مصاحبه اول:

کانون‌های ارزیابی شایستگی مدیران

جناب آقای دکتر سید محمود حاج اکبری
(مدرس دانشگاه و معاون سابق پشتیبانی مرکز آموزش مدیریت دولتی)
مصاحبه‌کننده: رضا نایبی

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

جناب آقای دکتر ضمن تشکر از قبول زحمت از شرکت در مصاحبه چنانچه استحضار دارید، شناسایی، انتصاب و تربیت مدیران شایسته یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها است. تعریف و تدقیق شما از شایستگی‌های مدیریتی چیست و چگونه می‌توان این شایستگی‌ها را توسعه داد؟

من هم خوشحال هستم که در خدمت شما هستم. باید بیان کنم از نظر بنده شایستگی‌های مدیران دامنه و وسعتی به گستردگی وظایف مدیران و تنوع اهداف و مأموریت‌های سازمان‌ها دارد و متفکران و صاحب‌نظران مدیریت نیز حسب نیاز و براساس موضوع مورد بحث خود تعاریف گوناگونی از شایستگی مدیران ارائه کرده‌اند. روان‌شناسان، شایستگی را محرک، یا مهارت برجسته که منجر به عملکرد شغلی بهتر می‌شود، تعریف کرده‌اند. طبق تعریف ارائه شده توسط جامعه بین‌المللی عملکرد (International Society Performance Improvement-ISPI) شایستگی عبارت است از مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد به‌صورتی اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل و یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند. همچنین سازمان اداری و استخدامی کشور شایستگی مدیران را مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های و ویژگی‌های فردی که به یک فرد امکان می‌دهد تا بتواند وظایف مربوط به مدیریت را پس از احراز پست سمت‌های مدیریتی و یا ارتقاء به سطوح بالاتر، به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد» تعریف کرده است. با هر دیدگاهی به موضوع شایستگی پرداخته شود، به زبان ساده، مدیر شایسته، مدیری است که وظایف مدیریتی خود را به‌نحو مطلوب انجام دهد. باتوجه به تنوع وظایف و عوامل مؤثر می‌توان شایستگی‌های مدیریتی را «مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علایق، تجارب و توانمندی‌های مرتبط با شغل (پست) که فرد را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط (خوب و عالی) به ایفای نقش و مسئولیت بپردازد» تعریف کرد.

اما در خصوص بخش دوم سؤال؛ توسعه در لغت به‌معنای رشد تدریجی در جهت پیشرفته‌ترشدن، قدرتمندترشدن و حتی بزرگ‌ترشدن است. پس می‌توان گفت که توسعه شایستگی فرآیندی تدریجی و هدف‌مند است که با شرکت در یک کلاس آموزشی محقق نخواهد شد. به‌خصوص شایستگی‌هایی که مرتبط با حوزه نگرش فرد است، مثلاً تعهد و تعلق سازمانی را نمی‌توان با یک دوره آموزشی توسعه داد. شایستگی‌های مرتبط با ویژگی‌های شخصیتی نیز همین‌طور هستند؛ به‌عنوان مثال فردی که توان خودکنترلی پایین دارد یا فاقد ثبات هیجانی لازم است؛ نمی‌تواند شایستگی لازم را با شرکت در یک دوره آموزشی (آن هم به صورت غیرحضوری و با شیوه تدریس سخنرانی) کسب کند. بنابراین شیوه توسعه شایستگی به نوع شایستگی موردنظر و شرایط و امکانات موجود بستگی دارد. علاوه‌بر دوره‌های آموزشی از شیوه‌های مختلفی مانند مطالعه آزاد، تغییر شغل، استفاده از مربی، منتورینگ، کوچینگ و مشاوره روان‌شناسی می‌توان استفاده کرد. آنچه مسلم است شیوه‌ای که اکنون در خصوص مدیران دولتی کشور استفاده می‌شود، نمی‌تواند برای توسعه شایستگی‌های مدیران کافی و موفق باشد.

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

از دیدگاه شما مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی مدیران منابع انسانی برای استقرار فرآیند جانشین‌پروری مدیران در یک سازمان چه مسائلی هستند؟ لطفا تشریح فرمایید.

به اعتقاد من، مدیریت منابع انسانی، فعالیتی یکپارچه و منسجم است و شامل فعالیت‌های بسیاری از جمله طراحی شغل، توسعه سازمانی، روابط شغلی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب نیرو (کارمندیابی)، مدیریت عملکرد، توسعهٔ منابع انسانی، یادگیری فردی و سازمانی، مدیریت مسیر شغلی، مدیریت پاداش است. این فعالیت‌ها باید با استراتژی‌ها و اهداف سازمان سازگار بوده و برای سازمان ارزش ایجاد کنند. علی‌رغم این که تمام مدیران مکرر در سخنرانی‌ها و جلسات بر اهمیت منابع انسانی تأکید می‌کنند، از نظر من مهم‌ترین چالش اجرای تمام فعالیت‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی فقدان درک صحیح از اهمیت مدیریت منابع انسانی در ایجاد ارزش برای سازمان است. انگیزه اصلی فعالیت‌هایی همانند جانشین‌پروری در سازمان‌های ایران به‌ویژه سازمان‌های دولتی الزام قانونی و یا نشان دادن میزان به‌روز بودن سازمان به‌عبارت دیگری پیروی از مد است. در صورتی‌که مدیریت منابع انسانی باید به‌عنوان یک اقدام استراتژیک و ارزش‌آفرین به‌عنوان یک موضوع جدی از طرف مدیران ارشد حمایت و پیگیری شود. شناسایی و توسعهٔ استعدادهای نهفته کارکنان به‌ویژه استعدادهای مدیریتی نیز مشمول همین وضعیت است و عملاً از طرف مدیران ارشد حمایت و پیگیری نمی‌شود.

موضوع دوم که متاسفانه سبب ایجاد نارضایتی و جو سازمانی منفی و بی‌اعتمادی کارکنان و حتی عموم مردم شده است، دخالت عوامل خارجی از جمله بازیگران سیاسی و سایر گروه‌ها و اشخاص قدرتمند و صاحب‌نفوذ در انتخاب و انتصاب مدیران است. تا زمانی‌که انتخاب مدیران تحت‌تأثیر این‌گونه عوامل باشد، جانشین‌پروری در سازمان‌ها از حد صحبت فراتر نخواهد رفت. حتی در سازمان‌های خصوصی بزرگ نیز به‌میزان کمتری عوامل بیرونی در انتخاب مدیران اثرگذار هستند. در سازمان‌های خصوصی کوچک و مدیر مالکی که اصولاً «سالبه به انتفاع موضوع» است.

موفقیت فناوری‌های مدیریت نیازمند آمادگی فرهنگی و مدیریتی در سازمان است. تا زمانی که سازمان درگیر مشکلات اولیه مدیریتی همانند ساختار سازمانی، مدیریت عملکرد، تجزیه و تحلیل شغل است که می‌توان از آنها به عنوان فناوری‌های سخت یاد کرد، اجرای طرح‌های همانند جانشین‌پروری چندان موفق نخواهد بود. به‌عبارت دیگر عدم رشد و تعالی کافی سازمان به‌عنوان یک چالش جدی و مانع مهم برای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در سازمان‌ها است.

نکته دیگر فقدان یک مدل و شیوه مناسب برای مدیریت استعداد در سازمان است. با شیوه‌هایی که بدون توجه به فرهنگ و شرایط سازمان با تقلید از دیگران طراحی می‌شوند، نمی‌توان فرآیند پیچیده و چندوجهی همانند جانشین‌پروری را در یک سازمان اجرا کرد. مراکز ارزیابی یکی از راهکارهای مؤثر برای شناسایی استعدادهای مدیریتی است ولی اجرای صحیح آن با چالش‌های جدی مواجه است.

چالش بزرگی که درخصوص مدیریت منابع انسانی به‌صورت عام و مدیریت استعداد و جانشین‌پروری به‌صورت خاص به‌ویژه در سازمان‌های عمومی کشور وجود دارد. انتصاب مدیران فاقد دانش و تخصص لازم در حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها است که این مشکل خود حاصل ضعف مدیریت منابع انسانی است. همچنین نظام آموزش عالی کشور و نظام آموزش ضمن خدمت کارکنان، فاقد توانایی لازم برای حل این مشکل هستند. تا زمانی که معاونین توسعه مدیریت و منابع و مدیران منابع انسانی (یا هر عنوان دیگر) که مسئول مدیریت منابع انسانی هستند و نگرش درستی در خصوص توسعه منابع انسانی نداشته باشند، جانشین‌پروری در حد یک فعالیت منفرد و بی‌ارتباط با استراتژی سازمان خواهد بود و به‌طور طبیعی از طرف سایر مدیران ارشد سازمان نیز حمایت نخواهد شد.

با توجه به سوالات فوق، چنانچه استحضار دارید، ارزیابی شایستگی مدیران بر اساس ضوابط و مقررات جاری، به یکی از محورهای ارزیابی و جانشین‌پروری مدیریتی در کشور تبدیل شده است. از دیدگاه شما فلسفه ایجاد کانون‌های ارزیابی شایستگی مدیران چیست و اساساً این موضوع چه نقشی در آینده مدیریت کشور خواهد داشت؟

باید عرض کنم تردیدی نیست در جهان امروز مهم‌ترین عامل موفقیت سازمان‌ها به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی منابع انسانی شایسته است. به‌همین منظور، بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر، برای تأمین نیازهای حال و آینده خود به دنبال طراحی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری هستند. باتوجه به اهمیت و پیچیدگی موضوع شیوه‌های متعددی همانند آزمون‌های کتبی، آزمون روان‌شناختی و شخصیت، مصاحبه ساختاریافته یا غیرساختاریافته، ارزیابی، ارزیابی سوابق شغلی و تحصیلی و غیره در فرآیند جذب، انتخاب و انتصاب نیروی انسانی طراحی و استفاده شده است. مطالعات نشان داده است که برای مشاغل اداری و خدماتی به‌ویژه مشاغل مدیریتی و

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

حساس که اصطلاحاً به یقه سفیدها معروف است، نتایج حاصل از مرکز ارزیابی و توسعه با تفاوت زیادی نسبت به سایر شیوه‌ها روایی و پایایی بالاتری دارد، به‌عبارت دیگر بیشتر قابلیت اتکاء و اعتماد دارد. البته مشروط به این که به‌صورت صحیح اجرا شود. بنابراین می‌توان گفت که فلسفه وجودی مرکز ارزیابی، پاسخ به یک نیاز مهم در سازمان‌ها یعنی شناسایی و توسعه منابع انسانی شایسته است.

مرکز ارزیابی یک فناوری مدیریتی است، چون مرکز ارزیابی ویژگی‌های مشابه سایر فناوری‌های مشابه دارد. برای بررسی نقش این فناوری در آینده مدیریتی کشور، لازم است ابتدا ویژگی کلی فناوری را به‌صورت اجمالی بیان کنیم. فناوری‌ها برای حل مساله، به شکل تدابیر، مهارت‌ها، ابزارها، سازوکارها، متدولوژی‌ها یا فرایندها با هدف تامین "خدمات" در راستای پیشرفت‌های اجتماعی و توسعه اقتصادی پدید آمده‌اند. فناوری‌ها به‌طور کلی به دو دسته فناوری‌های نرم و فناوری‌های سخت تقسیم می‌شود. اگرچه با توسعه اقتصادی و تغییرات فناورانه، به‌تدریج مرز میان فناوری‌های نرم و سخت رنگ می‌بازد. اما می‌توان گفت فناوری سخت عمدتاً در قالب‌های مادی تجسّم می‌یابد، در حالی که فناوری نرم اغلب در رفتار و روان‌شناسی بشر نمایان می‌شود. با این تعریف کانون ارزیابی در زمره فناوری‌های نرم است. فناوری نرم، فناوری فکری خلق و نوآوری است که بر اندیشه، ایدئولوژی، احساسات، ارزش‌ها، جهان‌بینی‌ها، رفتارهای فردی و سازمانی و جامعه انسانی متمرکز است. بهعلاوه فناوری‌های نرم در مقایسه با فناوری‌های سخت دارای ویژگی‌هایی هستند که ذکر برخی از آنها به پاسخ به سوال کمک می‌کند.

فناوری نرم با انسانیت و فرهنگ ارتباط نزدیکی دارد. مظهر مفاهیم برجسته انسانیت و عوامل انسانی است. در دنیای معنوی یعنی شامل دنیای انتزاعی (همان چیزی که در قالب فعالیت‌هایی که در خودآگاهی ذاتی جریان می‌یابند مفهوم پیدا می‌کند)، دنیای بصری (باز پیدایش تصویر رویدادها در حافظه و دیدگان(و دنیای نماگرایی (انعکاس تجربه‌های حسی، احساسات/ خلق‌وخو و اقدامات، مانند اندوه، بیم و ترس) ریشه دارد. همچنین فناوری‌های نرم به‌لحاظ ارزشی و اخلاقی خنثی نیستند و معمولاً در برابر استانداردسازی مقاومت می‌کنند. در مجموع فناوری نرم، مرزهای مبهمی دارند و به سادگی قابل خرید و تقلید نیستند.

با ویژگی‌هایی که بیان شده، بدیهی است که نقش مرکز ارزیابی در توسعه مدیریت کشور به‌ویژه مدیریت دولتی به عوامل زیادی بستگی دارد. موفقیت کانون ارزیابی همانند سایر فناوری‌های نرم بیش از هر عاملی به عوامل انسانی مثل ارزش‌ها، نگرش و نوع تفکر بستگی دارد که بخشی از آن در پاسخ به سوال قبلی اشاره شد. اگر شیوه صحیح و نظام‌مندی برای نظارت و توسعه کانون ارزیابی وجود نداشته باشد، مانند بسیاری از فناوری‌های مدیریتی که تاکنون در کشور مطرح شده و مدتی مد بود و اکنون به فراموشی سپرده شده است، این موضوع نیز این استعداد را دارد که به سرعت از مسیر اصلی منحرف شده و تهی شود و نهایتاً پوسته و ظاهری از آن باقی بماند. به‌طور خلاصه نقش آن در آینده مدیریتی کشور بستگی به عملکرد همه ذینفعان و تصمیم‌گیران دارد. در بخش دولتی به‌صورت خاص به عملکرد سازمان اداری و استخدامی کشور وابسته است. متأسفانه با شرایط موجود علی‌رغم میل باطنی باید عرض کنم که من نمی‌توانم آینده چندان درخشانی و اثرگذاری را در بخش دولتی برای آن پیش‌بینی کنم، مگر اینکه قبل از اینکه دیر شود، سازمان اداری و استخدامی کشور تدابیر مؤثری برای آن بیاندیشد. البته شرایط بخش غیردولتی متفاوت خواهد بود؛ با توسعه فعالیت‌های اقتصادی و ایجاد شرکت‌های بزرگ، بخش غیردولتی برای حل بخشی از مسائل مدیریت منابع انسانی و با هدف افزایش توان رقابت، به‌صورت ملموس نیاز به کانون ارزیابی و توسعه را درک کرده و از آن استفاده خواهند کرد.

از نظر شما اهداف و مزایای توجه و توسعه کانون‌های ارزیابی شایستگی مدیران را در چه مواردی می‌توان جستجو نمود؟

مراکز ارزیابی دو رویکرد مهم دارند، یکی رویکرد تشخیصی است کارکرد آن انتخاب و استخدام کارکنان و ارتقاء و انتصاب مدیران است و دیگری رویکرد توسعه‌ای که کارکرد آن توانمندسازی مدیران فعلی و شناسایی استعدادها و توانمندسازی آنها و ایجاد بانک مدیران است. با این توضیح اهداف کانون را می‌توان در چهار مورد دسته‌بندی کرد. ۱. انتخاب و استخدام نیروی انسانی شایسته و توانمند. اگر از این فناوری به‌صورت درست استفاده شود، می‌تواند در فرایند جذب، انتصاب و توسعه نیروی انسانی به‌عنوان بخشی از نظام یکپارچه مدیریت منابع انسانی اثر مثبت قابل‌توجهی داشته باشد. در میزان اهمیت موضوع در همین حد کفایت می‌کند که برخی صاحب‌نظران معتقدند که با جذب و انتخاب نیروی انسانی مناسب تا ۷۰ درصد مسائل مرتبط با کیفیت منابع انسانی قابل حل خواهد بود. اجرای این برنامه‌ها مستلزم استفاده از فنون ارزیابی قابل اعتمادی است که بتوانند افرادی شایسته، توانا و باانگیزه و از همه مهم‌تر سازگار با ارزش‌ها و فرهنگ سازمان را جذب کند. مزیت کانون ارزیابی نسبت به سایر روش‌ها این است که شایستگی فرد را از ابعاد مختلف

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

(نگرش، شخصیت، دانش و مهارت) با چندین ابزار بررسی می‌کند و نتایج آن از روایی و پایای بیشتری برخوردار است.

۲. انتخاب مدیران شایسته و توسعه شایسته‌سالاری در سازمان، در صورتی که ارزیابی به شیوه صحیح اجرا شده و مهم‌تر از آن مدیران ارشد به نتایج ارزیابی کانون اعتماد داشته و به آن پایبند باشند، ضمن اینکه با انتخاب مدیران شایسته به دستیابی به اهداف سازمان کمک می‌شود، سبب افزایش انگیزه در کارکنان و کاهش احساس ناعدالتی و نارضایتی در کارکنان سازمان می‌شود.

۳. توسعه و توانمندسازی مدیران فعلی سازمان. شناخت شایستگی‌های محوری که مدیران برای انجام وظایف مدیریتی خود به آنها نیاز دارند ولی نیازمند توسعه آنها هستند، مهم‌ترین اقدام برای برنامه‌ریزی در راستای توسعه مدیران هر سازمان است. اگر سازمان و خود مدیران به شیوه قابل اعتمادی از نقاط ضعف و قابل توسعه فرد آگاه باشند، با شیوه‌ای آگاهانه و هدفمند می‌توانند برای توسعه شایستگی‌ها و توانایی‌های وی برنامه‌ریزی و اقدام کنند. اقدام آگاهانه و هدفمند باعث صرفه‌جویی در هزینه و زمان و افزایش میزان موفقیت در برنامه توسعه مدیران می‌شود. ۴. شناسایی و توسعه استعدادها که قبلاً در مورد آن صحبت کردیم.

در حال حاضر مهم‌ترین الگوهای مورد استفاده در ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران دنیا، کدام الگوها هستند و آیا تفاوتی با روش اجرایی و فنی با کانون‌های ارزیابی داخل کشور وجود دارد یا خیر؟ لطفاً تشریح فرمایید.

برای شفاف‌تر شدن بحث، اجازه بدهید ابتدا محدوده موضوع سوال را مشخص کنیم. شیوه‌های متعددی برای ارزیابی و توسعه شایستگی وجود دارد. باتوجه به سوال‌های قبلی و محتوی این پرسش برداشت من از سوال شما این است که در مراکز ارزیابی و توسعه چه الگوهایی استفاده می‌شود؟ باتوجه به توضیحاتی که خصوص مفهوم شایستگی ارائه شد، الگوی مورد استفاده در ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران کاملاً اقتضایی است و به عوامل زیادی همانند استراتژی، اهداف، مقتضیات و شرایط سازمان و حتی شایستگی‌های محوری که باید مورد ارزیابی قرار بگیرند بستگی دارد. بنابراین مهم‌ترین و یا به تعبیری بهترین الگو برای هر سازمان و یا شغل الگویی است که با رعایت مبانی علمی و به شکل صحیح به صورت اختصاصی برای آن طراحی شده باشد. شیوه‌های مختلفی نیز برای طراحی الگو استفاده می‌شود که ضعیف‌ترین و ساده‌ترین آن تقلید از سایر سازمان‌ها است.

چون طراحی الگوی اختصاصی مستلزم صرف هزینه و زمان قابل توجه‌ای است، در بسیاری از کشورها همانند کشور ما برای سازمان‌های عمومی (دولتی) الگوهایی عمومی طراحی و پیشنهاد شده است. برخی از شایستگی‌های محوری مدیران در همه سازمان‌های بخش عمومی مشابه است، ولی این الگو به تنهایی کفایت نمی‌کند و لازم است همان‌طور که در ابلاغیه سازمان اداری و استخدامی نیز پیش‌بینی شده است، دستگاه‌های اجرایی متناسب با فرهنگ و مشاغل اختصاصی خود، الگوی عمومی پیشنهادی سازمان اداری و استخدامی کشور را تکمیل کنند. نکته مهم دیگر این که هر الگویی هر چه قدر هم صحیح و کامل طراحی شده باشد مکرراً نیازمند بازنگری است. در الگوی عمومی که سازمان اداری و استخدامی کشور نیز ارائه کرده است، مواردی وجود دارد که لازم است مورد بازنگری جدی قرار گیرد. نکته دیگری که در سال‌های اخیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته است طراحی الگوهای خاص متناسب با شغل است. در الگوهای مورد استفاده در بخش عمومی کشور نیز می‌توان الگوهای اختصاصی برای برخی مشاغل به‌ویژه مشاغل عمومی طراحی شود. متاسفانه یکی از عارضه‌هایی که مراکز ارزیابی کشور به‌ویژه در بخش دولتی با آن مواجه شده‌اند، قانع شدن به حداقل موجود و عدم تلاش شیوه و الگوی مورد استفاده است.

از دیدگاه شما انتخاب روش‌ها و ابزارهای سنجش و ارزیابی در کانون‌های ارزیابی مزبور، زمینه‌های نسبی و مناسبی از یک ارزیابی موفق را به‌وجود آورده است ؟ پیشنهاد یا نظر اصلاحی شما چیست؟

همان‌طور که گفته شد، متاسفانه اکثر سازمان‌های کشور اعم از دولتی و خصوصی به حداقل ممکن قانع شده و تلاشی برای توسعه و بهبود شیوه و الگوی مورد استفاده در مراکز ارزیابی خود ندارند. نکته دوم اینکه اگرچه اصل استفاده از توان بخش غیردولتی برای توسعه کمی مراکز ارزیابی در یک مقطع زمانی لازم بود، ولی به‌علت فقدان نظارت و پایش درست در برخی موارد نگاه تجاری بیش از حد به کانون سبب شده است که افرادی با حداقل تجربه و دانش و یا کم‌توجهی، مدل‌ها و فرآیندهای کانون را طراحی کنند. نتیجه، نامناسب بودن ابزارهای سنجش شایستگی‌ها و تکراری و ساده بودن ابزارها (عدم تخصصی بودن و عدم تنوع در برنامه‌های کانونی) به یک عارضه جدی و مهم برای مراکز ارزیابی و توسعه کشور تبدیل شده است. برای اصلاح وضعیت موجود چند پیشنهاد می‌توان ارائه کرد.

۱. انجمن صنفی برای مراکز ارزیابی تشکیل شود که در موضوع نظارت بر فرآیند کمک کند.

۲. رتبه‌بندی ارزیابان در کشور

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

۳. در بخش دولتی سازمان اداری و استخدامی کشور کارگروهی متشکل از متخصصین و ارزیابان مجرب برای نظارت بر الگو و ابزارهای مورد استفاده در دستگاه‌های اجرایی ایجاد کند. تمام مراکز ارزیابی مجاز موظف شوند الگو، شیوه و ابزارهای خود را به تأیید این کارگروه برسانند.

۴. گواهی صلاحیت ارزیابان مدت‌دار بوده و برای تمدید آن سوابق و تجربه عملی ارزیابان بررسی شده و برای افرادی که عملکرد ضعیف‌تری دارند دوره‌های آموزشی تکمیلی برگزار شود.

۵. طراحی الگوها، فرآیند اجرایی و ابزارها منحصراً به افراد مورد تأیید انجمن صنفی یا سازمان اداری و استخدامی کشور واگذار شود.

به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین مسائل مورد توجه در بررسی اثربخشی عینی و ارزیابی دقیق کانون‌های ارزیابی مدیران، توجه به مقوله روایی و اثربخشی حقیقی در توان‌سنجی و شایسته‌مداری مدیران آینده است. از دیدگاه شما چگونه می‌توان نتایج مراکز ارزیابی را در ارزیابی شایستگی‌های مدیران به‌صورت علمی مورد سنجش قرار داد؟

نظارت و کنترل و ارزیابی عملکرد مراکز موضوعی بسیار ضروری و اجتناب‌ناپذیر است، ولی ارزیابی عملکرد سطوح مختلفی دارد. بررسی اثربخشی مراکز ارزیابی کاری تخصصی بوده و نیازمند صرف هزینه و زمان زیادی است. در حال حاضر مراکز ارزیابی کشور به‌ویژه در بخش دولتی با مسائل اجرایی بسیاری درگیر هستند که نسبت به ارزیابی اثربخشی حقیقی مراکز ارزیابی اولویت دارند. در شرایطی که هنوز کیفیت شناخت، انتخاب و حتی تعریف شایستگی‌های محوری و طراحی مدل، مشکلات عدیده‌ای داریم، کار بسیاری از ارزیابان حتی موارد بسیار همانند شیوه ثبت نشانه‌های رفتاری فاقد کیفیت لازم است. حتی گاهی فرآیند ارزیابی به‌صورت کامل و صحیح رعایت نمی‌شود. فقط کافی است شیوه برگزاری Wash Up در چند مرکز مجاز بررسی شود تا واقعیت مشخص شود. مهم‌تر از کیفیت ارزیابی میزان استفاده و پایبندی مدیران ارشد از نتایج مراکز ارزیابی، مبهم است. رویکرد مراکز ارزیابی عمدتاً تشخیصی است و موضوع توسعه به‌معنی واقعی آن اجرا نمی‌شود و فقط برای رفع تکلیف و رعایت مقررات توسعه مدیران در حد برگزاری آموزش آن هم به صورت غیرحضوری محدود شده است، صحبت از اثربخشی خیلی زود است.

بررسی اثربخشی مستلزم این است که ابتدا اهداف مراکز ارزیابی در هر سازمان و یا حداقل در بین مدیران دستگاه‌های اجرایی به‌صورت کلی به‌صورت شفاف تعیین شده باشد. زمانی اثربخشی قابل‌سنجش است که بتوان وضعیت موجود را با مطلوب، یا میزان پیشرفت را با شاخص‌های معین و تعریف شده‌ای مقایسه کرد. به‌علاوه اثربخشی نتایج به‌عوامل زیاد دیگری همانند فراهم بودن شرایط توانمندسازی مدیران، استراتژی‌های منابع انسانی و ... وابسته است. بنابراین قضاوت درخصوص اثربخشی کانون در شرایط فعلی دشوار خواهد بود. در عین حال چون نظارت و کنترل و ارزیابی عملکرد مراکز ارزیابی با هدف توسعه و بهبود ضروری است. در شرایط موجود می‌توان به شیوه‌های مختلفی عملکرد مراکز ارزیابی و توسعه را ارزیابی کرد و اصل را بر این بگذاریم که بر اساس مطالعات دیگران اگر مراکز ارزیابی به‌صورت اصولی و صحیح فعالیت کنند، برای اهدافی که قبلاً بیان شد، نتایج آن در مشاغل مدیریتی و کارشناسی نسبت به سایر شیوه‌ها از اعتبار بیشتر برخوردار است. برای ارزیابی عملکرد مراکز ارزیابی ساده‌ترین، ارزان‌ترین و قابل دسترس‌ترین شیوه که نتایج آن نیز می‌تواند به ارتقاء کیفیت کار مراکز ارزیابی کمک کند. بررسی میدانی و پایش مستندات مراکز ارزیابی توسط یک تیم از ارزیابان باتجربه است. هر مرکز حداقل توسط دو ارزیاب با تجربه و حرفه‌ای به‌صورت هم‌زمان بررسی شده و نتایج آن می‌تواند برای تصمیم‌گیر در خصوص ادامه فعالیت مراکز مجاز مورد استفاده قرار گیرد. اگر این موضوع برای سازمان اداری و استخدامی کشور اهمیت دارد، لازم است که برای ارزیابی عملکرد مراکز به‌صورت جدی‌تر اقدام کند. البته نظارت و کنترل نیازمند افراد خبره و باتجربه است.

جناب آقای دکتر به سخن پایانی لطفاً هر آنچه در سئوالات نیامده و لازم و ضروری است خوانندگان بدانند بفرمایید.

درخصوص مراکز ارزیابی صحبت ناگفته بسیار است، ولی باتوجه به محدودیت زمان فقط چند نکته به‌صورت مختصر اشاره می‌شود. مطالعات زیادی درخصوص کانون ارزیابی در کشور انجام شده است. مطالعات زیادی درخصوص مواردی مانند طراحی مدل، عارضه‌یابی و غیره در کشور انجام شده و همچنان این مطالعات در مراکز آموزش و دانشگاه‌ها و غیره انجام می‌شود، ولی نتایج این مطالعات کمتر مورد استفاده قرار گرفته است. از سوی دیگر درخصوص عملکرد مراکز ارزیابی پژوهش‌های کاربردی کمتری انجام شده است. اگر مطالعات مرتبط به‌صورت درست و منسجم هدایت شوند، می‌تواند در توسعه و بهبود مراکز ارزیابی کشور مؤثر باشد. شاید سازمان‌هایی که مدیران آنها توسط مراکز ارزیابی و توسعه ارزیابی شده‌اند به‌علت محرمانه بودن نتایج کمتر با انجام مطالعات مرتبط با عملکرد مراکز همکاری می‌کنند.

نکته دیگر نقش مرکز آموزش مدیریت دولتی در تکمیل فرآیند

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

ارزیابی و توسعه مدیران به‌ویژه آموزش مدیران است. لازم است شیوه آموزش و توسعه مدیران به‌صورت جدی مورد بازنگری قرار گیرد. نتایج ارزیابی بدون توسعه مدیران ابتر است و لازم است که شیوه‌های موجود حتی با وجود محدودیت‌های موجود ناشی از کرونا بازنگری شود. حتی برخی از دستگاه‌های اجرایی موضوع الزام گذراندن دوره‌های آموزشی توسعه را برای انتصاب به پست‌های مدیریتی را نیز نادیده می‌گیرند.

نکته سوم این تحول در سبک مدیریتی کشور باید از سطح مدیران پایه شروع شود. شیوه موجود ارزیابی نسبتاً گران است؛ ولی عدم الزام ارزیابی برای انتصاب مدیران پایه و عملیاتی در درستگاه‌های اجرایی عملاً اثرگذاری این فناوری را خدشه و آسیب جدی مواجه کرده است.

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

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