



نشست هماندیشی آسیب‌شناسی کانون‌های ارزیابی شایستگی مدیران

تاریخ برگزاری ۱۴۰۰/۱۱/۱۲

مرکز آموزش مدیریت دولتی

شرکت‌کنندگان:



- دکتر شهرلا سهرابی (رئیس مرکز آموزش مدیریت دولتی)؛
- دکتر علی رضا 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 بازرگانی 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)





دسته‌بندی نمودند: ۱. مسائل مربوطه به طراحی کانون ارزیابی
۲. مسائل مربوط به ارزیابان ۳. مسائل مربوط به ارزیابی شوندگان
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)، ارزیابی شوندگان، 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.

مباحث مطرح شده در هماندیشی

در ابتدای جلسه هماندیشی خانم دکتر شهرابی ضمن تبریک میلاد خجسته دخت نبی اکرم، حضرت فاطمه زهراء(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. توسعه افراد.

ایشان بیان نمودند مسئله ارزیابی همیشه با خطأ 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 شهرابی مسائل مربوطه به کانون‌های ارزیابی را در سه حوزه



برگزار شود. تجربه مدیران کانون ارزیابی ذی قیمت است و می‌خواهیم از این تجربه برای اصلاح استفاده کنیم. نکات شما برای ما آموزنده است. مطالب جمع‌بندی می‌شود و خدمت آقای دکتر میثم طیفی (رییس محترم سازمان اداری و استخدامی کشور) تقديم خواهد شد و ایشان پیگیر نتایج این نشست هستند. نظر دولستان ذی قیمت 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

دکتر خانلی‌زاده 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. علاوه‌نماییم برای تحول، تجربه انبیاشته خبرگان را دریافت کنیم. مرکز آموزش مدیریت دولتی نیز پیش‌قدم شده است که این جلسه با خبرگان



خواستگاه این ابزارها دقت کنیم، ظرفیت کدهای مدیریتی و حرفه‌ها متفاوت است. سطوح مدیریت به درستی تعریف نشده است. به عنوان مثال مدیران حقوقی، مدیران پروژه، مدیران مذاکره‌کننده و ... تبیین نشده است. علاوه بر حرفه‌ها با نقش‌ها میز سر و کار داریم. مثلاً فرماندهی؛ رهبری و غیره.

مسئله بعدی الگوی شایستگی است؛ اشمیت مطالعه روندهای لیندمدت پنجاه ساله انجام داده است. در مدل شایستگی، اجزای کامل پروفایل مدیریت را استخراج نکرده‌ایم. مثلاً سهم تجربه در درستی استخراج نشده است؛ سهم تجربه در آن مطالعه ۰/۳۸ است؛ ولی در مدل شایستگی دو جز بیشتر نداریم؛ توانمندی در یعن مدل در کجا قرار گرفته است؟ سواد لازم برای موفقیت در کار مورد نیاز است؛ مثلاً سواد IT، زبان انگلیسی و ...؛ موضوع کوم پرداختن به اجزای مدل شایستگی است. مثلاً مدل شایستگی لعلوم؛ 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؛ ز کمی دورتر پدیده را ببینیم و صرفاً موضوع پرداختن به کانون بباشد؛ بلکه پرداختن به خود موضوع شایسته‌سالاری در نظام داری مهم است.

فکر شده بود و برای آن برنامه ریزی شده، شایسته سالاری است. اقدامی که تاکنون انجام شده، در زمان خودش اقدام شجاعانه و انقلابی است. تلاش هایی صورت گرفته که در عمل نیازمند بازنگری دارد. تمرین ها، مدل، شایستگی ها، گزارش بازخورد و نیازمند بازنگری است. ایشان اظهار داشتند که آیا باید به همه سازمان ها یکسان نگاه کرد؟ سازمان ها 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 قرائت های متفاوت از کانون ارزیابی انجام می شود. به همت دکتر سلیمی استانداردهای کانون ارزیابی در حال تنظیم شدن است و می توان از آن ها استفاده کرد.

دکتر عموزاده بیان داشتند که طرح موضوع از نقطه نظر کانون ارزیابی
Leadership صحیح نیست؛ مسئله اصلی توسعه مدیریت است (Management Development و Development مدیریت استعداد می-تواند اصل قرار گیرد. فرآیندی که اکنون در حال انجام است، شبیه فندک هایی هستند که جرقه می زند و لی بازی شایسته سالاری در نظام اداری گرم نمی شود؛ تمرکز صرف روی کانون ارزیابی، ارتقای کارآیی است، ولی منجر به اثربخشی نمی شود. توسعه اجزا کلیدی دارد. سطح بندی و دسته بندی حرфه های مدیریت چگونه است؟ تکلیف حرفة چه می شود؟ اگر





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 ارزیاب‌ها باید به ترتیب ارزیاب‌ها هم توجه شود و افرادی ترتیب 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 ترتیب 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 حرفة‌ای است استراتژی آن چیست؟ و چطور قرار است به آن بررسد. شاید به جایی برسیم که مرکز مرجع صدور گواهی‌های معتربر 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. به عنوان می‌رسد باید از این پس وارد دوره‌ای از تعییر نقش شود و به عنوان 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. تصویر همین می‌رود که کاربست چه باید باشد و از یافته‌ها استفاده می‌شود یا خیر؟ عموماً پرسش می‌شود که آیا کاربست ابزاری، فرآیندی یا نمادین است. این دغدغه از رشته من برمن آید که سنجش و اندازه‌گیری است. من به آخرين نکته یعنی استفاده نمادین اشاره می‌کنم که دلالت بر سوء استفاده سیاسی دارد. بدین معنی که ما می‌خواهیم یک پژوهشی به صورت نمادین انجام دهیم، ولی درباره نتایج آن پیش‌تر تضمیم 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 گردد 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. پژوهش‌های اعتبارسنجی همیشه مراحل و فرآیندها را مورد مطالعه قرار و بررسی منظم و علمی صورت

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: «النَّاسُ مَعَادُنْ كَمَعَادِنَ الْذَّهَبِ وَالْفَضَّةِ؛ مَرْدُ مَانَدْ مَعَادِنْ طَلَّا وَنَقَرَهُ هَسْتَنَدْ». 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 به کارگیری؟ مدل آن چیست؟ در این بیان و با نظر داشتن به سایر نقش آفرینان با قید مدیران، که راجع به این بحث در این فضا تعریف و شاید اثری بخشی طرح ریزی 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: «فِي تَقْلِبِ الْأَحْوَالِ عِلْمٌ جَوَاهِرِ الرَّجَالِ؛ جَوَهْرَهُ مَرْدُ در دَرْگَوْنَى حَالْتَشَانَ اَسْتَ كَه دَيَّدَ مِي شَوَدَ وَ شَنَاخَتَهَ مِي شَوَدَ...». در این کانون‌ها با چه ساز و کاری 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. به عبارت دیگر درگیر کارهای کلیشه‌ای شده‌اند. به همین خاطر خطاهایی به وجود 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 اجرامی شود حالت دَرْگَوْنَى ایجاد شود و به گوهر وجود افراد پی ببریم. اما اکنون؛ در این مدت چند روز با این شیوه حاصل نمی‌شود. لذا باید نگاه جدی تر داشته باشیم. مثلاً یک حکمت داریم که می‌فرماید «ما اضم احد شیئا الاَّ ظَهَرَ فِي فَلَتَاتِ لِسَانِهِ وَ صَفَحَاتِ وجْهِهِ؛ هَيْجَ كَسْ چِيزِ رَا در دل پنهان نداشت، مگر که آن چیز در گفتن‌های ناخودآگاه زبانش و گونه‌های چهره‌اش پدید آمد.». اگر ربط بدھیم به حدیث اول باید این دَرْگَوْنَى 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 به عنوان مفهوم بینیم و خودمان را در این قالب‌های تجربه شده مخصوص 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.



این مشکل را به دنبال دارد که فردی که ضعیف است باید در موقعیتی قرار بگیرد که مدیران ارزیابی کنند 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 خطای شود. این مسئله با 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 تأکید شده برای مدیران میانی دیده شده و جزیی از شایستگی‌های آن‌ها است و از این نظر هم مهم است؛ یا مهارت ارتقاطی و نظارت و کنترل برای مدیر کل آمده است، در حالی که فرد شایستگی‌های مدیریت پایه را کسب نکرده است و اگر به صورت 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 به صورت تکمیلی مدل اختصاصی دید که تا حدودی این مسئله اصلاح شود.

ایشان با تأکید 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 قابل توجهی به وجود 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 به عهده این مرکز بوده است، این مسئله به طور 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



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 راهنمایی 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 به صورت 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 تمرين‌هایی بودیم و خواستار پرداخت هزینه‌های آن هم بودیم؛ ولی این مسئله با مشکل مواجه شده است، لذا باید روی این فضاهای کار صورت گیرد. در حال حاضر هم در این نشست همانندیشی تجربیات ارزندهای وجود دارد. من موافق هستم، برای این فضا باید گستره وسیع تر و موضوعات منسجم و مرتبی 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 سطح مختلف تمايل چندانی برای ارزیابی شونده 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؛ در حالی که آن‌ها بر سر قیمت بحث می‌کردند. مسئله در مناطق و شهرهای خارج از تهران بدتر است؛ که باید رفت و دید هنوز در ک 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 موردي داشتمایم که پژوهه ارزیابی منابع انسانی ۲۰ هزار نفر را با یک مدل و رویکرد انجام داده است. این فرست خوب اعتبارسنجی است. این مسائل خوب است دیده شود و مبنای قرار گیرد. اما در این حوزه اعتبارسنجی صورت نگرفته که باید این اتفاق بیفتد (توسط یک تیم ارزیابی خارج از مجموعه). الان

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 راهنمایی 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 در خصوص 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 قبل پیشنهاد کردند 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 عمده‌تاً 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 شایستگی‌های را لاحظ 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 مینتبرگ کتابی با عنوان: Rebalancing Society (بازتوازنی جامعه)، نوشته است که توازن جامعه را می‌توان براساس آن منظم و برقار کرد. من در بحث، برداشت آزاد از آن خواهیم 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 بازآندیشی به کار گیرد و شرایطی توسعه‌یافته، متوازن و قابل استفاده برای



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 تأمل بیشتری قرار گیرد و حتی به نظر می‌رسد که نیاز به بازنگری داشته باشد. لذا به طور کلی باید از جهت تکامل فرآیند به این مسائل نگاه کرد؛ هم از جهت سنجش و هم مدیریت منابع انسانی؛ خطاهای را باید در نظر گرفت و مانع تکرار شد و به طور کلی این فرآیند باید بهبود یابد. به هر حال ممکن است اشکالاتی دیده شود، ولی در نهایت مقاومت‌ها شکسته می‌شود. لاجرم شکل گیری 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 به صورت فردی تلاش شده است که با افراد صاحب‌دیدگاه و باسابقه در این حوزه تعامل برقرار باشد. به طور کلی هدف این بوده است که شایسته‌سالاری به عنوان یک نیاز نظام اجرایی کشور و مورد تأکید اسناد توسعه‌ای محل توجه قرار گیرد. به طور کلی شایسته‌سالاری طیفی است که شامل شایسته‌گرینی، شایسته‌خواهی، شایسته‌پروری، شایسته‌داری و ... می‌باشد. این سفری است که حدی ندارد و در واقع کیفیت حد و حصر ندارد. مسئله از شایسته‌گرینی شروع می‌شود و شایسته‌پروری به عنوان توسعه و شایسته‌سالاری و شایسته‌خواهی است که در نهایت سازمان‌ها باید در پی آن باشند.

وی در تشریح روند شکل گیری 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 (پیشنهادی 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 دوره‌های 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

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 فضای 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 گذراندند، 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 قضاؤت دقیق مشخص نمی‌کند و عموماً تعداد گزینه‌هایی که در دسترس قرار می‌گیرد، محدود است؛ آن هم بدون راهنمای دقیق. همچنین در بحث گزارش فنی تحقیقی انجام شده که خوب است در دسترس تیم‌هایی که کار می‌کنند، قرار گیرد. تا جایی که من مطلع هستم؛ جهاد دانشگاهی آن را به عنوان 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 رائه دهند. نکته دیگر که باید مدنظر قرار گیرد بحث حقوق شرکت کننده‌ها، شرکت‌ها، پیمانکارها و طرف‌هایی است که هر نحو در گیر این مسئله هستند. در این سیستم حقوق تعریف نشده است. فقط بحث فنی بیشتر مطرح است و مباحث حقوقی در این حوزه قابل تأمل است.

وی همچنین اظهار داشت: در مورد شواهد هم نکات قابل تأمل وجود دارد که ضرورت بحث در مورد آن‌ها وجود دارد. این مسئله حاوی نکات معنی‌داری است و لاجرم باید روش شود که چه چیزی دلالت بر چه گرایش‌ها و رفتارهایی دارد و اشاره به کدام نشانگر دارند. نکته قابل تأمل دیگر تعریف کردن ابزارها است که مشکل ایجاد کرده، لذا طراحی و کاربرد آنها باید، منطق داشته باشد. در واقع 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 اجراء نشده است که البته



حال حاضر در صدد 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 خطاهای 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 حتماً 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 محظوظ و ابزار تدوین شده است و هنوز در حال تکمیل است. از مراجع مختلف و معترض 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 دولستان 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. بخشنده هم دوره تخصصی است که از سال ۱۳۹۵ تکلیف شده است. تدوین مدل شایستگی‌های اختصاصی مدیریتی، دستگاه‌ها عنوانی را می‌آورند، مثلاً شایستگی مدیریت بیمارستانی یا زیست محیطی و

البته این نکته را دولستان 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

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 شایستگی‌ها باید زیاد باشد؛ چرا که باعث آسیب می‌شود. البته در نهایت در طی این مدت ما با بررسی‌هایی که انجام دادیم به نتیجی رسیده‌ایم و چالش‌هایی را شناسایی کردیم 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 موقع 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 در صدد 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 ۳۸ یا ۳۹ معيار در نظر گرفته بودیم که با وجود اعمال آن عملاً امکان وجود نداشت که مجوzi صادر شود و گروهی بیانند و مجاز بگیرند؛ لذا بنا شد که سهل‌گیری شود تا تعدادی بتواترند مجاز بگیرند. حالا باید برگردیم به بحث کیفیت آن‌ها و سازوکاری مناسب برای آن‌ها دیده شود. به هر حال این بخشنده روند و فرآیندهایی بوده است که در بخش‌های مختلف در کانون ارزیابی به آن رسیده‌ایم و مرکز هم الزاماً آین‌گونه 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



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 اتفاق نظر 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 کارهای 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 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 بینیم. اگر این ارزیابی به دقت انجام شود و ما تاثیر آن را در توسعه و جبران خدمت و ارتقاء افراد بینیم؛ 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 می‌کنم، 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 دانشگاه‌ها باید مقاله می‌دادند. سوالی که من داشتم این بود که چشم‌انداز را نوشتند و ابلاغ هم کردند؛ الان می‌خواهند در همایش راجع به چه چیزی صحبت کنند؟ بینید آقای دکتر رمضانی، من که قدردان زحمت‌هایی که مجموعه سازمان کشید، هستم؛ بابت اینکه فرایندهای ما فکر می‌کردیم هیچ وقت در دولت اتفاق نمی‌افتد، شما توансیدید راهاندازی کنید؛ اما هیچ کجا در دنیا استانداردهای ارزیابی را دولت‌ها ننوشتند و مجموعه‌ها و انجمن‌های تخصصی حضور داشتند. اصلاً همه استانداردها موجود است، در زیر کدام یک از آنها نوشتند این را فلان دستگاه دولتی سوئیس نوشتند؛ این را

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 موقعی مدیران در طبقه‌بندی‌های یکسان تعریف شده و این بخشی از آسیب است. حداقل بخشی که الان طبقه‌بندی شده است به عنوان عملیاتی، میانی و ارشد و ... است. مثلاً خود مدیریت میانی شامل معاون و مدیر کل است، در حالی که خلیل تفاوت دارند، چرا که مدیر کل مسئولیت بالایی دارد و لاجرم شایستگی اش نیز متفاوت است. حالا اگر بخواهیم تعمیم بدھیم 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 این که بیشتر بتوانند شایستگی‌های خود را بروز دهند، ضعیف است. متناسبه ابزارها بسیار تکراری و کپی است و بخشی هم ترجمه است. در صورت حذف این ایزار، 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 به صورت 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 در کانون‌ها 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 می‌دهیم که بقول معروف سره را از ناسره تشخیص می‌دهد؛ 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 به طوری که بعدها بتوانیم به دانشگاه‌ها پروژه آزمون سازی را بدھیم. به این صورت که فرضًا به دانشگاه امام صادق(ع) بگوییم آزمونی طراحی کند که در راستای سنجش اخلاق باشد و



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 دقیقاً همان کانون ارزیابی است و فقط هدف و موقعیت بازخوردن 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 این گونه باشد. اصلاً فلسفه توسعه در کانون ارزیابی، ایجاد یا توسعه دانش مدیریتی افراد نیست. یعنی اگر این گونه 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 به صورت اکتسابی باشد؛ اما شما در افراد زمینه‌هایی دارید و افراد خمیر مایه‌ای دارند و شما می‌خواهید سطح آنها را بالا بیاورید. قطعاً توسعه بحث افق‌های جدید است، بحث دیدگاه‌های جدید است، شکوفاً 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 می‌گیرید، مثلاً مدیر روابط عمومی، اگر آدم درون‌گرایی باشد، شما هر چقدر او را آموزش بدید، اتفاقی نمی‌افتد؛ چون شخصیت درون‌گرایی دارد و شما اصلاً نباید ورود کنید. آزمون روان‌شناسی و تست شخصیتی که انجام می‌دهید به این نتیجه می‌رسید که این فرد درون‌گرایی اش سیپار بالاست و باید 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 بینیم ادامه این کار خوب است یا نه؟ ما باید نگاه‌مان را عوض کنیم. اگر ما کارمان را خوب انجام بدھیم، کانون جا می‌افتد. حلقه گم شده ما در این بخش‌نامه، مدیران دستگاه‌های دولتی هستند که به آن‌ها گفته شود شما اجازه ندارید مدیر منتصب کنید، چون شما افراد رو نمی‌شناشید. اگر این کار را انجام بدید، اشتباہ 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

فالان 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 اجرایی تر بود، تا اینکه مجموعه سازمان نوشته باشد. ببینید ما اعتبارسنجی انجام داده‌ایم، دولت انجام نداد. باز 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 کم کم اتفاق می‌افتد. بالاخره بخش اعتباربخشی یا توسط دولت انجام می‌گیرد یا موسسه‌های غیر دولتی، ولی شروع آن با دولت بوده است. قبل از 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 در گیر این مسائل 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 مستمرة در حال اصلاح کارهایی هستیم که در حال انجام هستیم. این تجربه را شما کنار می‌گذارید، بعد یک دفعه می‌آید به ما ابلاغ می‌کنید، اگر اشتباہ 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 می‌گویند تدبیری که ما داشتیم با تدبیری که دولت داشته است، فرق دارد، پس بباید تدبیر را عوض کنیم. چرا الان این را انجام ندهیم؟

دکتر رمضانی: ما اصلاً چنین مبنای نداریم که ما تهیه کنیم، بعد به شما ابلاغ کنیم. منتهی قرار این بود که ما الگوی اولیه را شکل بدھیم؛ بعد نظر شما را بگیریم تا کمک کنید اشکالات آن برطرف شود. اما اگر بگویید ما همگی با هم بنویسیم 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 عرساند. یعنی این دوره



با جایگاه و شغل باشد. باید مدل شایستگی نوع پیشتری 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 حداقل شایستگی‌ها برای مدیران شایستگی‌های تخصصی خود دستگاه مربوطه است. ولی دستگاه‌ها به این قضیه توجه نمی‌کنند، چون این شایستگی را تدوین نکرده‌اند. به عبارتی 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 مناسب 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. به عنوان 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 می‌شود؟
دکتر رمضانی: Technical Competency در شغل به موارد خاص می‌پردازد.

+ بستگی به سطحی دارد که تعریف می‌کنیم.
- اگر این جمع سوال کند مهتم‌ترین 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 این طور بگوییم اگر چه چیزی مدیر بالادستی نداشته باشد می‌آیند و او را با دستبند می‌برند؟

- یکسری الزامات قانونی است که جرم‌انگاری تلقی می‌شود. مثلاً

طرفی هم استانداردهای شما را رعایت می‌کند، چون مشاور از شما گواهی نامه 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 نشستهای 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 ایزارهای دقیق استفاده کنند، ولی کانون‌هایی هم هستند که این گونه عمل نمی‌کنند.

دکتر علیشیری: برای اینکه نگاه متفاوتی داشته باشیم می‌خواهم به یک مورد اشاره کنم. بحث سیستم شایسته‌سالاری، به خاطر 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 و گرنه قبول نمی‌کنند؛ ولی این همکاری نباید طوری باشد که ارزیابی فدا شود. در نتیجه، مدل شایستگی باید طوری باشد که متناسب



موردنیاز (مثلاً دانش مورد برای برگزاری مناقصات و...) به علاوه شایستگی. شایستگی تنها یک چهارم از تمام چیزی است که باعث موفقیت یک مدیر می‌شود.

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

دکتر علی خانزاده: بحثی که دوستان مطرح می‌کنند این است که ما شایستگی رانمی توانیم مبنا قرار دهیم، به چه دلیلی؟ چون خوشبندی 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 به صورت 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، بروکاری و سیستم‌های نظارتی این اجازه رانمی‌دهند و اصلاً نیاز نیست مدل شایستگی داشته باشیم. اگر بخواهیم کار تحولی انجام بدھیم خود به خود دستگاه دولتی نمی‌گذارد کار تحولی انجام شود. لذا نگاه مهم است. شایستگی را با چه نگاهی تدوین می‌کنند. من از صحبت‌های دوستان این گونه برداشت می‌کنم که نمی‌شود این کار را کرد و اگر این کار را بگنیم کار بیهوده‌ای است و بلااستفاده است. اگر ما یک مدل شایستگی را مبنا بگذاریم و بخواهیم کانون‌ها را سروسامان بدھیم، 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

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

دکتر رمضانی: آقای دکتر مگر دانستن آینین‌نامه 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 آینین‌نامه را بدانند.

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

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

- ببخشید ما رفیم 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 بدیهی ترین چیزی که در سازمان داریم تا مدیر بماند و باعث نابودی خودش و دیگران نشود یعنی success factory این است یک سری از الزامات مقرراتی که آقای ازهای 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 خوشنده کتاب آینین‌نامه 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 ارتباط داشته باشد یا نه. دکتر سوال برون‌گرایی را پرسیدند، به نظرتان یک مذاکره کننده باید برون‌گرای باشد یا درون‌گرایی؟ یک درون‌گرای و گرنه دور یک میز بنشینند 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



دستورالعمل؛ که چه مقدار متمرکر 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 حتیاً یک کمیته‌ای ایجاد کنند. درصد خروجی کانون‌ها افرادی هستند که باید توسعه بینند. 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 متناسفانه 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 رهانکنیم و یک جدول داشته باشیم و بنویسیم 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 برو ب برنامه توسعه را بگذراند و کسی هم که امتحان 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 جمع‌شویم؟ 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 گستردۀ می‌شوند تا بررسی 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 آین نامه‌ها می‌بینیم تعداد و تنوع خیلی بیشتر است. هر چقدر بخواهیم مدل‌های شایستگی را ارتقاء بدیم، بعدی اضافی یا کم کنیم، قطعاً به این نتیجه نخواهیم رسید. این تنوع اینقدر

می‌خواهد یک مدل را ابلاغ کند یا نه؟ می‌گویید هر سازمان برود مدل خودش را تدوین کند ولی با این فرایندها ارزیابی کند؛ این یک رویکرد است. یا بگویید 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 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 می‌گویید 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 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، محramانه 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. زیرینای 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 بگیرید. 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



بعضی از بزرگواران اشاره کردند، مثلاً قیمت را پایین می‌آورند و ... یعنی کانون را تجارتی می‌کنند. پس قانون‌گذار موظف است یک سری شاخصه‌ها، یک سری 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 مانع توانیم با یک الگوی یکسان بسنجدیم. خواستم در نهایت جمع‌بندی کنم که مشکل اصلی چیست؟ چرا دور هم جمع شدیم؟ [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 مدعوبین در جلسه تشکر و سپاسگزاری می‌کنم.

زیاد است که باعث می‌شود که هر دستگاهی بخواهد برود سراغ این که شایستگی‌های اختصاصی را برای خودش طراحی کند و باید بیشتر هم این اتفاق بیفتد. دستگاه‌های دولتی تمرکزشان بیشتر روی شایستگی‌های عمومی است و آن‌ها را می‌سنجدند، از یک طرف هم باید سیاست‌گذار را هم در ک کنیم. به حال هر دستگاهی، هر حکومت و هر جامعه‌ای یک سری اهداف و استاد 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. بخارط 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.

گزارش‌ها