



## نشست ۲

نشست تخصصی آسیب‌شناسی کانون‌های ارزیابی و توسعه در نظام اداری  
۲۲ آبان - ۱۴۰۰ دفتر همايش‌ها و پژوهش‌های مرکز آموزش مدیریت دولتی



دبير نشست (خانم مریم رجبزاده):





فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری باز طراحی نقشه راه اصلاح نظام اداری، به شرایط و شیوه انتخاب و انتصاب مدیران مبتنی بر مدل های شایستگی اشاره شده است. برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه های اجرایی با ارتقای شایستگی مدیران کشور، در سال ۱۳۹۳ تدوین و ابلاغ گردید. در سال ۱۳۹۶ متعاقب اجرای بند های ۹ و ۱۲ برنامه اشاره شده، دستورالعمل ارزیابی و توسعه شایستگی های عمومی مدیران حرفه ای ابلاغ شد. نتایج مرور استناد بالادستی بیانگر آن است که در یک بازه زمانی ده ساله، چگونگی انتخاب و انتصاب افراد شایسته از جمله مهم ترین مسائل بوده است. در سال های اخیر هم مشاهده گردیده است که تلاش بسیاری به منظور استقرار نظام شایسته سالاری در دستگاه های اجرایی انجام پذیرفته و هزینه و زمان بسیاری نیز برای این مهم، صرف شده است. بر این اساس، مرکز آموزش مدیریت دولتی نسبت به توجه و بررسی کانون های ارزیابی و تحلیل و ارزیابی فرآیندهای آن، اهتمام ورزیده است.

مرکز آموزش مدیریت دولتی به منظور بررسی تولید و ارتقاء سطح علمی و دانشی در حوزه موضوعات نظام اداری، اقدام به برگزاری سلسه نشست های تخصصی می نماید. موضوع گفتمان کنونی، "آسیب شناسی کانون های ارزیابی و توسعه در خدمت اساتید بزرگوار می باشد.

ریشه کانون های ارزیابی، در اهمیت سرمایه های انسانی در سازمان ها است که عامل بروز تحول موثر در دستیابی به موفقیت سازمان ها می باشدند. یکی از موضوعات بسیار مهم در مدیریت سرمایه های انسانی، شناسایی معیار های شایستگی و مناسب آن افراد شایسته و هدایت آنان در مسیر شایستگی و توسعه است. در مرور استناد بالادستی در نظام اداری، یکی از مسائل مهم برای تصمیم سازان چگونگی شناسایی معیار های شایستگی و افراد دارای شایستگی و ارتقاء و توسعه ایشان بوده است. به عنوان مثال در بند شماره چهار سیاست های کلی نظام اداری ابلاغ شده توسط مقام معظم رهبری، به داش گرایی و شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در انتصاب و ارتقاء اشاره شده است. همچنین در

آقای دکتر صدرالدین صدری

(معاون سابق سرمایه انسانی سازمان اداری و استخدامی کشور)





- 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 مبتنی بر منحنی بلوغ و جایگاه در منحنی بلوغ سازمان پرداخته شود. همچنین باید توجه داشت که آسیب‌شناسی در رابطه با یک محیط تکامل یافته نسبت به محیط کمتر توسعه یافته در سازمان متفاوت می‌باشد.
  ۲. در نظریات، استراتژی‌ها و مدل‌ها تکری و وجود دارد که راهنمای شیوه آسیب‌شناسی است.
  ۳. ضرورت دارد فرآیند آسیب‌شناسی مبتنی بر پژوهش قاعده‌مند بوده تا متعاقب آن نتایج حاصل، بهمنظور اصلاح قبل ازکا 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.
- 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 مرتبه 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: "ندهد هوشمند روشن رای، به فرمایه کارهای خطیر/بوریباف اگر چه باگندست، نبردنش به کارگاه حریر"، به فلسفه وجودی وجودی 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 به عنوان کارگاه حریر از او یاد شده، بوریباف راهی ندارد و همه تلاش نظام شایستگی و مدل شایستگی و کانون‌های ارزیابی برای این است که در استعاره بتواند بوریباف



شكل ۱: مدل بلوغ سازمانی



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؛ ابتدا این تغییرات باید مبنی بر نتایج پژوهش‌های علمی باشد. از عوامل بروز چالش در ارزیابی شایستگی‌ها و پیاده‌سازی 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 تسمیله‌گرهای تکنولوژیک: امروزه فضای مجازی به عنوان تسهیل گر محیطی در سازمان‌ها ایفای نقش می‌کند، اما ضرورت دارد که به منظور استفاده صحیح و بهینه از آن، مهارت‌های مربوط به آن آموخته شود.

۴. تنوع و تکثر در کسب و کارهای نوظهور: کسب و کارهای نوظهور به کسب و کارهای 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!)

به منظور پیاده‌سازی نظام شایستگی تعیین کاربرد آن در جذب نیروی انسانی و آموزش و توسعه نیروی انسانی و هم‌رانگیزندگان مبتنی بر شایستگی و هم در ارتقای مبتنی بر مبنای شایستگی اهمیت دارد.

### شااستگی

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

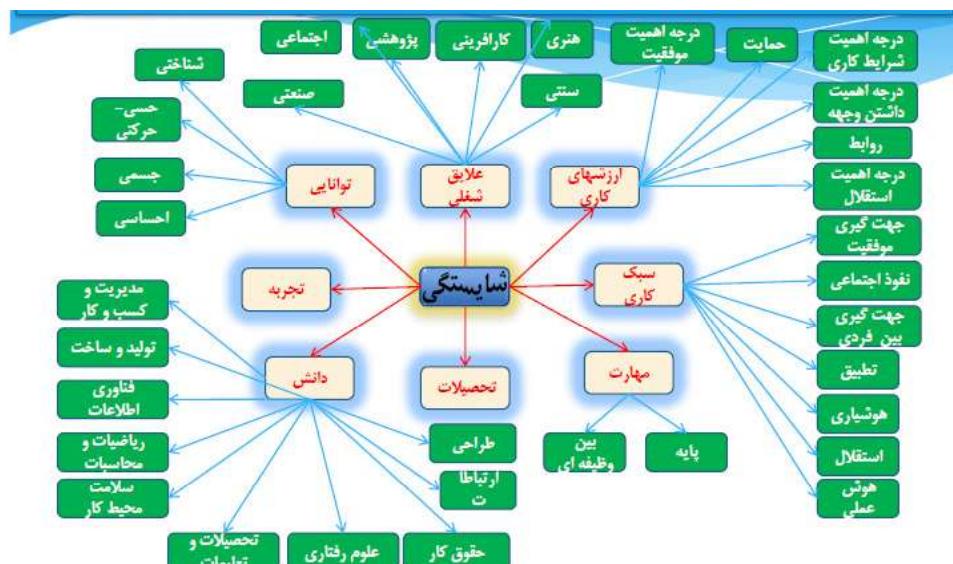
در مفهوم مقوله کانون‌های ارزیابی یا نظام شایستگی معمولاً در سازمان‌هایی معنا پیدا می‌کند که مرحله از منحنی بلوغ را طی نموده باشند. اغلب در گذار سریع سازمان‌ها از مرحله رشد به مرحله بلوغ، ارزیابی یا پیاده‌سازی نظام شایستگی مطرح می‌شود. مطابق این منحنی، در سازمان‌ها، اقدامات بسیار پراکنده و غیرسیستمی در 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)<sup>۱</sup> و کشورهای تولیدکننده نفت خاورمیانه و شمال آفریقا (MENA)<sup>۲</sup> 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. به عنوان مثال، در بررسی کشورهای سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD) مشاهده گردیده است که شاخص‌های شایستگی مدیران در کشور بلژیک، انگلستان، ژاپن و آمریکا به علت مقتضیات محیطی و سازمانی با یکدیگر متفاوت هستند. این شرایط، در کشورهای تولیدکننده نفت خاورمیانه و شمال آفریقا (MENA)<sup>۳</sup> 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.



شکل ۲: شایستگی‌ها

اگر فردی بخواهد توانمندی‌های لازم برای انجام مهارت‌های ویژگی‌های فردی، قابلیت‌های لازم جهت فراگیری دانش را خود را داشته باشد به صورت خلاصه در سه موضع باید شایستگی فراهم می‌کند تا آنکه مهارت‌ها را بیاموزد. داشته باشد: ۱. ویژگی‌های فردی، ۲. دانش، ۳. مهارت



شکل ۳: جنگل شایستگی‌ها

جنگل شایستگی‌ها به ما یادآوری می‌کند که هر اندازه در رابطه چهار سند بالادستی درخصوص نظام شایستگی‌ها و مدل با اضافه و کم کردن شایستگی‌ها در مدل‌های شایستگی صحبت شایستگی در نظام اداری وجود دارد: شود، باز هم فضا برای بحث کردن وجود دارد.



## مدل شایستگی مدیران در نقشه راه اصلاح نظام اداری

### ج) موضوع استراتژیک (۷) از نقشه راه اصلاح نظام اداری

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

#### ۱-۲- طراحی و استقرار نظام جانشین پروری، آموزش و توسعه مدیران

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

## سیاست‌های کلی نظام اداری

### بند چهار سیاست‌ها

#### دانش گرایی و شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقاء مدیران

ب. قانون مدیریت خدمات کشوری



## قانون مدیریت خدمات کشوری مرتبط با توسعه و انتصاب مدیران: (فصل هشتم)

ماده ۳۵: انتصاب و ارتقاء، شغلی

کارمندان با رعایت شرایط

تحصیلی و تجربی و پس از

**احراز شایستگی** و عملکرد موفق

ماده ۳۶: برنامه ها و ساعده های اجرایی موثر برای  
**آموزش مدیران**

ماده ۴۵: استقرار نظام

**شایستگی و ایجاد ثبات**

در خدمت مدیران

ماده ۴۷: شرایط شخصی و عمومی پستهای مدیریت حرفه ای و نوعه ارتقاء در  
**مسیر شغل**

ماده ۴۸: ایجاد بانک اطلاعات

مدیران

جهت استفاده مقامات و مدیران  
ذیرین

ج. نقشه راه اصلاح نظام اداری

### مدل شایستگی مدیران در نقشه راه اصلاح نظام اداری

#### ج) موضوع استراتژیک (۷) از نقشه راه اصلاح نظام اداری

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

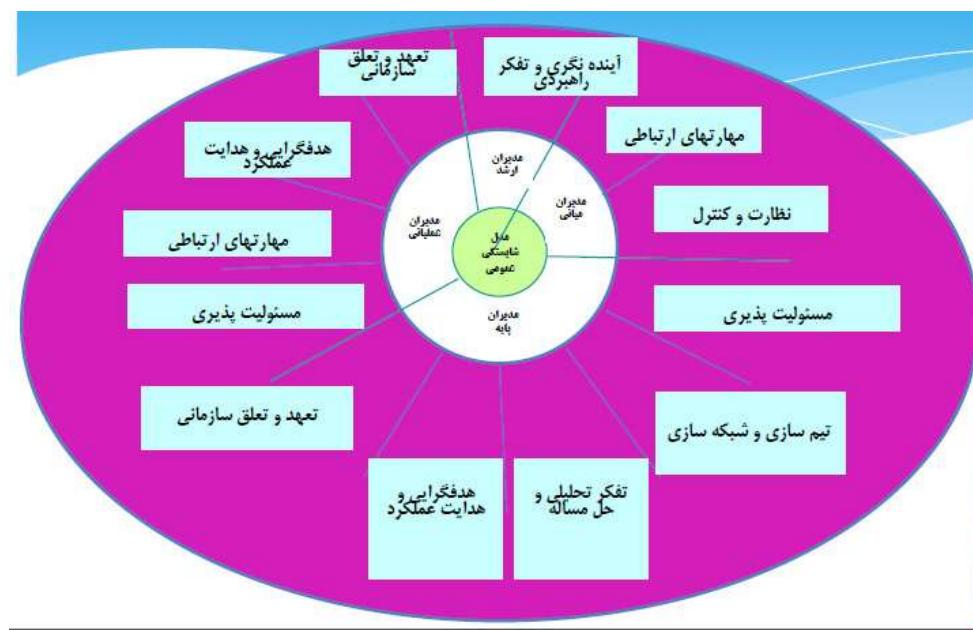
۷-۲- طراحی و استقرار نظام جانشین پروری، آموزش و توسعه مدیران

د. برنامه عملیاتی اصلاح نظام اداری



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 ارتقاء آنها را مطرح می‌کند و تبیین دستورالعملی با تایید و تصویب شورای عالی اداری است و تحت عنوان 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.

بند چهارم سیاست‌های ابلاغی نظام اداری دانشگرایی و شایستگی‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقاء مدیران است. اولین مبنای برای طراحی مدل یا استقرار نظام شایستگی در دستگاه‌های اجرایی بحث شایستگی‌سالاری است که در بند ۴ سیاست‌های ابلاغی مطرح گردیده است. دومین سند بالادستی قانون خدمات کشوری است. در بند ۸ قانون مدیریت خدمات کشوری ماده ۵۳ تا ۵۷، تکالیفی برای دستگاه‌های اجرایی و نظام اداری تعیین شده است که شاملوده 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 حکایت را در رابطه با استقرار نظام شایستگی بیان می‌دارد. در ماده ۵۵ لزوم وجود بانک اطلاعاتی مدیرانی که



شکل ۴: مدل شایستگی مدیران حرفه‌ای

### 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 به صورت خاص در نظام اداری در چهار منظر ضروری است: ۱. ارزیابی شایستگی‌ها، ۲. انتخاب و انتصاب، ۳.

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 عنوانی 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 وجهه گسترش یافته‌ای از شایستگی‌ها را برای مدیران شما طراحی نمود.



آموزش و توسعه و<sup>۴</sup>. مدیریت استعداد در دستگاه‌های اجرایی. در نظام شایستگی یا مدل شایستگی، در زمینه ارزیابی مدیران در 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 محتواهای 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 شایستگی‌ها عمومی تکلیف شده به دستگاه‌ها در نظام اداری، ضرورت بررسی شایستگی‌های اختصاصی مورد تأکید است. به عنوان مثال،

### 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:



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

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 سندروم جهنم توسعه، چون مدیران به علت عدم شایستگی با یکدیگر همسو نیستند نمی‌توانند در استراتژی‌ها و فرایندهای 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.

- عدم وجود نظام جانشین‌پروری که می‌بایست علاوه‌بر نظام شایستگی، وجود داشته باشد.

- عدم وجود اراده قوی برای استفاده از نتایج کانون‌ها - ناپیوستگی زنجیره انتسابات، در مسیر ارتقای شغل

- فقدان بانک اطلاعاتی جامع مدیران

- فقدان کانون‌های ارزیابی مقدار

دسته دیگر از آسیب‌ها، آسیب‌های منتج از قوانین است. اگر چه بسترهای نظام شایستگی توسط قانون مدیریت خدمات کشوری تهییه 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



## برخی آسیب‌ها منبعث از بستر قوانین و مقررات حاکم بر مدل ارزیابی شاخص‌گاه و توسعه مدیران



شکل ع: برخی آسیب‌ها منبعث از بستر قوانین و مقررات

کارکنان (هراس از ارزیابی و امتحان). به خاطر 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.

### دیگر نشست:

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 اتنکانمایند.

### دیگر نشست:

یکی از مسائل و آسیب‌هایی موجود در سازمان‌ها مقاومت در مقابل به کار بستن نتایج است، علت این عارضه را چه می‌دانید؟ به این دلیل که در حال حاضر در نظام مدیریت دانش که می‌خواهیم پیاده‌سازی 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 در نظر گرفته شده یا بر اینکه آمها انجام شود نظارتی شد؟ آیا در بلوغ دستگاه‌های اجرای گزارشی داشتیم که این‌ها در چه سطحی هستند و بتوانیم طبقه‌بندی کنیم یا مثلاً بگوییم که این دستگاه‌ها توانستند اجرا کنند؟

### دکتر صدری:

دلایل متعددی برای مقاومت سازمان‌ها وجود دارد، مانند مقاومت از سوی مدیران (محدو دیت را بر نمی‌تابند) و مقاومت از طریق



## دکتر محمد علی بابایی زکلیکی

(عضو هیأت علمی دانشگاه الزهراء و عضو هیأت مدیره انجمن مدیریت دولتی ایران)



وقتی مدیریت ارشد مجاب شد که انتصابات از آن طریق انجام شود و غیر از آن انجام نگیرد. ضمناً به عنوان 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 پذیرفتند و گروه دیگر قبول ندارند و در صورت عدم تحقق باور به ضرورت فلسفه وجودی کانون ارزیابی همواره این مقاومت‌ها باقی خواهند ماند. اقدامی کنیم که کانون مورد پذیرش قرار گیرد.

شاپیستگی‌ها 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. تدبیر نظارتی، طراحی ماتریس، طراحی برنامه‌های آموزشی، شرایط عمومی و ...

### دیر 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 هیچ وقت ارزیابی منطقی نبوده است. بزرگ‌ترین و پیچده‌ترین مسائل هم درگیر تعارفات است. اینکه جاده کجا ساخته شود، نیروگاه کجا احداث شود. در زمینه شایسته سalarی 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 می‌گرداند. می‌گویند صریح بگویید که ما ایشان را نصب کنیم یا نه. یک دسته هم سازمان‌هایی هستند که وقتی کانون تشکیل شد، بالاصله مجمع انتصابات برگزار می‌شود و



شاپیستگی 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 مصاديق رفتاری است. این مصاديق همپوشانی‌های بسیاری با یکدیگر دارند و بهمنظور بازنگری باید درخصوص مدل شاپیستگی و خود شاپیستگی و حکوه سنجش و سطوح آن در هر سازمانی بهطور جدی بررسی شود. به عنوان مثال در مبحث مسئولیت‌پذیری، مقوله‌های ظرفیه‌شناسی، نتیجه‌گرایی، انجام وظایف و سرپرستی افراد نیز رژیم گذاری می‌شوند و هنر این است که آنها در نمردهای و سپس تشخیص نیاز آموزشی هر یک، از یکدیگر تمیز داده شوند. مورد دیگر، اهمیت شاپیستگی 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 برداری که از ساخته‌های فرهنگ کشور ما است در جدول شاپیستگی‌ها وجود ندارد و اگر به استقامت و تاب‌آوری تعییر شود در مواردی که برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری ادغام شده است. حتی در مورد انعطاف‌پذیری تعریف درستی انجام نشده است. انعطاف‌پذیری نیز می‌تواند در یکرندۀ صبر و برداری، نوجویی (حمایت از ایده‌های جدید)، تصمیم‌گیری و نحوه سرپرستی نیز باشد. براین اساس، مرزهای تعاریف و معانی باید مشخص شوند. بادقت در بررسی فهرست شاپیستگی‌ها مشاهده می‌گردد که مباحث رهبری، سرپرستی افراد و مریگری در مدل آورده نشده است.

در مجموع بخشنامه هرچند اولین بار بوده است، ولی نکات مثبتی در آن وجود دارد. شاید به علت 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 موقق همراه اول که یک دستگاه غیردولتی است، با تکابه 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 و رشکسته 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 به عنوان مثال مدیر ارشد پیش‌تر برای سطح پایه ارزیابی نشده است و در سطح بالاتر، شایستگی کمتری دارد. یک موضوع دیگر تعداد شایستگی‌ها در سطح مختلف است. در خارج از کشور مبنا بر این است که لزومی ندارد، شایستگی‌های سطح پایین‌تر بیشتر باشد و این مسئله با روح نظام شایسته‌سالاری نیز مطابقت ندارد.

ردیف	عنوان	متوجه	آرزویان	تمدن های	نحوه ای	ابدا	ارائه	آزمون	آزمون های	شاخص های
	شناختی	مصاحبه	آگوچه	نحوه ای	نحوه ای	نقش	تئاتری	گاوی	شناسن	روان شناختی
۱	مسنوت پذیری	✓	✓						✓	
۲	نویسندگان و فکر کنندگان	✓	✓						✓	
۳	تفکر تحلیلی و حل	✓	✓	✓	✓				✓	حسانه
۴	نظرات و نظری	✓	✓	✓	✓					نظرات و نظری
۵	سریز و بیداری	✓			✓	✓	✓			
۶	نمود و شناسایی	✓	✓					✓		
۷	ایمنیکاری و فکر راپورتی	✓	✓							
۸	کل تکنیک و تکنیک فرایندی	✓	✓	✓						
۹	حقیقتگران و هدایت	✓	✓	✓						حقیقتگران و هدایت
۱۰	براند بریزی و همراهانگی	✓			✓					
۱۱	پاسخگویی	✓	✓	✓				✓		
۱۲	تعهد و تعاق سازمانی	✓	✓					✓		
۱۳	مهارت های انسانی	✓			✓	✓				
۱۴	همت و مخت کوشی		✓							
۱۵	قدرت مذاکره و متفاہی	✓	✓	✓		✓				قدرت مذاکره و متفاہی
۱۶	انتقال چندین		✓			✓		✓	✓	انتقال چندین

سکل ۷: ماتریس

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.

وره تربیت ارزیاب

در سال ۱۳۸۳ طی تحلیل و اکاوى 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 با عنوان ارزیابی محیط ارائه نمود. در این راستا به منظور برگزاری دوره تربیت کلاس جهانی از استادی کشور انگلستان استفاده شد. به توصیه استاد، پیش از برگزاری دوره، آزمون های دقیق تفکر تحلیلی و شخصیت پس از دوره سه روزه غربالگری شرکت کنندگان، شرایط مقدماتی ارزیابها احرار گردید. این فرآیند در سایر سازمان های مورد نظر نیز اجرایی شد و در کتابی تحت عنوان دوره تربیت ارزیاب آورده شده است.

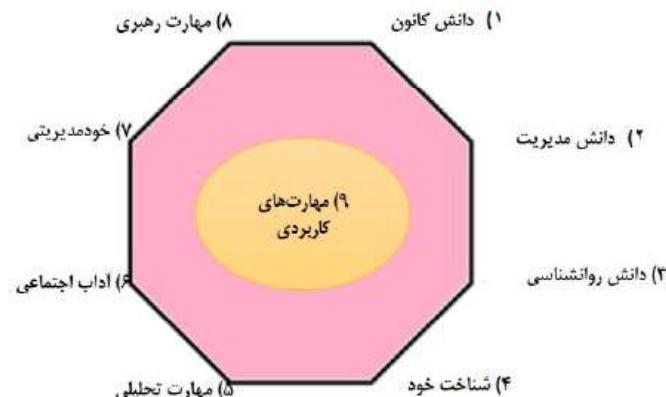
در ماتریس شایستگی-ابزار، اولین نکته آزمون روان‌شناسخی است؛ یعنی هر آزمونی که کامپیوتری یا کاغذی باشد که فرد خود را ارزیابی نماید. ویژگی شخصیت را نمی‌توان با آزمون سنجید، ثبات و پایداری را نمی‌توان سنجید، باید مشاهده و ارزیابی گردد. از طرفی نتایج آزمون شخصیت توسط روان‌شناس در مصاحبه تفسیر شود. آزمون‌های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

یکی از تمرین‌های بسیار اثربخش و حذف‌نشدنی تمرین گروهی (بحث گروهی، ایفا 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 wash up, warm up توجیه شرکت کنندگان نیز مهم است.

توسعہ شایستگی، ہا

برای توسعه شایستگی‌ها، به ضرورت صرف زمان و آموختن

مدل شاپستگی‌های ارز پابان



شکل ۸: مدل شایستگی‌های ارزیابان



### دکتر بابایی:

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

### دیبر نشست:

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

### دکتر بابایی:

خیر، اما توصیه می‌گردد که این تعامل، به عنوان 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 پیروان و یا توسعه صورت می‌پذیرد، کانون تلقی نمی‌شود. شیوه برگزاری کانون‌ها در ۴۵٪ موارد یک روزه و در ۳۹٪ بصورت دو روزه برگزار می‌شود. 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 برداشی و توانمندی که متأثر از شغل می‌باشند، پرداخته می‌شود و تمرینات این دوره‌ها به منظور کسب مهارت‌های لازم از طریق نقش بازی کردن، بحث گروهی و مطالعه فردی و پرزنگ مطالب انجام می‌شوند.

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

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

در مجموع بمنظور رعایت حقوق ارزیابی شوندگان، 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 مقاعدسازی دستگاه‌های دولتی مدنظر قرار گیرد.

### دیبر نشست:

به طور 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.

### دیبر نشست:

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