نشست ۲

نشست تخصصی آسیب‌شناسی کانون‌های ارزیابی و توسعه در نظام اداری

۲۲ آبان -۱۴۰۰ دفتر همایش‌ها و پژوهش‌های مرکز آموزش مدیریت دولتی

دبیر نشست (خانم مریم رجب‌زاده):

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

مرکز آموزش مدیریت دولتی به‌منظور بررسی تولید و ارتقاء سطح علمی و دانشی در حوزه موضوعات نظام اداری، اقدام به برگزاری سلسله نشست‌های تخصصی می‌نماید. موضوع گفتمان کنونی، "آسیب‌شناسی کانون‌های ارزیابی و توسعه در خدمت اساتید بزرگوار می‌باشد.

ریشه کانون‌های ارزیابی، در اهمیت سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها است که عامل بروز تحول موثر در دستیابی به موفقیت سازمان‌ها می‌باشند. یکی از موضوعات بسیار مهم در مدیریت سرمایه‌های انسانی، شناسایی معیارهای شایستگی و متناسب آن افراد شایسته و هدایت آنان در مسیر شایستگی و توسعه است. در مرور اسناد بالادستی در نظام اداری، یکی از مسائل مهم برای تصمیم‌سازان چگونگی شناسایی معیارهای شایستگی و افراد دارای شایستگی و ارتقاء و توسعه ایشان بوده است. به‌عنوان مثال در بند شماره چهار سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغ شده توسط مقام معظم رهبری، به دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در انتصاب و ارتقاء اشاره شده است. همچنین در فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری باز طراحی نقشه راه اصلاح نظام اداری، به شرایط و شیوه انتخاب و انتصاب مدیران مبتنی بر مدل‌های شایستگی اشاره شده است.

برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی با ارتقای شایستگی مدیران کشور، در سال ۱۳۹۳ تدوین و ابلاغ گردید. در سال ۱۳۹۶ متعاقب اجرای بندهای ۱۲و ۹ برنامه اشاره شده، دستورالعمل ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای ابلاغ شد. نتایج مرور اسناد بالادستی بیانگر آن است که در یک بازه زمانی ده ساله، چگونگی انتخاب و انتصاب افراد شایسته از جمله مهم‌ترین مسائل بوده است. در سال‌های اخیر هم مشاهده گردیده است که تلاش بسیاری به‌منظور استقرار نظام شایسته‌سالاری در دستگاه‌های اجرایی انجام پذیرفته و هزینه و زمان بسیاری نیز برای این مهم، صرف شده است. براین اساس، مرکز آموزش مدیریت دولتی نسبت به توجه و بررسی کانون‌های ارزیابی و تحلیل و ارزیابی فرآیندهای آن، اهتمام ورزیده است.

آقای دکتر صدرالدین صدری

(معاون سابق سرمایه انسانی سازمان اداری و استخدامی کشور)

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

مدل آسیب‌شناسی مدل شایستگی و کانون‌های ارزیابی دارای دو بخش می‌باشد. بخش اول در رابطه با زمینه و نحوه طراحی مدل و بخش دوم برخی از مباحث مرتبط با آن می‌باشد. همچنین به برخی از آسیب‌هایی بیشتر در حوزه ساختاری و قوانین و مقررات حاکم بر کانون‌ها و نظام شایستگی در نظام اداری است، پرداخته می‌شود. در مطلع کلام، سعدی شیرازی نیز در ابیات: "تدهد هوشمند روشن رای، به فرومایه کارهای خطیر/ بوریاباف اگر چه بافنده‌ست، نبردنش به کارگاه حریر"، به فلسفه وجودی و وجوبی پرداختن به شایستگی‌ها و ضرورت نظام شایسته‌سالاری اشاره دارد. کارگاه حریر سازمان‌ها در واقع حوزه تخصصی منابع انسانی و مخصوصاً مدیران سازمان‌ها است. در حوزه عملیات تخصصی سازمان و مدیریت که به‌عنوان کارگاه حریر از او یاد شده، بوریاباف راهی ندارد و همه تلاش نظام شایستگی و مدل شایستگی و کانون‌های ارزیابی برای این است که در استعاره بتواند بوریاباف را از حریرباف جدا کند.

در این خصوص سه فرض اصلی مطرح می‌گردد:

۱. در هر مطالعه آسیب‌شناسی ضروری است به زمینه شکل‌گیری هر مدل و استقرار مدل مبتنی‌بر منحنی بلوغ و جایگاه در منحنی بلوغ سازمان پرداخته شود. همچنین باید توجه داشت که آسیب‌شناسی در رابطه با یک محیط تکامل‌یافته نسبت به محیط کمتر توسعه‌یافته در سازمان متفاوت می‌باشد.

۲. در نظریات، استراتژی‌ها و مدل‌ها تکثری وجود دارد که راهنمای شیوه آسیب‌شناسی است.

۳. ضرورت دارد فرآیند آسیب‌شناسی مبتنی‌بر پژوهش قاعده‌مند بوده تا متعاقب آن نتایج حاصل، به‌منظور اصلاح قابل اتکا باشد. تجربیات زیسته، در حوزه‌های گوناگون یک منبع بسیار غنی در راستای شناسایی و بهبود است اما قابل اعتنا و اتکا نیست. براین اساس، باید از طریق پژوهش این کار صورت پذیرد.

شکل ۱: مدل بلوغ سازمانی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

در مفهوم مقوله کانون‌های ارزیابی یا نظام شایستگی معمولاً در سازمان‌هایی معنا پیدا می‌کند که مراحلی از منحنی بلوغ را طی نموده باشند. اغلب در گذار سریع سازمان‌ها از مرحله رشد به مرحله بلوغ، ارزیابی یا پیاده‌سازی نظام شایستگی مطرح می‌شود. مطابق این منحنی، در سازمان‌ها، اقدامات بسیار پراکنده و غیرسیستمی در دوره ایجاد یا جنینی انجام می‌شود. در بازه طفولیت، سازمان‌ها به استخدام، جذب و طراحی ساختار و .. می‌پردازند. از مرحله رشد سریع به مرحله بلوغ، دوره‌ای است که مواردی مانند جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، تیم‌سازی و کارهای تیمی، شایستگی‌ها و غیره مطرح می‌شود. بنابراین در سازمان‌هایی در استقرار نظام شایستگی موفق خواهیم بود که مرحله‌ای از مراحل بلوغ را طی کرده باشند. برای پیاده‌سازی نظام شایستگی در دوره جنینی سازمان، به مسائل مربوط به طراحی و پذیرش این مفهوم در نظام اداری و در دوره دوم به استقرار ابتدایی کار توجه می‌شود. در راستای بررسی آسیب‌ها لازم است که جایگاه نظام شایستگی در نظام اداری با توجه به سطح بلوغ سازمان تعیین گردد. برای طراحی نظام و مدل شایستگی مطالعات گسترده‌ای را در دو دسته کشورهای سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD)[1] و کشورهای تولیدکننده نفت خاورمیانه و شمال آفریقا (MENA)[2] و همچنین مطالعات وسیعی در سازمان‌های داخلی که این مدل یا نظام در آن پیاده‌سازی شده و دارای پیشینه نیز باشد، انجام پذیرفته است و می‌توان اذعان نمود که الگوی یکسانی برای همه کشورها و سازمان‌ها وجود ندارد. به‌عنوان مثال، در بررسی کشورهای سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD) مشاهده گردیده است که شاخص‌های شایستگی مدیران در کشور بلژیک، انگلستان، ژاپن و آمریکا به‌علت مقتضیات محیطی و سازمانی با یکدیگر متفاوت هستند. این شرایط، در کشورهای تولیدکننده نفت خاورمیانه و شمال آفریقا (MENA)[3] که ساختار مشابهی با کشور ما دارند، نیز صادق است. در داخل کشور نیز سازمان‌های دولتی مانند وزارت نفت، با سازمان‌های غیردولتی مانند سازمان مدیریت صنعتی دارای مدل‌های یکسانی نیستند.

درخصوص بررسی سیر تکامل مدل شایستگی تاکید بر نتایج تحلیل نقاط قوت و ضعف‌ها به سازمان‌ها و لزوم اجرای فرآیند اصلاح و بهبود و ریسک‌های مترتب بر آن، ضروری می‌باشد.

باتوجه به منحنی بلوغ، توجه به ریسک عملیاتی بسیار مهم است. اگر مدلی در بازه جنینی باشد، تغییرات بنیادین آن مسبب از بین رفتن کلیت مدل و فلسفه وجودی و وجوبی آن می‌گردد. اگر زمان رشد سریع، بلوغ یا تکامل این تغییرات حادث شود، امکان اعمال اصلاحات بیشتر وجود خواهد داشت؛ البته این تغییرات باید مبتنی بر نتایج پژوهش‌های علمی باشد. از عوامل بروز چالش در ارزیابی شایستگی‌ها وپیاده‌سازی نظام شایستگی، می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱. فاصله نسل‌ها در مدیریت: یکی از چالش‌های سازمان‌ها، عدم برقراری ارتباط موثر مدیران نسل قبل با کارمندان نسل جدید است. تفاوت شناختی، عاطفی و مهارتی، آنقدر زیاد است که نه تنها نمی‌توانند با هم سازگاری داشته باشند، بلکه سازمان را برای انجام فرآیندها دچار چالش می‌نمایند. این فاصله را می‌توان با سنجش شایستگی‌ها کمتر نمود.

۲. تیم محور شدن فرایندها در سازمان‌ها: لازم است مدیران مهارت‌های کار کردن با تیم را در خود تقویت نمایند.

۳. تغییرات تسهیلگرهای تکنولوژیک: امروزه فضای مجازی به عنوان تسهیل گر محیطی در سازمان‌ها ایفای نقش می‌کند، اما ضرورت دارد که به‌منظور استفاده صحیح و بهینه از آن، مهارت‌های مربوط به آن آموخته شود.

٤. تنوع و تکثر در کسب و کارهای نوظهور: کسب وکارهای نوظهور به کسب و کارهایی اشاره دارد که هنوز در سازمان‌ها پیاده سازی نشده‌اند اما پیش‌بینی می‌شود که انجام شوند، مانند پلیس آب و هوا در ترکیه (در دعاوی بین کشورها بتواند ثابت کند ابری که در جایی بارش داشته نتیجه ابرهای همان منطقه بوده است یا خیر!)

به‌منظور پیاده‌سازی نظام شایستگی تعیین کاربرد آن در جذب نیروی انسانی و آموزش و توسعه نیروی انسانی و هم در انگیزانندگان مبتنی‌بر شایستگی و هم در ارتقای مبتنی بر مبنای شایستگی اهمیت دارد.

شایستگی

شایستگی به درجه‌ای از توانمندی‌های فرد گویند که بتواند وظایف خود را به صورت مطلوب انجام دهد.

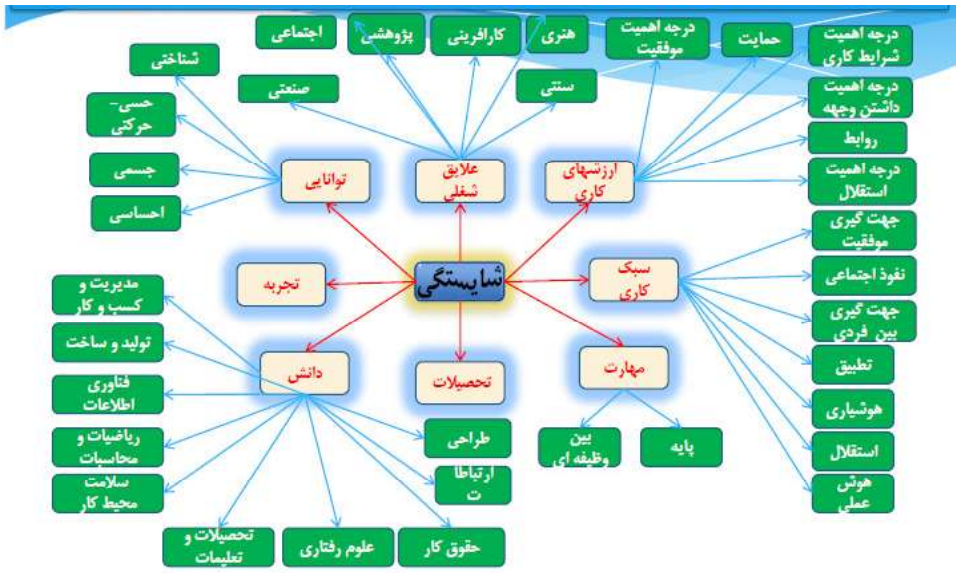
1. Organisation for Economic Co-operation and Development
2. Middle East and North Africa
3. Middle East and North Africa

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

شکل ۲: شایستگی‌ها

اگر فردی بخواهد توانمندی‌های لازم برای انجام مهارت‌های خود را داشته باشد به‌صورت خلاصه در سه موضع باید شایستگی داشته باشد: ۱. ویژگی‌های فردی، ۲. دانش، ۳. مهارت

ویژگی‌های فردی، قابلیت‌های لازم جهت فراگیری دانش را فراهم می‌کند تا آنکه مهارت‌ها را بیاموزد.



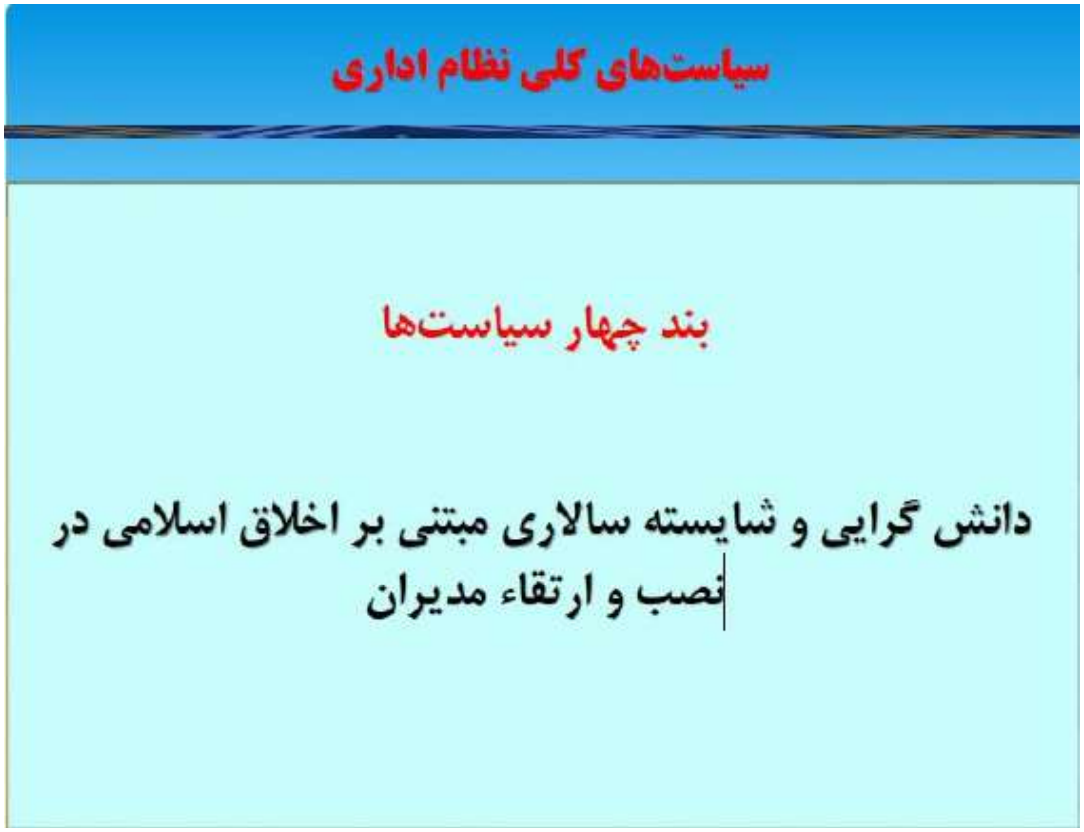
شکل۳: جنگل شایستگی‌ها

جنگل شایستگی‌ها به ما یادآوری می‌کند که هر اندازه در رابطه با اضافه و کم کردن شایستگی‌ها در مدل‌های شایستگی صحبت شود، باز هم فضا برای بحث کردن وجود دارد.

چهار سند بالادستی درخصوص نظام شایستگی‌ها و مدل شایستگی در نظام اداری وجود دارد:

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

الف. سند بالادستی سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از مقام معظم رهبری است.



ب. قانون مدیریت خدمات کشوری

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

ج. نقشه راه اصلاح نظام اداری

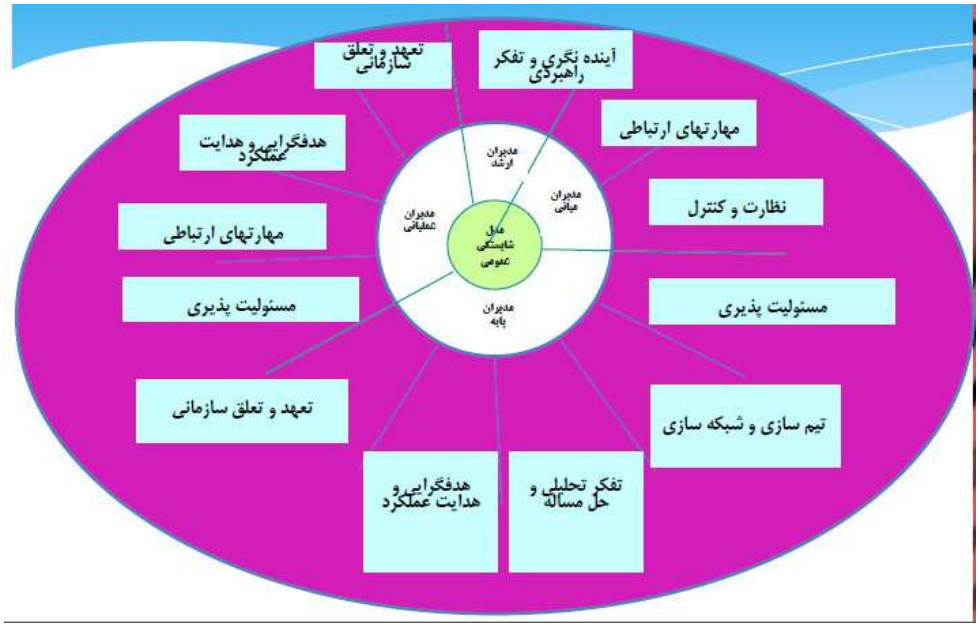
۷-۱- طراحی مدل شایستگی و نظام انتخاب و انتصاب مدیران

۷-۲- طراحی و استقرارنظام جانشین پروری، آموزش و توسعه مدیران

د. برنامه عملیاتی اصلاح نظام اداری

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

بند چهارم سیاست‌های ابلاغی نظام اداری دانش‌گرایی و شایستگی‌سالاری مبتنیبر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقاء مدیران است. اولین مبنا برای طراحی مدل یا استقرار نظام شایستگی در دستگاه‌های اجرایی بحث شایسته‌سالاری است که در بند ۴ سیاست‌های ابلاغی مطرح گردیده است. دومین سند بالادستی قانون خدمات کشوری است. در بند ۸ قانون مدیریت خدمات کشوری ماده۵۳ تا ۵۷، تکالیفی برای دستگاه‌های اجرایی و نظام اداری تعیین شده است که شالوده نظام شایستگی و مدل شایستگی را به‌واسطه این تکالیف پایه ریزی نموده‌اند. در ماده ۵۳ قانون مدیریت آمده است که انتصاب و ارتقای شغلی کارمندان با رعایت شرایط تحصیلی، تجربی و پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق انجام شود. ماده ۵۴ استقرار نظام شایستگی را مطرح می‌کند و احکامی را در رابطه با استقرار نظام شایستگی بیان می‌دارد. در ماده ۵۵ لزوم وجود بانک اطلاعاتی مدیرانی که از طریق کانون‌های ارزیابی شایستگی آنها احراز شده است مطرح می‌شود و دستگاه‌های اجرایی از این بانک اطلاعاتی در نصب و ارتقاء استفاده می‌کنند. ماده ۵۶ در رابطه با توسعه مدیران و تاکید بر برنامه‌ها و سامانه‌های آموزش مدیران توسط سازمان و بازوی اجرایی آن (مرکز آموزش مدیریت دولتی طراحی نماید) است و ارتقاء و انتصاب مدیران منوط به گذراندن دوره‌های آموزشی می‌باشد. ماده ۵۷ شرایط تخصصی و عمومی سمت‌های مدیریت حرفه‌ای و نحوه ارتقای آنها را مطرح می‌کند و تبیین دستورالعملی با تایید و تصویب شورای عالی اداری است و تحت‌عنوان مدل شایستگی عمومی کارمندان دولت و کانون‌های ارزیابی از آن یاد می‌شود. سومین سند بالادستی نقشه راه اصلاح نظام اداری است که طراحی مدل شایستگی و ارتقاء و انتصاب مدیران را بیان می‌کند.



شکل ۴: مدل شایستگی مدیران حرفه‌ای

مدل شایستگی مدیران حرفه‌ای شایستگی‌های لازم را به تفکیک برای ۴ دسته از مدیران، نشان می‌دهد:

یک دسته از شایستگی‌های لازم برای مدیران، "شایستگی‌های تکمیلی" هستند. طبق تحقیقاتی که در کشورهای مختلف از جمله کشورهای OECD تحت عناوینی مشابه شایستگی‌های تکمیلی یا سایر مهارت‌ها وجود دارد، دارای چنین مفهومی است که اگر در هر یک سطوح مدیران منصوب می‌شوند، شایستگی‌های عمومی الزاماً باید وجود داشته باشند، اما می‌توان وجوه گسترش یافته‌ای از شایستگی‌ها را برای مدیران شما طراحی نمود.

اهداف نظام شایستگی مدیران

- تربیت مدیران حرفه‌ای و کارآمد
- توسعه ظرفیت‌های مدیریتی
- ایجاد انگیزه در کارکنان

هنگام صحبت از ماندگاری در سطوح مدیریت، شناسایی افراد مستعد مدیریت از اهمیت بالایی برخوردار است. کاربرد مدل نظام شایستگی مدیران به‌صورت خاص در نظام اداری در چهار منظر ضروری است: ۱. ارزیابی شایستگی‌ها، ۲. انتخاب و انتصاب، ۳.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

آموزش و توسعه و۴. مدیریت استعداد در دستگاه‌های اجرایی. در نظام شایستگی یا مدل شایستگی، در زمینه ارزیابی مدیران در کانون‌های ارزیابی، توجه به بازه امتیازی در راستای آموزش و توسعه آنان، حائز اهمیت می‌باشد.

وضع موجود چیست و آسیب‌های وضع موجود چیست؟

در نظام اداری دو دسته مدیر وجود دارند، یک دسته تحت عنوان مدیران سیاسی (ماده ۷۱) و دسته دوم مدیران حرفه‌ای. مدیران حرفه‌ای به چهار دسته تقسیم می‌شوند: مدیران عملیاتی، پایه، میانی، ارشد که برای هر یک از سطوح تعدادی شایستگی لازم است تا اینکه یک مدیر در سطوح پایین، شایستگی‌ها را برای ارتقاء به سطح مدیریتی بالاتر حتماً احراز نماید.

هم‌اکنون مدل شایستگی‌های عمومی شناسایی و برنامه‌ها و محتوای آموزشی هر کدام طراحی گردیده، افراد شناسایی شده‌اند و اجرای برنامه تربیت مدیران انجام پذیرفته است، ارزیابی نهایی و تشکیل بانک اطلاعات نیز صورت پذیرفته است. در دو مرحله تعامل و اتصال به کانون ارزیابی لازم بود. اول: شناسایی افراد شایسته از طریق کانون‌های ارزیابی. دوم: هنگام ارزیابی نهایی شایستگی‌ها.

پس از ارزیابی، نیاز به آموزش و توسعه ممکن است وجود داشته باشد تا اینکه مجدد ارزیابی انجام گیرد. ارزیابی نهایی شایستگی‌ها می‌تواند منظری از بحث اجماع باشد. علاوه‌بر مدل شایستگی عمومی تکلیف شده به دستگاه‌ها در نظام اداری، ضرورت بررسی شایستگی‌های اختصاصی مورد تاکید است. به‌عنوان مثال، شایستگی‌های مدیر نظام آموزشی کشور با مدیر نظام صنعتی کشور، به یقین تفاوت خواهند داشت. شایستگی‌های عمومی در بین همه عمومیت دارد و شایستگی اختصاصی مختص حوزه فعالیت است.

ارزیابی شایستگی‌ها از روش‌های گوناگون درحال انجام است اما روش مرسوم در ایران و جهان کانون ارزیابی است. کشور در دوره طفولیت و رشد سریع خود است و در دستورالعمل‌ها آمده است که از طریق کانون‌های ارزیابی مستقر در دستگاه‌های اجرایی یا کانون‌های تایید صلاحیت شده دولتی و غیردولتی این کار انجام شود. تعداد زیادی در کانون ارزیابی غیردولتی تایید صلاحیت شده‌اند. علاوه‌بر اینکه در دستگاه‌های دولتی هم وجود دارد و یکی از آسیب‌ها در استقرار نظام شایستگی و پیاده‌سازی نظام ارزیابی فقدان کانون‌های مقتدر در کشور است. اما چون کشور در مرحله تند و سریع می‌باشد، لازم است اندکی گذر از استانداردها انجام شود تا اینکه این مفهوم در نظام اداری پذیرفته شود.

برخی آسیب‌ها

شایسته است که آسیب‌ها از نتایج پژوهش‌های علمی شناسایی و اصلاح گردند؛ اما به تجربه می‌توان به چند دسته آسیب ساختاری در اجرای مدل ارزیابی اشاره نمود:

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

شکل ۵: برخی آسیب‌های حین اجرای مدل ارزیابی و توسعه مدیران

- عدم وجود نظام جانشین‌پروری که می‌بایست علاوه‌بر نظام شایستگی، وجود داشته باشد.
- عدم وجود اراده قوی برای استفاده از نتایج کانون‌ها
- ناپیوستگی زنجیره انتصابات، در مسیر ارتقای شغل
- فقدان بانک اطلاعاتی جامع مدیران
- فقدان کانون‌های ارزیابی مقتدر

دسته دیگر از آسیب‌ها، آسیب‌های منتج از قوانین است. اگر چه بسترهای نظام شایستگی توسط قانون مدیریت خدمات کشوری تهیه و تدوین گردیده است، اما برخی از استثناءها در این قانون وجود دارد که خود یک آسیب در استقرار نظام شایستگی می‌باشد. در ماده ۵۴ طراحی و استقرار نظام شایستگی اجازه داده می‌شود که ۱۵٪ از مدیران بدون رعایت مسیر ارتقای شغل بتوانند به پست‌های مدیریتی منصوب شوند. این استثناء سندروم سیب لکه‌دار را در سازمان‌ها ایجاد می‌کند. وقتی که یک مدیر نه‌چندان شایسته در کنار یک مدیر شایسته قرار گرفت، مانند سیب فاسد شده‌ای است که در سبد سیب‌ها می‌تواند بقیه را از بین ببرد. همچنین در سندورم جهنم توسعه، چون مدیران به علت عدم‌شایستگی با یکدیگر همسو نیستند نمی‌توانند در استراتژی‌ها و فرایندها توافق کنند، در نتیجه می‌گویند در سازمان جهنم توسعه ایجاد می‌شود.

براین اساس، آسیب‌شناسی در زمینه شایستگی‌ها لازم است حداقل در ۱۲ موضع کار علمی صورت پذیرد. قوانین و مقررات، اهداف، شمول، روش‌شناسی، محتوا، بستر، برنامه‌های تربیت ارزیاب، فرایندهای استقرار، فرایند نظارت، کانون‌های ارزیابی، ارزیابان و فرایند اجرا.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

شکل ۶: برخی آسیب‌ها منبعث از بستر قوانین و مقررات

دبیر نشست:

یکی از مسائل و آسیب‌هایی موجود در سازمان‌ها مقاومت در مقابل به‌کار بستن نتایج است، علت این عارضه را چه می‌دانید؟ به این دلیل که در حال حاضر در نظام مدیریت دانش که می‌خواهیم پیاده-سازی مدیریت دانش انجام دهیم. مثلاً در خود فرایند گفته‌اند که یک سری تسهیل‌کننده‌ها پیاده‌سازی شوند. یعنی یک سری گزارش داده می‌شود که آیا تسهیل‌کننده‌ها پیاده‌سازی شده‌اند یا نه. بعد برویم سراغ استقرار نظام مدیریت دانش. آیا در کانون‌های ارزیابی ما هم چنین تسهیل‌کننده‌هایی درنظر گرفته شده یا بر اینکه آنها انجام شود نظارتی شد؟ آیا در بلوغ دستگاه‌های اجرای گزارشی داشتیم که این‌ها در چه سطحی هستند و بتوانیم طبقه‌بندی کنیم یا مثلا بگوییم که این دستگاه‌ها توانستند اجرا کنند؟

دکتر صدری:

دلایل متعددی برای مقاومت سازمان‌ها وجود دارد، مانند مقاومت از سوی مدیران (محدودیت را بر نمی‌تابند) و مقاومت از طریق کارکنان (هراس از ارزیابی و امتحان). به‌خاطر همین مقاومت‌ها، در سال ۱۳۹۳ نظام شایستگی بحث اجرا و گواهینامه شایستگی مطرح شد، شورای عالی اداری مصوب نمود که از ابتدای سال ۱۳۹۵، انتصابات در دستگاه‌های اجرایی منوط به گواهینامه شایستگی باشد. این کار پیاده‌سازی نشد و تا ابتدای سال ۱۳۹۷ تمدید گردید. بحث مقاومت در برابر تغییر در تمامی حوزه‌های نظام اداری دیده می‌شود و منحصر به نظام شایستگی نیست.

دبیرنشست:

در کاربست نتایج اعلام کردید که قرار بود بانک اطلاعاتی مدیران داشته باشیم. پشتوانه قانونی ما در نظام اداری چگونه بود؟

دکتر صدری:

ضعف مقررات و ضمانت اجرای قوانین، از جمله آسیب‌های موجود می‌باشند. در این راستا تلاش گردیده است تا با وضع برخی مقررات این الزامات نهادینه شوند و سازمان‌ها قادر باشند به نتایج کانون‌های ارزیابی اتکا نمایند.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

دکتر محمد علی بابائی زکلیکی

(عضو هیأت علمی دانشگاه الزهراءو عضو هیأت مدیره انجمن مدیریت دولتی ایران)

دبیر نشست:

آقای دکتر بابایی لطفاً در محور آسیب‌شناسی کانون‌ها دیدگاه خودتان را تشریح بفرمایید.

دکتر بابایی:

در کتاب تحت عنوان "برنامه ریزی در ایران" آمده است که در ایران هیچوقت ارزیابی منطقی نبوده است. بزرگ‌ترین و پیچیده‌ترین مسائل هم درگیر تعارفات است. اینکه جاده کجا ساخته شود، نیروگاه کجا احداث شود. در زمینه شایسته سالاری و انتخاب افراد، فرهنگ ما خیلی قدیمی است و اجازه نمی‌دهد که برنامه‌ریزی انجام شود.

دو دسته سازمان داریم، یک دسته تا گزارش ارزیابی کانون برای آنها نرود، مدیریت ارشد تصمیم نمی‌گیرد. یک جاهایی گفته می‌شود، گزارش تایید می‌شود ولی ریسک‌هایی دارد، گزارش را به ما باز می‌گردانند. می‌گویند صریح بگویید که ما ایشان را نصب کنیم یا نه. یک دسته هم سازمان‌هایی هستند که وقتی کانون تشکیل شد، بلافاصله مجمع انتصابات برگزار می‌شود و وقتی مدیریت ارشد مجاب شد که انتصابات از آن طریق انجام شود و غیر از آن انجام نگیرد. ضمناً به‌عنوان مثال یک سازمانی هم که من اخیراً بوده‌ام که مدیران اعلام کردند که ما کانون را برای ارزیابی تایید نمی‌کنیم، مدیرانی که با آدم‌ها کار می‌کنند، آنها تشخیص بهتری نسبت به کانون می‌دهند و مقاومت بسیار شدیدی نسبت به کانون دارند.

دو گروه سازمان غیردولتی در کشور هستند که یک گروه ضرورت کانون را پذیرفته‌اند و گروه دیگر قبول ندارند و در صورت عدم‌تحقق باور به ضرورت فلسفه وجودی کانون ارزیابی همواره این مقاومت‌ها باقی خواهند ماند. اقدامی کنیم که کانون مورد پذیرش قرار گیرد.

شایستگی‌ها به سه دسته شایستگی‌های عمومی، اختصاصی و تکمیلی تقسیم شده‌اند. دستگاه‌های دولتی بیشتر بر شایستگی‌های عمومی تاکید دارند و کمتر به مقوله شایستگی‌های اختصاصی و تکمیلی می‌پردازند. طراحی اهداف نظام شایستگی و سطوح چهارگانه مدیران بسیار عالی تنظیم شده است. تدابیر نظارتی، طراحی ماتریس، طراحی برنامه‌های آموزشی، شرایط عمومی و...

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

در مجموع بخشنامه هرچند اولین بار بوده است، ولی نکات مثبتی در آن وجود دارد. شاید به‌علت جدید بودن موضوع در دستگاه‌های اجرایی یا پیچیده بودن آن، مقاومت در پذیرش مشاهده می‌شود. ضرورت دارد که در استقرار کانون‌ها به رویکرد کمک به تصمیم‌گیری‌ها همسو با تدوین دستورالعمل‌های کاربردی و جامع و شیوه اجرای صحیح آنها، تاکید شود. یکی از مدیران موفق همراه اول که یک دستگاه غیردولتی است، با اتکا به گزارش کامل کانون ارزیابی، با توجه به نتایج ارزنده پیشین آن، اقدام به تصمیم‌گیری درخصوص انتصاب و ابقاء نموده بود. یک شرکت خصوصی دیگر که دو مرتبه بابت عملکرد نامتناسب مدیران خود ورشکسته شده بودند، با کمک گزارشات کانون ارزیابی نسبت به اصلاح این مورد اقدام نمودند.

در تجربه‌ای دیگر، در سازمان نوسازی صنایع، براساس گزارش کانون ارزیابی یک به عضویت هیات مدیره منصوب گردید.

هدف از استقرار کانون‌های ارزیابی این است که افراد شایسته در جامعه دیده شده و از توانمندی آنان بیشتر استفاده شود. اما واقعیت این است که در ارزیابی‌ها مشاهده می‌شود که به‌عنوان مثال مدیر ارشد پیش‌تر برای سطح پایه ارزیابی نشده است و در سطوح بالاتر، شایستگی کمتری دارد. یک موضوع دیگر تعداد شایستگی‌ها در سطوح مختلف است. در خارج از کشور مبنا براین است که لزومی ندارد، شایستگی‌های سطوح پایین‌تر بیشتر باشد و این مسئله با روح نظام شایسته‌سالاری نیز مطابقت ندارد.

شایستگی مورد ارزیابی لازم است در تعاریف قابل دیدن، ارزیابی و توسعه باشد و مستلزم استفاده از تکنولوژی و دانش، تخصص و تجربه بالا در این زمینه است. مسئله بعد مصادیق رفتاری است. این مصادیق همپوشانی‌های بسیاری با یکدیگر دارند و به‌منظور بازنگری باید درخصوص مدل شایستگی و خود شایستگی و نحوه سنجش و سطوح آن در هر سازمانی به‌طور جدی بررسی شود. به‌عنوان مثال در مبحث مسئولیت‌پذیری، مقوله‌های وظیفه‌شناسی، نتیجه‌گرایی، انجام وظایف و سرپرستی افراد نیز ارزش‌گذاری می‌شوند و هنر این است که آنها در نمره‌دهی و سپس تشخیص نیاز آموزشی هر یک، از یکدیگر تمیز داده شوند. مورد دیگر، اهمیت شایستگی تیم و شبکه‌سازی است و به توانایی رهبری، شبکه‌سازی، سازگاری و همبستگی و غیره مربوط می‌شود و مرزها به آسانی قابل تفکیک نیست. همچنین صبر و بردباری که از شاخصه‌های فرهنگ کشور ما است در جدول شایستگی‌ها وجود ندارد و اگر به استقامت و تاب‌آوری تعبیر شود در مواردی با برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری ادغام شده است. حتی در مورد انعطاف‌پذیری تعریف درستی انجام نشده است. انعطاف‌پذیری نیز می‌تواند دربرگیرنده صبر و بردباری، نوجویی (حمایت از ایده‌های جدید)، تصمیم‌گیری و نحوه سرپرستی نیز باشد. براین اساس، مرزهای تعاریف و معانی باید مشخص شوند. بادقت در بررسی فهرست شایستگی‌ها مشاهده می‌گردد که مباحث رهبری، سرپرستی افراد و مربیگری در مدل آورده نشده است.

روش ها و ابزارهای ارزیابی شایستگی های عمومی مدیران حرفه ای

ردیف	شایستگی ها	آزمون‌های روان‌شناختی	آزمون موردکاوی	ارائه شفاهی	ایفای نقش	تمرین‌های نوشتاری	ارزیابی ۳۶۰درجه	مصاحبه
۱	مسئولیت‌پذیری	✓			✓	✓	✓	
۲	نوجویی و تفکر خلاق	✓					✓	✓
۳	تفکر تحلیلی و حل مسأله	✓			✓	✓	✓	✓
۴	نظارت و کنترل				✓	✓	✓	
۵	صبر و بردباری		✓	✓	✓		✓	
۶	تیم و شبکه‌سازی		✓				✓	✓
۷	آینده‌نگری و تفکر راهبردی						✓	✓
۸	کل‌نگری و نگرش فرایندی					✓	✓	✓
۹	هدف‌گرایی و هدایت عملکرد					✓	✓	✓
۱۰	برنامه‌ریزی و هماهنگی				✓		✓	
۱۱	پاسخگویی	✓				✓	✓	✓
۱۲	تعهد و تعلق سازمانی	✓					✓	✓
۱۳	مهارت های ارتباطی			✓	✓			✓
۱۴	همت و سخت‌کوشی						✓	
۱۵	قدرت مذاکره و متقاعدسازی			✓		✓	✓	✓
۱۶	انعطاف‌پذیری	✓	✓		✓		✓	

شکل ۷: ماتریس

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

در ماتریس شایستگی-ابزار، اولین نکته آزمون روان‌شناختی است؛ یعنی هر آزمونی که کامپیوتری یا کاغذی باشد که فرد خود را ارزیابی نماید. ویژگی شخصیت را نمی‌توان با آزمون سنجید، ثبات و پایداری را نمی‌توان سنجید، باید مشاهده و ارزیابی گردد. از طرفی نتایج آزمون شخصیت توسط روان‌شناس در مصاحبه تفسیر شود. آزمون‌های شخصیت تنوع زیادی دارد و باید آنکه در ایران مناسب‌سازی شده‌اند را پذیرفت.

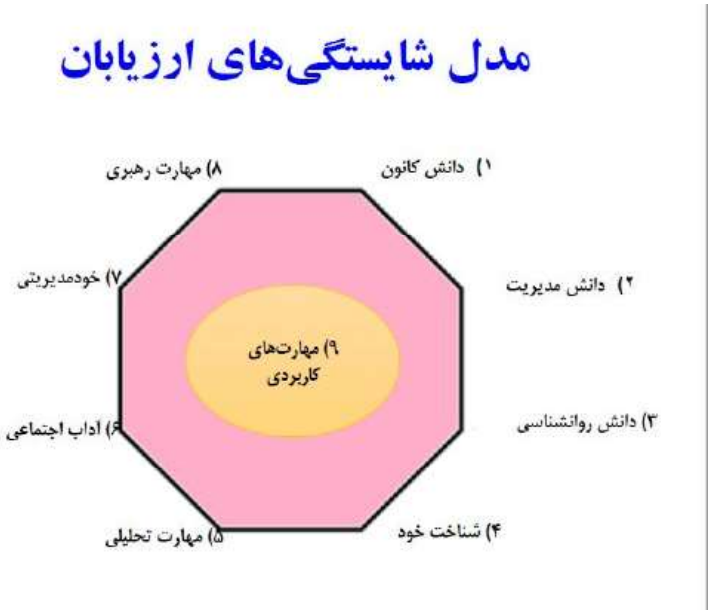
یکی از تمرین‌های بسیار بسیار اثربخش و حذف‌نشدنی تمرین گروهی (بحث گروهی، ایفای نقش گروهی، کار تیمی) است و در ۹۰٪ کانون‌ها انجام می‌شود. اشکال اساسی دیگر برگزاری جلسه اجماع است. بسیاری از کانون‌ها wash up ندارند. در wash up است که می‌شود فهمید که ارزیاب خوب عمل کرده است یا خیر. علاوه بر جلسه warm up، wash up توجیه شرکت‌کنندگان نیز مهم است.

توسعه شایستگی‌ها

برای توسعه شایستگی‌ها، به‌ضرورت صرف زمان و آموختن مهارت‌ها باید توجه شود. همانند یادگیری دوچرخه‌سواری که با خواندن کتاب و دیدن مسابقه میسر نمی‌شود، توسعه شایستگی‌ها به مراتب نیازمند ابعاد گوناگون مهارت و ممارست در حوزه‌های مرتبط می‌باشد.

دوره تربیت ارزیاب

در سال ۱۳۸۳ طی تحلیل و واکاوی موضوع با سازمان گسترش و توافق مدیران اهمیت نقش ارزیابان مورد توجه قرار گرفت. متعاقب آن تدوین مدل و تمرینات مرتبط مطرح گردید. در آن بازه زمانی، سازمان گسترش که متولی توسعه مدیریت بود، مباحث ارزیابی سازمان و کانون ارزیابی را باعنوان ارزیابی محیط ارائه نمود. در این راستا به‌منظور برگزاری دوره تربیت کلاس جهانی از اساتید کشور انگلستان استفاده شد. به توصیه استاد، پیش از برگزاری دوره، آزمون‌های دقیق تفکر تحلیلی و شخصیت پس از دوره سه روزه غربالگری شرکت‌کنندگان، شرایط مقدماتی ارزیاب‌ها احراز گردید. این فرآیند در سایر سازمان‌های مورد نظر نیز اجرایی شد و در کتابی تحت‌عنوان دوره تربیت ارزیاب آورده شده است.



شکل ۸: مدل شایستگی‌های ارزیابان

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

مدل‌های متعددی برای تربیت ارزیابان وجود دارد. به‌عنوان مثال ارزیابان ضرورت دارد که مقید، باانضباط، و شروع و حضور موثری داشته باشند. تمرکز ارزیابان در صحیح گوش فرا دادن و نگاه دقیق آنان به مسائل کارایی را ارتقاء می‌دهد. همچنین ارزیاب باید از شرکت‌کنندگان توانمندتر باشد. به‌عنوان مثال، هنگامی که یک ارزیاب مهارت ارتباطی افراد را می‌سنجد، باید خود مهارت برقراری ارتباط موثر را دارا باشد.

در مجموع به‌منظور رعایت حقوق ارزیابی‌شوندگان، لازم است در جمع‌بندی نمرات بازنگری انجام شود و در مدل شایستگی‌ها استانداردهایی تدوین گردد و نحوه امتیازدهی سطوح و ارتقاء توانمندی ارزیابان و فرهنگ متقاعدسازی دستگاه‌های دولتی مدنظر قرار گیرد.

دبیر نشست:

به‌طور کلی در مورد مشخص نبودن تجربه شایستگی‌ها صحبت شد و اینکه آزمون‌ها اعتبار لازم را نداشته‌اند. ریشه این آسیب‌ها چیست؟

دکتر بابایی:

۱. چگونگی ابلاغ دستورالعمل و نحوه انتخاب و مدل شایستگی است.

۲. عدم وجود استاندارد برای کانون‌های ارزیابی.

اولین تجربه برای کانون ارزیابی در AT&T بود. این سازمان برای انتخاب سرپرست، عملکرد او را در واحد پایلوت مشاهده می‌نمایند و اسم آن واحد مرکز ارزیابی بود. برای اینکه از این رویکرد سوءاستفاده نشود استاندارد تدوین نمودند. کانون ارزیابی باید دارای استاندارد تمرین‌های فردی و تعاملی باشد و ارزیاب‌ها نیز برای کسب صلاحیت، آموزش دیده باشند.

دبیر نشست:

هر یک از آسیب‌های یاد شده، عدم ارزیابی شایستگی سطوح ارشد در مقاطع پایین‌تر است. آیا در ارتقاء مدیران از سطح عملیاتی به پایه، میانی و ارشد، تجربیات ایشان باعث کسب شایستگی‌ها نمی‌شود؟

دکتر بابایی:

از آنجا که مدیران در طول مسیر شغلی مدیریت نمی‌شوند، بنابراین نمی‌توان گفت تداوم حضور در سمت سازمانی، موجب یادگیری شده است.

دبیر نشست:

آیا تعاملی بین ارزیابی مدیران و ارزیابی عملکرد سازمان‌ها وجود دارد؟

دکتر بابایی:

خیر، اما توصیه می گردد که این تعامل، به‌عنوان موضوع رساله پژوهشی دانشجویان دکترا و طرح‌های پژوهشکده‌های سراسر کشور در نظر گرفته شود.

در مطالعه‌ای که بخشی از آن مربوط به استاندارد و بخش دیگر در ۱۱ کشور و ۹۴ سازمان انجام شده است، به کارکرد کانون‌ها در دنیا و چگونگی ارتقاء به این سطوح پرداخته است. این مطالعه نشان می‌دهد که بیش‌ترین نوع تمرینات چیست و انواع سازمان‌ها را از حیث رعایت استاندارد در کانون‌ها بررسی نموده است. استانداردی که برای اولین بار در سال ۱۹۹۵ ارائه شده است، در سال‌های ۱۹۸۷ و ۱۹۸۹ بازنگری گردید و در سال ۲۰۱۵ نیز با همان رویکرد سازه‌های رفتاری و تقویت ابعاد محتوایی تجدید ساختار شد. هدف این پژوهش این است که کاربرد این استاندارد که در ۱۱ کشور آمده است، را تبیین نماید. در این استاندارد جالب است که بدانید روش‌های ارزیابی غیررفتاری، آزمون‌های مداد کاغذی یا استفاده از یک ارزیاب که با هدف ارتقاء یا جذب از بیرون و یا توسعه صورت می‌پذیرد، کانون تلقی نمی‌شود. شیوه برگزاری کانون‌ها در ۴۵٪ موارد یک روزه و در ۳۹٪ بصورت دو روزه برگزار می شود. پیش از شروع، مطالعه شرح شغل انجام می‌شود و هنگام برگزاری به مسائلی مانند حل مسئله، سازماندهی و برنامه‌ریزی، تاثیرگذاری بر افراد، آگاهی از دیگران و انرژی درونی مانند صبر و بردباری و توانمندی که متاثر از شغل می‌باشند، پرداخته می‌شود و تمرینات این دوره‌ها به‌منظور کسب مهارت-های لازم از طریق نقش بازی کردن، بحث گروهی و مطالعه فردی و پرزنت مطالب انجام می‌شوند.

مطلب بسیار مهم در این تحقیق مدت، نحوه آموزش و چگونگی انتخاب ارزیابان است.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]