نشست ۱

سلسله نشست‌های چالش‌ها و فرصت‌های کانون‌های ارزیابی ایرانی

نشست هفتم سیاست‌گذاری بر کانون‌ها ۱- مهر ۱۴۰۰

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

مقدمه

هفتمین نشست از سلسله نشست‌های چالش‌ها و فرصت‌های کانون‌های ارزیابی در مورخ اول مهرماه ۱۴۰۰ برگزار گردید. از زمانی که این ایده مطرح شد تا اواسط مرداد ماه که شروع به برگزاری نشست‌ها و دعوت از اساتید کردیم، مدت یک ماه و نیم می‌گذرد. در این مدت با چالش‌های زیادی مواجه بودیم ولی نشست‌ها به سمت‌وسوی خوبی هدایت شده است و امروز در حضور دو تن از اساتید و فعالان خوب کانون‌های ارزیابی در ایران هستیم. در این مدت توانسته‌ایم یک سیر صعودی را هم به‌لحاظ استقبال مخاطبین و هم به‌لحاظ محتوایی داشته باشیم. امید است که طرح این بحث‌ها به اجرا و فرآیندهای کانون‌های ارزیابی در ایران کمک تا این کانون‌ها بهبود و ارتقاء پیدا کنند. ابتدا مروری از نشست‌های گذشته عنوان می‌کنیم و در ادامه خدمت اساتید محترم خواهیم بود. اولین نشست را تحت عنوان، نشست کانون‌های ارزیابی و آموزش عالی آغاز کردیم. بحث را از مبدا تحولات در هر کشوری شروع و در زمینه تاریخ کانون‌های ارزیابی نشستی را برگزار نمودیم. به‌صورت خاص مصاحبه شایستگی‌محور و تمرین‌ها را در نشست‌های بعدی آن بررسی نمودیم. در نشست ویژه‌ای درخصوص ابزارهای امکان‌سنجی در کانون‌های ارزیابی بحث و تبادل صورت پذیرفت. در نشست اخیر در زمینه توسعه در کانون‌های ارزیابی صحبت شد. در بین این نشست‌ها شاید بتوان گفت یکی از مهم‌ترین مباحث؛ بحث سیاست‌گذاری بر کانون‌های ارزیابی بود که عنوان یکی از محورهای نشست امروز سیاست‌گذاری در کانون‌های ارزیابی در افق آینده است.

آقای دکتر مجید سلیمی و آقای دکتر مهدی حسینی راد دو صاحب‌نظر در این حوزه هستند. در ابتدا آقای دکتر حسینی‌راد در زمینه اقداماتی که در سال‌های گذشته در زمینه کانون‌های ارزیابی در سازمان‌های دولتی صورت گرفته است و روند تحولاتی که وجود داشته است بحث خواهد کرد و سپس در مورد چالش‌ها و آسیب‌های این سیاست‌گذاری‌ها بحث خواهیم کرد و اینکه چگونه می‌توانیم با استفاده از برخی از راهکارها یک سری از این آسیب‌ها را کاهش دهیم و چگونه می‌توانیم سیاست‌گذاری آینده کانون‌ها را در نظر داشته باشیم که این مهم را در خدمت آقای دکتر سلیمی و آقای دکتر صالحی خواهیم بود.

مبحث اول: دکتر مهدی حسینی راد (معاون آموزشی مرکز آموزش مدیریت دولتی)

جا دارد آغازین روزهای هفته دفاع مقدس را خدمت همه دوستان تبریک و تهنیت عرض کنم. به نظرم می‌رسد که هفته دفاع مقدس یکی از آن کانون‌های ارزیابی شبیه‌سازی شده نبود، واقعی بود و به مدت ۸ سال در کشور اجرا شد.

موضوعی که می‌خواهم در این جلسه بیان کنم و به نظرم رسید خوب است که از منظر سیاست‌گذاری و اجرا به کانون‌های ارزیابی و توسعه و آنچه که دولت در حوزه ارزیابی و توسعه مدیران حرفه‌ای دولت انجام داده است، نگاه شود. من در ابتدای بحث صحبت‌هایی در مورد سیاست‌ها و قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها و رویه‌ها، کلاً سیر تحول سیاست‌های نظام جمهوری اسلامی در شایسته‌گزینی خواهم گفت. در بخش دوم در مورد مجموعه اقداماتی که مرکز آموزش مدیریت دولتی و سازمان اداری و استخدامی تلاش کردند در این حوزه انجام دهند، چالش‌ها و موانعی که پیش رو است، پیشنهادها و راهکارهایی که در حوزه کانون‌های ارزیابی است، صحبت خواهد شد.

واقعیت این است که بحث شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی مطالبی است که مدت‌ها است در کشور مطرح می‌شود و همه ما تقریباً معتقد هستیم که مدیران کشور، مدیران شایسته‌ای نیستند و براساس پارتی‌بازی ارتقاء و انتصاب پیدا کرده‌اند. افراد هر چقدر به منبع قدرت نزدیک‌تر باشند و ارتباطات بیشتری داشته باشند، بیشتر مورد توجه و تفقد مقامات بالادستی قرار می‌گیرند و به این صورت انتخاب می‌شوند. نظام اداری کشور و سیاست‌های حاکمیت تلاش کرد که این ابهام را از طریق استقرار نظام جدید شایستگی در کشور تبیین کند. سال‌ها است که همه در این مورد صحبت می‌کنند و مجموعه سیاست‌های کلی و برنامه‌های اجرایی مربوطه در این زمینه تدوین شده است. من یک تصاویری از این اواخر که در کانون‌های ارزیابی، ارزیابی مدیران انجام شده است ارائه می‌دهم. در سال ۱۳۸۹ سیاست‌های کلی نظام اداری مقام معظم رهبری ابلاغ گردید و در بند ۴ سیاست‌ها به شایسته‌سالاری در ارتقای مدیران اشاره شده بود، ولی هیچ کدام برداشت درستی از شایسته‌سالاری نداشتیم و هر فردی از ظن خود یک بعد را برداشت کرده بود. برای رفع این این ابهام قانون مدیریت خدمات کشوری تلاش کرد که ماده ۵۴ نظام شایسته‌سالاری را تبیین کند و پیوندی بین نظام شایستگی و نظام مدیریت عملکرد تدوین ایجاد نماید. در این قانون اذعان گردیده دو شاخص برای ارتقای مدیران درنظر می‌گیریم: یک گذشته مدیران و دو آینده مدیران. گذشته مدیران را بر اساس نظام مدیریت عملکرد و عملکرد سه ساله یا پنج سال گذشته افراد مدنظر قرار می‌دهیم و نظام شایستگی را بعدها در کانون‌های ارزیابی. در نقشه راه نظام اداری هم در دور اول و هم در دور دوم، یک برنامه رویایی طراحی شده بود و گفته شده بود که از ابتدای سال ۹۷ تا انتهای سال ۹۹ تقریبا ۱۰۰ ٪ مدیران کشور از طریق

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

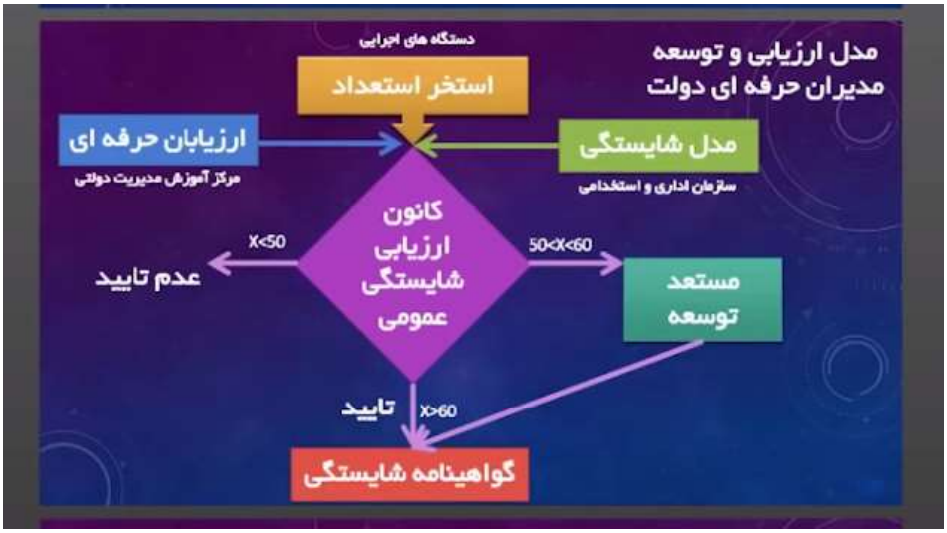
کانون‌های ارزیابی، ارزیابی خواهند شد و همه مدیران دولتی گواهینامه شایستگی خواهند گرفت. بعدها گذر تاریخ نشان داد که تقریباً این اتفاق نیفتاد. آماری که بنده دارم حدود ۱۲,۰۰۰ نفر از مدیران دولتی از این جامعه آماری بزرگ مدیران دولتی تا کنون از طریق کانون‌ها ارزیابی شده‌اند و تعداد بسیار زیادی از مدیران دولتی ارزیابی نشده‌اند و برنامه آموزش و تربیت مدیران مقرر کرده که از ابتدای سال ۹۵ همه مدیران دولتی از طریق کانون‌ها ارزیابی شوند. در این سال هم یک وقفه‌ای داشتیم یعنی سال ۹۶ که بخش نامه کانون تصویب شد، اشاره کردند که نتوانستیم از ابتدای سال ۱۳۹۵ شروع کنیم و از ابتدای سال ۱۳۹۷ این کار را انجام می‌دهیم. این کاری که هم‌اکنون در دولت در حال انجام است، از ابتدای سال ۱۳۹۷ همه مدیران حرفه‌ای دولت باید از طریق کانون‌های ارزیابی، ارزیابی شوند و شایستگی‌هایشان احراز شود. من اگر بخواهم برای دوستان دانشگاهی که خیلی از طبقه‌بندی مدیران دولتی اطلاع ندارند، طبقه‌بندی را توضیح دهم. مدیران در نظام اداری به دو دسته تقسیم می‌شوند: ۱. مدیران سیاسی ۲. مدیران حرفه‌ای.

۱. مدیران سیاسی: سران سه قوه، نمایندگان مجلس، معاونین وزرا و هم رده‌های آنان، استانداران و هم رده‌ها و هم ترازهای آنان تلقی می‌شوند و آنها از نظام خاصی تبعیت می‌کنند و از طریق کانون‌ها تاکنون ارزیابی نشده‌اند و برای ارزیابی هم به‌نظر می‌رسد قوانین و مقررات و سیاستی هم برای آنها طراحی نشده است. پس ما در مورد مدیران حرفه‌ای صحبت می‌کنیم.

۲. مدیران حرفه‌ای: در نظام اداری، به چهار دسته کلی تقسیم می‌شوند: ۱. مدیران عملیاتی، ۲. پایه، ۳. میانی، ۴. ارشد. برنامه‌ها و سیاست‌هایی که تدوین گردیده، بر مدیران حرفه‌ای تمرکز کرده بود. در سال ۱۳۹۵ دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای تنظیم و ابلاغ شد. یکی از شرایط انتخاب و انتصاب مدیران، بحث گواهینامه شایستگی بود. بعدها بخشنامه کامل‌تر کانون‌های ارزیابی به‌عنوان دستورالعمل ارزیابی و توسعه شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای در سال ۱۳۹۶ ابلاغ شد و قرار شد در سال ۱۳۹۷ اجرایی شود. این مبانی سیاستی و قانونی و آنچه در مورد ارزیابی و توسعه مدیران حرفه‌ای در دولت انجام می‌شود، بود. در مورد مدیران حرفه‌ای هم این بحث مجزا است. اگر بخواهیم از رویکرد توپولوژی مسئله‌شناسی به موضوع نگاه کنیم، بحث این است که بهره‌وری در نظام اداری رو به پایین است و یک بخشی از آن به بهره‌وری نیروی انسانی باز می‌گردد. ما معتقد هستیم که بهره‌وری نیروی انسانی پایین است و پژوهش‌ها و تحقیقات متعددی هم این را نشان می‌دهند. یکی از دلایلی که برای این مسئله شناسایی شده است، این است که انتخاب و انتصاب مدیران براساس سلایق شخصی انجام می‌شود و نظام شایسته‌سالاری نیست و بر همین اساس سیاست‌ها تنظیم شده است. از این جمله سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری، قانون خدمات کشوری و نقشه اصلاح نظام اداری است. برای این مسئله دو برنامه عملیاتی طراحی شده بود:

یک: برنامه عملیاتی آموزش و تربیت مدیران آینده.

دو: طراحی و استقرار نظام انتصاب و انتخاب مدیران حرفه‌ای کشور. که سیاست چارچوب شایستگی نظام مدیران دولتی را تبیین می‌کرد. اگر بخواهیم تلاش کنیم که برای این موضوع مدل‌سازی کنیم. مدل اجرایی که برای کانون‌های ارزیابی و استقرار نظام شایستگی در دولت تدوین شده بود، مدل ذیل است (شکل ۱):



شکل۱: مدل اجرایی کانون‌های ارزیابی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

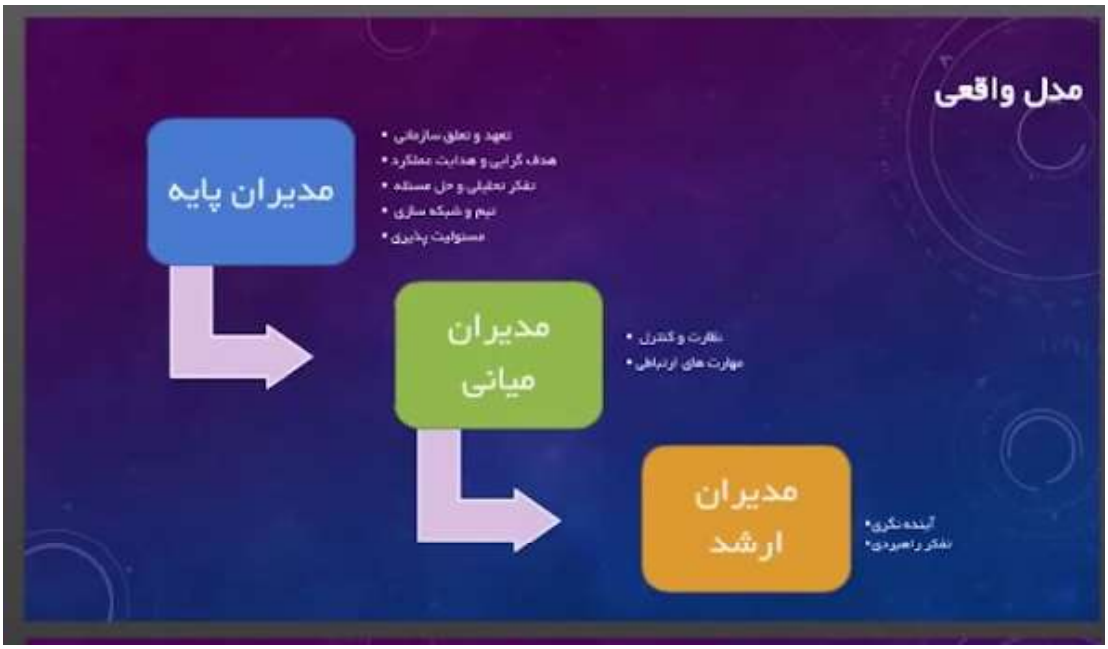
طبق این مدل دستگاه‌های اجرایی باید افراد مستعد توسعه و مدیریت سازمان خود را شناسایی کنند و در طرح پویا قرار دهند. این افراد به کانون‌های ارزیابی، چه کانون‌های ارزیابی دولتی و خصوصی معرفی شوند. مقرر گردیده بود که سازمان اداری و استخدامی مدل شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای را تبیین کند. مرکز آموزش مدیریت دولتی وظیفه داشت ارزیاب‌های حرفه‌ای را تربیت کند و سازمان اداری و استخدامی مسئولیت داشت کانون‌های ارزیابی را اعتبارسنجی و تائید صلاحیت کند و بعد کانون‌های ارزیابی هم بخش دولتی و هم بخش خصوصی مدیران را ارزیابی کنند. یک تعارض خیلی بزرگ در مورد کانون‌های ارزیابی، بحث این است که کانون‌های ارزیابی باید در سازمان‌ها مستقر باشند و یا یک جایی مستقل از سازمان‌های دولتی، در بخش خصوصی باشند. این تعارض، تعارض جدی است و هر دو طرف هم برای خودشان دلایل متقن دارند که به نظر من می‌شود کامل در مورد آن صحبت کنیم و دلایل هر دو طرف را بشنویم. هر کدام یک سری مزایا و محاسن دارند. در کانون‌های ارزیابی این اتفاق می‌افتاد که افرادی که از طرف دستگاه‌های اجرایی مستعد توسعه شناخته شده بودند، با یک سری ابزارها مورد ارزیابی قرار می‌گرفتند و آن چیزی که دولت پیش‌بینی کرده بود، اگر که هر کدام از شایستگی‌هایشان کمتر از ۵۰ می‌شد، صلاحیت‌شان تایید نمی‌شد و باید مجدد مورد ارزیابی قرار می‌گرفتند. کسانی که نمره ۵۰-۶۰ در هر شایستگی کسب می‌کردند و مستعد توسعه بودند و باید روی آنها سرمایه‌گذاری شود و یک نگاه آینده¬نگرانه به آنها بود. به آنها می‌گفتند که بروید توسعه پیدا کنید و مجدد ارزیابی شوید، ولی هیچ‌وقت این کار انجام نشد. به‌عبارت دیگر طبق برنامه جدید افراد مجدد ارزیابی نشدند و مستقیم گواهینامه دریافت کردند. مطابق سیاستی که الان داریم این افراد توسعه پیدا می‌کنند و مستقیم گواهینامه دریافت می‌کنند، در صورتی که منطق علمی کانون می‌گوید که باید این افراد مجدداً مورد ارزیابی قرار بگیرند که آیا آن شایستگی احراز شده است یا خیر و در نهایت گواهینامه شایستگی دریافت کنند که با این گواهینامه شایستگی می‌توانستند، پست مدیریت بگیرند. الزاماً پست مدیریت نمی‌گرفتند و به‌عنوان استعداد بالقوه مدیریتی در سازمان بودند به این دلیل که گواهینامه مدیریتی داشتند و می‌توانستند گواهینامه مدیریت دریافت کنند. بخشی از ابهامات این است که این توقع را برای افراد فراهم می‌کرد که ما حتماً باید بعد از اینکه گواهینامه دریافت کردیم، پست مدیریتی بگیریم. فرایند مرحله¬ای که در سازمان اداری و استخدامی به عنوان مدل شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای در بخش نامه طراحی کرد به صورت شکل ۲ بود.

شکل ۲: مدل شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

برای مدیران عملیاتی چهار شایستگی، مدیران پایه پنج شایستگی، مدیران میانی دو شایستگی و مدیران ارشد دو شایستگی در نظر گرفته شده بود.

چون اسم بخشنامه تربیت مدیران آینده بود، نگاه این بود که پلکانی این شایستگی‌ها باید افزایش پیدا کند. دو نگاه کلی وجود داشت که ما از مدیران ارشد، ارزیابی را شروع کنیم و شایستگی‌های آنها را احصاء کنیم و یا از مدیران سطح پایین شروع کنیم. پایلوت این طرح را قبلاً مرکز آموزش مدیریت دولتی سال ۱۳۹۵ برای ۳۰۰ نفر از مدیران دستگاه‌های مختلف انجام داده بود و به این نتیجه رسیده بودند که از مدیران پایه شروع کنیم. یعنی قرار بود از مدیران پایه ۵ شایستگی احراز کنیم، بعد از ۵-۶ سال که مدیران پایه به مدیران میانی ارتقاء پیدا کنند، علاوه بر ۵ شایستگی، ۲ شایستگی دیگر هم احراز کنند و نهایتاً برای سطح ارشد دو شایستگی آینده‌نگری و تفکر راهبردی به آنها اضافه شود. این نگاه پایین به بالایی بود که اتفاق افتاده بود که معتقد بود مدیران سطح پایه یک تعداد شایستگی‌ها را باید کسب کنند و مدیران میانی یک تعداد شایستگی‌های دیگر را کسب کنند. نقدهای جدی به این نگاه شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای دولت وارد است. اول بحث مدیران عملیاتی است که حذف شده است و عملاً آن چیزی که دولت دارد انجام می‌دهد، مدل قبلی نیست و مدل جدیدی است. (شکل ۳)



شکل ۳: مدل واقعی شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای

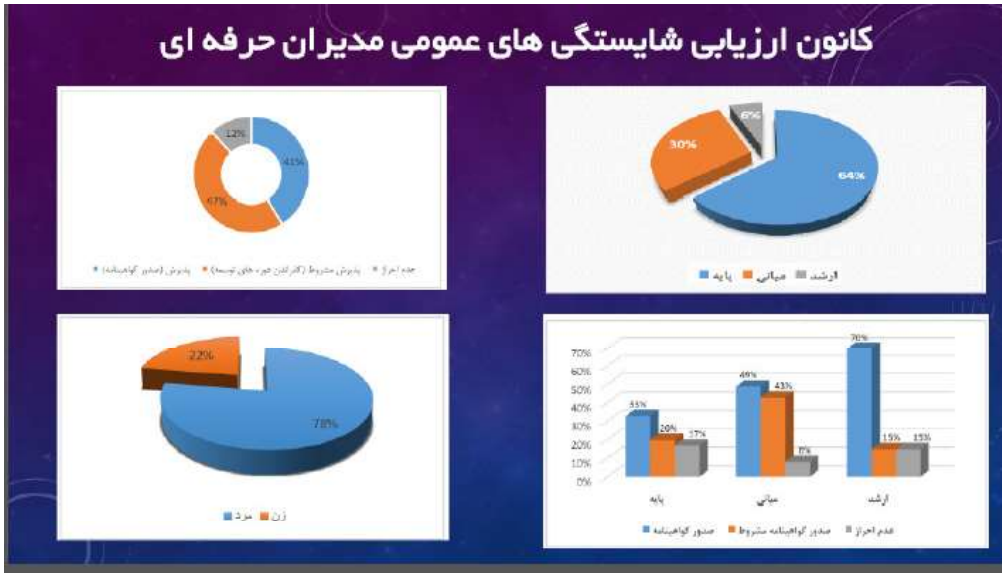
همان‌طور که در شکل می‌بینید رده مدیران عملیاتی عملاً حذف شده است. ما مدیر عملیاتی خیلی کمی در نظام اداری داریم و تعریف مشخصی از مدیران عملیاتی نبود. این مدل قرار بود اجرا شود و بحث جدی که در بحث مدل داشتیم این است که بعضی ابعاد مدل مانند مهارت‌های ارتباطی هم برای مدیران پایه، هم مدیران میانی و ارشد نیاز است. بحث تعلق و تعهد سازمانی جز شایستگی‌هایی نیست که به این راحتی‌ها قابل اندازه‌گیری و توسعه باشد. برخی از آنها اصلاً از جنس شایستگی نیستند. مفاهیم به این شکل در مدل وارد می‌شد و مهم‌ترین نقصانی که به مدل وارد شد، تیری بود که سازمان اداری و استخدامی پارسال بر پیکره مدل شایستگی گذاشت. یعنی مدیران پایه عملاً از چرخه حذف شدند و گفتند که تا سه سال مدیران پایه نیازی نیست که گواهینامه شایستگی احراز کنند. یعنی اساس این مدل به هم ریخت. قرار بود مدیران پایه به مدیران میانی و ارشد ارتقاء پیدا کنند، ولی لزوم حضور مدیران پایه در کانون‌های ارزیابی مورد نقد جدی قرار گرفت و از بخشنامه حذف شد و الان عملاً مدیران پایه نیازی به این که در کانون‌های ارزیابی شرکت کنند، نیست. همان زمان دیدگاهی مطرح گردید و پیشنهادی برای سازمان اداری و استخدامی تهیه شد که روش‌ها و ابزارهای هر کدام از سطوح را متفاوت در نظر بگیریم. بحث شایستگی‌ها را برای مدیران پایه با دو یا سه ابزار، برای مدیران میانی با ۴-۵ ابزار و برای مدیران ارشد با ۸ ابزار بسنجیم. این تفاوت‌ها را به دلیل بحث هزینه‌ها و

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

مسائلی که به آن اشاره می‌کنم، قائل بودیم ولی در عمل مدیران پایه از پروسه حذف شدند. این سیاست و برنامه کلی بود که نظام اداری برای استقرار نظام شایستگی در کشور طراحی کرده بود و چالش‌های جدی در اجرای این سیاست بود. واقعیت این است که دیدگاه مشترکی بین همه ذی نفعان‌نبود. مدیران منابع انسانی، روسای ادارات، وزرا، مدیران آموزش، بحث‌های کارگزینی، سازمان اداری و استخدامی و مرکز مدیریت دولتی درک مشترکی از بحث کانون ارزیابی نداشتند. مفهوم نظام شایستگی در نظام اداری قبل از این بخشنامه اصلاً وجود نداشت و همه را دچار سردرگمی کرده بود. فرایند اجرای مدونی هم برای اجرای آن وجود نداشت. یعنی فرایند اجرایی که صفر تا صد آن بدون وجود وقفه مشخص باشد. به‌عنوان مثال، یکی از حفره‌های اجرایی بزرگ که در بازه زمانی گذشته نزدیک نیز وجود داشت، این بود که چنانچه شرکت‌کننده در کانون ارزیابی، مردود می‌شد، طی چند روز آینده می‌توانست در کانون ارزیابی دیگری شرکت کند و قبول شود. چندین مورد از این قبیل داشتیم که حفره اجرایی بسیار بزرگی بود. شرایط سازمان‌ها در اجرای بخشنامه متفاوت بود. ما با طیف متفاوتی از سازمان‌های فرهنگی، امنیتی، سیاسی، اقتصادی و غیره مواجه هستیم و تمامی آنها به‌دلیل تفاوت در مدل عمومی خود، نیاز به بررسی و بازنگری دارند. یکی از نقصان‌های بزرگ این بخش عدم‌توجه به جنبه‌های اقتصادی و هزینه‌های اجرای کانون، لحاظ نمودن ملاحظات سیاسی و عواملی دیگر، موجب گردیده است که بسیاری از سازمان‌ها قادر به اجرای کانون ارزیابی نباشند.

هم اکنون ۸۲ کانون ارزیابی در کشور تعیین صلاحیت شده‌اند که ۳۴ کانون دولتی و ۳۶ کانون خصوصی و مطابق اطلاعات سازمان اداری و استخدامی، ۴ کانون غیرفعال هستند. افراد و شرکت‌هایی که به‌منظور استقرار کانون ارزیابی واجد شرایط باشند، می‌توانند درخواست خود را به سازمان اداری و استخدامی ارائه نمایند. برخی از شرایط لازم عبارت است از: دارا بودن ارزیاب ارشد حرفه‌ای، ارزیاب تربیت شده حرفه‌ای، طرح تفضیلی، مدل و سناریو.

مرکز آموزش مدیریت دولتی در حوزه استقرار نظام شایستگی در نظام اداری چهار مسیر مختلف را برای پوشش مشکلات و موانع تعریف می‌نماید: کانون‌های ارزیابی مرکز آموزش مدیریت دولتی یکی از ۸۲ کانون ارزیابی، تایید صلاحیت شده بود. اما متاسفانه بحث توسعه شایستگی مغفول مانده بود و تعیین تکلیف درخصوص عدم احراز شایستگی‌ها الگو و الگوریتم عملی مطرح نبود. برخی افراد ارزیابی می‌شدند و تعداد زیادی از آنها مستعد توسعه شناخته شده بودند؛ اما هیچ مکان، امکانات و طرحی برای توسعه ایشان درنظر گرفته نشده بود و افراد دچار سردرگمی بودند. ارزیاب‌های حرفه‌ای که درک مشترک و یکسانی از ارزیابی شایستگی مدیران دولت داشته باشند وجود نداشت. به مرکز آموزش مدیریت دولتی محول شده بود که فقط این ارزیاب‌ها را معرفی کند. مشاوره و آموزش جهت استقرار کانون‌های ارزیابی طی چند جلسه برای دستگاه‌ها و سازمان‌های مختلف در قالب نشست و همایش برگزار گردید. بخشنامه تبیین شد و از طراح‌های برنامه خواسته شد توضیح و تشریح ارائه نمایند. مسائل و موانع آنها مرتفع و در طراحی مدل‌ها، ماتریس‌ها، ابزارها، تربیت ارزیاب‌ها و شناسایی استعدادها، به سازمان‌ها مساعدت گردید. (شکل ۴)

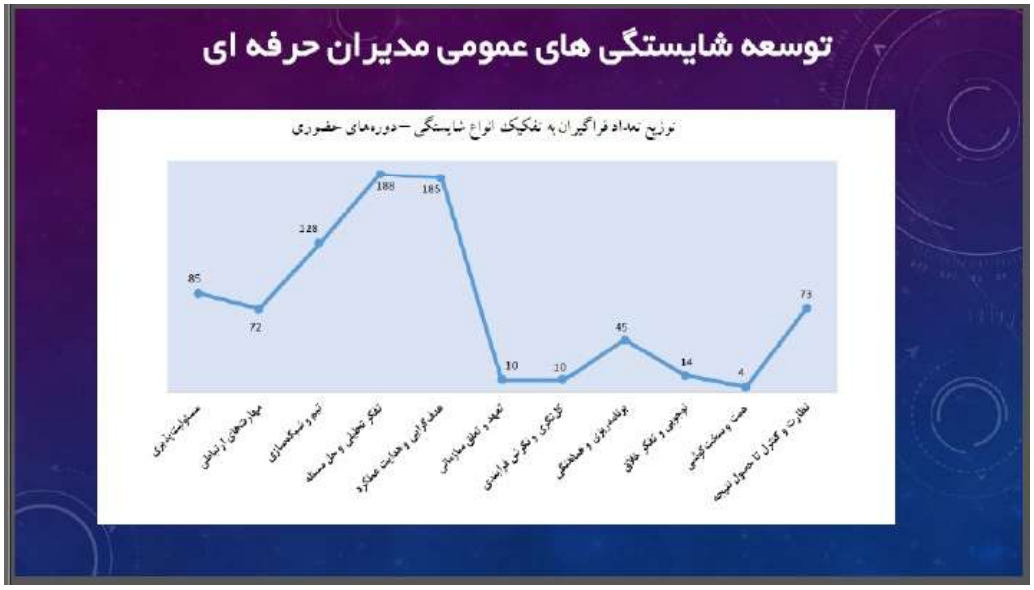


شکل۴: آمار کلی از کانون‌های ارزیابی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

کانون‌های ارزیابی در طول سه سال است فعالیت، حدود ۱۰۰۰ مدیر (۶۵٪ پایه، ۳۰٪ میانی و ۵٪ ارشد) را ارزیابی نموده و برای ۴۰٪ این افراد گواهینامه صادر گردیده است. تقریبا ۵۰٪ این افراد مستعد توسعه بودند و ۱۲٪ هم عدم احراز داشتند. ۷۸٪ مدیران معرفی شده، مرد و ۲۲٪ زن بودند که با آمار مدیران زن و مرد کشور یا با آمار کارکنان زن و مرد کشور همخوانی دارد. علاوه بر مرکز آموزش مدیریت دولتی، تقریبا در ۵۰٪ استان‌های کشور نیز کانون ارزیابی با کمک مراکز استانی، با وجود مشکلات گوناگون، مستقر و راه‌اندازی گردید و به‌منظور تسهیل و تسریع روند ارزیابی ها، ۵-۶ ارزیاب از تهران به استان‌ها مراجعه نمودند.

از سال ۱۳۹۸ بحث چگونگی مسیر توسعه شایستگی مدیران حرفه‌ای، مورد بررسی قرار گرفت. بسیاری از این شایستگی‌ها با آموزش به تنهایی، توسعه پیدا نمی‌کنند، زیرا به‌عنوان مثال، مهارت‌های ارتباطی یک فرد با یک دوره آموزشی چهار ساعته، هشت ساعته، دوازده ساعته چگونه ممکن است ارتقا پیدا کند؟! بسیاری از افرادی که پیش‌تر ارزیابی شده بودند، مسیری برای توسعه آنها طراحی و پیش‌بینی نشده بود. در بخشنامه دولت، به‌طور کلان، ۱۶ شایستگی درنظر گرفته شده است و ذیل این ۱۶ شایستگی، ۸۱ عنوان شایستگی وجود دارد. این ۸۱ عنوان شایستگی پیچیدگی کار را خیلی زیاد می‌کند. برخی از این شایستگی‌ها اجباری و برخی اختیاری هستند. برخی از این شایستگی‌ها برای مدیران پایه، برخی برای مدیران میانی، برخی برای ارشد و برخی مشترک هستند. ضرورت دارد که از سراسر کشور در این دوره‌ها شرکت نمایند، اما توزیع نامتوازن بود. در برخی از این شایستگی‌ها تقاضا ۵ یا ۱۰ نفر بود؛ اما برای برخی دیگر از شایستگی‌ها، تقاضا ۲۰۰ نفر بود. این مسائل منجر می‌شد که پیچیدگی اقدام زیاد شود. در شرایط شیوع کرونا به‌دلیل تقاضای بالا، توسعه شایستگی مدیران به‌صورت مجازی در سامانه آموزش‌های الکترونیکی مرکز برای همه ۱۶ شایستگی، طراحی گردید. برخی از شایستگی‌ها مانند تیم و شبکه‌سازی، تفکر تحلیلی، مهارت‌های ارتباطی که بیشتر اجرا شدند. شکل ۵ توزیع فراوانی فراگیران در حوزه توسعه شایستگی‌ها در دو سال اخیر می‌باشد.



شکل ۵: گزارش وضعیت توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران

دوره تفکر تحلیلی و هدف‌گرایی نشان می‌دهد که مدیران حرفه‌ای دولت به‌خصوص در حوزه‌های عمومی مستعد توسعه هستند و حوزه‌های عمومی را باید مورد نظر قرار داد. بر این اساس، لازم است طبقه‌بندی تعداد شرکت‌کنندگان و نفر ساعت دوره‌ها تشکیل شود. مبحث مهم دیگر، تربیت ارزیابان حرفه‌ای بود. به دلیل آنکه ارزیابان حرفه‌ای فعال در کشور، هر یک با مدل و استاندارد خود عمل می‌نمودند، استانداردسازی مهارتی دوره‌های تربیت ارزیاب، برگزار گردید. این دوره‌ها به‌صورت حضوری برگزار می‌شود، اما دوره‌های شایستگی به دلیل تعداد نفرات بالا در شرایط پاندمی به‌صورت حضوری برگزار نگردید. در سه سال اخیر حدود ۱۰۰۰ ارزیاب (۷۰۰ نفر، ارزیابان بخش دولتی و ۳۰۰ نفر بخش خصوصی)، تربیت شدند. در سال ۱۳۹۷، پس از بخشنامه سازمان اداری و استخدامی، حدود ۵۰ نفر، در سال ۱۳۹۸، حدود ۴۰۰ نفر، در سال ۱۳۹۹ حدود ۴۰۰ نفر و امسال نیز تا نیمه اول سال حدود ۱۵ دوره تربیت ارزیاب برگزار گردیده است. در شرایط شیوع کرونا، تعداد شرکت‌کنندگان دوره‌ها بسیار محدود است. در استان‌های مختلف دوره‌های تربیت ارزیاب اجرا شد و جالب است بدانید که خیلی از سازمان‌ها به‌صورت اختصاصی ارزیابان خود را تربیت

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

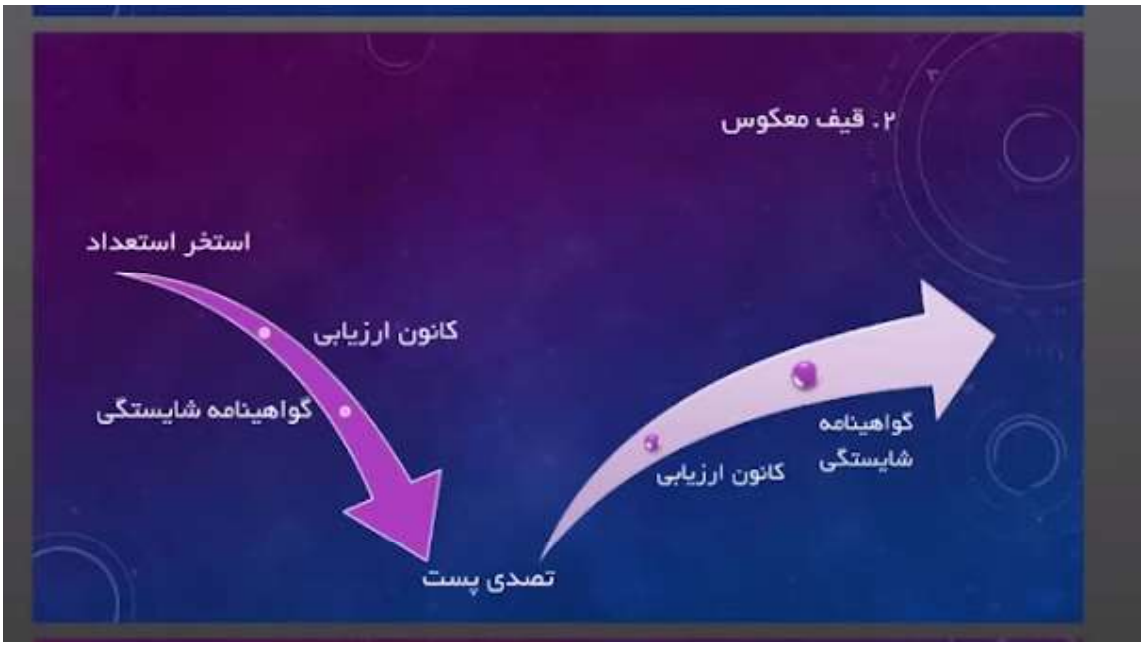
کردند. به‌علت اینکه مدیران برخی سازمان‌ها را لازم است مدیران داخل آن سازمان‌ها ارزیابی نمایند، در مورد بسیاری از وزارتخانه‌ها ارزیابان خودشان تربیت شدند و مانند وزارت بهداشت کانون خودشان را مستقر نمودند.

با دید کلان، کانون‌های ارزیابی در دولت برای ارتقا، جذب و توسعه منابع انسانی می‌باشند. هنگام استقرار کانون، چرخه منابع انسانی باید یک چرخه تکمیلی باشد. وقتی که سیستم جذب منابع انسانی در کشور ایراد اساسی دارد. یکی از بحث‌های جدی در دولت بحث تعیین تکلیف انواع قراردادهای نیروی انسانی است. احتمال دارد که نیروهای شرکتی را همانند ۱۰ سال گذشته مجدد به دولت تحمیل کنند. این افراد برای ماموریت دیگری تربیت شده بودند؛ اما اکنون مقرر گردیده است که در سیستم دولتی کارشناس یا مدیر شوند و این یک آسیب جدی می‌باشد. سیستم جذب منابع انسانی اشتباه است. سیستم ارزیابی عملکرد فردی، سازمانی، گروهی و حتی وزارتخانه‌ها معیوب می‌باشد. سیستم حقوق و دستمزد مشکل دارد. سیستم آموزش و توسعه منابع انسانی ارتباطی با یکدیگر ندارند. گاه کانون‌های ارزیابی تبدیل به ابزار می‌شوند. سازمان‌ها معتقد هستند که باید این گواهینامه‌ها اخذ شوند و افراد به هر طریق این گواهینامه را تهیه می‌کنند و گزارشی که قرار است به فرد، تصویری از خودش را ارائه دهد تا فرد برای توسعه خود استفاده کند، مسیر معکوس می‌رود. از گزارش استفاده نمی‌کند و فقط گواهینامه اهمیت پیدا می‌کند. این مسیر زجرآور و دردآوری در حوزه منابع انسانی است که در صورت عدم‌ارتباط ماژول‌های سرمایه انسانی (شکل۶)، کانون‌های ارزیابی به بیراهه می‌روند.

شکل ۶: ماژول‌های سرمایه انسانی

یک مشکل دیگری این است که این در شکل ۷ در نمودار سمت چپ قرار بود استخر استعدادها در سازمان‌ها تشکیل شود، این‌ها ارزیابی شوند، گواهینامه بگیرند و آماده تصدی پست شوند.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]



شکل ۷: مدل قیف معکوس

این روند در برخی سازمان‌ها معکوس اتفاق می‌افتد. یعنی فرد سرپرست می‌شود و یا پست را احراز می‌کند و برای اینکه مشکلی از سازمان بازرسی برای او ایجاد نشود تکلیف می‌شود که در کانون شرکت نموده و گواهینامه را دریافت نماید. لازم است در سطوح گوناگون و حوزه‌های مختلف شایستگی‌های متنوع‌تری وجود داشته باشد. به‌عنوان مثال جنس شایستگی‌های مدیر حراست، مدیر روابط عمومی، مدیر پشتیبانی، مدیر سازمان فرهنگی و هنری، مدیر وزارت با هم متفاوت است. شبکه‌سازی برای سازمان امور مالیاتی، فاکتور مهمی نیست و شاید منفی هم تلقی شود اما برای سازمان بهزیستی که نیاز به بودجه و امکانات از ان‌جی‌اوها دارند یک فاکتور مثبت است. بر این اساس، ابزارها و مدل‌ها، تمرین‌ها، سناریوها و آزمون‌های روان‌شناسی باید استاندارسازی شود. همچنین به پژوهش و تحقیق میدانی نیاز است. در سازمان‌ها باید بین شایستگی‌های مختلف همبستگی وجود داشته باشند. در طراحی ابزارها و سناریوها مشکلاتی وجود دارد. در اجرای کانون‌ها معمولاً سناریوها بعد از چندین اجرا فاش می‌شوند و نیاز به طراحی بازی‌های جدید و بومی می‌باشد. اکنون به‌دلیل پاندمی کرونا نیاز داریم که در بازی‌ها پروتکل‌های بهداشتی نیز رعایت شوند.

از موارد مثبت ایجاد تعاریف و دیدگاه‌های مشترک در کل کشور در راستای جریان‌سازی و فرهنگ‌سازی است. سازمان‌های صنعتی، وزارت نفت، صنایع، ایمیدارو، ایران‌خودرو و سازمان انرژی اتمی در این حوزه پیشرفت بیشتری داشتند و برای سایر سازمان‌ها نیز برای ارتقا آنها تلاش گردیده است. مهم‌ترین رکن کانون‌های ارزیابی، استقلال کانون‌ها است. به‌نظر می‌رسد که به این ترتیب امیدآفرینی در جوانان مستعد این کشور ایجاد می‌شود.

مقوله اصلاح و بهبود مستمر نیز بسیار حائز اهمیت است و چرخه کانون‌های ارزیابی در دولت نیاز به اصلاح مستمر دارد. اما در وضعیت کنونی، همچنان، با همان مدل پیشین، ادامه می‌دهند.

مجری:

در جمع بندی در حوزه کانون‌های ارزیابی، لازم است این سه گانه را ترسیم کنیم که شاید اکنون مفقود باشد:

۱. حوزه سیاست گذاری
۲. حوزه پژوهش
۳. حوزه اجرای کانون‌ها.

به نظر می‌رسد در کشور، این سه حوزه همانند جزیره‌های گسسته و جدا افتاده‌ای از یکدیگر هستند و موجب اختلال در روند بهبود مداوم گردیده‌اند.

آقای دکتر سلیمی از طراحان این اسناد محسوب می‌شوند و شاید بتوان گفت که از پایه‌گذاران کانون‌های ارزیابی در ایران هستند و از منظر سیاست‌گذاری و اجرا این حوزه‌ها را ادغام نموده و در زمینه پژوهش نیز کتاب مرتبط با موضوع باعنوان کانون‌های ارزیابی در مدیریت منابع انسانی (مؤلفان: سعید جعفری‌مقدم، سعید شهبازمرادی، مجید سلیمی، جورج تورنتون- انتشارات دانشگاه تهران) که حاصل تلاش دو ساله ایشان و همکارانشان می‌باشد، منتشر گردیده است.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

مبحث دوم: دکتر مجید سلیمی (مدیر مرکز ارزیابی و توسعه مدیران شرکت ملی نفت ایران)

طبق بیانات دکتر حسینی‌راد که بحث مربوط به سیاست‌های دولت را فرمودند خود ایشان اساساً وارد چالش‌های این سیاست‌ها و بخش‌هایی که به هر حال نیازمند بهبود و اصلاح است، شدند. در بازه زمانی سال‌های ۱۳۷۸ تا ۱۳۷۹ مقرر بود تا سیاست‌های ابلاغی دولت برنامه مدیریت عملکرد را در تمام سازمان‌های دولتی اجرایی نماید. علی‌رغم انجام مطالعات مختلف، برگزاری کنفرانس‌های متعدد و حضور افراد خارجی که بیشتر از کشور کانادا بودند، این پدیده خروجی و نتیجه موردنظر را نداشت. از نظر الزامات اداری و مقررات بالادستی همه مجوزها برای ارزیابی شایستگی‌ها و بحث‌های مربوط به انتصابات، ارتقا و توسعه در حوزه مدیران و سیاست‌های کلان بند ۴ که مقام معظم رهبری ابلاغ کرده‌اند و در نصب و ارتقای مدیران تاکید کرده‌اند در دسترس هستند. سیاست‌ها و ابلاغیه‌های اخیر از سال‌های ۸۹،۹۰،۹۳،۹۵ بودند و در نهایت ریاست محترم سازمان اداری و استخدامی وقت در سال ۱۳۹۶ فرآیند اجرایی کانون‌های ارزیابی را در ایران ابلاغ نمودند. در زمان مدیریت آقای دکتر ملک‌اخلاق در مرکز آموزش مدیریت دولتی و خانم رادمنش مسئولیت معاونت آموزشی، با حدود ۱۰۰ نفر به‌صورت پایلوت، برای ارزیابی مقررات و آیین‌نامه‌ها اقدام شد. اما ابلاغیه شماره ۳۸۶۰۶۰ تناقض و چالش بزرگی ایجاد نمود. (شکل ۷)

جمهوری اسلامی ایران
رئیس جمهور
تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره: ۳۸۶۰۶۰
تاریخ: ۱۳۹۹/۱۰/۲۷
پیوست:

بسمه تعالی

تمامی وزارتخانه‌ها، موسسات و شرکت‌های دولتی و نهادهای عمومی غیردولتی

شورای عالی اداری در یکصدوهشتادوششمین جلسه مورخ ۱۳۹۹/۹/۲۴ بنا به پیشنهاد سازمان اداری و استخدامی کشور، به استناد بند (۱۱) ماده (۱۱۵) قانون مدیریت خدمات کشوری، یک تبصره به بند اول ماده (۲) تصویب‌نامه شماره ۵۷۹۰۹۵ مورخ ۱۳۹۵/۴/۱ شورا اضافه و تصویب نمود:

تبصره: شرط دارا بودن "گواهینامه شایستگی عمومی احراز سمت‌های مدیریتی" برای انتصاب در سطوح مدیریت حرفه‌ای پایه و عملیاتی (که به عنوان سطوح سرپرستی تعریف می‌گردند) از تاریخ این مصوبه به مدت (۳) سال الزامی نمی‌باشد. در شرایط مساوی اولویت انتصاب در سطوح مورد اشاره، با دارندگان گواهینامه مذکور خواهد بود.

حسن روحانی
رئیس‌جمهور و رئیس شورای عالی اداری

رونوشت: دفتر مقام معظم رهبری (مدظله العالی) ـ دفتر ریاست جمهوری ـ دفتر ریاست مجلس شورای اسلامی ـ دفتر ریاست قوه قضاییه ـ دفتر معاون اول رئیس‌جمهور ـ دفتر هیأت دولت ـ معاونت تدوین، تنقیح و انتشار قوانین و مقررات ـ معاونت حقوقی رئیس‌جمهور ـ دفتر بازرسی رئیس‌جمهور ـ دفتر ریاست دیوان عدالت اداری ـ کمیسیون امور اجتماعی مجلس شورای اسلامی ـ اداره کل حقوقی ریاست‌جمهوری ـ اداره کل قوانین و مقررات کشوری ریاست‌جمهوری ـ روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران ـ دفتر هماهنگی‌های ویژه رئیس‌جمهور ـ فرهنگستان علوم جمهوری اسلامی ایران ـ دیوان محاسبات کشور ـ سازمان بازرسی کل کشور.

شکل ۷: ابلاغیه سازمان اداری و استخدامی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

در هرم مدیریتی با توجه به سطوح پایین‌تر یعنی مدیران پایه و عملیاتی، مشاهده می‌گردد که حجم سمت‌ها گسترده‌تر می‌شود. با توجه به مفاد ابلاغ اشاره شده، برای سه سال این ارزیابی گردیده است. در این زمینه دیدگاه کارشناسی این مسئله مورد سئوال خواهد بود و این فرآیند یک نوع نقض غرض است.

در جمع‌بندی حوزه فرهنگ ملی و سازمانی خود، به‌علت وجود برخی الزامات، در عمل، با مبحث مربوط به ارزیابی و شایستگی فاصله داریم. سن مدیران دولتی ما حتی در بخش خصوصی به شدت بالا رفته است. یک نسل نیاز به خانه‌تکانی داریم. رقابت‌هایی که وجود دارد. نقش تحریم‌ها، بیماری کرونا، نیاز به آشنایی و دانش علمی و دیجیتال و امثالهم و نهایتاً آن چالش‌هایی که در حوزه گریز از شایسته‌سالاری ما را درگیر می‌کند. مثل حزب‌گرایی، نقش‌های قومی، مهاجرت‌هایی که وجود دارد و حتی در سازمان‌های دولتی یادمان باشد که یکی از اساسی‌ترین چالش‌هایی که الان برای سمت‌های مدیریتی وجود دارد، سقف حقوق و پاداش‌های بازنشستگی است که با آن مواجه هستید و این باعث می‌شود که یک تعدادی از نیروهای شایسته اصلاً رغبتی برای حضور در این سازمان‌ها نداشته باشند.

آیا در کشور، سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی بحث توسعه و انتصاب براساس شایستگی را مورد پذیرش قرار می‌دهد و بلوغ سازمان‌ها به این سطح رسیده است یا خیر؟ مدل کنونی دولت برای شایستگی‌ها، یک مدل شایستگی‌های عمومی است و یک مدل عمومی تکمیلی است. عمده این مدل تاکید بر مدیران عملیاتی و پایه دارد که در ابلاغ اشاره شده، مستثنی گردیده است. درخصوص بازنگری این مدل، طراحی آن صحیح نمی‌باشد. به‌عنوان مثال بررسی ۱۲ مورد شایستگی در یک ارزیابی مغایر استانداردهایی است که مدل‌ها و مطالعات علمی به تعداد ۳-۷ مورد شایستگی در یک ارزیابی به آن اشاره دارند. تنوع وزن و ارتباط شایستگی‌ها (عمومی، محوری، تکنیکی) نسبت یکدیگر با درنظر گرفتن تقسیم‌بندی مشاغل در امور مختلف تولید، زیربنایی، اجتماعی و حوزه‌های فرابخشی، نیز مساله مهمی است که باید مورد توجه قرار گیرد.

بنابر مطالعات آقای کاتز شایستگی‌ها سه دسته هستند: شایستگی‌های ادارکی، انسانی و فنی. هر چه مدیر در سطوح بالاتر باشد، نیاز به شایستگی‌های انسانی و ادراکی بیشتری دارد. اما در نمونه‌گیری مطالعات آقای مانفورد که در ۳۰۰۰ تا ۴۰۰۰ سازمان انجام شده است نشان می‌دهد که این‌گونه نیست و هر چه مدیر در سطوح بالاتر سازمان باشد شایستگی‌های فنی (استراتژیک، بیزنیس، درون فردی و متعادل ...)، نیز بیشتر می‌شود. امروزه سوال مهمی که مطرح می‌شود این است که طی دو سال اخیر که سازمان‌ها دورکاری را تجربه می‌کنند، آیا شایستگی‌های سطوح مختلف کارکنان و مدیران با دوسال پیش متفاوت است؟

حوزه ابزارها

مطابق ابلاغیه دولت، حدود ۱۶ شایستگی باید مورد ارزیابی قرار گیرند. در مطالعات، مقالات و رویه‌هایی علمی مرسوم، باید در یک ابزار حداکثر سه یا چهار شایستگی مورد سنجش قرار بگیرد و هر شایستگی نیز حداقل با دو روش شبیه‌سازی و روش‌های غیرتمرینی ارزیابی شود. چالش بعدی در ابلاغیه دولت این است که ابزارهای مورد استفاده کنونی، قابلیت سنجش شایستگی‌های مورد نظر را ندارند. این ابزارها اغلب سطح شغل را پوشش نمی‌دهند. اگرچه جنس مشاغل یکسان باشند؛ اما تعداد زیرمجموعه و بالادستی‌ها و تعاملات آن‌قدر متفاوت است که با یک ابزار و با یک سطح قابل ارزیابی نیست. براین اساس، بسیاری از ابزارهای موجود ناکارآمد هستند و چه بسا نتایجی که از آنها حاصل می‌شوند قابل اتکا نباشند. در بررسی‌ها، شایستگی‌هایی که با مصاحبه ارزیابی شدند در یک گروه قرار گرفتند و آنهایی که با تمرین گروهی بوند، در کارتابل دیگر؛ براین اساس، تحول بنیادین در طراحی نوع کانون‌ها ضرورت دارد. امروزه مطابق مطالعات انجام شده، کانون‌های ارزیابی بعدمحور دارای کفایت نیستند و بهتر است به صورت کانون‌های ارزیابی ترکیبی یا کانون‌های ارزیابی وظیفه‌محور به‌خصوص در سطوح مدیران میانی صورت پذیرد. طبق ابلاغ دولت ۷۲ ساعت آموزش در این سطح دوره‌های عمومی و اختصاصی برای آموزش ارزیابان دیدیم. در حوزه مشاهده‌گری، روان‌شناسی که عمدتاً در حوزه روان‌شناسی بالینی و روان‌شناختی – رفتاری است بیش از ۱۰ واحد آموزشی نیاز دارد تا به یک درمان‌گر تبدیل شود. حال چگونه ممکن است با ۷۲ ساعت آموزش، ارزیابانی داشته باشیم که از سطح آگاهی، دانش، مهارت عبور کرده و به خبرگی رسیده باشند. همچنین، چالش جدی در کشور این است که ارزیابی شغل نیست. مطابق استانداردهای بین‌المللی و موسسه DDI که تدوین آن را به‌عهده دارد تصریح گردیده است که ارزیاب بیشتر از سه روز در هفته نباید به شغل ارزیابی بپردازد. شغل ارزیابی کار شناختی سنگینی است، مطالعات متعددی در مورد گران‌باری شناختی ارزیابان وجود دارد و هنگامی که تعداد روزهای ارزیابی یک ارزیاب افزایش می‌یابد، وی دچار آسیب می‌گردد، زیرا در فرآیندهای کانون ارزیابی تاکید بر این است که در یک فرآیند مصاحبه، مشاهده فرآیندهای تحلیلی که باید یک فرد موردی را بررسی کند وقتی تعداد شایستگی‌ها زیاد می‌شود گران‌باری شناختی کار ارزیاب را مختل می‌کند. پیشنهاد می‌شود سازمان اداری و استخدامی در سطوح بالای سازمان

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

که این حوزه را مدیریت می‌کنند، استانداردهای ویژه‌ای را برای ارزیابان طراحی نماید و ارزیاب‌ها باید خود مدل شایستگی ویژه داشته باشند. ارزیابان را می‌توان به سه سطح تقسیم نمود:

الف. ارزیابانی که دانش و تحصیلات مرتبط با کار را دارند.

ب. ارزیابانی که در این حوزه مهارت دارند.

ج. ارزیابانی که در این حوزه خبره هستند.

ارزیابی موفقیت‌آمیز کاری است که به منتور و آموخته‌های بین‌المللی نیاز دارد. در مطالعه استانداردها، در روسیه، آلمان، حوزه بین‌المللی، آفریقای جنوبی، اندونزی و ترکیه، ارزیابان را سطح‌بندی می‌کنند. ارزیابی در بدو ورود به کانون، کارآموز می‌باشند و پس از مدتی ارزیاب تحت‌نظر می‌شوند و می‌توانند کسب امتیاز نموده و چنانچه توسط سه تا پنج ارزیاب براساس استانداردهای متعدد، واجد شرایط لازم بودند به ارزیاب سطح یک ارتقا می‌یابند و با گذراندن موفقیت‌آمیز دوره‌های بازآموزی به سطح چهار می رسند.

وجود ابهام و چالش و درک سیاست‌های مربوط به ابلاغیه‌ها نیز بعد دیگری از مسائل است. به‌عنوان مثال در تعیین کسب نمره ۶۰ برای احراز سمت، آیا برای مدیران عالی، میانی و پایه یکسان است؟ آیا مطالعات میدانی در سازمان‌ها انجام شده است؟ آیا این میانگین یک میانگین حسابی است؟ که اگر چنین باشد میانگین دارا بودن شایستگی‌ها و مهارت می‌تواند با قوت برخی از آنها حتی با وجود ضعف در بسیاری دیگر، احراز شود!

هنگام صحبت از شایستگی و ابلاغیه شایسته‌سالاری تاکید بر سن یا جنسیت مبنای تعیین‌کننده‌ای نمی‌تواند باشد. نتایج مطالعات مختلف در حوزه منابع انسانی، پنج سال پایان خدمت کارکنان را دوره‌ای می‌دانند که برای بازنشستگی آماده می‌شوند و به همین علت با تجربه کاری بالا نمی‌توانند وارد فرایندهای کانون‌های ارزیابی شوند. حوزه حقوق ارزیابی‌شوندگان (چارچوب اخلاقی مربوط به حوزه‌های رفتار با انسان کاملاً متفاوت با اشیا و سایر جانداران می‌باشد) از جمله موارد حائز اهمیت است. ضرورت دارد این موضوع در فراخوانی افراد به کانون‌های ارزیابی و نحوه اطلاع‌رسانی در خصوص علت فراخوان و چگونگی انجام فرآیند ارزیابی نیز رعایت شود. همچنین در مقوله تعیین گروه‌های ارزیابی‌شونده حفظ تعادل فرهنگی، جنسیتی و حتی رده‌های سازمانی حائز اهمیت است.

این ابلاغیه‌ها نیاز به کار بومی و پایولت‌های متعدد دارند تا از نتیجه این تجارب غنای عملکرد کانون‌های ارزیابی حاصل شود. در راستای تایید موارد مطرح شده توسط آقای دکتر حسینی‌راد، اگر از شایستگی صحبت می‌کنید شایستگی کمتر از ۳-۵ سال توسعه پیدا نمی‌کند و با چند گواهینامه احراز شایستگی در مدت چند هفته نمی‌توان ادعا نمود که شایستگی لازم احراز گردیده است. بر این اساس، ضرورت استقرار فرآیند آموزشی مهارت شایستگی‌محور در سازمان‌ها بسته به نوع مشاغل آن‌ها مورد تاکید قرار گرفت.

از منظر قانونی و اخلاق کانون ارزیابی باید به ارزیابی‌شوندگان بازخورد داده شود. این بازخورد بیانگر نقاط ضعف و روش‌های توسعه است و یک برنامه توسعه فردی و حرفه‌ای را الزام می‌نماید. اگر بازخوردی ارائه نشود، فرآیند ارزیابی تنها یک ابزار توقف مسیر شغلی خواهد بود و احقاق حق و توسعه افراد مغفول خواهد ماند.

در کانون‌های ارزیابی یک فرآیند منسجم از رعایت پیش نیازها، فرآیندهای کانون و خروجی‌ها و نتایج آن در سازمان‌ها طراحی نگردیده است. در این راستا توجه به نحوه شناسایی افراد با رویکرد الزام مدیریت استعداد و جانشین‌پروری ضرورت دارد.

در حوزه مدیریت استعداد به برنامه های ۱۰ تا ۱۲ سال نیاز است اما در حوزه جانشین‌پروری برنامه‌های پیش‌گزین باید حداقل سه تا پنج سال قبل طراحی شود. در نتیجه نمی‌توان فردی را در مسیر مدیریت و سرپرستی، ۲ تا ۳ سال پیش‌تر در کانون ارزیابی برای بررسی استعداد و توان وی مورد ارزیابی قرار داد.

از دیگر مسائلی که لازم است در ابلاغیه‌ها و سیاست‌های کلان کانون ارزیابی موردنظر باشد توجه به رویکرد جایگزینی، جانشین‌پروری و مدیریت استعداد است. کار ساده‌ای نیست که در یک سازمان گاهی ۴۰۰۰-۵۰۰۰ نفر فرهنگ ارزیابی را برای انتصاب ایجاد کنید، به‌خصوص در سازمان‌هایی که پیشتر با یک حکم از سر توصیه، نسبت به انتصاب اقدام می‌نمودند

در سازمان‌های دولتی امکان اجرای برنامه‌های پیشرو و سطوح بلوغ بالا وجود دارد اما لازمه آن توجه به تجارب و درس‌آموخته‌های سازمان‌های خصوصی و بین‌المللی در این حوزه می‌باشد. فرآیند ارزیابی یک شخص به‌منظور احراز یک سمت، نباید متاثر از برچسب‌گذاری یا داغ نهادن به افراد باشد و اگر شایستگی لازم آن سمت، احراز نگردید تعمیم آن به سایر موقعیت‌های آن فرد عادلانه نیست.

براین اساس ضرورت دارد که قضاوت‌ها و ارزیابی‌ها از منظر مدل، ابزار، تا حد امکان به دور از خطا باشند و این مورد باید از زمان طراحی تا پیاده‌سازی ارزیابی مدنظر قرار گیرد.

طرح ارزیابی توسعه مدیران یک الزام است که می‌بایست با دقت و رعایت اصول و استانداردها صورت پذیرد. در این راستا نباید کیفیت ارزیابی‌ها فدای کمیت و تعدد ارزیابی‌شوندگان گردد و همگی باید با نهایت دقت و صبر ارزیابی شوند.

ضرورت دارد در سطح کشور، بانک اطلاعاتی متمرکز از مدیران در سطوح و مشاغل سازمانی گوناگون وجود داشته باشد تا در مقوله انتخاب و فراخوان مدیران به جهت ارتقا کیفیت و جلوگیری از اتلاف زمان، از این پایگاه اطلاعاتی استفاده شود.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

اگرچه در کشور پتانسیل لازم در کانون‌های ارزیابی در سطح طراحی مدل، ابزار و ارزیاب در این حوزه وجود دارد. اما استانداردی ملی، معتبر و منطبق با سیستم‌ها و سازوکارهای داخلی که فرآیندها را ممیزی نماید، موجود نیست.

همچنین ضرورت توجه به شایستگی‌های عمومی همسو با شایستگی‌های فنی و تخصصی، می بایست در این حوزه‌ها مورد تاکید و پیگیری باشد.

تمامی آیین‌نامه‌ها و مقررات ابلاغ شده باید در سطوح مختلف سازمان‌ها و متناسب با نوع فعالیت جاری واحدها مدنظر قرار گیرند و چنانچه نیاز به بازنگری و به‌روزرسانی باشد، باید توسط مقام عالی متولی، مجدد ابلاغ شوند. یکی دیگر از مسائل مهم در کانون‌های ارزیابی دولتی این است که تنها بر مبنای شایستگی‌های عمومی انتصابات بررسی می‌گردد. در این خصوص باید شایستگی‌های فنی و مرتبط در آن سطح نیز مورد سنجش قرار گیرد. با مطالعه کتاب "دیدگاه مرکز ارزیابی در راهبردهای مدیریت استعداد"، در بخش ابزارها آمده است که در گذشته، که موسسه‌های کشورهای هند و استرالیا خود روش‌ها را ضریب‌گذاری می کردند، خطا محسوب می‌شد و از نظر علمی امکان‌پذیر قلمداد نمی‌گردید. امروزه استاندارد بین‌المللی مرکز ارزیابی، صحت این روش را تایید نموده است. ممکن است یک شایستگی به‌صورت فردی با بحث گروهی قابل ارزیابی باشد، اما شایستگی دیگر به‌صورت غیرفردی در یک ابزار بروز می‌کند و اینجا است که تئوری فعال‌سازی صفت[1] _ براساس تخصیص ضریب به روش‌ها در کانون‌های ارزیابی _ مطرح می‌گردد. مطالعات نشان می‌دهد که نسبت به مصاحبه، مشاهده‌گری باید از سطح دشوارتر و پیچیده‌تر شناختی در ارزیابی ارزیاب، برخوردار باشد؛ زیرا در مصاحبه قابلیت دست‌کاری، با سوالات مختلف و قابلیت فالو آپ وجود دارد، اما در مشاهده چنین نیست. شما خیلی از اوقات حتی مشاهده‌گران خبره اگر بازآموزی نداشته باشند وارد قضاوت می‌شوند و عرض می کنم که سیاست‌های ابلاغی ما متاسفانه با فرایندهای عملیاتی به نحوی درهم پیچیده است که اگر قرار باشد مرکز آموزش مدیریت دولتی بیاید خیلی از این فرآیندهای اجرایی را اصلاح کند باز باید بیاید از مرجع قانونی مجوز بگیرد و آن مرجع باز از یک مرجع بالاتر. این ابلاغیه‌ها باید اصلاح شود و یکی ازچالش‌هایی که ما با آن قطعاً در اصلاح فرآیندهای کانون مواجه هستیم، این مواردی است که خدمت ارایه شد.

لازم با تاکید است که اجرای کانون‌های ارزیابی در سطح سازمان‌های دولتی سراسر کشور به‌لحاظ وجود فرهنگ‌های مختلف و مشکلات متعدد، کاری بسیار پیچیده است و امید است با مدیریت قوی در این حوزه میسر گردد.

مبحث سوم: دکتر کیوان صالحی (هیات علمی دانشکده علوم روان‌شناسی و علوم‌تربیتی دانشگاه تهران)

با عنایت به تجربه علمی و عملی اینجانب از سال ۱۳۸۵ در کانون‌های ارزیابی، به‌طور کلی لازم است به چهار سطح سیاست‌گذاری، اجرا و پژوهش و فراارزشیابی در حوزه کانون‌ها توجه نمود. در حوزه اجرا، عملکردهای خوب اما گاه با عارضه‌ها و مسائلی همراه بوده است. در خصوص سیاست‌گذاری پس رفت و یا روند برعکس ابتدا اجرا و سپس سیاست‌گذاری گزارش شده است. این روند معکوس باعث شده است که در دو حوزه دیگر نیز که بحث پژوهش و فرا ارزشیابی است به شدت تضعیف عملکرد اتفاق بیفتد. دانشگاه تهران یک بخش تخصصی به‌عنوان پژوهش و سنجش در سه بعد تربیت ارزیاب حرفه‌ای در حوزه سازمان‌ها، پژوهشگر (دانشجویان تحقیقات آموزشی) و سنجش (دانشجویان حوزه ساخت ابزارها و موارد ایجاد کرده است. یکی از دلایلی عارضه و مشکلات مطرح شده، فرهنگ فروکاستن از مفاهیم و رویه‌ها است. در برخی موارد جابجایی هدف - وسیله مشاهده می‌گردد. به‌عنوان مثال، گاه افراد برای اخذ گواهینامه‌ها و مستندات و امتیازات شرکت می‌نمودند. اگر بخواهم به دو بعد ارگانیک و مکانیک بپردازیم، در بحث کانون‌های ارزیابی در بعد مکانیکی کار کرده‌ایم اما در بعد ارگانیک، در مفهوم‌سازی و نظریه‌پردازی به شدت ضعیف می‌باشیم. در این راستا، توجه به پژوهش‌های فراتر از مطالعات صرفاً کاربردی و ورود به حوزه مطالعات تحقیق و توسعه و همچنین مطالعات بنیادی ضروری می‌نماید. براین اساس شکل‌گیری گروه‌های تحقیق و توسعه در مسیر عارضه‌یابی و حل مشکلات بر مبنای مطالعات و یافته‌ها، ارتقا بخش توسعه و در نهایت بهبود چرخه اجرایی توصیه می‌شود.

در حوزه پژوهش پیشنهاد می‌شود:

۱. از مطالعات با رویکرد کمی به رویکردهای آمیخته کوچ کنیم.

۲. از مطالعات صرفاً کاربردی به سمت مواردی که نیاز است و به آن کم توجهی شده است برویم.

۳. مفهوم‌پردازی و نظریه‌پردازی بسیار نیاز است.

۴. نیاز به بومی‌گزینی در حوزه کانون‌ها.

۵. تمرکز بر نهضت تولید و استانداردسازی ابزارها و فنون مبتنی بر ابزارهای استعدادسنج و استعدادپرور متناسب با بافت و فرهنگ یک سازمان و یک جامعه، پیش‌بینی احتمال موفقیت در آینده کاری افراد.

۶. ارگانیک بودن، تعالی سازمان و استفاده بهینه و ارزش‌آفرین از یک فعل یا عملکرد و گرایش به استدلال استهفامی به‌جای تنها حاکمیت استدلال قیاسی و گاه استقرایی در مراکز دانشگاهی و اجرایی.

1.Trade activation theory

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

۷. توجه به نظریه تعمیم‌پذیری در تحلیل‌های مبتنی بر کلان داده‌ها و یا تحلیل‌های مقطعی در یک حوزه محدود، به‌منظور تشخیص سطوح چندگانه خطاهای موجود، محاسبه وزن این خطاها و لحاظ نمودن آنها در مدل‌ها

۸. تغییر رویکرد کلاسیک به رویکردهای جدید.

۹. معتبرسازی ابزارها، به‌ویژه تدوین هنجارها و دستورالعمل‌های اجرایی مشترک در سطح ملی، سازمانی و مشاغل و توجه به اهمیت تفاوت‌ها در عملکرد و نیاز به شایستگی‌های گوناگون و متناسب با هر کدام (در پژوهش کیفی، حوزه پدیدارشناسی و بحث فنومولوژی که به تفاوت دیدگاه‌ها و مبتنی‌بر واقعیت‌های سازمان و شغل پدیده می‌پردازد، مغفول مانده است).

۱۰. مطالعات راهبردی در تسهیل و تصریح مطالعات و بهبود اقدامات بسیار اهمیت دارد.

۱۱. فرا ارزشیابی، در راستای ارزش‌آفرینی امروزه در دنیا بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد. مطالعه‌ای که در مبحث فرا ارزشیابی وارد شود و فعالیت‌های اجرایی و ارزیابی کانون‌ها و سایر را مورد بررسی قرار دهد، قادر خواهد بود که بازخوردهای بهبود را ارائه نماید.

۱۲. ارزشیابی باید منجر به بهبود شود و در انتخاب تصمیم‌ها و اجرا بهینه باشد.

۱۳. استفاده از هوش مصنوعی در کانون‌ها و فضای ارزشیابی مانند تمام دنیا، ضرورت دارد مورد توجه قرار گیرد.

۱۴. سنجش موقعیتی، در سطح اجرا و مفهوم‌پردازی باید متناسب با سازمان‌ها، مشاغل و همچنین شایستگی‌ها و موقعیت افراد باشد.

۱۵. در اعتبارسنجی، چنانچه استانداردهای قابل توافق متخصصان در این حوزه‌ها ایجاد گردد، در ادامه موجب تشکیل موسسه‌های مستقل و دارای مقبولیت و مشروعیت علمی خواهد شد. مطابق فرمایش آقای دکتر حسینی‌راد، عدم توجه به مسائل و عارضه‌ها می‌تواند برای سازمان‌ها مخاطره آمیز گردد. براین اساس، اعتباربخشی و اعتبارسنجی موسسات، گروه‌ها و ارزیابان به‌منظور سیاست‌گذاری‌های دقیق برای نیل به نگاه بهینه و ارزش‌آفرین بسیار ضروری می‌نماید.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]