه دارا هستند. از این‌رو نتایج این پژوهش با پژوهش منتظری و همکاران (۱۳۹۲) همخوانی داشته و نتایج تحقیق نشان می‌دهد دانش مرتبط، توانایی‌ها، مهارت‌ها و سایر ویژگی‌های مرتبط با شایستگی را شامل می‌شود و کانون‌های ارزیابی با طراحی آزمون‌های مربوطه به

سنجش این شایستگی‌ها می‌پردازد. در این پژوهش، اهمیت ابزارهای سنجش شایستگی و سازگاری این ابزارها با شرایط ساختاری، رفتاری و محیطی دستگاه‌های قضایی استان یزد به تایید می‌رسد و شناسایی ابزارهای سنجش مناسب در جهت تعیین افراد دارای صلاحیت، ضروری است. در اولویت قرار گرفتن مؤلفه مهارت‌های ارتباطی جهت ارزیاب‌های منتخب کانون ارزیابی و توسعه، نشانه اهمیت مقوله مهارت‌های ارتباطی است و به اهمیت این توانایی اشاره می‌کند. در همین رابطه، نتایج این پژوهش با پژوهش انجام شده با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی و ارائه الگویی برای آن» که توسط سادات حسینی و آیبیگی (۱۳۹۴) انجام شده است، همخوانی دارد و بی‌شک توجه به عوامل زمینه‌ای نیز در بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها و اجرای کانون تأثیرگذار است.

همچنین به‌عنوان یک ایده نوآورانه و تلفیقی، پیشنهاد می‌شود از آنجا که چرخه دمینگ یک راهکار جهانی و معتبر جهت استقرار و بهبود مستمر الگوهای طراحی شده است، می‌توان از این چرخه، جهت ایجاد، توسعه و بهبود مستمر کانون ارزیابی استفاده کرد. در اینجا نیز به‌عنوان یک کار ابتکاری می‌توان میان ابعاد الگوی طراحی شده توسعه شایستگی از طریق کانون ارزیابی با چرخه دمینگ یک ارتباط منطقی و نوآورانه برقرار کرد. همچنین می‌توان فرایند مذکور را در قالب شکل ۴ مشاهده و طراحی کرد:



### شکل ۴ الگو تلفیقی توسعه شایستگی از طریق کانون ارزیابی با چرخه دمینگ

بنابراین، در مجموع با توجه به تعیین شاخص‌های شایستگی و تعیین الگوی پژوهش، پیشنهاد می‌شود بهسازی عوامل ساختاری که مبنای الگو به‌شمار می‌آید در اولویت قرار گیرد و مطابق شاخص‌های تعیین شده، ابزارهای سنجش، تدوین و در راستای توسعه کارکنان و مدیران به‌کارگیری شود.

از آنجا که موضوع توسعه شایستگی کارکنان و مدیران در حوزه مدیریت و سازمان، دارای کانونی عملی و کاربرد محور است، در این تحقیق نیز که در سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه در استان یزد صورت گرفته، سعی شده است تا پیشنهادهای ارائه شود که از حالت انتزاعی فراتر رفته و در جهت به‌کار گرفتن اصول شایسته‌سالاری با استفاده از کانون ارزیابی و توسعه باشد تا از طریق اجرای این شیوه‌ها، سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه استان یزد شاهد افزایش رضایت شغلی، افزایش انگیزه کارکنان، بهبود توسعه کارکنان و در نهایت بهبود نظام ارتقا، و انتصاب و همچنین مدیریت استعداد و جانشین‌پروری و افزایش تناسب شغل و شاغل باشند. در اینجا به مهم‌ترین پیشنهادهای اجرایی اشاره می‌شود:

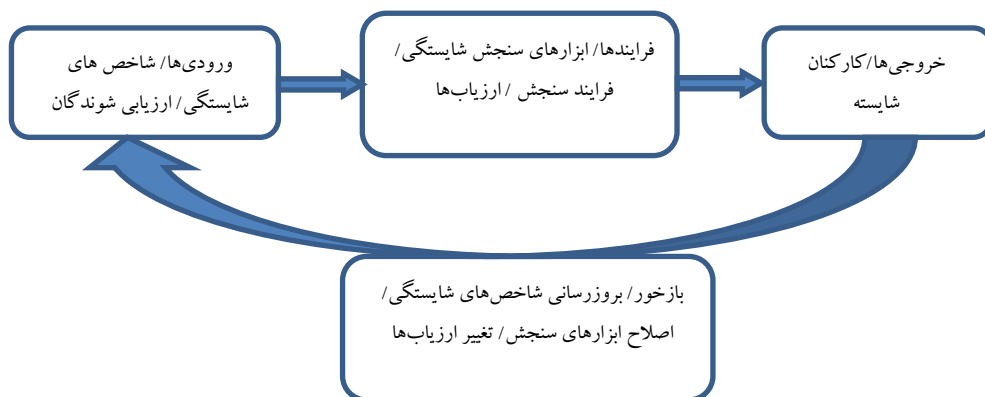
- با توجه به شناسایی ابعاد الگوی توسعه شایستگی و تعیین اهمیت ابزارهای ارزیابی و سنجش شایستگی در این الگو پیشنهاد می‌شود، به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که در سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه در استان یزد قبل از استخدام کارکنان و همچنین انتصاب مدیران، شایستگی افراد براساس ویژگی‌های رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای، از طریق شرکت در کانون ارزیابی و توسعه، تعیین و سپس نسبت به‌کارگیری آنها اقدام شود.
- با توجه به نقش بسیار تاثیرگذار الگوی توسعه شایستگی طراحی شده پیشنهاد می‌شود مسئولین ارشد این سازمان‌ها به منظور ایجاد احساس عدالت سازمانی، اجرای طرح جانشین‌پروری، افزایش انگیزش در کارکنان، افزایش تعهد سازمانی،



افزایش عملکرد سازمانی و همچنین دستیابی به یک الگوی مناسب در ارزیابی و توسعه کارکنان، نسبت به اجرای کانون ارزیابی و توسعه اقدام کنند و بستر انتخاب و ارتقاء شایسته‌ترین‌ها را فراهم آورند و در ایجاد و استقرار این کانون، از هیچ حمایت مادی و معنوی دریغ نورزند.

- در حال حاضر، گسترش کانون ارزیابی در استان یزد و حتی کشور، نیازمند نهادینه شدن فرهنگ پذیرش آن توسط سازمان‌ها و مدیران ارشد است. بنابراین، به مدیران ارشد و تصمیم‌گیرندگان اصلی این سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود تا با برگزاری کارگاه‌های آموزشی در خصوص موضوع شایستگی و کانون‌های ارزیابی، نسبت به عمومی کردن فرهنگ شایسته‌سالاری اقدام کنند و در عمل نیز با اجرای کانون‌های ارزیابی و توسعه، ارزش‌های به‌دست‌آمده از اجرای الگو شایستگی را در سطح سازمان و حتی در سطح ملی به نمایش بگذارند.
- به‌منظور ایجاد و گسترش کانون ارزیابی در سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه در استان یزد استفاده از نظام تشویق و تنبیه مناسب برای زمینه‌سازی استقرار الگوی پیشنهادی بسیار راهگشاست.
- از آنجا که با توجه به توسعه فناوری‌های نوین، شرایط شغلی در حال تغییر است، بنابراین، به‌روزرسانی و متناسب‌سازی بیش‌از پیش ابزارهای سنجش شایستگی به‌کار گرفته شده در کانون‌های ارزیابی و توسعه، به‌صورت دوره‌ای کاملاً ضروری است.
- برای به‌کارگیری ابزارهای سنجش شایستگی‌ها در کانون ارزیابی و توسعه، پیشنهاد می‌شود، زیرساخت‌های فناورانه آماده‌سازی و فرایندها به‌صورت مکانیزه اجرا شود.
- برای ارتقای کارایی و اثربخشی بیشتر کانون ارزیابی و توسعه پیشنهاد می‌شود از مشاوران بیرونی متخصص در طراحی ابزارهای سنجش کانون‌های ارزیابی و توسعه استفاده شود و با استفاده از مشاوران بیرونی متخصص در کانون‌های ارزیابی و توسعه، شرایط مناسب جهت بهبود کارایی و اثربخشی کانون فراهم و با تعامل بیشتر با مدیران ارشد سازمان، جهت عملیاتی کردن دستاوردهای کانون تلاش لازم صورت پذیرد.

همچنین پیشنهاد می‌شود بر اساس یافته‌های پژوهش، به‌عنوان یک ایده نوآورانه، نگاهی کلان و نظام‌مند به الگوی شایستگی صورت گیرد و ضمن پرهیز از نگاه خرد، فرایند توسعه شایستگی و ابزار به‌کارگیری آن یعنی کانون ارزیابی و توسعه که به‌دنبال شناسایی کارکنان و مدیران شایسته هستند، به‌صورت یک کل نظام‌یافته مورد بررسی قرار گیرد و در این رهیافت، تصویر کلان الگوی طراحی شده ارائه شود. اجزای اصلی الگوی نظام‌مند توسعه شاخص‌های شایستگی با استفاده از کانون ارزیابی و توسعه در شکل ۵ نشان داده شده است.



شکل ۵ اجزای اصلی الگو نظام‌مند توسعه شاخص‌های شایستگی با استفاده از کانون ارزیابی و توسعه

با توجه به نتایج پژوهش به مدیران ارشد در استان یزد پیشنهاد می‌شود، با برگزاری کارگاه‌های آموزشی در خصوص موضوع شایستگی و کانون‌های ارزیابی نسبت به عمومی کردن فرهنگ شایسته‌سالاری اقدام کنند. به‌منظور ایجاد و گسترش کانون ارزیابی در سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه در استان یزد استفاده از نظام تشویق و تنبیه مناسب برای زمینه‌سازی استقرار الگوی پیشنهادی بسیار راهگشا است. برای ایجاد کانون ارزیابی و توسعه، تعیین مسئولیت هریک از سازمان‌ها و افراد درگیر در کانون ارزیابی و توسعه شایستگی در سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه در استان یزد ضروری است.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

- ابوالعالایی، ب؛ حبیبی، م؛ جواهری زاده، ب؛ روانی، م (۱۳۹۰)، *کانون‌های ارزیابی و توسعه: بیم‌ها و امیدها، ماهنامه تدبیر*، شماره ۲۳۳، ص ۱۲-۲۴.
- آذر، ع (۱۳۹۷)، تجزیه و تحلیل الگوهای کمی و الگوسازی، جزوه کلاسی، منتشر نشده مقطع دکتری، تهران: دیوان محاسبات کل کشور.
- آیباغی اصفهانی، س (۱۳۹۲)، طراحی و تبیین الگو مواجهه با فرسایش سرمایه اجتماعی در سازمان (مطالعه موردی دیوان محاسبات کشور)، *رساله دکتری*، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- بابایی، مع (۱۳۹۳)، طراحی کانون ارزیابی مدیران، *ماهنامه تدبیر*، شماره ۱۴۵، سال ۱۵، ص ۱۶-۱۲.
- بالاتین، ی و پوا، ن (۲۰۰۴)، کانون‌های ارزیابی و توسعه مدیران، ترجمه مسعود سلطانی (۱۳۸۵). چاپ اول انتشارات آسیا تهران.
- بدلی، ز؛ امیرخانی، ا (۱۳۹۲)، تعیین شایستگی‌های کلیدی ارزیاب‌ها کانون ارزیابی، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، شماره ۴، دوره ۱، ص ۶۱-۸۱.
- اکبری زنجانی، ب (۱۳۹۸)، تاثیر شایستگی مدیران بر خلاقیت سازمانی با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی، *پنجمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری*، مدیریت و نوآوری در کسب و کار، مرداد ۱۳۹۸.
- بهراد، آ؛ سبکرو، م؛ طباطبائی نسب، ر (۱۳۹۹)، طراحی الگو شایستگی‌های کارشناسان ارشد مالیاتی، *فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال بیست و نهم، شماره 79، ص ۱۰۳-۱۳۱.
- حسینی، م (۱۳۹۴)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت کانون‌های ارزیابی و توسعه مدیران (مطالعه موردی: یک سازمان دفاعی)، *پایان نامه کارشناسی ارشد*، مجتمع دانشگاهی مدیریت و فناوری‌های نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر
- حسینیان، ش؛ اکبری، م؛ شاهرضا، م (۱۳۹۰)، بررسی فرایند انتصاب مدیران میانی آماد و پشتیبانی ناجا، *فصلنامه توسعه*، شماره ۲۲، دوره ۶، ص ۱۶۱-۱۸۷.
- خشوعی، م (۱۳۹۲)، طراحی و اجرای کانون ارزیابی ارتقای مدیران (مطالعه موردی: شرکت گاز استان اصفهان)، *رساله دکتری*، دانشکده روانشناسی دانشگاه اصفهان.

- سادات حسینی، م؛ آبیانغی اصفهانی، س؛ جمشیدی کهساری، ح (۱۳۹۴)، شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی و ارائه الگوی برای آن، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، دانشگاه شاهرود.
- شریف زاده، ف؛ رودساز، ح؛ رضایی منش، ب؛ اکبری زنجانی، ب (۱۳۹۵)، تاثیر شایستگی‌های مدیران و ساختار سازمانی بر نوآوری سازمانی، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، رشته مدیریت دولتی گرایش تشکیلات و روش‌ها، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- شهبازی کرتیانی، ف و گیم، ع (۱۳۹۴)، طراحی و تبیین الگو شایستگی مدیران منابع انسانی در شرکت شهرک صنعتی خوزستان، *رساله مقطع دکتری*، مدیریت کسب و کار.
- عریضی، ح؛ خشوعی، م؛ نوری، ا (۱۳۹۱)، کاربرد کانون ارزیابی و تحلیل شغل در تعیین شایستگی‌های مدیریتی، *دوفصلنامه روانشناسی معاصر*، شماره ۱، دوره ۷، ص ۸۵-۹۸.
- مشبکی، اصغر؛ رویین تن، محمد جواد (۱۳۹۰)، بررسی میزان تاثیر شایستگی مدیران بر تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ناجا، *فصلنامه نظارت و بازرسی*، سال پنجم، شماره ۶.
- معینی، ا؛ رهنمای رود پستی، ف؛ فاطمی، ف (۱۳۹۱)، شناسایی و توسعه توانمندی نوآوری در صنعت خودرو ایران (از طریق بکارگیری فناوری کانون ارزیابی)، *هشتمین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی*، تهران.
- منتظری ر (۱۳۹۲)، تدوین الگو شایستگی ارزیاب‌ها کانون‌های ارزیابی، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
- موحزاده ا (۱۳۹۳)، ارائه الگوی جهت ارتقاء اثربخشی کانون‌های توسعه و پرورش مدیران مبتنی بر شایستگی، *سومین همایش ره‌آوران آموزش با محوریت بهسازی، توسعه و آموزش*، تهران.

### ب. منابع انگلیسی

- Agarwal, Ravi Shankar, M.K. Tiwari. (2007). Modeling agility of supply chain, *Industrial Marketing Management*, 36 (2007) 443 – 457
- Ben-Shahar, T. H. (2016). Equality in Education–Why we must go all the way. *Ethical Theory and Moral Practice*, 19(1), 83-100
- Cochran, G. (2009). Developing a Competency Model for a ۲۱<sup>th</sup> Century Extension Organization, Ohio State University, *a doctor of dissertation*, pp.45-82.
- Draganidis, Fotis ; Mentzas, Gregoris. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, Vol 14, No 1, pp 51 – 64.
- Dubois, D. D, & Rothwell, W. J. (۲۰۱۴). **Competency-based human resource management**: Discover a new system for unleashing the productive power of exemplary performers. Nicholas Brealey, pp.85-152.

- Dulewicz, V. & Herbert, P. (1992). The Relationship between Personality, competences, leadership style and managerial effectiveness. *Henley Working Paper*, HWP 14/92. 13.
- Emery, Y. (2002). **Analysis of the Competency Management Process**. 14.
- Fornell, C., & Lacker, D.F. (1981). Evaluation structural equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. 15.
- Kuncel, N.R., (2015). **Thinking at work: Intelligence, critical thinking, job knowledge, and reasoning**. In K.F. Geisinger (Editor in Chief), *APA Handbook of testing and assessment: Vol. 1. Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology*, D.C.: American Psychological Association, Washington, pp. 417 – 436.
- Thornton, G. C., & Gibbons, A. M. (2009). Validity of assessment centers for personnel selection. *Human Resource Management Review*, 19, 169–187
- Traicoff, D. Pope, A. Bloland, P. Lal, D. Bahl, J. Stewart, S. Ahrendts, J. J. V. (2019). **Developing Standardized Competencies to Strengthen Immunization Systems and workforce**.
- Tziner, A. (2019). **Human Resource Management and Organization Behavior**, Ashgate Publishing, Aldershot.

