نشست هم‌اندیشی آسیب‌شناسی کانون‌های ارزیابی شایستگی مدیران

تاریخ برگزاری ۱۴۰۰/۱۱/۱۲

مرکز آموزش مدیریت دولتی

شرکت‌کنندگان:

- دکتر شهلا سهرابی (رئیس مرکز آموزش مدیریت دولتی)؛
- دکتر علی‌رضا علیخان‌زاده (مشاور رئیس محترم سازمان اداری و استخدامی کشور)؛
- دکتر عمران رمضانی اردی (رئیس امور آموزش و بهسازی سازمان اداری و استخدامی کشور)؛
- دکتر محمد علی بابایی زکلیکی (مدیر کانون ارزیابی دانشگاه الزهرا (س))؛
- دکتر محمد مهدی علیشیری (مدیر کانون ارزیابی شرکت رسا)؛
- دکتر جلیل یونسی (مدیر کانون دانشگاه علامه طباطبائی)؛
- دکتر علی ترابی (مدیر گروه مدیریت و نظارت بازرسی دانشگاه جامع امام حسین (ع))؛
- دکتر محمود عموزاد (مدیر کانون ارزیابی شرکت ملی نفت)؛
- دکتر علیرضا یوزباشی (مدیر کانون ارزیابی سازمان اقتصادی کوثر)؛
- دکتر افشین دبیری (مدیر کانون ارزیابی گروه صنعتی مپنا)؛
- آقای بختیاری (رئیس گروه ارزیابی و توسعه شایستگی سازمان اداری و استخدامی کشور)

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

مباحث مطرح شده در هم‌اندیشی

در ابتدای جلسه هم‌اندیشی خانم دکتر شهلا سهرابی ضمن تبریک میلاد خجسته دخت نبی اکرم، حضرت فاطمه زهرا(س) و گرامیداشت روز مادر بیان داشتند که ایشان الگوی زن مسلمان در راه کسب علم و دانش و عصمت و عفت هستند. ایشان در تبیین ضرورت تشکیل جلسه بیان داشتند که مقرر است مجموعه جلسات هم‌اندیشی در حوزه ارزیابی مدیران برگزار شود و بیان کردند ارزیابی با دو هدف در دولت انجام می‌شود: ۱. انتخاب و استخدام منابع انسانی ۲. توانمندسازی و توسعه افراد.

ایشان بیان نمودند مسئله ارزیابی همیشه با خطا مواجه است، چرا که مخاطب ما در ارزیابی، انسان‌ها هستند و ارزیابی توسط انسان انجام می‌گیرد و هدف از برگزاری این هم‌اندیشی را در سه دسته طبقه‌بندی کردند: ۱. بهینه سازی فرآیند و اجرای کانون‌های ارزیابی ۲. استانداردسازی و اعتباریابی ابزارهای کانون‌های ارزیابی ۳. تبیین معیارهای انتخاب، آموزش و رتبه‌بندی کانون‌ها و ارزیابان؛

دکتر سهرابی مسائل مربوطه به کانون‌های ارزیابی را در سه حوزه دسته‌بندی نمودند: ۱. مسائل مربوطه به طراحی کانون ارزیابی ۲. مسائل مربوط به ارزیابان ۳. مسائل مربوط به ارزیابی‌شوندگان ایشان ضمن اشاره به مسائل و چالش‌های قوانین و مقررات حوزه نظام اداری، بیان کردند مدیران و معاونین در یک طبقه دسته‌بندی می‌شوند؛ در حالی که ارزش‌ها و کارکردهای مدیران در حوزه‌های مختلف، متفاوت است. جهت دستیابی به مدل‌های مطلوب‌تر نیازمند مدل و دسته‌بندی‌هایی هستیم که انعطاف‌پذیری لازم را داشته و بتوانند به نیازهای روز نظام اداری پاسخگو باشند. ارکان کانون ارزیابی شامل مدل شایستگی، تمرین‌ها (ابزارها)، ارزیابی‌شوندگان، تیم کانون، گزارش بازخورد و برنامه اجرایی و ... نیازمند آسیب‌شناسی و تحلیل است.

در پایان سخنان خویش بیان داشتند که در خصوص کانون‌های ارزیابی نیازمند بازنگری کلی هستیم؛ هم در سطح سیاست‌گذاری و هم در سطح ابزارها، مدل و روش و اظهار امیدواری کردند از جمع‌بندی نشست‌ها و هم‌اندیشی با خبرگان حوزه ارزیابی، بتوانیم آسیب‌شناسی جامعی از وضع موجود انجام داده و سیستم فعلی را بهبود دهیم.

دکتر خانعلی‌زاده در ابتدای صحبت خویش بیان نمودند که ما باید قدم‌های جدی در حوزه حرفه‌ای شدن مدیران دولتی برداریم. باید تحول جدی در حوزه مدیران اتفاق بیافتد. نقطه شروع نیز انتخاب مدیران است که از کانون ارزیابی شروع می‌شود. ایشان بیان کردند سازمان اداری و استخدامی و جریانی که در سازمان ایجاد شده است، توجه ویژه‌ای به حوزه نخبگان دارد. علاقمندیم برای تحول، تجربه انباشته خبرگان را دریافت کنیم. مرکز آموزش مدیریت دولتی نیز پیش‌قدم شده است که این جلسه با خبرگان برگزار شود. تجربه مدیران کانون ارزیابی ذی‌قیمت است و می‌خواهیم از این تجارب برای اصلاح استفاده کنیم. نکات شما برای ما آموزنده است. مطالب جمع‌بندی می‌شود و خدمت آقای دکتر میثم لطیفی (رییس محترم سازمان اداری و استخدامی کشور) تقدیم خواهد شد و ایشان پیگیر نتایج این نشست هستند. نظر دوستان ذی‌قیمت است و علاقه‌مند هستیم آنچه باعث تغییر و تحول در کانون می‌شود، را از منظر خویش بیان کنند.

دکتر بابایی بیان کردند که یکی از رویکردها که سال‌ها به آن

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

فکر شده بود و برای آن برنامه‌ریزی شده، شایسته-سالاری است. اقدامی که تاکنون انجام شده، در زمان خودش اقدام شجاعانه و انقلابی است. تلاش‌هایی صورت گرفته که در عمل نیازمند بازنگری دارد. تمرین‌ها، مدل، شایستگی‌ها، گزارش بازخورد و .... نیازمند بازنگری است. ایشان اظهار داشتند که آیا باید به همه سازمان‌ها یکسان نگاه کرد؟ سازمان‌ها باید به مقتضیات و شرایط خودشان توجه کنند؟ پس اگر فراتر نگاه کنیم، ماهیت، نوع و ذات بخشنامه متفاوت خواهد شد. نکته دوم این است که قرائت‌های متفاوت از کانون ارزیابی انجام می‌شود. به همت دکتر سلیمی استانداردهای کانون ارزیابی در حال تنظیم شدن است و می‌توان از آن‌ها استفاده کرد.

دکتر عموزاد بیان داشتند که طرح موضوع از نقطه‌نظر کانون ارزیابی صحیح نیست؛ مسئله اصلی توسعه مدیریت است (Leadership Development و Management Development). جانشین‌پروری و مدیریت استعداد می-تواند اصل قرار گیرد. فرآیندی که اکنون در حال انجام است، شبیه فندک‌هایی هستند که جرقه می‌زنند ولی بازی شایسته‌سالاری در نظام اداری گرم نمی‌شود؛ تمرکز صرف روی کانون ارزیابی، ارتقای کارآیی است، ولی منجر به اثربخشی نمی‌شود. توسعه اجزا کلیدی دارد. سطح‌بندی و دسته‌بندی حرفه‌های مدیریت چگونه است؟ تکلیف حرفه چه می‌شود؟ اگر به خواستگاه این ابزارها دقت کنیم، ظرفیت کدهای مدیریتی و حرفه‌ها متفاوت است. سطوح مدیریت به درستی تعریف نشده است. به‌عنوان مثال مدیران حقوقی، مدیران پروژه، مدیران مذاکره‌کننده و ... تبیین نشده است. علاوه بر حرفه‌ها با نقش‌ها نیز سر و کار داریم. مثلاً فرماندهی؛ رهبری و غیره.

مسئله بعدی الگوی شایستگی است؛ اشمیت مطالعه روندهای بلندمدت پنجاه ساله انجام داده است. در مدل شایستگی، اجزای کامل پروفایل مدیریت را استخراج نکرده‌ایم. مثلاً سهم تجربه به‌درستی استخراج نشده است؛ سهم تجربه در آن مطالعه ۰/۳۸ است؛ ولی در مدل شایستگی دو جز بیشتر نداریم؛ توانمندی در این مدل در کجا قرار گرفته است؟ سواد لازم برای موفقیت در کار مورد نیاز است؛ مثلا سواد IT، زبان انگلیسی و ...؛ موضوع دوم پرداختن به اجزای مدل شایستگی است. مثلاً مدل شایستگی بلوم ؛ بحث سوم فرایند ارزیابی، بحث چهارم مدیریت و عملکرد و ارتباط آن‌ها با یکدیگر است. یک موضوع هم بحث گواهینامه است، پیشنهاد من این است که قبل از اینکه وارد پدیده شویم؛ از کمی دورتر پدیده را ببینیم و صرفاً موضوع پرداختن به کانون نباشد؛ بلکه پرداختن به خود موضوع شایسته‌سالاری در نظام اداری مهم است.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

دکتر ترابی ضمن تبریک ولادت حضرت زهرا(س) اظهار داشتند که بحث خود را در سه محور ارائه خواهند داد. حدیثی از پیامبر داریم که می‌فرمایند: «اَلنّاسُ معادِنُ کَمَعادِنِ الذَّهَبِ وَالْفِضَّةِ؛ مردم مانند معادن طلا و نقره هستند». با این استعاره معدن، اگر بخواهیم آن را به منابع انسانی ارتباط دهیم، نقش و کارکرد کانون ارزیابی و توسعه چیست؟ کشف، استخراج، استحصال و به‌کارگیری؟ مدل آن چیست؟ در این بیان و با نظر داشتن به سایر نقش‌آفرینان با قید مدیران، که راجع به این بحث در این فضا تعریف و شاید اثربخشی طرح‌ریزی بیشتر کانون موثرتر باشد و بهتر بتوان راجع به آن بحث کرد. سوال این است که نقش کانون‌های ارزیابی و توسعه چیست؟ راجع به کانون‌ها، برداشت‌هایی را از تطبیق مطالعات خود یا تحقیق راجع به مبانی اسلامی در صحنه علم، مطابق می‌سازم؛ حکمتی است که در نهج‌البلاغه حضرت امیر(ع) می‌فرمایند:« فِی تَقَلُّبِ الْأَحْوَالِ عِلْمُ جَوَاهِرِ الرِّجَالِ؛ جوهره مرد در دگرگونی حالتشان است که دیده می‌شود و شناخته می‌شود...». در این کانون‌ها با چه ساز وکاری این حالت ایجاد می‌شود. غیر از اوایل که مقداری فضا متفاوت بود، در حال حاضر کانون‌ها درگیر یک سری کارها شده‌اند که تقلب احوال را ایجاد نمی‌کنند. به‌عبارت دیگر درگیر کارهای کلیشه‌ای شده‌اند. به همین خاطر خطاهایی به‌وجود آمده است و بیشتر به چشم می‌آید. با این نگاه در طراحی کانون ارزیابی برای مشاغل پیچیده‌تر، باید طرح نو در اندازیم. قرار است در این مدت چند روز که کانون اجرا می‌شود حالت دگرگونی ایجاد شود و به گوهر وجود افراد پی ببریم. اما اکنون؛ در این مدت چند روز با این شیوه حاصل نمی‌شود. لذا باید نگاه جدی‌تر داشته باشیم. مثلاً یک حکمت داریم که می‌فرماید «ما اضمر احد شیئا الاّ ظهر فی فلتات لسانه و صفحات وجهه؛ هیچ کس چیزی را در دل پنهان نداشت، مگر که آن چیز در گفتن‌های ناخودآگاه زبانش و گونه‌های چهره‌اش پدید آمد.». اگر ربط بدهیم به حدیث اول باید این دگرگونی پیدا شود که در حالت بداهه و حالت چهره به آن پی ببریم. این یک ابتکار جدی را می‌طلبد که باید ایجاد شود. لذا نیاز داریم که کانون‌های مختلف برای مشاغل مختلف طراحی و مورد استفاده قرار گیرد. اگر هدف کانون طراحی ابزارهایی مختلف برای کارکردهای مختلف است.

ایشان ادامه دادند، کانون ارزیابی را به‌عنوان مفهوم ببینیم و خودمان را در این قالب‌های تجربه شده محصور نکنیم. نکته این است که اگر کانون ارزیابی ابزار است، کارکرد آن باید تعریف شود، نیاز به طراحی کانون‌های مختلف برای مشاغل مختلف وجود دارد و لازم است که طراحی شود. کانون‌های کنونی ما برای مشاغل پیچیده طراحی نشده است و باید برای آن‌ها به تناسب تعریف و طراحی شود.

از آنجایی که مدیران ستادی و عملیاتی و فرمانداران و ... هر کدام شرایط و موقعیت‌هایی دارند که کاملاً متفاوت هستند. لذا باید به لحاظ سناریو، طراحی و ارزیاب و ... نیز این تناسب و هماهنگی وجود داشته باشد. در مورد ارزیاب-ها باید به تربیت ارزیاب‌ها هم توجه شود و افرادی تربیت شوند که نگاه سیستمی و جامع و چند بعدی و دیدی گسترده داشته باشند و نتیجه حاصل برآیندی از اطلاعات باشند که ناگزیر باید به طراحی سطوح مختلف و تربیت ارزیاب بینجامد. در واقع اگر قرار است این مسئله وارد شود، لازم است که شاخص‌های حساس برای آن دیده و طراحی شود.

دکتر ترابی در پایان با اشاره به موقعیت مرکز اظهار داشت در مورد مرکز راجع به ماموریت و هدف و نقش مرکز بحث جدی و مهم وجود دارد. اگر ماموریت مرکز ارتقاء شایستگی‌های مدیریتی و حرفه‌ای است استراتژی آن چیست؟ و چطور قرار است به آن برسد. شاید به جایی برسیم که مرکز مرجع صدور گواهی‌های معتبر برای مدیران کشور در سطوح مختلف باشد و برای هر کسی که قرار است باید در این سطوح خدمت کند، لازم باشد از این مرکز ارزیابی و اعتبارسنجی شود. در مورد نقش مرکز هم تا سال‌های قبل، شاید مرکز ناگزیر بود وارد این گونه فعالیت‌ها و کارها شود. به‌نظر می‌رسد باید از این پس وارد دوره‌ای از تغییر نقش شود و به‌عنوان یک مرکز تسهیل‌گر، راهبر، رصدگر و استانداردساز باشد.

دکتر یونسی در آغاز بحث خود ضمن طرح موضوع و هدف نشست گفتند: در حال حاضر واقعیت این است که هدف جلسه برای من معلوم و مشخص نیست. من می‌خواهم صحبت کنم که آیا جمع‌بندی و صورتجلسه می‌شود و خروجی آن چه می‌شود؟ آیا آسیب‌شناسی صورت می‌گیرد؟ لازم به ذکر است که همیشه یک کاربست برای این جلسات وجود دارد. تصور همین می‌رود که کاربست چه باید باشد و از یافته‌ها استفاده می‌شود یا خیر؟ معمولاً پرسش می‌شود که آیا کاربست ابزاری، فرآیندی یا نمادین است. این دغدغه از رشته من برمی‌آید که سنجش و اندازه‌گیری است. من به آخرین نکته یعنی استفاده نمادین اشاره می‌کنم که دلالت بر سوء استفاده سیاسی دارد. بدین معنی که ما می‌خواهیم یک پژوهشی به‌صورت نمادین انجام دهیم، ولی درباره نتایج آن پیش‌تر تصمیم گرفته شده است، هر چند نتایج دیده می‌شود و نظرات شنیده می‌شود که امیدوارم چنین نباشد. برای این جلسه پیشنهاد من این است موارد تک تک بررسی گردند و در نهایت جمع‌بندی نهایی صورت گیرد.

ایشان ادامه دادند که موضوعی که در این نشست مطرح است مسئله و موضوع یک پژوهش است که دلالت بر اعتبارسنجی و یا اعتباربخشی دارد. پروژه‌های اعتبارسنجی همیشه مراحل و فرآیندها را مورد مطالعه قرار و بررسی منظم و علمی صورت

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

می‌دهند. بنابراین، اولین پیشنهاد من این است که مرکز مسئله را در قالب پژوهش مطالعاتی انجام دهد. یعنی به‌طور خاص به موضوعات مورد نظر بپردازیم؛ ارائه و ترسیم مدل شایستگی در بخشنامه دولت کار اولیه خوبی بوده است، اما برخی از شایستگی‌های را نمی‌شود به‌صورت دقیق معلوم و مشخص ساخت و درواقع بخش‌های دشواری هستند. مثلاً برخی از شایستگی‌ها مانند مسئولیت‌پذیری و تعهد و تعلق سازمانی روشن نیست که چگونه باید نشانگرها را اعمال کرد، ولی در هر صورت ما که کانون ارزیابی داریم، این‌ها را انجام می‌دهیم. هر چند در مدل تاکید شده برای مدیران میانی دیده شده و جزیی از شایستگی‌های آن‌ها است و از این نظر هم مهم است؛ یا مهارت ارتباطی و نظارت و کنترل برای مدیرکل آمده است، در حالی که فرد شایستگی‌های مدیریت پایه را کسب نکرده است و اگر به‌صورت مقایسه دیده شود، شاید نتواند در این حوزه‌ها نمره لازم را کسب کند و بسیار ضعیف است. در چنین مواردی ما مذاکره کردیم و گفتند که دوره‌هایی برای آنها دیده شده است و امتیاز مدیریت پایه برای آنها لحاظ و منظور شده است. لذا برای ایجاد یک وضعیت بهتر و با اشکال کمتر و جبران برخی از این کاستی‌ها می‌شود برای دستگاه‌ها به‌صورت تکمیلی مدل اختصاصی دید که تا حدودی این مسئله اصلاح شود.

ایشان با تاکید بر اهمیت اعتباریابی کانون‌های ارزیابی و توسعه اظهار داشت: در خصوص کانون‌ها مسئله مهم، مدل اعتبارسنجی است و ضمناً نیاز است رتبه‌بندی مناسب و دقیق در این خصوص صورت گیرد. در حال حاضر با اطلاعاتی که ما داریم فاصله کانون‌ها در رعایت اصول اخلاقی، استانداردها، .... بسیار قابل توجه است. این مسئله می‌تواند برای توافق و قراردادی که برای ارزیابی و اجرای کانون ارزیابی منعقد می‌شود مبنای قیمت‌گذاری (که با دستگاه‌های مختلف صورت می‌گیرد) در نظر گرفته شود. در حال حاضر یکی از مهم‌ترین آسیب‌ها این است که برخی کانون‌ها خدمات خود را با قیمت‌های پایین ارایه می‌دهند و سطح آن را پایین آورده‌اند. نگاه کنید که برای کانون‌ها مسئله مالیات و بیمه و بالاسری دانشگاه وجود دارد و برای شرکت‌های خصوصی هم تقریباً وضعیت مشابهی وجود دارد، این مسئله مشکلات قابل‌توجهی به‌وجود می‌آورد.

وی همچنین در ادامه به کیفیت ارزیاب‌ها پرداخت و بیان داشت که: در موارد بسیاری کیفیت ارزیاب‌ها بسیار پایین است. این در حالی است که تربیت ارزیاب هم به‌عهده این مرکز بوده است، این مسئله به‌طور جدی وجود دارد. هر چند که آموزش صورت می‌گیرد و آموزش‌های خوبی هم ارائه می‌شود؛ ولی به دلیل عدم کارورزی، فرد نمی‌تواند فرآیند آموزش را تکمیل کند. این مسئله این مشکل را به دنبال دارد که فردی که ضعیف است باید در موقعیتی قرار بگیرد که مدیران را ارزیابی کند در حالی که از توانایی لازم برخوردار نیست. مشکل دیگر این است که خود فرد از لحاظ شایستگی‌ها پایین است و وقتی در مقابل کسی قرار می‌گیرد که یک شایستگی را از او بالاتر دارد دچار خطا می‌شود. این مسئله با توجه به اینکه ناگزیر به استفاده از ارزیابان دارای گواهی از مرکز هستیم؛ مشکل ایجاد کرده است. لذا باید متذکر و یادآور شد که به‌صورت خاص در این حوزه باید به تضمین کیفیت فکر کرد و ضوابطی را اجرا کرد که ارزیابان به صورت آموزش دیده و دارای شایستگی‌های لازم باشند. چرا که با وجود حتی بهترین مدل‌های شایستگی؛ چنان که ارزیاب دارای توانایی لازم نباشد، عملاً خطای کانون ارزیابی زیاد می‌شود و نتایج مطلوبی از آن به‌دست نمی‌آید. نکته‌ای دیگر اشکال در روش‌ها و شیوه‌های سنجش است و اینکه چگونه می‌توان چنان شناختی حاصل کرد. امروزه اعتبار مصاحبه و آزمون‌های شناختی، در ایران پایین است؛ چرا که هم فرهنگ لازم برای استفاده از آن‌ها ضعیف است و هم اینکه گاه خود فرد مصاحبه‌کننده اطلاع و توانایی‌های لازم را ندارد. آنچه که در دنیا به سمت آن حرکت می‌کنند مهارت مشاهده است که باید آن را مد نظر قرار داد و به آن توجه کرد. مسئله دیگر ارزیابی ۳۶۰ درجه است که در دستورالعمل دولت آورده شده است که البته در کانون نیست و در واقع اعتبار لازم و چارچوب کانون را ندارد. به‌عبارت دیگر، بقیه ابزارهای مبتنی بر شبیه‌سازی، دارای اعتبار بیشتری هستند. کسانی به کانون فرستاده می‌شوند که از طرف مدیران بالادستی انتخاب می‌شوند. این هم یک اشکال اساسی است و فرصت برای همه فراهم نیست که به صورت برابر بتوانند در این فرآیند شرکت کنند. همچنین به نظر من نسبت ارزباب به ارزیابی‌شوندگان (که در کانون‌های ارزیابی مسئله مهمی است) درست و به جا دیده نشده است. مشکل مربوط به صداقت و درستکاری است که جای فرهنگ‌سازی دارد و دستگاه‌ها بعضاً نگرش و نگاه صوری به این مسئله دارند، لازم است برای آن هم فکری شود و شیوه‌ای برای اصلاح آن دیده شود. ضمناً در مواردی دیده می‌شود که از سوی دستگاه‌ها تلاش‌هایی برای دستکاری در نتایج صورت می‌گیرد.

آقای دکتر یوزباشی در آغاز بحث بیان نمودند: ما بخش خصوصی هستیم و توضیح خواهم داد که همیشه دغدغه‌ام آموزش بوده است. این مسئله و نشست همیشه مورد تاکید من بوده است که ارزیاب‌ها جمع شوند و راجع به کانون-های ارزیابی صحبت شود. اما راجع به دولت و مرکز یک ماموریت وجود دارد و بر این اساس هم یک انحصار شکل گرفته است. این در واقع برای خود آن‌ها هم مسئله و هم مسئولیت سنگین ایجاد می‌کند که ترکش آن هم به مرکز بر می‌گردد. انتظار از مرکز بیش از این است، اینکه

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

برای دوره‌های آموزش تربیت ارزیاب دوره کارورزی دیده شود. در خصوص قیمت هم باید شرایط رقابتی ایجاد شود. دیده شده است که در برخی موارد برای ارزیابی و برای جذب ارزیاب اطلاعیه داده‌اند. ما در سازمان خود سامانه‌ای طراحی و راه‌اندازی کردیم که هر کس آمادگی دارد ثبت‌نام کند و تلاش کردیم که مدیران از این طریق ثبت‌نام کنند. این در ادامه فعالیت‌هایی بود که تا حدودی قبلاً انجام شده بود و امکان رصد نتایج وجود داشت که چه کسانی قبول یا رد می‌شوند و اینکه نتایج توسعه آنها چه بوده است. چقدر از آن‌ها نیازمند توسعه بوده و چه تعداد از آن‌ها آموزش دیده‌اند و چه چیزی یاد گرفته‌اند.

دکتر یوزباشی ادامه دادند که درخصوص مرکز باید توجه کرد این تعداد ارزیابی که تربیت شده است؛ مثلاً ۸۰۰ نفر یا بیشتر که گواهی صادر شده است؛ آیا کسی این ارزیاب‌ها را رصد می‌کند.؟ من قبلاً پیشنهاد کرده‌ام که یک نظام برای ارزیابان وجود داشته باشد، گروه‌بندی و رتبه‌بندی شوند که مورد پایش قرار بگیرند. بخش دوم دغدغه من این است که بخشی از فرآیندهای ما غیراستاندارد و تکراری است؛ در بخش‌های مختلف کانون ارزیابی عمدتاً تکراری است. مدل دولت یک تجربه کوچک است و البته تا حدودی به انحصارگری انجامیده و محدودیت‌های را برای توسعه این بخش ایجاد کرده است. بدین معنی که سازمان‌ها بتوانند به تناسب کار و فعالیت خود شایستگی‌هایی را لحاظ نمایند، محدودیت وجود دارد. این‌ها انتقاد نیست، بلکه می‌خواهیم که وضعیت موجود بهبود داشته باشد، زیرا در حال حاضر وضعیت به سمت نزول است. مرکز آموزش باید مسئولیت بیشتری بپذیرد و برای گسترش فرآیند بهبود و اصلاح برنامه، اقدام مناسب و درخور تدارک ببیند.

دکتر دبیری، با اشاره به اهمیت نشست اشاره کرده و اظهار داشت: کانون‌های ارزیابی و توسعه از سال ۱۳۸۸ در مپنا ایجاد شده است و تاکنون نتایج خوبی داشته است. من در صحبت خود از یک نویسنده معروف در حوزه مدیریت وام می‌گیرم و بحثی را مطرح می‌کنم. آقای هنری مینتزبرگ کتابی با عنوان: Rebalancing Society (بازتوازنی جامعه)، نوشته است که توازن جامعه را می‌توان براساس آن منظم و برقرار کرد. من در بحث، برداشت آزاد از آن خواهم کرد که به سه P معرف است. این P ها باید خوب با هم کار کنند تا جامعه منظم و متوازن شود. در صورتی که هر کدام از آن‌ها غلبه یابند، مشکل ایجاد می‌شود. یکی از آنها Public یعنی دولت است. این P باید خوب کار کند، اما اگر غلبه پیدا کند توسعه متوازن نخواهد بود. یکی دیگر Private یا کسب و کارها هستند، مثل شرکت‌ها و ... و سوم Plural یا جامعه است. سازمان یا مرکز نقش Public را دارد و باید این نقش را در ایجاد استاندارد و بازاندیشی به‌کار گیرد و شرایطی توسعه‌یافته، متوازن و قابل استفاده برای همه ایجاد کند. Plural قسمت‌های مختلف جامعه و شبکه‌های اجتماعی و رسانه است که باید ببیند که چگونه کار صورت می‌گیرد که فعلاً چندان مجالی برای آن‌ها نیست. یک دهه است که کانون راه‌اندازی شده و خوب کار می‌کند و رشد خوبی داشته است؛ در شرکت‌های تابعه توانسته است شایستگی‌های را مدنظر و مورد توجه قرار دهد.

دکتر دبیری ادامه دادند که مسئله مهم حال حاضر ارزیابان هستند که باید به‌صورت دقیق مورد بررسی و سنجش قرار گیرند. به هر عنوان یک بنگاه اقتصادی دوست دارد به شما پناه ببرد و باید دید که چگونه به این‌ها پاسخ داده می‌شود. مثلاً ما مدت‌ها دنبال خرید تمرین‌هایی بودیم و خواستار پرداخت هزینه‌های آن هم بودیم؛ ولی این مسئله با مشکل مواجه شده است، لذا باید روی این فضاها کار صورت گیرد. در حال حاضر هم در این نشست هم‌اندیشی تجربیات ارزنده‌ای وجود دارد. من موافق هستم، برای این فضا باید گستره وسیع‌تر و موضوعات منسجم و مرتبطی مدنظر قرار گیرد و از تجربه‌ها استفاده شود که مشخص شود چگونه عمل کنیم بهتر است. می‌توان موضوعات را تک‌تک در دستور بررسی قرار داد و راجع به آن‌ها صحبت کرد.

دکتر علیشیری، در این نشست ضمن اشاره به سوابق برگزاری نشست‌های مشابه در سازمان، با اشاره به وضعیت کنونی کانون‌های ارزیابی و توسعه بیان داشتند: ما فرهنگ سنجش و ارزیابی را به اندازه‌ای که با نیازها انطباق یابد، نداریم و در سطوح مختلف تمایل چندانی برای ارزیابی‌شونده نداشته‌ایم. بخشی از این مسئله به دستگاه‌های اجرایی برمی‌گردد و بخشی از آن به مرکز، سازمان و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی که دستگاه‌های دولتی دارند، مربوط است. مثلاً در جاهایی با شرایطی مواجه هستیم که بلوغ لازم وجود ندارد. این شرایط طوری شده است که برخی به سمت ارزیابی دستگاه‌های اجرایی نمی‌روند و حتی ما در مرحله‌ای از یک مناقصه خارج شدیم. بحث بر سر پیوست فنی قرارداد بود؛ درحالی که آن‌ها بر سر قیمت بحث می‌کردند. مسئله در مناطق و شهرهای خارج از تهران بدتر است؛ که باید رفت و دید هنوز درک درستی از کانون وجود ندارد و برخی فکر می‌کردند که مربوط به برگزاری کلاس‌های آموزشی است.

وی سپس اظهار داشت بحث دوم اعتبارسنجی کانون‌های ارزیابی و توسعه است. واقعیت این است که توانایی و سطوح کانون‌های ارزیابی یکسان نیست. ما موردی داشته‌ایم که پروژه ارزیابی منابع انسانی ۲۰ هزار نفر را با یک مدل و رویکرد انجام داده است. این فرصت خوب اعتبارسنجی است. این مسائل خوب است دیده شود و مبنا قرار گیرد. اما در این حوزه اعتبارسنجی صورت نگرفته که باید این اتفاق بیفتد (توسط یک تیم ارزیابی خارج از مجموعه). الان

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

باید تحلیل کرد و براساس مدل شایستگی از دیدگاه متخصصان استفاده کرد. لذا اعتبارسنجی را باید جدی گرفت. برخی از موضوعات مسئله و موضوع پژوهشی است و به نظر می‌آید که ضروری نیست که تکرار کنیم و راجع به آن‌ها صحبت کنیم. مثلاً ارزیاب چه ویژگی‌هایی دارد. راجع به ارزیابی صحبت شده است، الان یک پژوهش تعریف شود و بعد روی آن بحث شود. این نکته را باید مورد توجه قرار داد که بخشی از این موضوعات در دنیا حل شده است و جای برگشت نیست و مطالعات صورت گرفته است. الان می‌توان آن را به انجام رساند. فکر می‌کنم باید کاری کرد فضا بهبود یابد.

دکتر علیشیری در ادامه افزودند: چند نقطه‌نظر را بیان می‌کنم؛ نکته اول در خصوص مدیران میانی که شایستگی‌هایی که مربوط به مدیران پایه است، را گذرانده‌اند، چون شایستگی در سطوح مختلف معنی دارد و برای هر فرد در موقعیتی که قرار دارد، باید سنجیده شود؛ این بحث دقیق نیست. بحث دیگر بحث مقیاس است. در حال حاضر مقیاس صد نمره‌ای گمراه کننده است. این مسئله نیروهای ارزیابی را به اشتباه می‌اندازد. بدون معیار و مبنای قضاوت دقیق مشخص نمی‌کند و معمولاً تعداد گزینه‌هایی که در دسترس قرار می گیرد، محدود است؛ آن هم بدون راهنمای دقیق. همچنین در بحث گزارش فنی تحقیقی انجام شده که خوب است در دسترس تیم‌هایی که کار می-کنند، قرار گیرد. تا جایی که من مطلع هستم؛ جهاد دانشگاهی آن را به‌عنوان پشتیبانی دستورالعمل ارزیابی دولت انجام داده است. از این جهت کانون‌ها می‌توانند بیشتر و بهتر با شرایط علمی و نظری حاکم بر طراحی و تدوین دستورالعمل آشنا شوند و حتی بازخوردهای لازم را به سازمان ارائه دهند. نکته دیگر که باید مدنظر قرار گیرد بحث حقوق شرکت‌کننده‌ها، شرکت‌ها، پیمانکارها و طرف‌هایی است که به هر نحو درگیر این مسئله هستند. در این سیستم حقوق تعریف نشده است. فقط بحث فنی بیشتر مطرح است و مباحث حقوقی در این حوزه قابل تامل است.

وی همچنین اظهار داشت: در مورد شواهد هم نکات قابل تاملی وجود دارد که ضرورت بحث در مورد آن‌ها وجود دارد. این مسئله حاوی نکات معنی‌داری است و لاجرم باید روشن شود که چه چیزی دلالت بر چه گرایش‌ها و رفتارهایی دارد و اشاره به کدام نشانگر دارند. نکته قابل تامل دیگر تعریف کردن ابزارها است که مشکل ایجاد کرده، لذا طراحی و کاربرد آنها باید، منطق داشته باشد. درواقع در این بخش باید اجازه داده شود که طرح‌ها و الگوهای دیگر هم دیده شود. همچنین سنجش شایستگی با ابزارهایی که لازم نیست نباید سنجیده شود، مثلاً ارزیابی ۳۶۰ درجه. خوشبختانه ارزیابی ۳۶۰ درجه اجبار نشده است که البته می‌توان حدس زد که نتایج آن چگونه خواهد بود. بحث توسعه هم یک بحث قابل توجه و مهم است؛ و البته بحث رابطه آموزش مدیران با کانون ارزیابی قابل توجه است. مثلاً خروجی کانون و رابطه آن با توسعه‌ای که در نظر گرفته شده است، باید مورد تامل بیشتری قرار گیرد و حتی به نظر می‌رسد که نیاز به بازنگری داشته باشد. لذا به‌طور کلی باید از جهت تکامل فرآیند به این مسائل نگاه کرد؛ هم از جهت سنجش و هم مدیریت منابع انسانی؛ خطاها را باید درنظر گرفت و مانع تکرار شد و به‌طور کلی این فرآیند باید بهبود یابد. به هر حال ممکن است اشکالاتی دیده شود، ولی در نهایت مقاومت‌ها شکسته می‌شود. لاجرم شکل‌گیری هر کاری در ابتدا با چالش‌هایی همراه است، ولی در ادامه می‌تواند فرآیندها اصلاح شده و بهبود یابد.

دکتر عمران رمضانی ضمن ابراز خوشحالی از برگزاری این نشست، بیان کردند که این سومین نشستی است که در خدمت صاحب‌نظران این حوزه هستیم، هرچند البته به دلایل و شرایط مختلف، ممکن نشده که جلسات گروهی را برگزار نماییم. ولی به‌صورت فردی تلاش شده است که با افراد صاحب‌دیدگاه و باسابقه در این حوزه تعامل برقرار باشد. به‌طور کلی هدف این بوده است که شایسته‌سالاری به‌عنوان یک نیاز نظام اجرایی کشور و مورد تاکید اسناد توسعه‌ای محل توجه قرار گیرد. به‌طور کلی شایسته‌سالاری طیفی است که شامل شایسته‌گزینی، شایسته‌خواهی، شایسته‌پروری، شایسته‌داری و ... می باشد. این سفری است که حدی ندارد و در واقع کیفیت حد و حصر ندارد. مسئله از شایسته‌گزینی شروع می‌شود و شایسته‌پروری به‌عنوان توسعه و شایسته‌سالاری و شایسته‌خواهی است که در نهایت سازمان‌ها باید در پی آن باشند.

وی در تشریح روند شکل‌گیری مدل شایستگی دولت بیان داشت: در سال ۱۳۹۴ یک مدل شایستگی طراحی شد و قراردادی بسته شد و حدود ۶۰۰ نفر از ستاد و دستگاه‌های اجرایی ارزیابی شدند. در این وضعیت در سطوح مدیریتی تفکیکی صورت نگرفته بود و بسیاری از ارزیابان هم کاری نکرده بودند (پیشینه‌ای در ارزیابی مدیران بخش دولتی نداشتند). در کنار این تجربه، مطالعه‌ای هم انجام شد. از این تعداد ارزیابی شده، ۳۰۰ نفر انتخاب شدند و در دوره-های توسعه شرکت کردند و یک ارزیابی کلی صورت گرفت و در نهایت این تعداد به ۹۸ نفر رسید که برای آن‌ها گواهی صادر شد. در اینجا مسائلی بود که ارزیاب‌ها نمی‌دانستند دولت چیست و اکثر افرادی که در ارزیابی حضور داشتند از سطوح مدیریت نبودند. در نهایت در نتیجه تحلیل و تدوین‌هایی در این زمینه صورت گرفت که به مدلی منتهی و منجر شد که توسط این مدل نزدیک به ۸۰ شایستگی احصاء گردید. در نهایت با تجمع و تلفیق آن‌ها

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

به روش AHP؛ به ۱۶ شایستگی رسیدیم. در حال حاضر ۹۹ درصد ارزیابی‌ها همان شکل اولیه است و نهایتاً اقدامات تکمیلی آن انجام نشد؛ که البته این خودش قابل بحث است. لازم به ذکر است که تعداد شایستگی نباید زیاد باشد؛ چرا که باعث آسیب می‌شود. البته در نهایت در طی این مدت ما با بررسی‌هایی که انجام دادیم به نتایجی رسیده‌ایم و چالش‌هایی را شناسایی کرده‌ایم که خدمت شما بیان می‌کنم:

- تفاوت در میانگین نمرات شایستگی‌های ارزیابی شده در کانون‌های مختلف در مقایسه با یکدیگر
- تفاوت در بخش قبولی و مشروطی در کانون‌های مختلف نسبت به یکدیگر
- مردود شدن در یک کانون و قبولی در دیگری در فاصله زمانی خیلی کوتاه
- روش‌های مختلف و متفاوت معمولاً غیرمستند احراز شایستگی (بدون ثبت، بررسی و مبتنی بر قضاوت ذهنی)
- سخت‌گیرانه بودن در برخی کانون‌ها و برخی دیگر سهل‌گیرانه بودن (برخی برای رد شدن و گرفتن برنامه‌های توسعه ...)
- عدم سازوکار و روند مشخص رسیدگی برای شکایت از طرف ارزیابی‌شوندگان
- استفاده از ارزیابان درون‌سازمانی در کانون‌های درون‌سازمانی و وجود جهت‌گیری‌های شخصی
- اولویت اقتصادی برای کانون‌های خصوصی و تلاش برای خلاصه و فشرده کردن فرآیندها
- بحث قیمت‌های تمام شده برای برخی کانون‌های خصوصی (بخشی از هزینه برای ارائه خدمات بیشتر و کیفیت بخشی است)
- گاهی مواقع از کانون‌ها استفاده می‌کنند برای اینکه می‌خواهند کسی را ارتقاء ندهند و بهانه‌ای برای عدم ارتقاء باشد.

وی یاد آور شد همه این‌ها مستند شده است و ما درصدد بررسی و بهره‌گیری از آن‌ها هستیم. مدل شایستگی و نظام ارزیابی استقرار یافته است و دو گام به جلو و یکی به عقب تداوم یافته است؛ البته ایرادهایی هم داشته است. در هر صورت ما ابتدا برای ممیزی کانون‌ها ۳۹ یا ۳۸ معیار در نظر گرفته بودیم که با وجود اعمال آن عملاً امکان وجود نداشت که مجوزی صادر شود و گروهی بیایند و مجوز بگیرند؛ لذا بنا شد که سهل‌گیری شود تا تعدادی بتوانند مجوز بگیرند. حالا باید برگردیم به بحث کیفیت آن‌ها و سازوکاری مناسب برای آن‌ها دیده شود. به هرحال این بخشی از روند و فرآیندهایی بوده است که در بخش‌های مختلف در کانون ارزیابی به آن رسیده‌ایم و مرکز هم الزاماً این‌گونه عمل می‌کند که کسانی می‌آیند و ثبت‌نام می‌کنند و آموزش می‌بینند و در داخل آن‌ها ترکیبی از افراد مختلف با دامنه کیفی بسیار متفاوت است. در حال حاضر درصدد هستیم در این نظام، ارزیابی انجام دهیم و در جهت اصلاح و تغییر وضع موجود ارزیابی و هم در بخش توسعه‌ای صورت بگیرد.:

- در بحث مدل شایستگی ما گروهی از خبرگان را تشکیل داده‌ایم که بازنگری لازم صورت بگیرد.
- در بخش نظام ارزیابی تغییراتی اعمال می‌شود که اگر کسی نمره نیاورد و قبول نشده است، درصدی را اعمال می‌کنیم و عددی را مشخص می‌کنیم که در نهایت بتوان آن را مشخص کرد.
- یک بخش دیگر آن این است که هیچ داده‌ای در دست کانون‌ها قرار نگیرد و ارزیاب باید مشاهدات خود را در سامانه ثبت کند و این باعث حداقل شدن خطاها ناشی از ثبت می‌شود.
- ما در مجموع چند موضوع را مورد بحث قرار داده‌ایم که شامل فرآیندهای ارزیابی، ارزیاب‌ها و ابزارهایی است که در کانون مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای هر کدام از این‌ها کارهایی صورت می‌گیرد و دستور العمل‌هایی تدوین می‌شود که حتما در موقع مناسب با صاحب‌نظران به اشتراک گذاشته خواهد شد.
- بحث دیگر ارزیابی، بحث ارزیاب‌هایی است که فعالیت می‌کنند و توسعه آن‌هاست. در بخش استانداردهای ارزیاب، دستورالعمل تدوین شده است و مکانیسم امتیاز محتوا و ابزار تدوین شده است و هنوز در حال تکمیل است. از مراجع مختلف و معتبر استفاده شده و رتبه‌بندی و سطح‌بندی مدنظر قرار گرفته است.
- بخش تدوین استانداردهای مدیریت کانون ارزیابی است. اعتبارسازی است که بر اساس آن می‌توان کانون‌های ارزیابی را رتبه‌بندی کرد.

وی در ادامه اظهار داشت: در نهایت همه این موارد برای این منظور است که نظام شایسته‌سالاری اتفاق افتد که در نهایت صرف هزینه‌ها قابل قبول شود و رضایت را به دنبال داشته باشد. در هر صورت برای اینکه شایسته‌سالاری باشد، باید به آن باور داشت. دغدغه دوستان را تا حدی که توانستیم؛ در اهداف سازمان دیده شده است. همچنین برنامه‌های توسعه‌ای افرادی که در دوره توسعه شایستگی قرار می‌گیرند، دوره‌های مستمر است که در مسیر شغلی است. شایستگی‌های عمومی، شغلی، حل مسئله، شغلی مدیران و مدیریتی است که در حین خدمت مسیرهای شغلی را باید طی کنند. بخشی هم دوره تخصصی است که از سال ۱۳۹۵ تکلیف شده است. تدوین مدل شایستگی‌های اختصاصی مدیریتی، دستگاه‌ها عناوینی را می‌آورند، مثلاً شایستگی مدیریت بیمارستانی یا زیست محیطی و .....

البته این نکته را دوستان باید توجه کنند مدل شایستگی به سازمان‌هایی که کار می‌کنند، بستگی دارد. باید شایستگی که متناسب است، را داشته باشد. از این جهت احراز شایستگی‌های

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

اختصاصی مورد توجه قرار گرفته است و دستگاه‌ها باید آن را احراز کنند و در حال حاضر به ندرت این کار صورت گرفته است و تعداد کمی آن را احصاء کرده‌اند که حدود ۵ درصد است، که آن هم مستند کرده‌اند. نکته دیگر به مسئله طبقه‌بندی مشاغل بر می‌گردد که در دستگاه‌های دولتی متفاوت است. در مواقعی مدیران در طبقه‌بندی‌های یکسان تعریف شده و این بخشی از آسیب است. حداقل بخشی که الان طبقه‌بندی شده است به‌عنوان عملیاتی، میانی و ارشد و ... است. مثلاً خود مدیریت میانی شامل معاون و مدیرکل است، در حالی که خیلی تفاوت دارند، چرا که مدیرکل مسئولیت بالایی دارد و لاجرم شایستگی‌اش نیز متفاوت است. حالا اگر بخواهیم تعمیم بدهیم جهت‌گیری سازمان در این جهت است که از حالت کلی خارج شویم.

دکتر رمضانی در پایان ادامه دادند: در خصوص ارزیاب هم باید پذیرفت، در بهترین افراد هم تا حدودی ناآگاهی وجود دارد. کانون‌هایی که قیمت بالاتری دارند، خدمات بیشتری می‌دهند. در حال حاضر، این امکان برای کمک به افراد برای این‌که بیشتر بتوانند شایستگی‌های خود را بروز دهند، ضعیف است. متاسفانه ابزارها بسیار تکراری و کپی است و بخشی هم ترجمه است.در صورت حذف این ابزار، جایگزینی مشخص نیست که چه چیزی به جای آن و با چه معیاری جایگزین شود که همه این‌ها جای بحث و بررسی دارد. مرکز در واقع می‌تواند بازوی مشورتی در این حوزه‌ها باشد. بحث بهبود اعتبار، مربوط به اعتباری است که باید ارزیابان داشته باشند. این‌ها مسائلی است که باید بررسی شود و به‌صورت جدی توجه کرد. نشست‌های آسیب‌شناسی توسعه تشکیل داد و نتایج حاصله را به کار برد. ما اطلاع داریم که چه کانون‌هایی، چه کار می‌کنند و تعدادی از آن‌ها فقط می‌خواهند به ما جواب بدهند. اگر مدیریت و هماهنگی وجود داشته باشد، ارزش افزوده‌ای تولید خواهد شد و بهبود شرایط محقق می‌شود.

ما درکانون‌ها برخی موارد را ارزیابی می‌کنیم یا برخی کارها را انجام می‌دهیم که بعد دستگاه مربوطه می‌گوید این موارد به درد ما نمی‌خورد و این‌ها کارهایی نیست که ما در واقعیت انجام می‌دهیم. از طرفی در کشور برخی از ابزارهای مورد نیاز را نداریم. ما در کانون کارهایی انجام می دهیم که بقول معروف سره را از ناسره تشخیص می-دهد؛ اما در راستای هدف نیست. سوال اصلی این است که آیا شخصیت برای شناسایی شایستگی اعتبار دارد یا آزمون؟ آزمون سوگیری ارزیاب را حذف می‌کند. پیشنهاد من این است که آسیب‌شناسی دقیقی روی مدل انجام دهیم به‌طوری که بعدها بتوانیم به دانشگاه‌ها پروژه آزمون‌سازی را بدهیم. به این صورت که فرضاً به دانشگاه امام صادق(ع) بگوییم آزمونی طراحی کند که در راستای سنجش اخلاق باشد و ....

جمع‌بندی دور اول گفتگوها

در پایان دور اول گفتگوها خانم دکتر سهرابی به جمع‌بندی مباحث مطرح شده پرداختند و مواردی را در این راستا مطرح نمودند. ایشان اظهار داشتند که در دور اول صحبت‌ها به این نتیجه رسیدیم که همه اتفاق‌نظر دارند که یک بازنگری و بهینه‌سازی در حوزه‌های مختلف برگزاری کانون‌های ارزیابی اعم از فرایندها و خود ارزیاب‌ها انجام گیرد. ما در این مرحله، فضا را باز گذاشتیم تا از هر زاویه به موضوع نگاه شود تا ایرادها مشخص شود. اتفاقی که افتاده این است که کارهایی وجود دارد که برای شروع در بدو تاسیس نیاز است، انجام شود. اما در ادامه ما نیازمند این هستیم که کلیدسازی شود. آیا ما فقط نیازمند یک سری آزمون هستیم و فقط خروجی می‌خواهیم و یا گزارش‌هایی که دستگاه‌های اجرایی بگویند ما این کارها را انجام داده‌ایم، یا اینکه می‌خواهیم شایسته‌سالاری اتفاق بیافتد و ما پیامدهای این ارزیابی را در دستگاه‌های اجرای ببینیم. اگر این ارزیابی به دقت انجام شود و ما تاثیر آن را در توسعه و جبران خدمت و ارتقاء افراد ببینیم؛ شاهد حضور مدیران بهتر در راس امور می‌شویم و کمتر خطاهای مدیریتی می‌بینیم. ارزیابی همیشه پارادوکس‌های خودش را دارد و شاخص‌ها تغییر می‌کنند، ارزش‌ها عوض می‌شود و مدل‌ها نمی‌توانند ثابت باشند و افراد طبقه‌بندی مختلفی دارند؛ در نتیجه در ارزیابی نباید تک‌بعدی باشیم و باید تمام ابعاد را در نظر بگیریم. مثلاً امکان دارد در یک ارزیابی فرد از نظر شاخص‌هایی که وجود دارد، خوب باشد، اما وقتی در کار قرار می‌گیرد، خوب از کار در نیاید. من فکر می‌کنم وارد دور دوم صحبت‌ها شویم و در مورد هر یک از ابعاد و مبانی اصلی تک‌تک وارد بحث بشویم و آن‌ها را تک‌تک به صورت تعاملی بررسی کنیم.

دکتر علیشیری: بنده یک نکته بیان می کنم، برنامه سند چشم‌انداز ۲۰ ساله، در سال ۸۴ ابلاغ شد. من در آن زمان دانشجو بودم بعد از اینکه ابلاغ شد، مجمع تشخیص مصلحت نظام یک همایش در رابطه با آن برگزار کرد و دانشگاهی‌ها باید مقاله می‌دادند. سوالی که من داشتم این بود که چشم‌انداز را نوشتند و ابلاغ هم کردند؛ الان می‌خواهند در همایش راجع‌به چه چیزی صحبت کنند؟ ببینید آقای دکتر رمضانی، من که قدردان زحمت‌هایی که مجموعه سازمان کشید، هستم؛ بابت اینکه فرایندی که ما فکر می‌کردیم هیچ وقت در دولت اتفاق نمی‌افتد، شما توانستید راه‌اندازی کنید؛ اما هیچ کجای دنیا استانداردهای ارزیابی را دولت‌ها ننوشته‌اند و مجموعه‌ها و انجمن‌های تخصصی حضور داشتند. اصلاً همه استانداردها موجود است، در زیر کدام یک از آنها نوشته این را فلان دستگاه دولتی سوئیس نوشته است؛ این را

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

فلان دستگاه دولتی آفریقای جنوبی نوشته است. همه این موارد را صاحب‌نظران نوشته‌اند، حتی اعتقاد من این است که ۳ سال پیش که ابلاغیه آمد، اگر ما نوشته بودیم اجرایی‌تر بود، تا اینکه مجموعه سازمان نوشته باشد. ببینید ما اعتبارسنجی انجام داده‌ایم، دولت انجام نداد. بار اول نیست و این مسائل را می‌فهمیم. ما در مورد اینکه چگونه ارزیابان را ارزیابی کنیم بر روی چند صد ارزیاب تست انجام دادیم؛ در مورد نرم‌افزار، تقریباً همه ما تجربه داریم. هر کدام از ما نرم‌افزارهای خودمان را داریم و این موارد شکل گرفته است.

دکتر رمضانی: ببخشید آقای دکتر علیشیری، در دور دوم باید در صحبت‌ها مداخله کرد. ببینید ابزار و سامانه‌ایی که داریم، سامانه مدیریتی است نه سامانه تخصصی. من این را عرض کنم، هر کاری یک مدل بلوغ دارد. قطعاً در مدل‌های فرایندی، بلوغ کم‌کم اتفاق می‌افتد. بالاخره بخش اعتباربخشی یا توسط دولت انجام می‌گیرد یا موسسه‌های غیر دولتی، ولی شروع آن با دولت بوده است. قبلاً اگر مدل شایستگی را اعلام نمی‌کردیم و بخش غیردولتی ابلاغ می‌کرد، چقدر کار پیش رفته بود؟ شاید هنوز در این بخش به آن مدل بلوغ نرسیده‌ایم، درست هم است، ولی دولت که نباید خودش را درگیر این مسایل کند، باید NGOها و دانشگاه‌ها وارد شوند.

دکتر علیشیری: فرمایش حضرت عالی درست است، شما ابلاغ کنید، ولی اجازه دهید ما بنویسیم، مشکل من اینجاست. این تجربه‌ای که داخل شکل گرفته، تجربه خوبی است و خود ما هم مستمراً در حال اصلاح کارهایی هستیم که در حال انجام هستیم. این تجربه را شما کنار می‌گذارید، بعد یک دفعه می‌آیید به ما ابلاغ می‌کنید، اگر اشتباه شد به این صورت پیش‌بینی کنید. خوب معلوم است که همه ما دچار مشکل می‌شویم. بعد ۳ سال دوباره دور هم می‌نشینیم و می‌گوییم که نشد، چکار کنیم؟ بعد دوستان یکی یکی می‌گویند تدبیری که ما داشتیم با تدبیری که دولت داشته است، فرق دارد، پس بیاید تدبیر را عوض کنیم. چرا الان این را انجام ندهیم؟

دکتر رمضانی: ما اصلاً چنین مبنایی نداریم که ما تهیه کنیم، بعد به شما ابلاغ کنیم. منتهی قرار این بود که ما الگوی اولیه را شکل بدهیم؛ بعد نظر شما را بگیریم تا کمک کنید اشکالات آن برطرف شود. اما اگر بگویید ما همگی با هم بنشینیم و بنویسیم، هیچ وقت این کار انجام نمی‌شود. ما پایه را تهیه می‌کنیم، بعد در اختیار شما می‌گذاریم، سپس با کمک هم، اگر غلط بود درست می‌کنیم. اگر نقطه ضعف داشت، برطرف می‌کنیم و لذا کمک کنید تا این کامل شود.

یک نکته مهم این است که دوره‌های توسعه شایستگی باید فردی که روی پایه ۴۰ است را حداکثر تا ۵۰ یا ۶۰ برساند. یعنی این دوره با این ساعت‌ها و این متدهای محدود که داریم نهایتاً می‌تواند فرد را ۲۰ درصد ارتقاء بدهد و یادمان باشد که برنامه توسعه و کانون توسعه دقیقا همان کانون ارزیابی است و فقط هدف و موقعیت بازخوردش فرق می‌کند. اصلاً آموزش، توسعه نیست؛ برای همین است که آموزش را از توسعه جدا می‌کنند. یکی از اشتباهاتی که در سازمان یا مرکز آموزش دولتی داریم این است که آموزش را به مثابه توسعه می‌بینیم. در اصل نباید این‌گونه باشد. اصلاً فلسفه توسعه در کانون ارزیابی، ایجاد یا توسعه دانش مدیریتی افراد نیست. یعنی اگر این‌گونه باشد کسانی که رشته مدیریت خوانده‌اند، پس نباید ارزیابی شوند. اصلاً فلسفه ارزیابی یا مدل شایستگی، ارزیابی میزان دانش و مهارت مدیریتی افراد نیست که درواقع به‌صورت اکتسابی باشد؛ اما شما در افراد زمینه‌هایی دارید و افراد خمیر مایه‌ای دارند و شما می‌خواهید سطح آنها را بالا بیاورید. قطعًا توسعه بحث افق‌های جدید است، بحث دیدگاه‌های جدید است، شکوفا کردن آن زمینه‌ها در افراد است.

دکتر یونسی: آقای دکتر فرض کنید شما یک فرد درون‌گرا را می‌خواهید برون‌گرا کنید. چرا می‌خواهید برون‌گرا کنید؟ چون می‌خواهید توانایی شبکه‌سازی این فرد را بالا ببرید. وقتی شما شغل را در نظر می‌گیرد، مثلاً مدیر روابط عمومی، اگر آدم درون‌گرایی باشد، شما هر چقدر او را آموزش بدهید، اتفاقی نمی‌افتد؛ چون شخصیت درون‌گرایی دارد و شما اصلاً نباید ورود کنید. آزمون روان‌شناختی و تست شخصیتی که انجام می‌دهید به این نتیجه می‌رسید که این فرد درونگرایی‌اش بسیار بالاست و باید از این شغل کنار برود. در نتیجه در گزارش شما به مدیریت نیز همین ذکر شود.

دکتر بابایی: عرض اولم این است که کشوری سراغ نداریم که برای هر بخش دولت یک کانون داشته باشد، چون کار بزرگی است. ما باید ببینیم ادامه این کار خوب است یا نه؟ ما باید نگاه‌مان را عوض کنیم. اگر ما کارمان را خوب انجام بدهیم، کانون جا می‌افتد. حلقه گمشده ما در این بخشنامه، مدیران دستگاه‌های دولتی هستند که به آن‌ها گفته شود شما اجازه ندارید مدیر منتصب کنید، چون شما افراد رو نمی‌شناسید. اگر این کار را انجام بدهید، اشتباه کرده‌اید. باید یک سازمان بیرونی باشد که به شما کمک کند. پس ما باید چیکار کنیم؟ بجای اینکه ۱۶ شایستگی را عوض کنیم یا اصلاح کنیم، ما باید یک دیکشنری شایستگی در اختیار سازمان‌ها قرار بدهیم و به آن‌ها بگوییم شما انتخاب کنید که کدام شایستگی مناسب سازمان شما است. بعد مشاور و خود دستگاه در انتخاب شایستگی مناسب مشارکت کنند. این کار باعث می‌شود به دستگاه کمک شود تا مدیر مناسب را انتخاب کند. از

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

طرفی هم استانداردهای شما را رعایت می‌کند، چون مشاور از شما گواهی‌نامه گرفته است. از طرفی هم دستگاه نتایج را قبول می‌کند چون خودش هم در آن مشارکت داشته است.

دکتر عموزاد: من یک مطلب را یادآور می‌شوم. آقای دکتر رمضانی مشتری‌های اصلی ما بخش دولتی هستند، چون دولت است که از مالیات برای پیشبرد اهداف خود استفاده می‌کند. الزام استفاده از شایستگی‌ها آنجایی است که دولت از طریق دادن مناصب دولتی، مزایایی به افراد می‌رساند، چون پول در این صندلی‌ها است که در سازمان‌ها جا به جا می‌شوند، ولو اینکه کم باشد. در نتیجه دولت باید در انتصابات این آدم‌ها سختگیری کند. سازمان اداری و استخدامی باید در مراحل ارزیابی توسعه ایستادگی کند. از طرفی هم کانون‌ها برای رسیدن به اهداف و قبول از طرف دستگاه باید علاوه بر خبرگی، اعتبار هم داشته باشند و همچنین افرادی که در این زمینه خبره هستند باید علاوه بر آسیب‌شناسی؛ فرایندهای ارزیابی را اصلاح هم کنند.

آقای بختیاری: آقای دکتر من به یک نکته اشاره کنم؛ یکی از مزایای این قبیل نشست‌ها این است که نظرات به هم نزدیک می‌شود. نکته‌ای که وجود دارد این است که شما یک چیز می‌نویسید، بعد به ما می‌گویید که آن را اصلاح کنید؛ ولی ما دیگر نمی‌توانیم آن را اصلاح کنیم، بعد اگر ما دو مورد را بخواهیم اصلاح کنیم، شما سازو کارها را طوری چیده‌اید که باز به آن چیزی که مد نظر ما است، نمی‌رسد. از طرفی برای ما همگن بودن کانون‌ها هم مهم است. فرایند ارزیابی کانون‌های مختلف باید طوری باشد که حداقل‌ها را داشته باشد. بعضی از کانون‌ها تعصب دارند که از ابزارهای دقیق استفاده کنند، ولی کانون‌هایی هم هستند که این‌گونه عمل نمی‌کنند.

دکتر علیشیری: برای اینکه نگاه متفاوتی داشته باشیم می‌خواهم به یک مورد اشاره کنم. بحث سیستم شایسته‌سالاری، به‌خاطر حفاظت از نظام اداری در مقابل نظام سیاسی به وجود آمد؛ تا زمانی که نظام سیاسی عوض می‌شود، پست‌های اداری توسط افراد سیاسی پر نشود. برای این کار کمیته‌هایی وجود دارد که بر انتصابات نظارت می‌کند. اما مشکلی که پیش می‌آید این است که ما مدل شایستگی را طوری می‌چینیم که مدیر نمی‌تواند پست-های خود را پر کند و افراد مدنظر او رد می‌شوند. در نتیجه مدیر فشار می‌آورد که من می‌خواهم کار کنم، اما مدل شایستگی این اجازه را نمی‌دهد. لاجرم ما مجبوریم با مدیر همکاری کنیم وگرنه قبول نمی‌کنند؛ ولی این همکاری نباید طوری باشد که ارزیابی فدا شود. در نتیجه، مدل شایستگی باید طوری باشد که متناسب با جایگاه و شغل باشد. باید مدل شایستگی تنوع بیشتری داشته باشد و برای هر سطح یا شغلی مدل شایستگی اختصاصی وجود داشته باشد.

ما مدل شایستگی واحدی برای تمام دستگاه‌ها نداریم. هر سازمان برای خودش شایستگی‌هایی دارد که تمام مدیران آن سازمان باید داشته باشند. از طرفی هم جمهوری اسلامی ایران شایستگی‌هایی دارد که مدیران باید داشته باشند و این جزء حداقل‌های شایستگی برای مدیران است و حداکثر شایستگی‌ها برای مدیران شایستگی‌های تخصصی خود دستگاه مربوطه است. ولی دستگاه‌ها به این قضیه توجه نمی‌کنند، چون این شایستگی را تدوین نکرده‌اند. به‌عبارتی ما مثلاً ۵ شایستگی داشته باشیم که برای تمام دستگاه‌های دولتی و در تراز نظام جمهوری اسلامی باشد و وقتی وارد هر دستگاه می‌شویم نیز تعدادی شایستگی متناسب برای آن دستگاه داشته باشیم. به این صورت که بگوییم مدیران باید در وهله اول شایستگی‌های عمومی را داشته باشند و در وهله دوم متناسب با هر دستگاهی شایستگی اختصاصی هم داشته باشند. به‌عنوان مدیر دستگاه دولتی باید Competency جنرال کشوری داشته باشد. این را ما تعیین می‌کنیم و از بازخوردهایی که دریافت می‌کنیم، هر جا بخواهیم تغییر می‌دهیم یا اصلاح می‌کنیم.

شما می‌فرمایید منظور شما شایستگی‌های اختصاصی، تکنیکال است؟

+ آقای رمضانی Technical Competency چه می شود؟

دکتر رمضانی: Technical Competency در شغل به موارد خاص می پردازد.

+ بستگی به سطحی دارد که تعریف می‌کنیم.

-اگر این جمع سوال کند مهم‌ترین چیزی که یک مدیر مجموعه باید داشته باشد که خودش و مجموعه را نابود نکند به نظر شما چیست؟

+ کشورهای OECD [۱] دو شایستگی برای مدیران دولتی تعیین کرده است؛ یکی ارتباطات و یکی هم انگیزه یادگیری. کسی که در کشورهای OECD کار می‌کند برای انتخاب و ورود به دولت این موارد را می‌سنجد. شایستگی‌های دیگر در داخل بخش خودش سنجیده می‌شود.

دکتر عموزاد: دکتر یونسی به نظر من جواب سوال شما این است که فرد باید دانش تخصصی را داشته باشد.

+ حالا این‌طور بگوییم اگر چه چیزی مدیر بالادستی نداشته باشد می‌آیند و او را با دستبند می‌برند؟

- یکسری الزامات قانونی است که جرم‌انگاری تلقی می‌شود. مثلاً

۱. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (Organisation for Economic Co-operation and Development)

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

آیین‌نامه مناقصات الزاماتی دارد که اگر مدیر رعایت نکند باید از جیب خودش پرداخت کند.

دکتر رمضانی: آقای دکتر مگر دانستن آیین‌نامه مناقصات شایستگی است؟ من نمی‌دانم و می‌روم می‌خوانم و یاد می‌گیرم. حالا شاید در بخش تکنیکال یک سطحی برای آن قائل بشویم، ولی برای کل که نیست. مگر چند نفر نیاز است این آیین‌نامه را بدانند.

دکتر عموزاد: حالا من می‌خواهم به یک موضوع خیلی مهم اشاره کنم. ما داریم راجع به موفقیت مدیر صحبت می-کنیم. من چرا بحث توسعه مدیریت را مطرح کردم.

+ بحث، بحث CSH هست، عوامل کلیدی موفقیت چی هست؟ عوامل کلیدی موفقیت از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است. کسی که می خواهد مدیر شود باید این موارد را داشته باشد. اگر نداشته باشد انتخاب نمی کنند.

- ببخشید ما رفتیم یک نقطه‌ای را انتخاب کردیم و یک اهرم بزرگ‌تر می‌آوریم تا بزنیم که در سازمان تغییر ایجاد کنیم در حالی که آن نقطه آنجا نیست.

+ آقای دکتر یونسی ما بدیهی‌ترین چیزی که در سازمان داریم تا مدیر بماند و باعث نابودی خودش و دیگران نشود یعنی Critical success factory این است یک‌سری از الزامات مقرراتی که آقای اژه‌ای و سازمان بازرسی کل کشور و دیوان محاسبات رحم نمی‌کند، آن‌ها از نظر ادبیات Technical Competency محسوب می‌شوند. اتفاقاً نه با یک کلاس راه می‌افتد، نه با خواندن کتاب آیین‌نامه یا قانون راه می‌افتد، مسیرش مسیر مهارت است، مسیرش مسیر تجربه است

دکتر رمضانی: تجربه مثل الماس است و اگر نباشد با شایستگی نمی‌شود کاری کرد.

دکتر عموزاد: نکته حرف من این است، مدل DBA می‌گوید نادر است، Experience است. ما در مورد چیزی صحبت می‌کنیم مثلاً مسئولیت‌پذیری؛ مسئولیت‌پذیری یک ویژگی شخصیتی است، یک ویژگی فردی است. این ویژگی فردی ممکن است با ۱۰ تا چیز دیگر باشد که با موفقیتش ممکن است ارتباط داشته باشد یا نه. دکتر سوال برون‌گرایی را پرسیدند، به نظرتان یک مذاکره‌کننده باید برون‌گرا باشد یا درون‌گرا؟ یک درون‌گرا وگرنه دور یک میز بنشیند تمام اسناد مذاکره را لو می‌دهد. می‌خواهم بگویم پروفایل موفقیت که داریم در موردش صحبت می‌کنیم اگر قرار است به سمت آن برویم، آن ظرفی است که سازمان اداری و استخدامی باید در اختیار شرکت‌ها قرار بدهد و بگوید شما تیپ‌های موفق یا ویژگی‌های مناسب، حداقل تجربه‌ها، دانش مورد نیاز (مثلاً دانش مورد برای برگزاری مناقصات و...) به علاوه شایستگی. شایستگی تنها یک چهارم از تمام چیزی است که باعث موفقیت یک مدیر می-شود.

- مهم این است که این موارد چقدر در انتخاب افراد اعمال می‌شود. چقدر به‌کار گرفته می‌شود و چقدر پاسخگو است.

دکتر علی‌خان‌زاده: بحثی که دوستان مطرح می‌کنند این است که ما شایستگی را نمی‌توانیم مبنا قرار دهیم، به چه دلیلی؟ چون خوشه‌بندی مشاغل مختلف است. آن سه سطحی هم که دولت تعیین کرده است مثلاً یک مدیر میانی یک جا عملیاتی است و مخاطب آن مردم است و یک جا در نقش سیاست‌گذاری است و اساساً به‌صورت عمومی با مردم در ارتباط نیست. بماند که مثلاً مدیر منابع انسانی، مدیر منابع انسانی است و چه کار دارید در کدام دسته هست. نکته دیگر این است که رویکرد چه چیزی است؟ مثلاً نگاه مدیر تحولی است یا فقط این که سازمان را نابود نکند. اگر مبنا را این بگذاریم که سازمان را نابود نکند، بروکراسی و سیستم‌های نظارتی این اجازه را نمی‌دهند و اصلا نیاز نیست مدل شایستگی داشته باشیم. اگر بخواهیم کار تحولی انجام بدهیم خود به خود دستگاه دولتی نمی-گذارد کار تحولی انجام شود. لذا نگاه مهم است. شایستگی را با چه نگاهی تدوین می‌کنند. من از صحبت‌های دوستان این‌گونه برداشت می‌کنم که نمی‌شود این کار را کرد و اگر این کار را بکنیم کار بیهوده‌ای است و بلااستفاده است. اگر ما یک مدل شایستگی را مبنا بگذاریم و بخواهیم کانون‌ها را سروسامان بدهیم، یک رتبه کانون‌ها، دو رتبه ارزیابان، سه ثبت ابزارها است؛ یعنی هر کسی هر ابزاری را نمی‌تواند استفاده کند. اگر ما بخواهیم برویم به سمت استانداردسازی کجا را باید دست بگذاریم و کجا را نباید دست بگذاریم. کجا را باید استاندارد کنیم و کجا را نباید استاندارد کنیم. من از صحبت دوستان این برداشت را دارم که ابلاغ مدل شایستگی غلط است. اگر نظری غیر از این دارید بفرمایید.

دکتر رمضانی: شما مدیر منابع انسانی را مثال زدید. این مدیر منابع انسانی باید شریک استراتژیک کسب و کار باشد. اگر مدیر منابع انسانی نفت است باید شریک استراتژیک کسب و کار نفت باشد و اگر مدیر یک کسب و کار صنعتی باید شریک استراتژیک صنعت باشد. مدیر منابع انسانی شرکت به شرکت فرق می‌کند. آیا سازمان می‌تواند بگوید مدیران کشور در سطح عمومی باید یک‌سری شایستگی‌هایی داشته باشد فارغ از این که در چه سازمان و وزارتخانه‌ای کار می‌کنند. حالا آیا سازمان می‌خواهد این کار را انجام بدهد یا نه، یک تصمیم‌گیری است. اما پایین‌تر از این سازمان نباید ورود پیدا کند. چون هر بخش اقتضائات، الزامات و استراتژی‌های کسب و کار خودش را دارد. حالا سازمان

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

می‌خواهد یک مدل را ابلاغ کند یا نه؟ می‌گوید هر سازمان برود مدل خودش را تدوین کند ولی با این فرایندها ارزیابی کند؛ این یک رویکرد است. یا بگوید سیستم ارزیابی سطح مدیران عملیاتی، پایه، میانی و ارشد نباشد، بلکه یک ارزیابی عمومی باشد که همه مدیران این را داشته باشند. حالا در سازمان تطبیق بدهند. یعنی یک هسته ملی، یک هسته سازمانی و یک هسته بخشی داخل خود سازمان.

دکتر بابایی: موضوع مهم دیگر را بحث درخصوص استاندارد کانون عنوان نمودند. ایشان اظهار داشتند، وقتی می‌گوییم کانون برگزار کردیم یعنی یک حداقل‌هایی را رعایت کردیم. مولفه‌های استاندارد، اول می‌گوید باید Denominational Behaviour یعنی مدل شایستگی داشته باشد. بعد مشخص می‌کند که این مدل را از کجا بیاوریم. استانداردهای مختلف هم می‌گویند که تخطی از این چگونه است. بعد درمورد استانداردهای ارزیاب، تمرین و نحوه اجماع مواردی مطرح می‌کند، حقوق شرکت‌کننده چیست؟ حقوق ارزیاب چیست؟ قبل از برگزاری کانون باید منشور داشته باشیم؛ طرف کانون را مشخص کنیم و خیلی چیزهای دیگر. قرائت هر کدام از ما از کانون متفاوت است. چطور می‌شود این‌ها را به یکدیگر نزدیک کرد. ممکن است یک ارزیاب امروز در یک کانون و فردا در یک کانون دیگر کار کند، پس آن استاندارد باید باشد. همراه با این، دستورالعمل در جاهایی به آن استناد کند. مثلاً مشخص کند که من به شرکتی گواهینامه می‌دهم که استانداردها را رعایت کند. در استانداردها نسبت شرکت‌کننده به ارزیاب، تعداد تمرین‌ها، تاریخ انقضای ابزار، محرمانه بودن اطلاعات، ترکیب ارزیاب‌ها و دانش و ویژگی‌های آن و ... مشخص است. پس دو نکته مهم بیان شد. اگر به این دو مورد بپردازیم سطح کانون‌ها ارتقا پیدا می‌کند، به همدیگر نزدیک‌تر خواهیم شد. در چنین شرایطی کانون جای خود را در کشور باز خواهد کرد و لازم نیست ما بخشنامه صادر کنیم. زیربنای کانون باید استاندارد باشد. هر دو باید در دستور کار قرار گیرد. نکته آخر اینکه کشور از اینجا الگو می‌گیرد؛ ستاد فرمان امام هیچ نیازی ندارد که از مدل شما استفاده کند؛ به برکت، تدبیر و ... می‌گوییم مدل خودتان را استفاده کنید. می‌گویند نه سازمان اداری و استخدامی مطالعه کرده است و در سطح کشور برای دولت مدل داده است و ما می‌خواهیم همان را استفاده کنیم. شما الگو هستید و بنابراین باید یک کاری انجام بگیرد. مثلاً تامین اجتماعی نیاز ندارد ولی به این استاندارد عمل می‌کند. بخش خصوصی واقعاً نیاز ندارد ولی می‌گوید من بلوغ ندارم، ولی دولت بلوغ دارد و بخشنامه‌ای داده است و من هم از آن استفاده می‌کنم. پس دو نکته وجود دارد: استانداردها و عناصر دستورالعمل؛ که چه مقدار متمرکز باشد و چه مقدار در اختیار دستگاه‌ها باشد.

دکتر یوزباشی: همه این صحبت‌ها که انجام شد آخرش می‌خواهد چه شود؟ آخرش ما می‌خواهیم برسیم به آموزش. من از خانم دکتر خواهش می‌کنم حتماً یک کمیته‌ای ایجاد کنند. ۷۰ درصد خروجی کانون‌ها افرادی هستند که باید توسعه ببینند. یکسری دوره‌ها گذاشتیم و کرونا را بهانه کردیم که فاجعه شده است. در واقع دو گروه داریم: کسانی که رد شدند و کسانی که توسعه خورده‌اند. مرکز آموزش مدیریت دولتی متولی اصلی توسعه است. در بخش توسعه خیلی نیاز به کار است و متاسفانه کرونا باعث شد ما ۱۰ سال عقب گرد در آموزش الکترونیک داشته باشیم. من فکر می‌کنم تا سال ۱۴۲۰ آموزش‌های الکترونیک در ایران اثربخشی نخواهد داشت. یعنی ما خراب کردیم هر آن چیزی که بود. زحمت دستورالعمل را آقای رمضانی و همکاران می‌کشند ولی طرف دیگر را رها نکنیم و یک جدول داشته باشیم و بنویسم ۸ ساعت، ۴ ساعت و ... برید توسعه و شما کار تیمی را یاد گرفته‌اید! من فکر می‌کنم مشکل اصلی ما در تدوین دوره‌های ما است. پیشنهاد می‌کنم کسی که حتی پذیرفته می‌شود برود برنامه توسعه را بگذراند و کسی هم که امتیاز نمی‌آورد کلا از برنامه خارج بشود و حالت سومی هم وجود نداشته باشد.

جمع‌بندی هم‌اندیشی

در پایان نشست خانم دکتر سهرابی به جمع‌بندی مباحث مطرح شده پرداختند و نکاتی در این زمینه بیان داشتند. ایشان اظهار داشتند که یک موضوعی با این گستردگی را نمی‌شود در یک جلسه جمع‌بندی کرد. ولی چه چیزی باعث شده است که ما اینجا جمع شویم؟ یعنی مشکل اصلی دیده شده و ما سعی کردیم تمام افرادی که در حوزه‌های مختلف اثرگذار هستند (مدیران کانون‌ها، ارزیابان، سیاست‌گذاران، کسانی که مسائل نظارتی را انجام می‌دهند) در این جلسه باشند، تا مسائل و مشکلات همدیگر را بتوانند بهتر درک کنند. یکی اینکه خاصیت بروکراسی افزایشی است، بروکراسی‌ها دائم متولد می‌شوند، رشد پیدا می‌کنند و دائم گسترده می‌شوند تا برسند به جایی که معمولاً سیستم‌ها افت می‌کنند. زمانی که ما می‌خواهیم بخشنامه در هر زمینه‌ای صادر کنیم، بخشنامه آن انعطاف کامل را قطعاً ندارد چون در دنیای واقع نسبت به آن ماده‌ها و تبصره‌هایی که ما در آیین‌نامه‌ها می‌بینیم تعداد و تنوع خیلی بیشتر است. هر چقدر بخواهیم مدل‌های شایستگی را ارتقاء بدهیم، بعدی اضافی یا کم کنیم، قطعاً به این نتیجه نخواهیم رسید. این تنوع اینقدر

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

زیاد است که باعث می‌شود که هر دستگاهی بخواهد برود سراغ این که شایستگی-های اختصاصی را برای خودش طراحی کند و باید بیشتر هم این اتفاق بیفتد. دستگاه‌های دولتی تمرکزشان بیشتر روی شایستگی‌های عمومی است و آن‌ها را می‌سنجند، از یک طرف هم باید سیاست‌گذار را هم درک کنیم. به هر حال هر دستگاهی، هر حکومت و هر جامعه‌ای یک‌سری اهداف و اسناد بالادستی دارد. ما شایستگی را به چه دلیل ارزیابی می‌کنیم، برای اینکه بدانیم یک مدیر در آن حوزه کاری می‌تواند موفق باشد یا نه و دوم آن اهدافی که دستگاه برایش تعیین کرده است را دارد یا نه. بخاطر همین قانون‌گذاران اصرار دارند که از این طرف یک مدلی ارائه بدهد که هم می‌تواند یک بعد منفی داشته باشد و هم یک بعد مثبت. اگر به کانون اعتماد نباشد فلسفه وجودی آن زیر سوال است، چه کانون دولتی باشد چه خصوصی. اگر رها باشد این همگن نبودن ارزیابی‌های متفاوت هم یک آسیب است.

بعضی از بزرگواران اشاره کردند، مثلا قیمت را پایین می‌آورند و ... یعنی کانون را تجاری می‌کنند. پس قانون‌گذار موظف است یک‌سری شاخصه‌ها، یک‌سری معیارهایی داشته باشد که بتواند بر کانون‌ها نظارت کند. اینکه در مدل‌های شایستگی تنوع باشد و با هر دستگاه متناسب باشد، اگر بخواهیم با دقت نگاه کنیم متناظر با هر فردی هم منحصر به فرد است. افراد اصولاً منحصر به فرد هستند. ویژگی‌های همه افراد را ما نمی‌توانیم با یک الگوی یکسان بسنجیم. خواستم در نهایت جمع‌بندی کنم که مشکل اصلی چیست؟ چرا دور هم جمع شدیم؟ [به این دلیل که مسئله] هم از بعد سیاست‌گذار دیده بشود و هم از بعد بهره‌بردار و هم از بعد کانون‌ها، ارزیاب‌ها و تمام موارد اجرایی که در ارزیابی شایستگی موثر هستند. به نظر من باید چند بعدی نگاه شود. در پایان از شرکت تمامی مدعوین در جلسه تشکر و سپاسگزاری می‌کنم.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

گزارش‌ها

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]