

تحلیل نظارتی بر استقرار کانون‌های ارزیابی مدیران مبتنی بر مدل شایستگی در نظام اداری



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تاریخ انتشار:
۱۴۰۳/۴/۱۲

شماره مسلسل: ۱۹۸۶۷
کد موضوعی: ۲۹۰



مرکز پژوهش‌های
مجلس شورای اسلامی

عنوان گزارش:

تحلیل نظارتی بر استقرار کانون‌های ارزیابی مدیران
مبتنی بر مدل شایستگی در نظام اداری

نوع گزارش: طرح و لایحه □، نظارتی □، راهبری □

نام دفتر:

مطالعات مدیریت (گروه منابع انسانی و امور استخدامی)

تهیه و تدوین کنندگان:

نور علی عبداللہی، سیدمجتبی شہرآئینی

مدیر مطالعه:

سیدمجتبی شہرآئینی

اظهار نظر کنندگان:

علی صابری دمنہ (دفتر مطالعات حقوقی)، مسعود بنافی (هیئت علمی دانشگاه تهران)،
حسین بہنام پور (دفتر مطالعات مدیریت)، میلاد شمس زارع، مهدی حسینی راد، سید حسین رضوی پور

ناظر علمی خارج از مرکز:

محمد مهدی علی شیرینی (عضو هیئت علمی دانشگاه امام صادق علیہ السلام)

ناظران علمی:

مهدی عبدالحمید، محمد عبدالحسین زاده

گرافیک و صفحه آرایی:

انسبہ بہاء بزرگی

ویراستار ادبی:

سیدہ مرضیہ موسوی راد

واژه‌های کلیدی:

۱. کانون ارزیابی

۲. مدل شایستگی

۳. قانون مدیریت خدمات کشوری

۴. صلاحیت حرفه‌ای

۵. ابزارهای سنجش شایستگی

۶. شرایط احراز پست‌های مدیریت

۷. انتصاب و ارتقای مدیران

۸. مدیران حرفه‌ای

تاریخ شروع مطالعه:

۱۴۰۲/۰۶/۰۱



فهرست مطالب

۷	چکیده.....
۸	خلاصه مدیریتی.....
۱۰	۱. مقدمه.....
۱۱	۲. پیشینه کانون‌های ارزیابی مدیران مبتنی بر مدل شایستگی در نظام اداری.....
۱۱	۲-۱. پیشینه پژوهشی و مطالعاتی کانون‌های ارزیابی.....
۱۱	۲-۲. معرفی ابزار کانون ارزیابی.....
۱۲	۲-۳. انواع کانون‌های ارزیابی.....
۱۳	۲-۴. پیشینه قوانین و مقررات کانون‌های ارزیابی در نظام اداری ایران.....
۱۵	۳. آسیب‌های نظری استقرار کانون‌های ارزیابی مدیران در نظام اداری.....
۱۵	۳-۱. عدم توجه کافی به اقتضائات دستگاه‌های اجرایی در طراحی مدل شایستگی آنها.....
۱۵	۳-۲. قابل شبیه‌سازی نبودن برخی شایستگی‌ها.....
۱۵	۳-۳. مشخص نبودن روش ثبت رفتارها.....
۱۶	۳-۴. عدم وضوح و هم‌پوشانی نشانه‌های (مصادیق) رفتاری.....
۱۶	۳-۵. مشخص نبودن نحوه ترکیب نتایج ارزیابی ۲۶۰ درجه با نتایج کانون.....
۱۷	۳-۶. مشخص نبودن جایگاه مصاحبه در کانون ارزیابی.....
۱۷	۳-۷. مشخص نبودن نحوه استفاده از آزمون شخصیت.....
۱۹	۳-۸. عدم تناسب کافی شرایط احراز شایستگی و سطوح مدیریت.....
۲۱	۳-۹. عدم تناسب ابزارها و شایستگی‌ها در ماتریس ابزار-شایستگی.....
۲۲	۳-۱۰. طراحی مدل به جای ارائه استانداردها و نظارت.....
۲۳	۴. بررسی نظارتی اقدامات انجام شده در راستای استقرار کانون ارزیابی در نظام اداری.....
۲۳	۴-۱. نبود سازوکار مناسب برای احراز شایستگی کانون‌های ارزیابی و نظارت بر آنها.....
۲۴	۴-۲. استفاده از کانون‌های ارزیابی دولتی.....
۲۵	۴-۳. الزام به ارزیابی همه سطوح مدیریت حرفه‌ای و عدم توجه به تبعات آن.....
۲۶	۴-۴. عدم رعایت استانداردهای ارزیابی.....
۲۷	۴-۵. اخلال در فعالیت بخش خصوصی از طریق مداخله بی‌ضابطه.....
۲۸	۴-۶. نبود سازوکار اعتراض به نتیجه ارزیابی.....
۲۸	۴-۷. نبود محدودیت برای تعداد دفعات شرکت در کانون ارزیابی.....
۲۸	۴-۸. نرخ قبولی بالا در کانون‌های ارزیابی نظام اداری.....
۲۹	۴-۹. نبود سازوکار مناسب برای اعتبارسنجی نتایج کانون‌های ارزیابی.....
۲۹	۴-۱۰. در نظر نگرفتن عملکرد گذشته کارمندان.....
۲۹	۴-۱۱. معرفی کانون ارزیابی به عنوان تنها ابزار ارزیابی.....
۳۶	۴-۱۲. نبود داده‌های مناسب برای اعتبارسنجی و توسعه ابزارها و آزمون‌ها.....
۳۸	۴-۱۳. محرمانگی اطلاعات کارمندان دستگاه‌های اجرایی.....
۳۸	۴-۱۴. قیاس‌ناپذیری نتایج به دلیل تفاوت در استانداردها.....
۳۸	۴-۱۵. شباهت کانون ارزیابی با مدرک‌گرایی.....
۳۹	۴-۱۶. ایجاد برخی انحصارها برای مرکز آموزش مدیریت دولتی.....
۳۹	۴-۱۷. الزام به ارزیابی همه کارکنان قرارداد کار معین بدون تعیین مدل شایستگی.....
۳۹	۴-۱۸. عدم توجه به ظرفیت علمی و اجرایی نظام اداری.....
۴۰	۵. راه‌کارهای ارتقای کیفیت و کارآمدی کانون‌های ارزیابی شایستگی در نظام اداری.....
۴۰	۵-۱. راهکارهای کوتاه‌مدت.....
۴۲	۵-۲. راهکارهای میان‌مدت.....
۴۴	۵-۳. راهکارهای بلندمدت.....
۴۶	۶. جمع‌بندی.....
۴۹	منابع و مآخذ.....

فهرست جداول

جدول ۱. مقایسه کانون‌های ارزیابی برای اهداف مختلف.....	۱۲
جدول ۲. ارتباط بین مدل پنج‌عاملی شخصیت و شایستگی‌های کانون ارزیابی مطالعه آرتور.....	۱۸
جدول ۳. روش‌ها و ابزارهای ارزیابی شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای.....	۲۱
جدول ۴. معیارهای تخصصی کانون ارزیابی شایستگی.....	۲۳
جدول ۵. تعداد گواهینامه‌های شایستگی صادر شده.....	۲۸
جدول ۶. روایی عملیاتی عملکرد شغلی ابزارهای ارزیابی و ترکیب آنها با آزمون هوش.....	۳۰
جدول ۷. روایی تخمینی ابزارهای ارزیابی انعکاسی.....	۳۳
جدول ۸. روایی تخمینی رویه‌های ارزیابی شکل‌یابنده.....	۳۵
جدول ۹. روایی ترکیب‌های سه‌گانه ابزارهای پیش‌بینی عملکرد شغلی.....	۳۶
جدول ۱۰. نمونه کارنامه صادر شده از سامانه کانون ارزیابی.....	۳۷

فهرست اشکال

شکل ۱. مدل شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای.....	۲۰
شکل ۲. نسبت مؤسسه‌های کانون ارزیابی دولتی و خصوصی.....	۲۴
شکل ۳. فراوانی پست‌های مدیریت حرفه‌ای در دستگاه‌های اجرایی ذیل قوه مجریه.....	۲۶
شکل ۴. عوامل مورد ارزیابی در گزینش و انتصاب کارکنان.....	۳۲
شکل ۵. تعداد مدیران ارزیابی شده به تفکیک سطوح مدیریتی در سامانه کانون‌های ارزیابی.....	۳۷



تحلیل نظارتی بر استقرار کانون‌های ارزیابی مدیران مبتنی بر مدل شایستگی در نظام اداری

چکیده



سازمان اداری و استخدامی کشور در سال ۱۳۹۶ دستورالعمل ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای را به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ کرده و از این تاریخ کانون‌های ارزیابی وارد نظام اداری کشور شده‌اند. اگرچه هدف از استقرار کانون‌های ارزیابی، ارتقای شایسته‌سالاری در نظام اداری کشور بوده، اما در فرایند اجرایی‌سازی آن چالش‌هایی به وجود آمده که منجر شده کانون‌های ارزیابی توفیق مورد انتظار در ارتقای شایسته‌سالاری را نداشته باشند. در این راستا برخی از چالش‌های مذکور، مربوط به ضعف علمی مدل شایستگی طراحی شده توسط سازمان اداری و استخدامی کشور است که در آن به جای تدوین استانداردهای ارزیابی، به طراحی مدل شایستگی عمومی واحد، برای تمامی مشاغل در تمام دستگاه‌های اجرایی اقدام شده است. در مرحله اجرایی‌سازی کانون‌های ارزیابی نیز مهم‌ترین چالش، گستردگی بیش از حد ارزیابی شایستگی مدیران حرفه‌ای است. بر این اساس بخشنامه کانون‌های ارزیابی با گستردگی ابعادی که داشت، تکلیفی دشوار برای نظام اداری بوده که ظرفیت علمی و اجرایی کافی برای تحقق آن وجود نداشته است. بر این اساس به منظور ارتقای کیفیت ارزیابی‌ها و استقرار مطلوب کانون‌های ارزیابی در نظام اداری، پیشنهادهایی در بازه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت ارائه شده که از جمله موارد آن می‌توان به طراحی روش‌ها و ابزارهای ترکیبی برای ارزیابی کارکنان دستگاه‌های اجرایی و اکتفا نکردن به ابزار کانون ارزیابی برای انتصاب مدیران اشاره کرد. همچنین پیشنهاد شده است امتیازات انحصاری مرکز آموزش مدیریت دولتی در ارزیابی مدیران میانی و ارشد لغو شده و این مرکز در مقام تنظیم‌گری مؤسسه‌های ارزیابی ایفای نقش کرده و بر برگزاری آزمون‌های صلاحیت حرفه‌ای ارزیاب‌ها و رتبه‌بندی مؤسسه‌های ارزیابی متمرکز شود.

بیان / شرح مسئله

کانون‌های ارزیابی شایستگی از سال ۱۳۹۶ با بخشنامه سازمان اداری و استخدامی کشور و با هدف ارتقای شایسته‌سالاری وارد نظام اداری کشور شده و طبق این بخشنامه، انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای منوط به دارا بودن «گواهینامه شایستگی عمومی احراز سمت‌های مدیریتی» است. این درحالی است که در فرایند اجرایی‌سازی و استقرار کانون‌های ارزیابی چالش‌هایی رخ داده که منجر شده کانون‌های ارزیابی توفیق مورد انتظار در ارتقای شایسته‌سالاری را نداشته باشند.

نقطه نظرات / یافته‌های کلیدی

درخصوص نقاط ضعف بخشنامه ابلاغی می‌توان به طراحی مدل شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای برای همه سطوح مدیریت در همه دستگاه‌های اجرایی و توجه نکردن به اصل همانندی و شبیه‌سازی شرایط شغلی که وجه تمایز کانون ارزیابی نسبت به سایر روش‌های ارزیابی است، اشاره کرد. همچنین عدم توجه به تناسب شایستگی با سطح مدیریتی از دیگر نقاط ضعف بخشنامه مذکور بوده که منجر شده با بالا رفتن سطح مدیریت، تعداد شایستگی‌های مورد ارزیابی کمتر شده و ارزیابی مدیران سطوح بالاتر، ساده‌تر شود. درخصوص سایر نقاط ضعف این بخشنامه می‌توان به مناسب نبودن مصادیق رفتاری، قابل شبیه‌سازی نبودن برخی شایستگی‌ها، عدم اشاره به نحوه تجمیع نمرات و نحوه استفاده از نمرات آزمون‌های شخصیت، مصاحبه و ارزیابی ۳۶۰ درجه در تمرین‌های شبیه‌سازی اشاره کرد. به‌طور خلاصه می‌توان بیان داشت نقطه ضعف اصلی بخشنامه سازمان اداری و استخدامی کشور طراحی مدل شایستگی به‌جای تدوین استانداردهای ارزیابی است.

بخش دوم از عوامل تحقق نیافتن انتظارات از کانون‌های ارزیابی مربوط به مرحله اجرایی‌سازی و استقرار بوده که عمده این چالش‌ها ناشی از گستردگی بیش از اندازه و الزام کانون ارزیابی برای تصدی همه پست‌های مدیریت حرفه‌ای (بیش از ۱۳۰ هزار پست) است. بر این اساس با توجه به وجود محدودیت در منابع مالی و کم بودن تعداد مراکز کانون ارزیابی حرفه‌ای در سطح کشور، دستگاه‌های اجرایی ناچار به تأسیس کانون‌های دولتی و پایین آوردن سطح استانداردهای ارزیابی شده‌اند که از جمله این موارد می‌توان به استفاده از تعداد ارزیاب کمتر، استفاده از تمرین‌های مشابه برای ارزیابی تمامی کارمندان و به‌کارگیری تمرین‌های غیرمتعارف نظیر ساخت انواع کاردستی به‌عنوان کارگروهی اشاره کرد. همچنین تأسیس کانون‌های ارزیابی دولتی نه‌تنها مصداق رقابت با بخش خصوصی و مداخله بی‌ضابطه در کسب‌وکار کانون‌های خصوصی بوده، بلکه ارزیابی کارمندان دستگاه‌های اجرایی توسط کانون‌های وابسته به دستگاه‌ها، امکان تبدیل شدن به گلوگاه فساد و محل بروز تعارض منافع نیز محسوب می‌شود.

مسئله دیگر ارزیابی شایستگی و انتصاب مدیران بدون توجه به عملکرد گذشته ایشان و صرفاً از طریق کانون ارزیابی است. این درحالی است که کانون ارزیابی صرفاً یکی از انواع روش‌های ارزیابی بوده و در ترکیب با سایر ابزارهای ارزیابی، روایی کافی برای پیش‌بینی عملکرد افراد را خواهد داشت. همچنین باید به این مسئله توجه داشت که فقط شایستگی‌هایی که قابلیت شبیه‌سازی دارند در کانون ارزیابی قابل سنجش هستند.

در این راستا شورای عالی اداری در راستای ارتقای کیفیت کانون‌های ارزیابی اقدام به ابلاغ بخشنامه‌های اصلاحی در این خصوص کرده است که از جمله این اقدامات می‌توان به معافیت مدیران سطح پایه و عملیاتی از داشتن گواهینامه شایستگی عمومی و نیز انحصار ارزیابی مدیران سطح میانی و ارشد در کانون ارزیابی مرکز آموزش مدیریت دولتی اشاره کرد. با توجه به نبود ظرفیت علمی و اجرایی کافی در مرکز آموزش مدیریت دولتی برای ارزیابی همه مدیران میانی و ارشد (حدود ۳۳ هزار پست)، هرچند این اقدام ممکن است در کوتاه‌مدت موجب بهبود کیفیت ارزیابی شود، اما مانع از رشد مستمر سطح ارزیابی بوده و محل بروز تعارض منافع و ایجاد گلوگاه فساد خواهد شد. همچنین کانون ارزیابی برای به‌کارگیری و تمدید قرارداد کارمندان با قرارداد کار معین نیز اجبار شده است. این درحالی است که فارغ از بار مالی تحمیل شده به دستگاه‌های اجرایی، مدل شایستگی متناسب با سطح کارشناسی ابلاغ نشده است. به‌طور خلاصه می‌توان گفت در سال ۱۳۹۶ آمادگی علمی و اجرایی لازم برای استقرار گسترده کانون‌های ارزیابی در کشور وجود نداشت و این مسئله به نظام اداری تحمیل شد.

پیشنهاد راهکارهای تقنینی، نظارتی یا سیاستی

به‌منظور اصلاح فرایند ارزیابی شایستگی مدیران حرفه‌ای کشور ابتدا باید به این نکته توجه داشت که الزام به برگزاری کانون ارزیابی با کیفیت فعلی و بدون توجه به استانداردهای ارزیابی و ایجاد انحصار برای مجموعه‌های دولتی، نه تنها کمکی به ارتقای سطح شایستگی مدیران نکرده، بلکه موجب انسداد جریان انتصابات در دستگاه‌های اجرایی نیز خواهد شد. بر این اساس پیشنهادهایی به‌منظور اصلاح سازوکار ارزیابی شایستگی مدیران در سه بازه زمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت بلندمدت شده است. در بازه زمانی کوتاه‌مدت پیشنهاد می‌شود دستگاه‌های اجرایی برای ارزیابی مدیران عملیاتی و پایه مخیر به انتخاب روش‌های جایگزین سنجش شایستگی باشند. در این راستا پیشنهاد می‌شود انحصار مرکز آموزش مدیریت دولتی در ارزیابی مدیران سطوح میانی و ارشد و همچنین تربیت ارزیاب لغو شده و این مرکز بر نقش‌های تنظیم‌گری و نظارتی خود نظیر رتبه‌بندی مؤسسه‌های ارزیابی و برگزاری آزمون‌های تأیید صلاحیت حرفه‌ای ارزیابان متمرکز شود. همچنین پیشنهاد می‌شود الزام به برگزاری کانون ارزیابی برای به‌کارگیری کارمندان با قراردادهای کار معین لغو شده و از ابزارهای جایگزین بدین‌منظور استفاده شود.

در بازه زمانی میان‌مدت پیشنهاد می‌شود سازمان اداری و استخدامی کشور ضمن خودداری از ورود مستقیم به توسعه مدل‌های شایستگی، ضوابط و استانداردهای برگزاری کانون ارزیابی را تدوین کرده و با در نظر گرفتن مشوق‌هایی، دستگاه‌های اجرایی را به توسعه مدل شایستگی مشاغل خود مبتنی بر تحلیل شغل و تصویب آن در سازمان اداری و استخدامی کشور، ترغیب کند. همچنین مرکز آموزش مدیریت دولتی به برگزاری آزمون‌های احراز صلاحیت ارزیاب‌ها اقدام کرده و مؤسسه‌های ارزیابی را، بدون ایجاد محدودیت در فعالیت‌هایشان، رتبه‌بندی کند. در این امتداد پیشنهاد می‌شود سامانه ارزیابی شایستگی در سازمان اداری و استخدامی کشور بازطراحی شده تا فضایی امن و کارآمد به‌منظور ارزیابی کارمندان نظام اداری، عرضه و تبادل ابزارهای استاندارد و ثبت اطلاعات نیم‌رخ شایستگی کارکنان ایجاد شود.

در بازه زمانی بلندمدت لازم است تدبیری اتخاذ شده تا مفهوم شایستگی در همه زیرنظام‌های نظام اداری معیار عمل قرار گیرد، نه صرفاً در مرحله انتصاب و ارتقا. همچنین پیشنهاد می‌شود وظیفه استانداردسازی کانون‌های ارزیابی به انجمن‌های حرفه‌ای فعال در این حوزه واگذار شود. علاوه بر این لازم است فرایند ارزیابی مدیران و کارمندان به سمت مردمی‌سازی سوق داده شود و میزان رضایت مردم از عملکرد و شایستگی‌های کارمندان یکی از معیارهای انتصاب و ارتقا قرار گیرد.



۱. مقدمه

یکی از اصول مهم مدیریت منابع انسانی، سنجش توانایی افراد و میزان شایستگی ایشان برای انجام کار، پیش از دادن مسئولیت به ایشان و پیش‌بینی موفقیت آنها در شغل مورد نظر است. در این راستا در نظام اداری که از منابع عمومی کشور برای جبران خدمت کارکنان آن استفاده می‌شود و طیف گسترده‌ای از جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد، آزمون کارکنان، از اهمیت بالاتری برخوردار بوده و در منابع دینی نیز به این امر اشاره شده است.^۱ همچنین انتخاب افراد شایسته برای مدیریت یکی از ملزومات تحقق نظام اداری صحیح، موضوع بند «۱۰» اصل سوم قانون اساسی^۲ بوده و در مقدمه قانون اساسی نیز به‌استناد آیه ۱۰۵ سوره انبیا بر لزوم اداره کشور توسط صالحان اشاره شده است.^۳ برای ارزیابی توانمندی کارکنان مجموعه‌ای از ابزارها نظیر بررسی سوابق، آزمون‌های هوش، آزمون‌های شخصیت، آزمون‌های صداقت و مصاحبه وجود دارد و از ترکیب‌های مختلف این ابزارها به‌منظور پیش‌بینی عملکرد آینده کارکنان در بخش عمومی و خصوصی استفاده می‌شود. در نظام اداری ایران با توجه به اینکه در توسعه آزمون‌های شناختی و شخصیت، پیشرفت قابل‌قبولی وجود نداشته و بسیاری از مصاحبه‌هایی که به روش‌های متداول نیز دارای سوگیری زیاد و محل اعمال نظر شخصی هستند، گرایش‌ها به سمت ابزار قانون ارزیابی بیشتر شده و در اسفندماه سال ۱۳۹۶، ابزار قانون ارزیابی با بخشنامه سازمان اداری و استخدامی کشور^۴ وارد نظام اداری شد. در این راستا در فرایند طراحی بخشنامه و استقرار قانون‌های ارزیابی در نظام اداری کشور، چالش‌های متعددی روی داده که موجب شده اهداف اصلی معرفی قانون‌های ارزیابی، که ارتقای سطح شایستگی مدیران است، محقق نشده و نتایج ارزیابی‌ها محل تردید باشد. در این راستا یکی از نکات حائز اهمیت در خصوص قانون‌های ارزیابی در کشور، کمبود مطالعات دانشگاهی و سیاستی در این خصوص بوده و این در حالی است که ابزار قانون ارزیابی به‌طور گسترده‌ای در بخش عمومی و خصوصی گسترش یافته است. از این رو پرداختن به مبانی علمی این حوزه و آسیب‌شناسی استقرار آنها در نظام اداری کشور امری ضروری و لازم به‌نظر می‌رسد.

این گزارش با رویکرد نظارتی به آسیب‌شناسی استقرار قانون‌های ارزیابی در نظام اداری کشور پرداخته و در این راستا با مراجعه به منابع علمی و استفاده از نظرات کارشناسان به اهم چالش‌های موجود در حوزه قانون‌های ارزیابی در نظام اداری پرداخته است. در این راستا ضمن بررسی تطبیقی بخشنامه سازمان اداری و استخدامی کشور در خصوص مدل شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای با منابع علمی حوزه قانون ارزیابی، از نظرات و پیشنهادهای کارشناسی اساتید دانشگاه، مجریان قانون‌های ارزیابی، ارزیاب‌ها و ارزیابی‌شدگان قانون‌های ارزیابی استفاده شده است. در این راستا بیش از ۱۵ مصاحبه تخصصی و دو گروه کانونی متشکل از کارشناسان نظام اداری و فعالان حوزه ارزیابی شایستگی، برگزار شده است. همچنین با مراجعه به پژوهش‌ها و رویدادهای برگزار شده در خصوص قانون ارزیابی، اطلاعات مربوط به برخی گروه‌های کانونی برگزار شده در این حوزه دریافت و تحلیل شده است. همچنین در این گزارش به برخی مفاهیم و نظریه‌های مرتبط با قانون ارزیابی که در ادبیات علمی کشور وجود نداشته نیز اشاره شده تا به‌قدر توان سهم یاری علمی در ارتقای دانش ارزیابی و سنجش شایستگی در کشور صورت پذیرد. همچنین سعی شده با استناد به تجارب جهانی و با توجه به اقتضات نظام اداری کشور، پیشنهادهایی به‌منظور ارتقای کیفیت قانون‌های ارزیابی و استقرار ابزارهای سنجش شایستگی شغلی در کشور، ارائه شود.

۱. ثُمَّ أَنْظُرْ فِي أُمُورِ عَمَّا لَكَ فَاسْتَعْمَلْهُمْ اخْتِبَارًا: در کار کارگزارانت بنگر و پس از آزمایش به کارشان برگمار (نامه ۵۳ نهج‌البلاغه).

۲. ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیرضرور.

۳. در ایجاد نهادها و بنیادهای سیاسی که خود پایه تشکیل جامعه است براساس تلقی مکتبی، صالحان عهده‌دار حکومت و اداره مملکت می‌گردند (أَنَّ الْأَرْضَ يَرْثُهَا عِبَادِي الصَّالِحُونَ).

۴. بخشنامه شماره ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۴، سازمان اداری و استخدامی کشور (دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای، به‌همراه مدل شایستگی عمومی).



۲. پیشینه کانون‌های ارزیابی مدیران مبتنی بر مدل شایستگی در نظام اداری

کانون ارزیابی^۱ ابزاری است که به بررسی ابعاد رفتاری (شایستگی) در محیط شغلی پرداخته و به‌عنوان یکی از روش‌های^۲ پیش‌بینی عملکرد شغلی در بسیاری کشورها مورد استفاده قرار می‌گیرد. بر این اساس در این بخش به بررسی کانون ارزیابی در ادبیات علمی و پیشینه قوانین و مقررات آن در نظام اداری کشور پرداخته شده است.

۲-۱. پیشینه پژوهشی و مطالعاتی کانون‌های ارزیابی

واژیر و فیاضی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «عارضه‌یابی کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران و ارائه راهکار» [۱۸] به آسیب‌ها و نقاط ضعف کانون‌های ارزیابی برگزار شده در ایران پرداخته و آسیب‌های کانون ارزیابی را در ۶ دسته مفهومی شامل فرهنگ پذیرش سازمانی، فرایند آماده‌سازی و برنامه‌ریزی جهت برگزاری کانون، فرایند اجرا، دستاوردها و نتایج و فرایند ارزیابی کانون، طبقه‌بندی کرده‌اند. این در حالی است که تاکنون پژوهش مستقلی در خصوص آسیب‌شناسی به‌کارگیری کانون‌های ارزیابی شایستگی در نظام اداری تألیف نشده و این پژوهش، اولین تلاش جامع برای واکاوی دستاوردها و چالش‌های ابزار کانون ارزیابی در نظام اداری کشور محسوب می‌شود.

۲-۲. معرفی ابزار کانون ارزیابی

کانون ارزیابی، روشی منعطف برای ارزیابی و توسعه کارکنان در محیط کاری بوده و از نقاط قوت متعددی نظیر امکان اندازه‌گیری معیارهای پیچیده، ایجاد احساس عدالت در فرایند ارزیابی برای شرکت‌کنندگان و امکان سنجش هم‌زمان چندین معیار برخوردار است.^۳ تاریخچه به‌کارگیری روش‌های شبیه‌سازی برای ارزیابی رفتار افراد به دوره جنگ جهانی دوم و قبل از آن مربوط می‌شود [۱۹]. اولین استفاده غیرنظامی از این روش در کمیته جذب خدمات کشوری بریتانیا انجام شد [۲۰]. پس از آن برای ارزیابی و انتصاب مدیران شرکت مخابرات آمریکا مورد استفاده قرار گرفته و از این طریق تجاری‌سازی^۴ و در بخش عمومی و خصوصی به‌کار گرفته شده است [۲۱] و [۲۲].

کانون‌های ارزیابی با اهداف استخدام، انتصاب و یا توسعه کارمندان به‌کار گرفته شده و به روش‌های مختلفی اجرا می‌شوند، اما معمولاً چند ویژگی مشترک وجه ممیزه کانون‌های ارزیابی است. اولاً، کانون‌های ارزیابی برای سنجش رفتارهایی که برای موفقیت در نقش‌های مدیریت و رهبری مهم هستند، طراحی شده‌اند [۲۳]. ویژگی دیگر کانون‌های ارزیابی استفاده از ارزیاب‌های آموزش‌دیده برای امتیازدهی به رفتارهای مشاهده شده است [۲۴] و [۲۵]. در نهایت کانون‌های ارزیابی از تمرین‌های شبیه‌سازی چندگانه برای استخراج رفتار مرتبط با ابعاد رفتاری^۵ (شایستگی‌ها) چندگانه استفاده می‌کنند [۲۶] و [۲۷].

رفتارهای مورد انتظار از داوطلبان در کانون‌های ارزیابی در قالب شایستگی‌ها، دسته‌بندی و در تمرین‌های مختلف تقسیم می‌شوند [۲۸]. آنچه در کانون ارزیابی مورد سنجش واقع می‌شود، شایستگی است و تمرین‌های شبیه‌سازی، ابزار این سنجش هستند [۲۹]. شایستگی‌ها به‌طور معمول شامل مهارت‌ها و توانمندی‌هایی است که برای موفقیت در نقش‌های مدیریت و رهبری ضروری هستند و نتیجه ارزیابی معمولاً در قالب نمرات داوطلبان در هر شایستگی ارائه و تفسیر می‌شود. اگرچه شایستگی‌های کانون ارزیابی با عناوین مختلف و متنوعی مطرح می‌شوند، اما برخی مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهد که هم‌پوشانی مفهومی زیادی بین شایستگی‌های مورد ارزیابی در سراسر دنیا وجود دارد. در این راستا براساس یکی از این مطالعات، شایستگی‌های کانون ارزیابی در ۶ دسته: ۱. در نظر گرفتن و توجه به دیگران، ۲. ارتباطات، ۳. انگیزش، ۴. تأثیرگذاری بر دیگران، ۵. سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی و ۶. حل مسئله، طبقه‌بندی شده‌اند [۳۰]. تمرین‌ها نیز مانند شایستگی‌ها تنوع گسترده‌ای دارند، اما نمونه‌های رایج تمرین‌های کانون ارزیابی

1. Assessment Center

۲. روش (Methodology) در مقابل سازه (Construct) است.

3. Thornton and Rupp, 2006, P 4.

4. Bray, 1982.

5. Behavioral Dimensions

6. Rupp, D. E., Hoffman, B. J., Bischof, D., Byham, W., Collins, L., Gibbons, A., ... and Thornton, G. (2015). Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations. Journal of Management, 41(4), 1244-1273.



شامل: بحث‌های گروهی بدون رهبر،^۱ تمرین‌های کازیه‌ای،^۲ ایفای نقش،^۳ تحلیل موردی^۴ و ارائه شفاهی^۵ هستند [۳۱]. داوطلبان برای موفقیت در کانون ارزیابی نیازمند بروز رفتارهای متناسب با موقعیت شغلی شبیه‌سازی شده در هر تمرین هستند و همین مسئله موجب شده تا کانون‌های ارزیابی روش مناسبی برای سنجش رفتار در موقعیت‌های کاری گوناگون باشند. اگرچه محور بودن سنجش رفتار در کانون ارزیابی مورد اتفاق جامعه علمی است، اما طریقه مفهوم‌سازی و تفسیر رفتارها محل اختلاف است. برخی استدلال می‌کنند که رفتارها باید براساس شایستگی‌ها تفسیر شوند [۳۲] و دیگران بر این باورند که لازم است رفتارها، تجمیع شده و متناسب با تمرین‌ها تفسیر شوند [۳۳]. در روش دوم، شایستگی‌ها حذف شده و تمرین‌ها مبنای اصلی تحلیل رفتار قرار می‌گیرند [۳۴].

۲-۳. انواع کانون‌های ارزیابی

همان‌طور که پیش از این اشاره شد کانون‌های ارزیابی با هدف استخدام، ارتقا، شناسایی نقاط ضعف و قوت مهارتی و توسعه مهارت‌ها برگزار می‌شوند. در جدول ۱، تفاوت ویژگی‌های کانون‌های ارزیابی با اهداف متفاوت مشاهده می‌شود.

جدول ۱. مقایسه کانون‌های ارزیابی برای اهداف مختلف

توسعه مهارت‌ها	شناسایی نیازهای آموزشی	انتخاب یا ارتقا	شرکت‌کنندگان
همه کارمندان علاقه‌مند	همه کارمندان علاقه‌مند	داوطلبان استخدام یا کارمندان مستعد	
شغل فعلی یا آینده	شغل فعلی یا آینده	شغلی که قرار است اکنون یا در آینده تصدی شود.	پست یا شغلی که باید تحلیل شود
تعداد کم (۵ الی ۷)	تعداد زیاد (۸ الی ۱۰)	تعداد کم (۵ الی ۷)	تعداد ابعاد (شایستگی‌ها)
مهارت‌های قابل یادگیری	قابل توسعه، به‌لحاظ مفهومی منحصر به فرد	ظرفیت‌های عمومی، ویژگی‌های شخصیتی	ماهیت ابعاد (شایستگی‌ها)
بیش از یک عدد در هر تمرین	زیاد (۶ الی ۸)	کم (۳ الی ۵)	تعداد تمرین‌ها
نمونه کاری ^۷	شباهت تقریبی با شغل	عام ^۶	نوع تمرین‌ها
نسبتاً طولانی (۱ الی ۱.۵ روز)	نسبتاً طولانی (۱ الی ۱.۵ روز)	نسبتاً کوتاه (۰.۵ الی ۱ روز)	زمان مورد نیاز برای ارزیابی
		مشاهده کنترل شده با دقت بالا	روش مشاهده
	شخصی‌سازی شده برای هر داوطلب	عینی، کمی‌سازی شده	روش تجمیع نمرات
گزارش شفاهی فوری	طولانی، تجویزی	کوتاه، توصیفی	نوع گزارش
شرکت‌کننده و شاید مدیر مستقیم	شرکت‌کننده و مدیر مستقیم	داوطلب، مدیران دو سطح بالاتر	شخص بازخورد گیرنده
کارکنان منابع انسانی سازمان، یا آموزش‌دهنده یا تسهیلگر	کارکنان منابع انسانی سازمان یا ارزیاب‌ها	کارکنان منابع انسانی سازمان	شخص بازخورد دهنده
پیشنهادات رفتاری	نمرات شایستگی‌ها	نمرات کلی ارزیابی	خروجی اصلی

مأخذ: ثورنتون، ۲۰۰۶: ۴۹.

1. Leaderless Group Discussions
2. In-Baskets
3. Role-Plays
4. Case Analyses
5. Oral Presentations
6. Generic
7. Work Sample

با توجه به جدول ۱، برخی ویژگی‌های کانون ارزیابی متناسب با هدف برگزاری آن تغییر کرده و از جمله مواردی که در کانون‌های مختلف متفاوت است، می‌توان به نوع گزارش، نوع تمرین‌ها، تعداد و ماهیت شایستگی‌ها اشاره کرد. بر این اساس کانون‌هایی که با هدف شناسایی نیازهای آموزشی برگزار می‌شوند تعداد شایستگی بیشتری را به کار می‌گیرند و بر شایستگی‌های قابل توسعه تمرکز می‌کنند. این در حالی است که کانون‌هایی که با هدف انتخاب یا ارتقا برگزار می‌شوند بر ظرفیت‌های عمومی و ویژگی‌های شخصیتی تمرکز کرده و تعداد شایستگی کمتری را ارزیابی می‌کنند. همچنین کانون‌هایی که با هدف توسعه مهارت‌ها برگزار می‌شوند بر مهارت‌ها تمرکز کرده و از تعداد شایستگی کمتری استفاده می‌کنند.

۴-۲. پیشینه قوانین و مقررات کانون‌های ارزیابی در نظام اداری ایران

شایسته‌سالاری در نظام اداری کشور یکی از ملزومات مهم تحقق بند «۱۰» اصل سوم قانون اساسی جمهوری اسلامی مبنی بر ایجاد نظام اداری صحیح بوده و در بند «۴» سیاست‌های کلی نظام اداری مبنی بر دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران نیز مورد تأکید و توجه واقع شده است. علاوه بر این در مبحث اول فصل هشتم سند تحول دولت سیزدهم از «شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران» به‌عنوان اهم اقدامات در حوزه نظام اداری یاد شده و بر مدیریت استعداد و جانشین‌پروری از طریق طراحی بانک اطلاعات مدیران مشتمل بر اطلاعات نیم‌رخ شایستگی تأکید شده است. بر این اساس طبق ماده (۵۴) قانون مدیریت خدمات کشوری،^۱ دستگاه‌های اجرایی موظفند به‌منظور استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات در خدمت مدیران، در انتخاب و انتصاب افراد به پست‌های مدیریت حرفه‌ای، شرایط تخصصی لازم را تعیین نموده تا افراد از مسیر ارتقای شغلی به‌مراتب بالاتر ارتقا یابند. در بند «ث» ماده (۱۰۶) قانون برنامه هفتم پیشرفت نیز به نیازسنجی آموزشی به‌منظور توسعه قابلیت‌های مدیران اشاره شده و مبنای این امر، بانک اطلاعات مدیران و نتایج کانون‌های صلاحیت حرفه‌ای در نظر گرفته شده است [۳۵]. همچنین طبق ماده (۵۶)^۲ قانون مدیریت خدمات کشوری، سازمان اداری و استخدامی کشور موظف شده است برنامه‌ها و سامانه‌های اجرایی مؤثری را برای آموزش مدیران متناسب با وظایف و نقش‌های مورد انتظار در بخش‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور تنظیم نماید. به‌علاوه در این ماده تصریح شده که هرگونه انتصاب و ارتقای مدیران منوط به طی دوره‌های یاد شده است. در این راستا شورای عالی اداری در یکصد و شصت و پنجمین جلسه، مورخ ۱۳۹۳/۴/۳۱، بنا به پیشنهاد معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور^۳ و همچنین تکلیف مقرر در بند «۷» بخش مدیریت سرمایه انسانی برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دور دوم،^۴ و در راستای اجرای ماده (۵۶) قانون مدیریت خدمات کشوری و به‌استناد بند «۱۱» ماده (۱۱۵) این قانون،^۵ ابلاغیه شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰ را در خصوص «برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی» تصویب کرد. مطابق با این مصوبه که با هدف ارتقای شایستگی مدیران کشور

۱. به‌منظور استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات در خدمت مدیران، دستگاه‌های اجرایی موظفند اقدامات زیر را انجام دهند:

الف - در انتخاب و انتصاب افراد به پست‌های مدیریت حرفه‌ای، شرایط تخصصی لازم را تعیین نموده تا افراد از مسیر ارتقای شغلی به‌مراتب بالاتر ارتقا یابند. در مواردی که از این طریق امکان انتخاب وجود نداشته باشد، با برگزاری امتحانات تخصصی لازم، انتخاب صورت می‌پذیرد. دستگاه‌های اجرایی می‌توانند برای حداکثر پانزده درصد (۱۵٪) سمت‌های مدیریت حرفه‌ای از افراد شایسته (با رعایت تخصص و تجربه شاغل نسبت به شغل، بدون رعایت سلسله‌مراتب مدیریتی) خارج از دستگاه استفاده نمایند.

ب - عزل و نصب متصدیان پست‌های مدیریت سیاسی (مذکور در ماده (۷۱) این قانون) بدون الزام به رعایت مسیر ارتقای شغلی از اختیارات مقامات بالاتر می‌باشد.

ج - دوره خدمت در پست‌های مدیریت حرفه‌ای چهارساله می‌باشد و تمدید آن بلامانع است. تغییر سمت افراد قبل از مدت مذکور براساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت‌وزیران می‌رسد امکان‌پذیر می‌باشد.

تبصره «۱» - در اجرای این ماده مجموع شرکت‌های زیرمجموعه یک شرکت مادر تخصصی برای انتصاب مدیران یک دستگاه اجرایی تلقی می‌گردد.

تبصره «۲» - در هر یک از دستگاه‌های اجرایی، یکی از پست‌های معاونین مقامات اجرایی مذکور در بندهای «د» و «ه» ماده (۷۱) این قانون ثابت تلقی می‌گردد و عزل و نصب متصدی آن براساس آیین‌نامه‌ای است که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت‌وزیران می‌رسد.

تبصره «۳» - دستگاه‌های اجرایی موظفند امکان ارتقای مسیر شغلی را با توجه به امتیازات مربوطه در فضای رقابتی برای کلیه کارمندان فراهم نمایند.

تبصره «۴» - مدیران مذکور در ماده (۷۱) این قانون مدیران سیاسی و بقیه مدیران حرفه‌ای تلقی می‌گردند.

۲. سازمان موظف است برنامه‌ها و سامانه‌های اجرایی مؤثری را برای آموزش مدیران متناسب با وظایف و نقش‌های مورد انتظار در بخش‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور تنظیم نماید و هرگونه انتصاب و ارتقای مدیران منوط به طی دوره‌های ذی‌ربط می‌باشد.

۳. سازمان اداری و استخدامی کشور فعلی.

۴. بند «۷» بخش سرمایه برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دور دوم: اجرای برنامه ارزیابی و تربیت مدیران (براساس مدل‌های شایستگی) و الزام دستگاه‌ها به انتخاب، انتصاب و ارتقای جدید در رابطه با تمام پست‌های مدیریتی براساس این برنامه و تشکیل بانک اطلاعات مدیران.

۵. بند «۱۱» وظایف و اختیارات شورای عالی اداری: تصویب طرح‌های لازم برای ارتقای بهره‌وری و کارایی نیروی انسانی و مدیریت دستگاه‌های اجرایی.



تصویب شده، شرایط عمومی انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای^۱ منوط به دارا بودن «گواهینامه شایستگی عمومی^۲ احراز سمت‌های مدیریتی» شده است. این در حالی است که در تبصره الحاقی به موجب مصوبه شماره ۳۸۶۰۶۰ مورخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۷ شورای عالی اداری، شرط دارا بودن «گواهینامه شایستگی عمومی احراز سمت‌های مدیریتی» برای انتصاب در سطوح مدیریت حرفه‌ای پایه و عملیاتی (که به عنوان سطوح سرپرستی تعریف می‌شوند) از تاریخ این مصوبه به مدت سه سال ملغی‌الآثر شده و در نتیجه در شرایط کنونی گواهینامه شایستگی احراز سمت مدیریتی فقط در دو سطح مدیریت میانی و ارشد الزامی است.

در این راستا، سازمان اداری و استخدامی کشور طی بخشنامه ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۰۴ ضوابط برگزاری کانون ارزیابی شایستگی را ابلاغ کرده که شامل مدل شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای، روش‌ها و ابزارهای ارزیابی شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای، شرایط عمومی و معیارهای تخصصی تعیین صلاحیت کانون‌های ارزیابی شایستگی و عناوین دوره‌های آموزشی برای ارتقای شایستگی است. در این بخشنامه عنوان شده افرادی که مجموع امتیاز ارزیابی آنان کمتر از ۵۰ باشد، از فرایند ارزیابی و توسعه شایستگی حذف و مراتب عدم احراز ایشان، به صورت محرمانه به دستگاه اجرایی محل خدمت فرد اعلام می‌شود. طبق این بخشنامه علاوه بر کانون ارزیابی مرکز آموزش مدیریت دولتی، کانون‌های ارزیابی دستگاه‌های اجرایی و کانون‌های ارزیابی دارای مجوز از طرف سازمان اداری و استخدامی نیز امکان ارزیابی مدیران حرفه‌ای را دارند، اما طی بخشنامه ۱۴۶۴۷ مورخ ۱۴۰۱/۰۳/۰۲ شورای عالی اداری، ارزیابی شایستگی مدیران سطوح میانی و ارشد، به صورت انحصاری به مرکز آموزش مدیریت دولتی واگذار شد.

بر اساس دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه «شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای»، موضوع بخشنامه شماره ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۰۴ سازمان اداری و استخدامی کشور، مفاهیم و واژگان مرتبط با کانون‌های ارزیابی و نظام شایستگی به شرح ذیل تعریف شده است:

■ **شایستگی:** ترکیبی است از دانش، مهارت، نگرش و ویژگی‌های فردی که به یک فرد امکان می‌دهد تا وظایف مربوط را پس از احراز سمت‌های مدیریتی یا ارتقا به سطوح بالاتر به طور موفقیت‌آمیز انجام دهد.

■ **مدل شایستگی:** به مجموعه‌ای از شایستگی‌ها که در بردارنده رفتارهای کلیدی مورد نیاز برای عملکرد سطح عالی در شغل یا سمت خاص می‌باشد، اطلاق می‌شود.

■ **مدل شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای:** به مجموعه‌ای از شایستگی‌های عمومی مدیریتی سطوح چهارگانه مدیران حرفه‌ای (شامل چهار شایستگی برای مدیران عملیاتی، پنج شایستگی برای مدیران پایه، دو شایستگی برای مدیران میانی و یک شایستگی برای مدیران ارشد)، با تعاریف و مصادیق رفتاری تعیین شده در این دستورالعمل اطلاق می‌شود.

■ **مدل شایستگی اختصاصی مدیران حرفه‌ای:** به مجموعه‌ای از شایستگی‌های تخصصی مدیریتی در یک زمینه خاص که از سوی دستگاه اجرایی تعیین می‌شود، اطلاق می‌شود، به گونه‌ای که به یک فرد امکان می‌دهد تا بتواند وظایف مربوط را پس از احراز سمت‌های مدیریتی یا ارتقا به سطوح بالاتر به طور موفقیت‌آمیز انجام دهد.

■ **کانون ارزیابی شایستگی:** مراکز تأیید صلاحیت شده دولتی و غیردولتی توسط سازمان هستند که طی فرایندی رسمی و بر مبنای شاخص‌ها و ابزارهای مورد تأیید سازمان نسبت به ارزیابی شایستگی‌های کارمندان و تعیین میزان توان بالقوه آنان برای احراز سمت‌های مدیریتی اقدام می‌کنند.

■ **نیم‌رخ شایستگی:** شرح وضعیت مستندی است که بر اساس نتایج ارزیابی شایستگی‌ها و وضع موجود افراد، کمبودهای دانشی، مهارتی و نگرشی آنان را برای آمادگی پذیرش سمت‌های مدیریتی و یا ارتقا به سطوح بالاتر نشان می‌دهد.

۱. مدیران حرفه‌ای: شامل تمامی عناوین سمت‌های مدیریتی دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری، به استثنای سمت‌های مدیریت سیاسی، موضوع ماده (۷۱) قانون مذکور و هم‌ترازان آنان است که به چهار گروه به شرح زیر تقسیم شده‌اند:

۱. مدیران ارشد: آن دسته از مدیرانی می‌باشند که وظیفه سیاست‌گذاری، خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی کلان، هدایت و نظارت عالی بر عملکرد دستگاه را در واحدهای ستادی به عهده دارند.

۲. مدیران میانی: به آن دسته از مدیرانی اطلاق می‌شود که وظیفه هماهنگی، ایجاد ارتباط بین سطوح عالی (مقامات) و یا مدیران ارشد را در واحدهای ستادی به عهده دارند. مانند مدیران کل و معاونین آنان، معاونین سازمان‌ها، مؤسسات دولتی و مراکز مستقل و سمت‌های مدیریتی هم سطح آنها.

۳. مدیران پایه: به آن دسته از مدیرانی اطلاق می‌شود که وظیفه اجرای سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های سازمانی را در واحدهای ستادی بر عهده دارند. مانند: رؤسای ادارات، رؤسای گروه‌ها و سمت‌های مدیریتی هم سطح آنها.

۴. مدیران عملیاتی: شامل مدیران آن دسته از واحدهای عملیاتی یا اجرایی دستگاه‌های اجرایی نظیر مدارس، بیمارستان‌ها، ورزشگاه‌ها، موزه‌ها، مراکز فنی و حرفه‌ای و مراکز نگهداری معلولین هستند که تولید، تأمین و ارائه خدمات اصلی و نهایی دستگاه را به عهده دارند (منبع: ابلاغیه شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰ را در خصوص «برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی»).

۲. مطابق دستورالعمل اجرایی شورای عالی اداری، شایستگی عمومی مدیران به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های تعیین شده از سوی سازمان اطلاق می‌شود که به یک فرد امکان می‌دهد تا بتواند وظایف مربوط را پس از احراز سمت مدیریتی و یا ارتقا به سطوح بالاتر به طور موفقیت‌آمیز انجام دهد.



۳. آسیب‌های نظری استقرار کانون‌های ارزیابی مدیران در نظام اداری

بررسی‌های نظارتی در خصوص استقرار کانون‌های ارزیابی در نظام اداری کشور مشتمل بر دو جنبه بررسی چالش‌های نظری و چالش‌های اجرایی است. چالش‌های علمی و نظری استقرار کانون‌های ارزیابی مربوط به استانداردها و اصول طراحی کانون‌های ارزیابی است که عمدتاً در بخشنامه ابلاغی سازمان اداری و استخدامی کشور در سال ۱۳۹۶ به این امور پرداخته شده و مدل عمومی شایستگی مدیران حرفه‌ای در بخشنامه مذکور ارائه شده است. در این بخش به آسیب‌شناسی جنبه‌های نظری استقرار کانون‌های ارزیابی شایستگی مدیران در نظام اداری پرداخته خواهد شد.

۳-۱. عدم توجه کافی به اقتضائات دستگاه‌های اجرایی در طراحی مدل شایستگی آنها

یکی از اصول طراحی کانون ارزیابی، اصل همانندی^۱ است که ناظر به شباهت تمرین‌های طراحی شده با شرایط واقعی شغل مورد نظر بوده که مزیت اصلی کانون ارزیابی نسبت به سایر روش‌های ارزیابی محسوب می‌شود [۳۶]. ارزیابی‌شوندگان نیز در هنگام مواجهه با روشی که شرایط واقعی شغل را بازنمایی می‌کند واکنش مثبتی داشته و بیشتر از روش‌های دیگر مورد قبول ایشان واقع می‌شود [۳۷]. در این راستا به منظور شبیه‌سازی شرایط شغلی، لازم است شایستگی‌ها متناسب با شغل مورد نظر در نظر گرفته شده و پس از انجام تحلیل شغل، تمرین‌های شبیه‌سازی متناسب با فعالیت‌های شغلی طراحی شوند تا از این طریق نشانگرهای رفتاری مرتبط با شایستگی‌ها قابلیت بروز و ثبت داشته باشد [۳۸]. بر این اساس عنوان شایستگی‌ها و سطح مورد نیاز هر شایستگی بسته به شغل مورد نظر متفاوت خواهد بود. برای مثال ممکن است در شرایط احراز شغل «مدیر مالی» شایستگی «مهارت‌های ارتباطی» اهمیت چندانی نداشته، اما داوطلب شغل «مدیر فروش» نیازمند کسب امتیاز قابل توجهی در شایستگی مذکور داشته باشد.

در مدل شایستگی طراحی شده توسط سازمان اداری و استخدامی کشور^۲ از عبارت مدل عمومی شایستگی یاد شده و علاوه بر تعیین شایستگی‌های مشترک برای همه دستگاه‌های اجرایی و تمامی شغل‌ها، تمرین‌ها و نشانگرهای رفتاری نیز از پیش تعیین شده است. در نتیجه این اقدام شبیه‌سازی شرایط واقعی شغل که مزیت اصلی کانون ارزیابی است مخدوش شده و اعتبار نتایج کانون ارزیابی زیر سؤال خواهد رفت. بر این اساس تفکیک شایستگی‌ها به عمومی و اختصاصی اقدام سازنده‌ای نبوده و طراحی مدل شایستگی متناسب با ویژگی‌های شغل، روش متداول اجرای کانون ارزیابی است.

مسئله دیگر تعداد زیاد شایستگی‌های عمومی معرفی شده در بخشنامه سازمان اداری استخدامی کشور است. در این راستا با توجه به تعداد زیاد شایستگی‌های عمومی اگر دستگاه‌های اجرایی، در صورتی که علاوه بر مدل عمومی، مدل اختصاصی مشاغل نیز طراحی شده باشد، امکان تجمیع ارزیابی شایستگی‌های عمومی و اختصاصی در یک کانون ارزیابی امکان‌پذیر نبوده و ناگزیر باید جلسات بیشتری برای ارزیابی شایستگی‌ها برگزار کرد. تعدد جلسات ارزیابی علاوه بر تحمیل هزینه‌های بیشتر به دستگاه‌های اجرایی، فرایند ارزیابی را طولانی‌تر کرده و اجرایی‌سازی آن را با مشکلات بیشتری مواجه می‌کند.

۳-۲. قابل شبیه‌سازی نبودن برخی شایستگی‌ها

استانداردهای مختلفی برای طراحی شایستگی‌های کانون‌های ارزیابی توسط نهادهای علمی و اندیشمندان این حوزه مطرح شده است که از جمله مهم آنها قابلیت شبیه‌سازی است. این معیار بیان می‌کند شایستگی رفتاری، هنگامی قابل سنجش است که شبیه‌سازی آن توسط تمرین‌های کانون ارزیابی امکان‌پذیر باشد [۳۹]. طبق بررسی‌های انجام شده، انتقاداتی نسبت به عدم قابلیت شبیه‌سازی برخی شایستگی‌های طرح شده، نظیر شایستگی «تعلق سازمانی» و «روحیه جهادی» وجود دارد.

۳-۳. مشخص نبودن روش ثبت رفتارها

کلیدی‌ترین مسئله در شایستگی‌های کانون ارزیابی، مبتنی بر رفتار بودن آنهاست، زیرا رفتاری واقعی است که مشاهده‌پذیر بوده و امکان قضاوت بر مبنای آن وجود دارد [۴۰]. بر این اساس شایستگی را، دسته‌بندی همگن رفتارهای قابل مشاهده تعریف کرده‌اند [۴۱].

1. Fidelity

۲. طبق بررسی‌های انجام شده این بخشنامه توسط جهاد دانشگاهی طراحی شده و از سوی سازمان اداری و استخدامی کشور ابلاغ شده است.



اهمیت مشاهده رفتارهای مورد انتظار در کانون ارزیابی به اندازه‌ای است که در برخی موارد از عبارت «مشاهده‌گر»^۱ به جای ارزیاب استفاده می‌شود [۴۲].

در این راستا به منظور احراز شایستگی افراد در کانون ارزیابی روش‌هایی برای ثبت رفتارها و تحلیل آن وجود دارد از جمله مشهورترین آنها می‌توان به روش ثبت رفتار در حین اجرای تمرین و روش ارائه چک لیست رفتار اشاره کرد. در روش اول ارزیاب‌ها، رفتارهای داوطلبان را به صورت دقیق ثبت کرده و پس از اتمام تمرین با مطالعه یادداشت‌های خود به شایستگی‌هایی که مصادیق رفتاری آن را ثبت کرده‌اند امتیاز می‌دهند. در روش دوم، چک لیستی از رفتارهای مطلوب و غیرمطلوب مورد انتظار در نظر گرفته شده و در اختیار ارزیاب‌ها قرار می‌گیرد تا براساس رفتارهای احراز شده در هر تمرین به شایستگی‌ها امتیاز دهند. اگرچه ارائه مصادیق رفتاری به ارزیاب‌ها از ارکان اصلی کانون ارزیابی به‌شمار نمی‌رود، اما در مواردی که ارزیاب‌ها تازه کار باشند به‌کارگیری این روش بسیار توصیه شده و موجب نزدیک شدن معیارهای ارزیابی خواهد شد. بر این اساس یکی از اصول طراحی کانون‌های ارزیابی، مشخص کردن روش ثبت رفتار^۲ است و این درحالی است که در بخشنامه سازمان اداری و استخدامی کشور به آن اشاره‌ای نشده است.

۳-۴. عدم وضوح و هم‌پوشانی نشانگرهای (مصادیق) رفتاری

مسئله‌ای که در خصوص نشانگرهای (مصادیق) رفتاری طراحی شده در بخشنامه سازمان اداری و استخدامی کشور حائز اهمیت است غیرقابل مشاهده بودن مصادیق رفتاری است. به عبارت بهتر مصادیق رفتاری در نظر گرفته شده از جنس رفتار مشخص نبوده، بلکه توصیف تفصیلی شایستگی است. شایان ذکر است ارائه نشانگرهای کلی و غیرمصادیقی در طراحی کانون ارزیابی به این معناست که ارزیاب‌ها به جای توجه به نشانگرهای رفتاری و ثبت رفتارها، به تشخیص خود میزان قوت و ضعف افراد در هر شایستگی را ارزیابی کرده و به ارزیابی‌شوندگان نمره می‌دهند [۴۳]. در نتیجه این رویکرد، نقش ارزیاب‌ها در فرایند امتیازدهی پررنگ‌تر شده و معیار نمره داوطلبان تشخیص ارزیاب از عملکرد آنهاست. این درحالی است که ابزار کانون ارزیابی با طراحی تمرین‌های شبیه‌سازی به دنبال بروز رفتارهای مشخص از افراد بوده تا نقش عامل ارزیاب را کاهش داده و به جای پیش‌بینی و قضاوت عملکرد توسط ارزیاب‌ها، رفتارهای بروز یافته معیار قضاوت باشند.

در بخشنامه ابلاغی سازمان اداری و استخدامی کشور مصادیق رفتاری برای تمرین‌های مختلف یکسان بوده و صرفاً به مصادیق رفتاری به تفکیک شایستگی‌ها اشاره شده است. این درحالی است تمایز مصادیق رفتاری در خصوص هر تمرین از اصول طراحی کانون ارزیابی است و مصادیق رفتاری به تفکیک تمرین‌ها ارائه می‌شوند نه به تفکیک شایستگی‌ها، زیرا طبق نظریه فعال‌سازی ویژگی‌های شخصیتی^۳ هر تمرین شرایط محیطی و زمینه بروز رفتارهای معین و متفاوتی را فراهم می‌کند [۴۴] و تعمیم نشانگرهای رفتاری به همه تمرین‌ها حاکی از عدم توجه به ماهیت رفتاری شایستگی‌ها و نقض اصل همانندی در طراحی کانون ارزیابی است. همچنین بسیاری از مصادیق رفتاری مطرح شده با یکدیگر هم‌پوشانی داشته و تشخیص تفاوت مصادیق با یکدیگر دشوار است.

۳-۵. مشخص نبودن نحوه ترکیب نتایج ارزیابی ۳۶۰ درجه با نتایج کانون

روش ارزیابی ۳۶۰ درجه یا «ارزیابی توسط همکاران»^۴ ابزاری است که به منظور ارزیابی عملکرد و ارزیابی شایستگی در کارکنان و نیز ارائه بازخورد به کار گرفته می‌شود. در این روش معمولاً سئوالاتی در قالب پرسش‌نامه به همکاران فرد ارزیابی‌شونده شامل مدیر، همکاران، زیردستان و نیز خود فرد داده شده و نتایج آن برای صحت‌سنجی سایر ابزارها نظیر کانون ارزیابی و نیز به منظور ارائه بازخورد به فرد در خصوص ادراک سایرین از عملکرد و شایستگی‌های خود، مورد استفاده قرار می‌گیرد [۴۵]. در بخشنامه ابلاغ شده توسط سازمان اداری و استخدامی، ارزیابی ۳۶۰ درجه به‌عنوان یکی از ابزارهای کانون ارزیابی معرفی شده و در جدول شایستگی-ابزار نیز تنها ابزاری است که امکان سنجش تمام شایستگی‌ها را دارد. نکته‌ای که در بخشنامه ابلاغی سازمان اداری و استخدامی کشور در خصوص ارزیابی ۳۶۰ درجه مغفول مانده، کاربرد این ابزار و روش استفاده و تفسیر نمرات آن در سنجش شایستگی‌ها و ارائه بازخور به افراد است. در این راستا شایان ذکر است که نمرات ارزیابی ۳۶۰ درجه امکان جمع‌بندی با نمرات کانون را نداشته، زیرا

1. Observer
2. Behavior Recording
3. Trait Activation Theory
4. Peer Review

اعتبارسنجی کانون ارزیابی از طریق نمرات تمرین‌های شبیه‌سازی محاسبه شده و ارزیابی ۳۶۰ درجه ابزاری خارج از کانون ارزیابی است و تجمیع نمرات آن با کانون امکان‌پذیر نیست. کاربرد ارزیابی ۳۶۰ درجه اولاً، برای بررسی اعتبار نتایج کانون ارزیابی بوده به این صورت که اگر تفاوت قابل توجهی بین نتیجه کانون ارزیابی و ارزیابی ۳۶۰ درجه وجود داشته باشد نتیجه کانون ارزیابی مورد تردید قرار می‌گیرد. کاربرد دیگر ارزیابی ۳۶۰ در کانون‌های توسعه‌ای است که از طریق ارزیابی ۳۶۰ درجه فرد ارزیابی‌شونده از نحوه نگاه دیگران نسبت به خود آگاه شده و امکان تغییر و توسعه شایستگی‌های فردی را برای خود فراهم می‌کند. بر این اساس لازم است کاربرد ارزیابی ۳۶۰ درجه و نحوه تفسیر و به‌کارگیری نتایج آن در ارزیابی مشخص شود.

۳-۶. مشخص نبودن جایگاه مصاحبه در کانون ارزیابی

مصاحبه همانند کانون ارزیابی یکی از ابزارهای شکل‌یابنده^۱ در سنجش توانمندی و پیش‌بینی عملکرد کارمندان بوده که در مطالعات مختلف روایی بالاتری نسبت به سایر ابزارهای شکل‌یابنده دارد [۴۶]. همچنین مصاحبه، رایج‌ترین ابزار پیش‌بینی عملکرد شغلی در تمام کشورهای دنیا در بخش دولتی و خصوصی است [۴۷] و [۴۸]. انواع روش‌های مصاحبه به دو دسته کلی مصاحبه ساختاریافته^۲ و مصاحبه غیرساختاریافته^۳ تقسیم می‌شوند [۴۹] و [۵۰]. مصاحبه‌های غیرساختاریافته دارای چارچوب مشخصی نبوده و مصاحبه‌گر سؤالات متفاوتی را از داوطلبان مختلف پرسیده و روش امتیازدهی مشخصی نیز برای آن تعریف نشده است. در این روش برداشت و قضاوت کلی مصاحبه‌گر از فرد ارزیابی‌شونده معیار امتیازدهی قرار می‌گیرد. در مصاحبه ساختاریافته متعارف سؤالات یکسانی از داوطلبان مختلف پرسیده شده و روش امتیازدهی نیز یکسان است. اغلب سؤالات مصاحبه‌های ساختاریافته و ساختاریافته متعارف بر نگرش‌ها و نظرات داوطلبان متمرکز است. یکی از انواع روش‌های مصاحبه ساختاریافته، روش «مصاحبه ساختاریافته رفتاری» است که روایی پیش‌بینی و روایی ملاکی بالاتری از سایر روش‌های مصاحبه داشته و به‌صورت گسترده‌تری مورد استفاده قرار می‌گیرد [۴۶]. مصاحبه ساختاریافته رفتاری دارای ویژگی‌های ذیل است [۵۱].

۱. سؤالات مصاحبه بر مبنای انجام تحلیل شغل طراحی می‌شود.
۲. از طریق تحلیل شغل ابعاد (شایستگی‌ها) اصلی مورد لازم برای انجام شغل شناسایی خواهد شد.
۳. سؤالات یکسانی از همه داوطلبان پرسیده خواهد شد.
۴. همه مصاحبه‌شوندگان رویه یکسانی را طی خواهند کرد.
۵. در اغلب موارد پاسخ‌های داوطلبان از طریق مقیاس‌های امتیازدهی به رفتارها ارزیابی خواهد شد.
۶. مصاحبه‌کنندگان از قبل در خصوص این روش آموزش می‌بینند.
۷. تصمیم نهایی پس از ارزیابی همه داوطلبان گرفته خواهد شد.

با توجه به اینکه مصاحبه ساختاریافته رفتاری بر مبنای تحلیل شغل انجام شده و در آن شایستگی‌های از پیش تعیین شده ارزیابی می‌شوند، امکان برگزاری هم‌زمان آن با کانون ارزیابی وجود دارد. این در حالی است که سایر روش‌های مصاحبه امکان جمع‌بندی با کانون ارزیابی را ندارند. مصاحبه ساختاریافته رفتاری نیز در صورتی امکان تجمیع با کانون ارزیابی را دارد که شایستگی‌های یکسانی مورد ارزیابی قرار گرفته و روش جمع‌بندی امتیازات از پیش تعیین شده باشد. این در حالی است که در مدل طراحی شده توسط سازمان اداری و استخدامی کشور مصاحبه به‌عنوان یکی از ابزارهای کانون ارزیابی معرفی شده و به نحوه طراحی، اجرا، امتیازدهی، آموزش مصاحبه‌کنندگان و سایر استانداردهای مصاحبه اشاره نشده است.

۳-۷. مشخص نبودن نحوه استفاده از آزمون شخصیت

مطالعات زیادی در خصوص تأثیر ابعاد شخصیتی بر عملکرد شغلی انجام شده [۵۲] و [۵۳] و اغلب آنها از الگوی پنج عاملی شخصیت

1. Formative
2. Salgado, J. F. (2017). Personnel Selection. In Oxford Research Encyclopedia of Psychology.
3. Structures Interview
4. Unstructured Interview



FFM) برای تبیین این ارتباط استفاده کرده‌اند [۵۴]. بر این اساس در سال‌های اخیر نظریه فعال‌سازی ابعاد شخصیتی (TAT) ^۲ به تأثیر شرایط محیطی بر بروز ویژگی‌های شخصیتی ^۳ و امکان سنجش این ابعاد در شرایط محیطی مختلف از جمله در کانون ارزیابی پرداخته [۵۵]، اما همچنان روش معمول برای سنجش ابعاد شخصیتی آزمون‌های شخصیت هستند. در این راستا شایان ذکر است آزمون شخصیت جزء ابزارهای کانون ارزیابی نبوده، بلکه ابزاری موازی کانون ارزیابی برای سنجش ابعاد شخصیتی است و امکان جمع‌بندی مستقیم نمرات آن با کانون ارزیابی امکان‌پذیر نبوده یا نیازمند تدابیر خاصی در خصوص نمره هر عامل است. این در حالی است که در بخشنامه ابلاغی سازمان اداری و استخدامی کشور به آزمون‌های مورد پذیرش این بخشنامه و نحوه جمع‌بندی نمرات آن با تمرین‌های شبیه‌سازی اشاره‌ای نشده است.

مسئله دیگری که در خصوص ابعاد شخصیتی در بخشنامه مذکور مغفول مانده، امکان سنجش ابعاد شخصیتی توسط تمرین‌های شبیه‌سازی و ارتباط آن با شایستگی‌های کانون ارزیابی در مطالعات نظریه فعال‌سازی عوامل شخصیتی است. در این راستا مطالعه لیونس و همکاران (۲۰۰۶) [۵۶] چارچوبی ارائه داده که نشان می‌دهد چگونه شایستگی‌های کانون ارزیابی در قالب ویژگی‌های شخصیتی جای گرفته و قابل مقایسه هستند. بر این اساس در بخشی از مطالعه‌ای که در مورد هم‌گرایی و واگرایی کانون‌های ارزیابی انجام شد، متخصصانی از هر دو حوزه کانون ارزیابی و شخصیت حضور داشته و طبقه‌بندی مشهور آرتور و همکاران (۲۰۰۳) [۵۷] از هفت شایستگی کانون ارزیابی را با مدل پنج عاملی شخصیت انطباق دادند.

جدول ۲. ارتباط بین مدل پنج عاملی شخصیت و شایستگی‌های کانون ارزیابی مطالعه آرتور [۵۶]

پذیرش تجربه‌های جدید	پایداری احساسی	وجدان	توافق‌پذیری	برون‌گرایی	
				✓	ارتباطات مؤثر
			✓		در نظر گرفتن و توجه به دیگران
		✓			انگیزش
				✓	اثرگذاری بر دیگران
	✓	✓			برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی
✓					حل مسئله
	✓				ظرفیت تحمل استرس و عدم قطعیت

1. Five Factor Model
2. Trait Activation Theory
3. Personality Traits

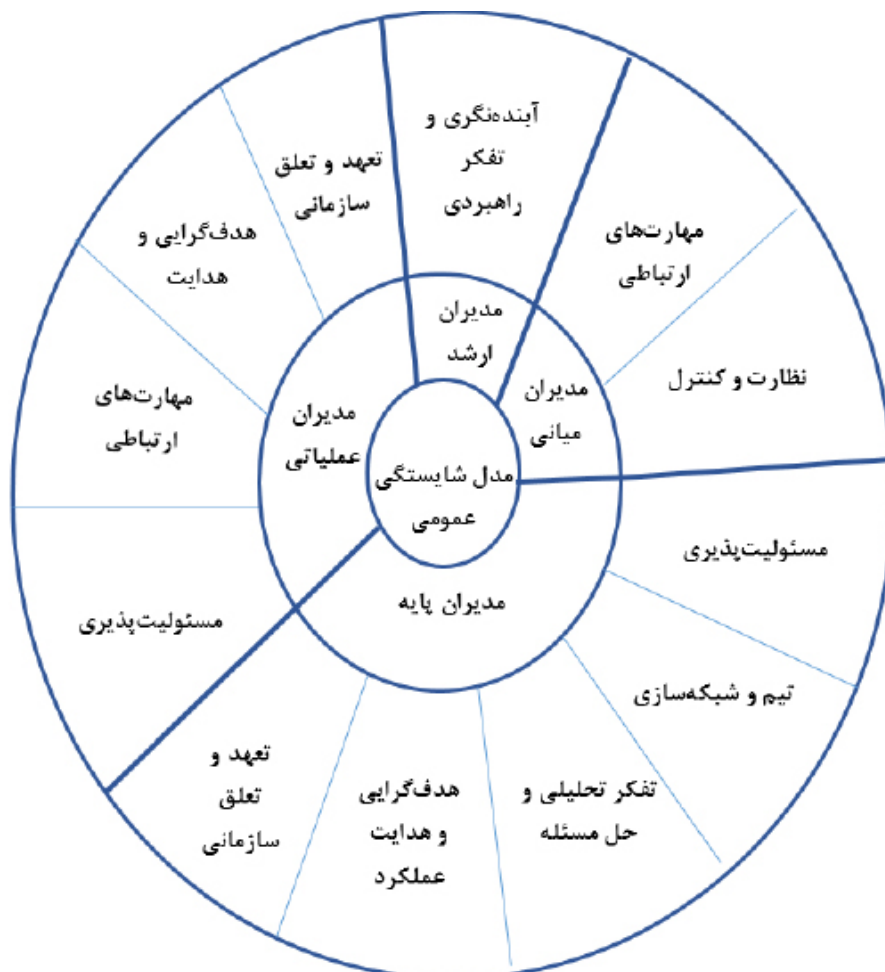
جدول ۲ ارتباط بین عوامل مدل پنج عاملی شخصیت و شایستگی‌های کانون ارزیابی را نشان داده و همان‌طور که مشاهده می‌شود، هر عامل شخصیتی حداقل با یکی از شایستگی‌های کانون ارزیابی در طبقه‌بندی آرتور و همکاران در ارتباط است. برای نمونه، رابطه‌ای شهودی بین شایستگی در نظر گرفتن / توجه به دیگران^۲ و عامل شخصیتی توافق‌پذیری^۳ به‌عنوان جنبه‌های توافق‌پذیری نظیر لطافت فکری^۴ اعتماد^۵ و نوع‌دوستی^۶ وجود دارد [۵۸]. همچنین ظرفیت تحمل استرس و عدم قطعیت که با نشانگر رفتاری «اثربخشی خود را در شرایط محیطی مختلف تحت درجات مختلفی از فشار، مخالفت و ناامیدی حفظ می‌کند» [۵۷] مشخص شده، ارتباط واضحی با ویژگی شخصیتی «پایداری احساسی» دارد. در این راستا شایستگی حل مسئله نیز در ارتباط با عامل شخصیتی گشودگی برای تجربیات جدید^۷ بوده و عامل شخصیتی برون‌گرایی نیز دارای هم‌بستگی با شایستگی‌های ارتباطات^۸ و اثرگذاری^۹ بر دیگران است. درنهایت عامل شخصیتی وجدان‌کاری^{۱۰} در ارتباط با شایستگی‌های انگیزش^{۱۱} و سازمان‌دهی^{۱۲} و برنامه‌ریزی^{۱۳} است. بنابراین، به‌رغم تفاوت‌ها در ساخت‌هایی که معمولاً در کانون ارزیابی سنجش می‌شوند با ساخت‌هایی که معمولاً با سنجش‌های شخصیتی سنجش می‌شوند، به‌نظر می‌رسد برخی هم‌پوشانی‌ها بین دامنه رفتاری شایستگی‌های کانون ارزیابی با ابعاد شخصیتی وجود دارد.

۸-۳. عدم تناسب کافی شرایط احراز شایستگی و سطوح مدیریت

مسئله دیگر در مدل شایستگی ارائه شده توسط سازمان اداری و استخدامی کشور، عدم توجه به تناسب شایستگی و سطح مدیریتی است. در بخشنامه مذکور، برای مدیران پایه ۵ شایستگی، برای مدیران عملیاتی ۴ شایستگی، برای مدیران میانی ۲ شایستگی و برای مدیران ارشد ۱ شایستگی تعریف شده است. به‌نظر می‌رسد مدل مذکور با این پیش‌فرض طراحی شده که مدیران ارشد شایستگی‌های دیگر را در مراحل قبل احراز کرده‌اند و برای تصدی جایگاه مدیریت ارشد نیازی به بررسی مجدد شایستگی‌های پیشین وجود ندارد.

1. Consideration
2. Awareness
3. Agreeableness
4. Tender-Mindedness
5. Trust
6. Altruism
7. Openness
8. Communication
9. Influencing
10. Conscientiousness
11. Drive
12. Organization
13. Planning

شکل ۱. مدل شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای



مأخذ: بخشنامه شماره ۱۶۵۷۳۶۳، ۱۳۹۶، سازمان اداری و استخدامی کشور.

این در حالی است که شایستگی‌ها، متناسب با سطح مدیریت تعریف می‌شوند، برای مثال شایستگی تفکر تحلیلی و حل مسئله مدیر عالی با مدیر پایه متفاوت بوده و فردی که در شغل مدیریت عملیاتی می‌تواند مسائل را به خوبی حل کند، الزاماً در شغل مدیریت ارشد توانایی حل مسئله را نخواهد داشت، زیرا نوع مسائل با بالا رفتن سطح مدیریت متفاوت شده و حل آنها نیازمند توانمندی‌هایی فراتر از سطوح پایین‌تر است. شایان‌ذکر است این مسئله مورد توجه سازمان اداری و استخدامی کشور قرار گرفته و در تصویب‌نامه شماره ۱۴۶۴۷ مورخ ۱۴۰۱/۰۳/۰۲ شورای عالی اداری (بیش از چهار سال از شروع کانون‌های ارزیابی) ارزیابی شایستگی‌های سطوح قبل نیز الزام شده است.

۹-۳. عدم تناسب ابزارها و شایستگی‌ها در ماتریس ابزار-شایستگی

یکی از مباحث علمی مطرح در حوزه کانون ارزیابی، بررسی میزان تناسب ابزارهای کانون ارزیابی برای سنجش شایستگی‌های مورد نظر است.

جدول ۳. روش‌ها و ابزارهای ارزیابی شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای

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

مأخذ: همان.



در بخشنامه سازمان اداری و استخدامی کشور به مطالعات پشتیبان و شواهدی که جدول شایستگی-ابزار بر مبنای آن طراحی شده اشاره‌ای نشده است. مسئله دیگری که در خصوص این جدول شایان بررسی است، ابزارهای متناسب با تنها شایستگی مورد سنجش برای مدیران ارشد، یعنی شایستگی آینده‌نگری و تفکر راهبردی است. بر این اساس طبق جدول فوق، شایستگی آینده‌نگری و تفکر راهبردی تنها از طریق ارزیابی ۳۶۰ درجه و مصاحبه قابل سنجش است. به این معنا که مدیران ارشد به منظور احراز شایستگی در کانون ارزیابی تنها در تمرین مصاحبه شرکت کرده و شایستگی ایشان از این طریق احراز می‌شود. از آنجایی که در بخشنامه مذکور اشاره‌ای به استاندارد برگزاری مصاحبه ساختار یافته شایستگی محور و الزامات آن نشده، مدیران ارشد حرفه‌ای تنها با شرکت در جلسه مصاحبه به روش سنتی امکان قبولی در کانون ارزیابی را دارند.^۱

از دیگر موارد قابل ذکر در خصوص جدول شایستگی- ابزار ارائه شده در بخشنامه سازمان اداری و استخدامی کشور می‌توان به شایستگی «همت و سخت‌کوشی» اشاره کرد که تنها ابزار معرفی شده برای سنجش این شایستگی ارزیابی ۳۶۰ درجه است. این در حالی است که ارزیابی ۳۶۰ درجه ادراک همکاران از رفتارهای یکدیگر بوده و امکان خطا در آن زیاد است. همچنین یکی از اصول کانون ارزیابی استفاده از ابزارهای چندگانه برای ارزیابی بوده و پیشنهاد تنها یک ابزار برای سنجش یک شایستگی برخلاف اصول طراحی کانون ارزیابی محسوب می‌شود.

در جدول شایستگی- ابزار بخشنامه مذکور، ابزار ارزیابی ۳۶۰ درجه برای همه شایستگی‌ها قابل استفاده محسوب شده و تنها مورد استثنای آن شایستگی «مهارت‌های ارتباطی» است. این در حالی است که برای ارزیابی شایستگی‌هایی نظیر «کل‌نگری و نگرش فرایندی»، «تفکر تحلیلی و حل مسئله»، «نوجویی و تفکر خلاق» و برخی شایستگی‌های دیگر که قضاوت در خصوص آنها برای برخی همکاران، خصوصاً افراد سطوح پایین‌تر دشوار بوده، ابزار ارزیابی ۳۶۰ درجه پیشنهاد شده است، اما در خصوص مهارت‌های ارتباطی که با سهولت بیشتری برای همکاران قابل تشخیص بوده و در تعامل با سایرین معنا پیدا می‌کند، ارزیابی ۳۶۰ درجه را فاقد اعتبار ارزیابی دانسته است.

برای ارزیابی شایستگی «قدرت مذاکره و متقاعدسازی» ابزارهای «ارائه شفاهی»، «تمرین‌های نوشتاری»، «ارزیابی ۳۶۰ درجه» و «مصاحبه» پیشنهاد شده و تمرین ایفای نقش برای سنجش این شایستگی توصیه نشده است. در این راستا شایان ذکر است تمرین «ایفای نقش» که در آن فرد ارزیابی‌شونده با فردی دیگر در خصوص برخی مسائل گفتگو کرده و نیازمند تعامل مستقیم با فرد مقابل است، نزدیک‌ترین شباهت‌ها را به فضای مذاکره داشته و به‌خوبی می‌تواند شرایط مذاکره و اقناع دیگران را شبیه‌سازی کند. این در حالی است که طبق جدول شایستگی-ابزار بخشنامه کانون ارزیابی تمرین ایفای نقش برای سنجش شایستگی «قدرت مذاکره و اقناع» فاقد اعتبار دانسته شده است.

۱۰-۳. طراحی مدل به‌جای ارائه استانداردها و نظارت

به‌طور خلاصه سازمان اداری و استخدامی کشور در بخشنامه ابلاغی خود به‌منظور استقرار کانون‌های ارزیابی در نظام اداری کشور، به‌جای ارائه استانداردها و شیوه‌های مورد قبول طراحی کانون ارزیابی از جمله استانداردهای تدوین شایستگی، طراحی انواع آزمون‌ها نظیر هوش، شخصیت و صداقت، طراحی تمرین‌های شبیه‌سازی، ثبت رفتار، امتیازدهی و تجمیع نمرات، به طراحی مدل کانون ارزیابی برای همه سطوح مدیریت حرفه‌ای در تمام دستگاه‌های اجرایی انجام داده است. این در حالی است که سازمان اداری و استخدامی کشور، مسئول راهبری امور اداری و استخدامی کشور بوده و نهادهای مشابه این سازمان در سایر کشورها، استانداردهای لازم برای اجرای کانون را تدوین کرده [۵۹]، [۶۰] و [۶۱] و سازمان‌ها با رعایت این استانداردها و با توجه به چارچوب‌های شایستگی اعلام شده، به تدوین مدل شایستگی و ابزارهای ارزیابی متناسب با دستگاه خود اقدام می‌کنند. در این راستا با توجه به ممکن نبودن اجرای مدل واحد برای همه سازمان‌ها و سطوح مدیریتی، دستگاه‌های اجرایی به طراحی مدل شایستگی و اجرای کانون ارزیابی متناسب با مشاغل خود اقدام کرده‌اند. بر این اساس به‌دلیل عدم ارائه استانداردهای طراحی کانون ارزیابی از سوی سازمان اداری و استخدامی کشور، سطح کیفی کانون‌های ارزیابی بسته به مؤسسه برگزارکننده آن تفاوت‌های قابل توجهی با یکدیگر داشته و معیار صحیحی برای نظارت و کنترل کیفی آنها وجود ندارد.

۱. البته طبق بررسی‌های انجام شده برخی دستگاه‌ها به‌منظور ارزیابی مدیران ارشد خود از ابزارهای متنوعی بهره برده‌اند، اما طبق آنچه در متن بخشنامه ذکر شده، تنها ابزار سنجش شایستگی مدیران ارشد حرفه‌ای مصاحبه و ارزیابی ۳۶۰ درجه است که مورد اخیر نیز خارج از فضای کانون ارزیابی انجام می‌شود.



۴. بررسی نظارتی اقدامات انجام شده در راستای استقرار کانون ارزیابی در نظام اداری

چالش‌ها و نقاط ضعف بخشنامه سازمان اداری و استخدامی که در بخش قبل مورد بررسی قرار گرفت، چالش‌های استقرار کانون‌های ارزیابی در مرحله برنامه‌ریزی یا در اصطلاح علم خط‌مشی‌گذاری در مرحله تحلیل خط‌مشی^۱ است. چالش‌های مطرح شده می‌توانست تا حدی در مرحله اجرایی‌سازی برطرف شده و نقاط ضعف برنامه‌ریزی را جبران کند. این درحالی است که در این مرحله آسیب‌های برنامه‌ریزی برطرف نشده و چالش‌های بیشتری به دلیل گستردگی و سرعت بیش از حد و عدم توجه به استانداردها، متوجه برنامه ارزیابی مدیران حرفه‌ای شده است که در ادامه به اهم این موارد اشاره می‌شود:

۴-۱. نبود سازوکار مناسب برای احراز شایستگی کانون‌های ارزیابی و نظارت بر آنها

در مصوبه شماره ۱۱۸۵۱/۹۳/۲۰۶ شورای عالی اداری مصوب ۱۳۹۳ با عنوان «برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی» تنها به یک معیار درخصوص اجرای کانون‌های ارزیابی اشاره شده است. طبق ماده (۱۷)^۲ مصوبه مذکور، مراکز آموزشی مجری کانون ارزیابی موظفند برای هر دوره یکی از اساتید مجرب و یا مدیران موفق را به‌عنوان مشاور دوره تعیین نموده تا در فرایند اجرای کانون ارزیابی حضور فعال داشته و اطلاعات تخصصی و رفتاری داوطلبان را ثبت و در پایان دوره، گزارش خود را به مسئول دوره تسلیم کند.

علاوه بر تصویب نامه فوق‌الذکر، در پیوست ۹ بخشنامه ابلاغی سازمان اداری و استخدامی کشور درخصوص دستورالعمل ارزیابی شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای کشور نیز، شرایط عمومی و معیارهای تخصصی تعیین صلاحیت کانون‌های ارزیابی شایستگی ذکر شده است.

جدول ۴. معیارهای تخصصی کانون ارزیابی شایستگی

ردیف	عنوان معیارها	توضیح معیار
۱	ابزارهای ارزیابی شایستگی	داشتن حداقل ابزارهای تمرینی و غیرتمرینی به‌روز شده برای سنجش شایستگی‌ها براساس پیوست شماره (۵) این دستورالعمل
۲	فراپندهای عمومی و اختصاصی	داشتن فراپندهای مدون اختصاصی و عمومی در کانون ارزیابی
۳	سامانه تخصصی کانون ارزیابی	داشتن سیستم تحلیل داده‌ها و اطلاعات ارزیابی‌شوندگان و ارزیابی‌کنندگان
۴	راهنمای عمل برگزارکنندگان	دارا بودن دستورالعمل‌های اجرایی کانون و راهنمای عمل برای ابزارهای ارزیابی
۵	فضای فیزیکی	۱. داشتن حداقل یک اتاق برای آزمون‌های انفرادی ۲. داشتن حداقل یک اتاق برای آزمون‌های گروهی ۳. داشتن حداقل یک اتاق جلسات Wash-up ۴. داشتن فضای رفاهی و فرهنگی مناسب
۶	منابع انسانی	۱. مدیر / رئیس کانون ۲. داشتن حداقل ۴ نفر ارزیاب حرفه‌ای ۳. نیروی کارشناسی در زمینه ارزیابی شایستگی‌ها ۴. روان‌شناس
۷	برنامه‌های مدون توجیهی اولیه	- برنامه توجیهی مدون برای ارزیابی‌شوندگان قبل از شروع برنامه ارزیابی - برنامه توجیهی مدون برای ارزیابان درخصوص مدل شایستگی

مأخذ: همان.

1. Policy Analysis

۲. مراکز آموزشی مجری برنامه موظفند، برای هر دوره یکی از اساتید مجرب و یا مدیران موفق را به‌عنوان مشاور دوره تعیین نمایند. مشاور یاد شده موظف است در تمامی مراحل دوره آموزشی حضور فعال داشته و نسبت به تشکیل پرونده و ثبت اطلاعات تخصصی و رفتاری شرکت‌کنندگان اقدام و در پایان دوره، گزارش خود را برای تصمیم‌نهایی به مسئول دوره تسلیم نماید.

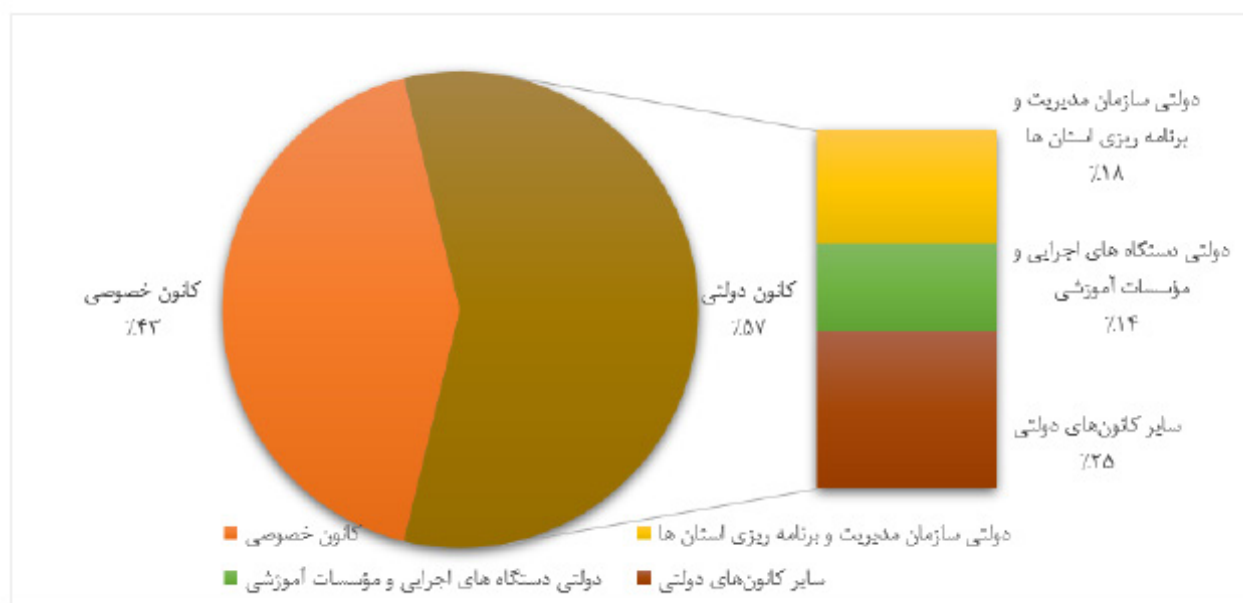


همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، در بخشنامه کانون ارزیابی صرفاً به عناوین ملزومات کانون ارزیابی اشاره شده و معیارهای دقیق هر عنوان مشخص نشده است. برای مثال صرفاً به ضرورت داشتن «برنامه توجیهی» یا داشتن «فرایندهای مدون» اشاره شده و در خصوص ویژگی‌های برنامه توجیهی قابل قبول یا محتوای فرایندهای عمومی و تخصصی اشاره‌ای نشده است. بر این اساس با توجه به مبهم بودن معیارهای عنوان شده، احراز صلاحیت مؤسسه‌های ارزیابی تا حد زیادی وابسته به نظرات کارکنان سازمان اداری و استخدامی کشور شده است. همچنین در بخشنامه‌های کانون ارزیابی، اشاره‌ای به نحوه نظارت بر کانون‌ها و ارزیابی و عملکرد یا رتبه‌بندی آنها نشده، مؤسسه‌های تأیید شده پس از اخذ مجوز امکان برگزاری کانون ارزیابی را داشته و اقدامات ایشان مورد ارزیابی واقع نمی‌شود.

۲-۴. استفاده از کانون‌های ارزیابی دولتی

همان‌طور که پیش از این بیان شد برخی دستگاه‌های اجرایی اقدام به تأسیس کانون‌های ارزیابی و اعطای گواهی شایستگی عمومی به کارمندان خود کرده‌اند. از جمله علل روی آوردن دستگاه‌های اجرایی به تأسیس کانون‌های ارزیابی می‌توان به بالا بودن هزینه‌های کانون‌های ارزیابی بخش خصوصی و همچنین کمبود تعداد کانون‌های ارزیابی بخش خصوصی برای ارزیابی تمام داوطلبان تصدی مناصب مدیریت حرفه‌ای در کشور اشاره کرد.

شکل ۲. نسبت مؤسسه‌های کانون ارزیابی دولتی و خصوصی [۶۲]



مأخذ: سامانه کارمندان ایران [۶۲].

طبق اطلاعات موجود در سامانه کارمند ایران، از بین حدود ۱۰۰ مؤسسه دارای مجوز برگزاری کانون ارزیابی، ۴۲ مؤسسه دارای مالکیت خصوصی و مابقی مؤسسه‌ها وابسته به دستگاه‌های اجرایی و مراکز دانشگاهی هستند. همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود اغلب مؤسسه‌های مجاز به برگزاری کانون ارزیابی وابسته به دستگاه‌های اجرایی بوده و از این میان مؤسسه‌های وابسته به سازمان‌های مدیریت و برنامه‌ریزی استانی بیشترین سهم را از مراکز وابسته به دستگاه‌های اجرایی دارند.

به‌کارگیری کانون‌های ارزیابی وابسته به دستگاه‌های اجرایی از چند وجه محل اشکال است: اول آنکه، سازمان اداری و استخدامی کشور در مصوبه شورای عالی اداری با موضوع «برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)» توصیه به کاستن از تصدی‌ها و مداخلات دولت و تقویت نقش حاکمیتی آن کرده و همچنین بر واگذاری واحدهای عملیاتی و خدمات دستگاه‌های اجرایی به بخش خصوصی و نهادهای مدنی و خرید خدمت از آنها، تأکید کرده است.^۱ دوم اینکه، تأسیس کانون‌های ارزیابی توسط دستگاه‌های اجرایی مصداق بارز رقابت بخش عمومی با بخش خصوصی و برخلاف منویات مقام معظم رهبری^۲ در این خصوص بوده و همچنین بر خلاف سیاست‌های کلی اصل (۴۴)^۳ مبنی بر جلوگیری از بزرگ شدن دولت محسوب می‌شود.

نکته سوم و مهم‌ترین نکته این است که ارزیابی کارمندان یک دستگاه اجرایی توسط همان دستگاه محل بروز تعارض منافع و یکی از گلوگاه‌های فساد در فرایند ارزیابی محسوب می‌شود. بر این اساس تأسیس کانون ارزیابی شایستگی توسط دستگاه‌های اجرایی این امکان را برای دستگاه‌ها فراهم می‌کند تا بدون رعایت اصول ارزیابی، برای مدیران مورد نظر خود گواهی شایستگی صادر کنند. همچنین با توجه به اینکه بسیاری از ارزیاب‌های کانون‌های ارزیابی وابسته به دستگاه‌های اجرایی از کارمندان همان دستگاه هستند، وجود شناخت قبلی بین کارمندان، علاوه بر سوگیری در ارزیابی به دلیل شناخت قبلی، تعارض منافع در سطح فردی را نیز به همراه خواهد داشت.

۳-۴. الزام به ارزیابی همه سطوح مدیریت حرفه‌ای و عدم توجه به تبعات آن

طبق ماده (۱۵)^۴ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص «برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی» از سال ۱۳۹۵ به بعد، انتصاب و ارتقای مدیران منوط به داشتن گواهینامه شایستگی عمومی احراز سمت‌های مدیریتی است. بر این اساس پس از ابلاغ بخشنامه کانون ارزیابی در اسفندماه سال ۱۳۹۶، همه داوطلبان احراز مناصب مدیریت حرفه‌ای شامل مدیریت عملیاتی، پایه، میانی و ارشد ملزم به شرکت در کانون ارزیابی شدند.

همان‌طور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود مجموع پست‌های مدیریت حرفه‌ای ذیل قوه مجریه بدون احتساب کادر آموزشی آموزش و پرورش (مدیران مدارس) بالغ بر ۱۳۳ هزار نفر است. بر این اساس در صورتی که برگزاری کانون ارزیابی شایستگی برای انتصاب مدیران ارشد، (حدود ۳ هزار پست) الزام می‌شود، اجرای چنین برنامه‌ای با توجه به تعداد کانون‌های مجاز و تعداد ارزیاب خبره و هزینه آن، قابل تحقق بود. در این راستا اجرای کانون ارزیابی برای انتصاب داوطلبان به بیش از ۳۳ هزار پست مدیریت ارشد و میانی علاوه بر تحمیل هزینه‌های سنگین و ناگهانی به دستگاه‌های اجرایی، با توجه به ظرفیت برگزاری کانون ارزیابی در کشور و تعداد مراکز ارزیابی و ارزیاب‌های آموزش دیده در زمان ابلاغ بخشنامه (سال ۱۳۹۶)، بسیار دشوار قلمداد می‌شود. این در حالی است که در بخشنامه ابلاغی سازمان اداری و استخدامی کشور داوطلبان انتصاب به بیش از ۱۳۳ هزار پست مدیریت حرفه‌ای را ملزم به شرکت در کانون ارزیابی کرده که این عدد در صورت احتساب مدیران مدارس به بیش از ۱۸۵ هزار پست مدیریتی می‌رسد. این در حالی است که تا پایان سال ۱۳۹۷ و یک‌سال پس از ابلاغ بخشنامه کانون‌های ارزیابی، ۲۳ مؤسسه دارای مجوز برگزاری کانون ارزیابی از سوی سازمان اداری و استخدامی کشور شده‌اند. شایان ذکر است که تعداد داوطلبان تصدی پست‌های مدیریتی در واقع چند

۱. مصوبه شماره ۳۰۲۵۹۶ شورای عالی اداری با موضوع: برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷) سازمان اداری استخدامی کشور، مصوب ۱۳۹۷.

۲. اگر بخش خصوصی می‌تواند کاری را انجام دهد، بخش دولتی و نهادهای عمومی غیردولتی خود را رقیب بخش خصوصی ندانند و به آن کار ورود نکنند و اگر هم فعالیت دارند کنار بکشند (بیانات در دیدار جمعی از تولیدکنندگان، کارآفرینان و فعالان اقتصادی، ۱۳۹۸/۰۸/۲۸).

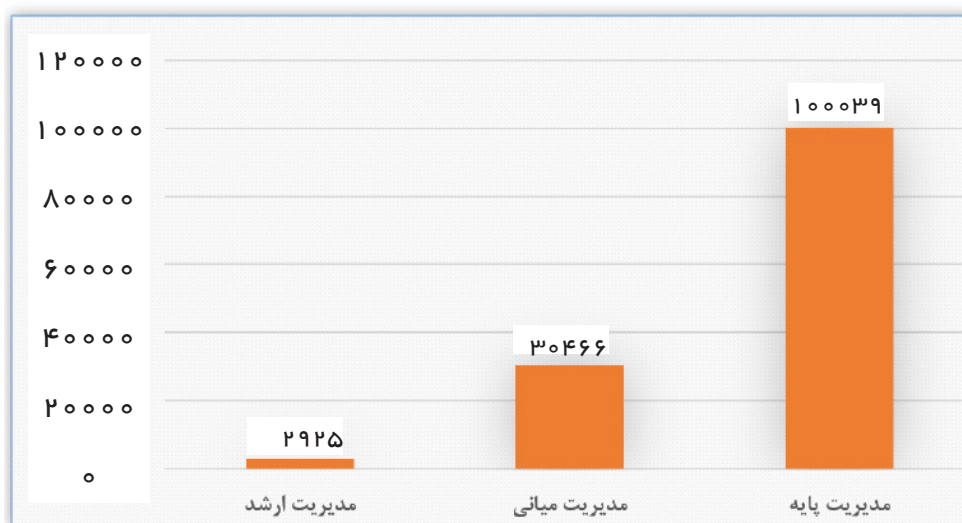
۳. سیاست‌های کلی اصل (۴۴) قانون اساسی، ابلاغی ۱۳۸۴/۰۳/۰۳.

۴. دستگاه‌های اجرایی موظفند از ابتدای سال ۱۳۹۵ در انتخاب، انتصاب و ارتقای مدیران از افرادی استفاده نمایند که دارای گواهینامه شایستگی عمومی احراز سمت‌های مدیریتی باشند.



برابر تعداد پست‌ها بوده و در نتیجه تعداد داوطلبان شرکت در کانون ارزیابی تبدیل به عددی بسیار بزرگ شده و حتی در صورت برگزاری کانون ارزیابی با کیفیت پایین نیز اجرایی چنین برنامه‌ای خارج از توان دستگاه‌های اجرایی و ظرفیت کانون‌های مجاز در کشور، در زمان ابلاغ بخشنامه بوده است. در این راستا با توجه به ناتوانی دستگاه‌ها برای پرداخت هزینه‌های کانون‌های ارزیابی و نیاز به انتصاب سریع مدیران به پست‌های مدیریتی، شورای عالی اداری تصویب‌نامه شماره ۳۸۶۰۶۰ را در تاریخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۷ ابلاغ کرده و شرط داشتن گواهی شایستگی برای انتصاب به سمت‌های مدیریتی پایه و عملیاتی را حذف کرده است.

شکل ۳. فراوانی پست‌های مدیریت حرفه‌ای در دستگاه‌های اجرایی ذیل قوه مجریه



مأخذ: سامانه ساختار سازمان اداری و استخدامی کشور، تاریخ گزارش: ۱۴۰۱/۹/۱۶، ۰۹:۴۳:۲۴.

۴-۴. عدم رعایت استانداردهای ارزیابی

همان‌طور که در فصل اول گزارش اشاره شد، سازمان اداری و استخدامی کشور به‌جای طراحی استانداردهای برگزاری کانون ارزیابی، به طراحی یک مدل شایستگی واحد برای همه مدیران دستگاه‌های اجرایی در همه سطوح اقدام کرد. به همین دلیل کانون‌های برگزار شده در دستگاه‌های مختلف تفاوت‌های بسیاری با یکدیگر داشته و وجه مشترک اغلب آنها عدم رعایت استانداردهای مشهور جهانی در خصوص کانون‌های ارزیابی است که در ادامه به برخی از آنها اشاره خواهد شد.

۴-۴-۱. عدم پایبندی به اصل همانندی

یکی از اصول طراحی کانون‌های ارزیابی که در گزارش حاضر نیز بدان اشاره شد، اصل همانندی^۱ یا شبیه‌سازی شرایط شغلی است که مزیت اصلی کانون ارزیابی نسبت به سایر روش‌های ارزیابی است. برای تحقق اصل همانندی لازم است فرایند تحلیل شغل انجام شده و متناسب با وظایف و فعالیت‌های شغلی تمرین‌های شبیه‌سازی مخصوص همان شغل طراحی شود. در این راستا به دلیل هزینه‌بر بودن و زمان‌بر بودن انجام تحلیل شغل بسیاری از کانون‌های ارزیابی اقدام به تحلیل شغل و طراحی تمرین‌های شبیه‌سازی نکرده و از تمرین‌ها و ابزارهای یکسان برای ارزیابی افراد در سازمان‌های مختلف استفاده می‌کنند. اگرچه استفاده از تمرین‌های مشترک موجب صرفه‌جویی در هزینه و زمان ارزیابی می‌شود، اما ویژگی شبیه‌سازی شرایط واقعی شغل که مزیت اصلی کانون ارزیابی است را از بین برده و روایی کانون ارزیابی را مخدوش می‌کند.

۴-۴-۲. استفاده از تمرین‌های غیرمتعارف

طبق بررسی‌های انجام‌شده در برخی کانون‌های ارزیابی از تمرین‌های غیرمرتبط با فعالیت‌های اداری استفاده می‌شود که در ادبیات کانون ارزیابی نیز بدان اشاره نشده و غیرمعمول است. از جمله تمرین‌های مورد استفاده در برخی کانون‌های ارزیابی در کشور، تمرین‌های ساخت انواع کاردستی با وسایل ساده است که به صورت فردی و گروهی به‌عنوان بازی مدیریتی یا بحث گروهی انجام می‌شود. این در حالی است که موفقیت یا عدم موفقیت کارمندان در ساخت انواع کاردستی هم‌بستگی معناداری با عملکرد شغلی آنها نداشته و با فضای کاری واقعی غیرمرتبط است.

۴-۴-۳. عدم تناسب تعداد ارزیاب و ارزیابی‌شونده

بخش عمده‌ای از هزینه‌های برگزاری کانون ارزیابی مربوط به ارزیاب‌های حرفه‌ای است که رفتارهای داوطلبان را ثبت کرده و به آن نمره می‌دهند. طبق استانداردهای کانون ارزیابی، رفتارها و عملکرد هر داوطلب باید توسط بیش از دو ارزیاب مشاهده و ثبت شود. بر این اساس معمولاً تعداد ارزیاب‌ها دو برابر تعداد ارزیابی‌شونده‌ها بوده و ۳ الی ۴ ارزیاب در تمرین‌های مختلف، رفتار داوطلبان را مشاهده، ثبت و ارزیابی می‌کنند. در این راستا طبق بررسی‌های انجام‌شده، برخی کانون‌های ارزیابی به‌منظور کاهش هزینه‌های مربوط به ارزیاب‌ها، به‌ازای هر داوطلب یک ارزیاب در نظر گرفته و رفتار هر داوطلب توسط یک یا دو ارزیاب مشاهده، ثبت و ارزیابی می‌شود. چنین اقدامی باعث بالا رفتن بار شناختی^۲ روی ارزیاب شده و کیفیت و روایی ارزیابی را کاهش می‌دهد [۶۳].

۴-۵. اخلال در فعالیت بخش خصوصی از طریق مداخله بی‌ضابطه

سازمان اداری و استخدامی با ابلاغ بخشنامه کانون ارزیابی شایستگی عمومی برای همه سطوح مدیریتی، کسب‌وکار کانون‌های ارزیابی را به‌طور فزاینده‌ای رشد و توسعه داده است. این در حالی است که این رشد و توسعه به‌صورت متوازن رخ نداده، بلکه در سال‌های ابتدایی ابلاغ بخشنامه و الزام به داشتن گواهی شایستگی عمومی برای همه پست‌های مدیریتی حرفه‌ای، کسب‌وکار کانون‌های ارزیابی رونق گرفته و افراد بسیاری در این حوزه اشتغال پیدا می‌کنند، اما با گذراندن دوران آغازین اجرای بخشنامه، بخش قابل توجهی از بدنه مدیریتی کشور توسط کانون‌ها، ارزیابی شده و سپس کسب‌وکار کانون‌ها دچار رکود خواهد شد. در همین رابطه این الگوی توسعه ناپایدار و نامتوازن موجب بیکار شدن ارزیابان و بی‌اهمیت شدن مهارت و تجربه ایشان خواهد شد. بنابراین لازم است در ابلاغ چنین بخشنامه‌هایی به پیوست توسعه‌ای آن نیز توجه داشته شده و با اجرای تدریجی و لایه‌به‌لایه طرح و استفاده از کانون‌های ارزیابی صلاحیت حرفه‌ای برای سطوح مدیریتی ارشد و پس از آن سطوح مدیریتی میانی و پایه، توسعه کسب‌وکار کانون‌های ارزیابی را به شکلی معقول، متوازن و پایدار رقم زد.

1. Fidelity
2. Cognitive Load



۴-۶. نبود سازوکار اعتراض به نتیجه ارزیابی

یکی از اصولی که در اغلب آزمون‌ها رعایت می‌شود، وجود فرایند اعتراض به نتیجه بوده که از جمله حقوق شرکت‌کنندگان محسوب می‌شود. این مسئله در خصوص کانون‌های ارزیابی که قضاوت فردی در آن دخالت داشته و به وجود آمدن خطا در فرایند تجمیع نمرات دور از انتظار نیست، اهمیت بسیار بیشتری دارد. بر این اساس لازم است فرایندی برای بررسی مجدد نتایج ارزیابی، طراحی شده تا حقوق ارزیابی‌شوندگان و دستگاه‌ها رعایت شود. شایان ذکر است در حال حاضر چنین فرایندی وجود نداشته و در صورت عدم قبولی مدیران در کانون ارزیابی فرایند انتصاب ایشان به تعویق خواهد افتاد.

۴-۷. نبود محدودیت برای تعداد دفعات شرکت در کانون ارزیابی

در بخشنامه سازمان اداری و استخدامی کشور شرایط فردی که در کانون ارزیابی مردود شده، پیش‌بینی نشده و داوطلبان این امکان را دارند که در صورت مردود شدن در کانون ارزیابی، در کانون ارزیابی دیگری شرکت کرده و از این طریق اقدام به اخذ گواهی شایستگی کنند. از این رو ضروری است محدودیت‌هایی در خصوص فواصل زمانی شرکت در کانون ارزیابی و تعداد دفعات مجاز به برگزاری کانون در نظر گرفته شود تا مردود شدن در کانون ارزیابی برای داوطلبان بدون هزینه نباشد.

۴-۸. نرخ قبولی بالا در کانون‌های ارزیابی نظام اداری

آمار دقیق و قابل استنادی در خصوص نتایج کانون‌های ارزیابی در دسترس نبوده و طبق اظهار نظر کارشناسان سازمان اداری و استخدامی کشور نیز «سامانه کانون‌های ارزیابی» امکان ارائه گزارش‌های دقیق را ندارد، اما طبق بررسی‌های انجام‌شده نرخ قبولی کارمندان دستگاه‌های اجرایی در کانون ارزیابی بسیار بالاتر از بخش خصوصی است. طبق یکی از آمارهای موجود در سایت سازمان اداری و استخدامی کشور مربوط به سال ۱۳۹۹ و دو ماه نخستین سال ۱۴۰۰، نرخ قبولی در کانون‌ها حدود ۹۰ درصد بوده که در جدول ۵ قابل مشاهده است.

جدول ۵. تعداد گواهینامه‌های شایستگی صادر شده

سال	تعداد درخواست‌های وارده	تعداد درخواست‌های بررسی شده	تعداد گواهینامه‌های شایستگی صادر شده	درصد قبولی
۱۳۹۹	۸۵۳۳	۸۵۳۳	۷۶۷۸	۸۹٫۹۸
دو ماه اول ۱۴۰۰	۱۴۲۲	۱۴۲۲	۱۲۷۹	۸۹٫۹۴

مأخذ: تارنمای سازمان اداری و استخدامی کشور.

این درحالی است که به ادعان متخصصان این حوزه در صورت برگزاری کانون ارزیابی با استانداردهای قابل قبول، نرخ قبولی کارمندان دستگاه‌های اجرایی در کانون ارزیابی به زیر ۱۵ درصد خواهد رسید. بر این اساس نرخ بالای قبولی کارمندان دستگاه‌های اجرایی در کانون ارزیابی یکی از شواهد عدم رعایت استانداردها در ارزیابی و صوری شدن کانون ارزیابی و خالی شدن آن از محتوا و مفهوم است.

۴-۹. نبود سازوکار مناسب برای اعتبارسنجی نتایج کانون‌های ارزیابی

طبق مصوبه شورای عالی اداری در خصوص «برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی»، نظارت بر اجرای این مصوبه برعهده سازمان اداری و استخدامی کشور (معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور سابق) قرار گرفته است. در همین رابطه در حال حاضر، نظارت بر کانون‌های ارزیابی محدود به مرحله اعطای مجوز بوده و پس از آن کانون‌های ارزیابی از حیث کیفیت ابزارها، سطح ارزیاب‌ها و روش‌های ثبت و امتیازدهی به رفتارها و جمع‌بندی نمرات مورد ارزیابی و اعتبارسنجی قرار نمی‌گیرند. این درحالی است که برای مشخص شدن میزان دقت کانون‌های ارزیابی معمولاً گروه‌هایی از کارمندان توسط کانون‌های ارزیابی مختلف ارزیابی شده و نتایج آن با یکدیگر مقایسه می‌شود یا نتایج کانون ارزیابی با نمره عملکرد فعلی یا آینده افراد مقایسه شده و میزان انطباق این نمرات با یکدیگر مورد بررسی قرار می‌گیرد. بر این اساس لازم است روش‌های برای سنجش میزان دقت نتایج کانون‌های ارزیابی و فرایند برگزاری آن طراحی شود تا از دقت و کاربردی بودن نتایج اطمینان حاصل شود.

۴-۱۰. در نظر نگرفتن عملکرد گذشته کارمندان

کانون‌های ارزیابی در حال حاضر بدون ارتباط با عملکرد گذشته فرد انجام شده و همچنین اخذ گواهی صلاحیت حرفه‌ای برای افراد، تنها در یک مرحله صورت می‌پذیرد و پس از آن، عملکرد نامطلوب، منجر به ابطال یا تعلیق گواهی صلاحیت حرفه‌ای افراد نمی‌شود. به عبارت دیگر، ارتباط معناداری میان عملکرد افراد و ارزیابی کانون از صلاحیت ایشان وجود ندارد. همچنین شایان ذکر است کانون‌های ارزیابی شایستگی صرفاً یکی از ابزارهای سنجش و ارزیابی در نظام‌های منابع انسانی بوده و غالباً در ترکیب با سایر ابزارها نظیر آزمون‌های هوش، شخصیت، مصاحبه‌های ساختاریافته، ارزیابی حین کار و سایر ابزارها و روش‌هایی که شمار آنها به حدود ۳۱ می‌رسد [۶۴]، مورد استفاده قرار می‌گیرد. بر این اساس انتخاب کانون ارزیابی به‌عنوان تنها ابزار ارزیابی شایستگی در انتصابات، نه‌تنها اعتبار ارزیابی را پایین آورده، بلکه این پیام را به مدیران القا می‌کند که قوت یا ضعف عملکردشان تأثیری در انتصابات بعدی ایشان نخواهد داشت.

۴-۱۱. معرفی کانون ارزیابی به‌عنوان تنها ابزار ارزیابی

رویه‌های ارزیابی به دو دسته عمده قابل تقسیم هستند: رویه‌های ارزیابی سازه‌ها^۱ و رویه‌هایی که در واقع «روش‌های ارزیابی» هستند [۶۵]. تفاوت عمده بین یک سازه و روش ارزیابی در این است که روش‌های ارزیابی از گروه‌بندی و تجمیع چند سازه یا سنجه^۲ شکل می‌گیرند. به بیان دیگر «روش‌های ارزیابی»، در واقع تجمیعی از سایر متغیرها هستند. در حال حاضر رویه‌های ارزیابی به سنجه‌های انعکاسی^۳ و شکل‌یابنده^۴ تقسیم می‌شوند [۶۶]. سنجه‌های انعکاسی شامل رویه‌هایی برای ارزیابی سازه‌هایی نظیر هوش، تجربه شغلی و عامل‌های شخصیت بوده و سنجه‌های شکل‌یابنده شامل روش‌های ارزیابی^۵ نظیر مصاحبه‌ها آزمون‌های قضاوت موقعیتی و کانون‌های ارزیابی هستند.

مطالعات متعددی درخصوص روایی ابزارهای ارزیابی به روش‌های فراتحلیل انجام شده که از جمله مشهورترین آنها می‌توان به مطالعه سالگادو، ۲۰۱۷ [۴۶]؛ سکت و ژانگ، ۲۰۲۱ [۶۷]؛ اشمیت ۱۹۹۸ [۶۸] و اشمیت ۲۰۱۶ [۶۴] اشاره کرد. جدول ۶، برگرفته از مطالعه اشمیت، ۲۰۱۶ است که از جمله مشهورترین مطالعات فراتحلیلی درخصوص روایی ابزارهای سنجش توانمندی شغلی است. در این جدول، اعداد مربوط به روایی ابزارها به‌صورت منفرد و روایی ابزارها در ترکیب با آزمون هوش به‌عنوان مهم‌ترین ابزار سنجش توانمندی قابل مشاهده است.

1. Constructs
2. Measure
3. Reflective Measures
4. Formative Measures
5. Assessment Methods



جدول ۶. روایی عملیاتی عملکرد شغلی ابزارهای ارزیابی و ترکیب آنها با آزمون هوش

ردیف	ابزار	روایی عملیاتی ابزار	روایی ابزار در ترکیب با آزمون هوش
۱	آزمون‌های توانمندی ذهنی (هوش) ^۱	۰,۶۵	-
۲	آزمون‌های صداقت ^۲	۰,۴۶	۰,۷۸
۳	مصاحبه شغلی ساختاریافته ^۳	۰,۵۸	۰,۷۶
۴	مصاحبه‌های شغلی غیر ساختاریافته ^۴	۰,۵۸	۰,۷۳
۵	علایق ^۵	۰,۳۱	۰,۷۱
۶	مصاحبه‌های تلفنی ساختاریافته ^۶	۰,۴۶	۰,۷۰
۷	عامل شخصیتی وجدان کاری ^۷	۰,۲۲	۰,۷۰
۸	بررسی منابع ^۸	۰,۴۶	۰,۷۰
۹	عامل شخصیتی پذیرا بودن نسبت به تجربیات ^۹	۰,۰۴	۰,۶۹
۱۰	داده‌های زندگی‌نامه‌ای ^{۱۰}	۰,۳۵	۰,۶۸
۱۱	تجربه شغلی (تعداد سال)	۰,۱۶	۰,۶۸
۱۲	هوش هیجانی شخصیت‌محور ^{۱۱}	۰,۳۲	۰,۶۸
۱۳	تناسب فرد-سازمان ^{۱۲}	۰,۱۳	۰,۶۸

1. GMA Tests
2. Integrity Tests
3. Employment Interviews (Structured)
4. Employment Interviews (Unstructured)
5. Interests
6. Phone-Based Interviews (Structured)
7. Conscientiousness
8. Reference Checks
9. Openness To Experience
10. Biographical Data
11. Personality-Based EI
12. Person-Organization Fit

ردیف	ابزار	روایی عملیاتی ابزار	روایی ابزار در ترکیب با آزمون هوش
۱۴	آزمون‌های قضاوت موقعیتی ^۱	۰,۲۶	۰,۶۶
۱۵	تناسب فرد-شغل ^۲	۰,۱۸	۰,۶۶
۱۶	کانون‌های ارزیابی	۰,۳۶	۰,۶۶
۱۷	روش امتیازی آموزش و تجربه ^۳	۰,۱۱	۰,۶۶
۱۸	میانگین امتیاز رده ^۴	۰,۳۴	۰,۶۶
۱۹	مدت زمان تحصیلات ^۵	۰,۱۰	۰,۶۵
۲۰	عامل شخصیت برون‌گرایی ^۶	۰,۰۹	۰,۶۵
۲۱	امتیاز همکاران (ارزیابی ۳۶۰ درجه) ^۷	۰,۴۹	۰,۶۵
۲۲	هوش هیجانی توانمندی‌محور ^۸	۰,۲۳	۰,۶۵
۲۳	عامل شخصیتی توافق‌پذیری ^۹	۰,۰۸	۰,۶۵
۲۴	آزمون‌های نمونه‌کاری ^{۱۰}	۰,۳۳	۰,۶۵
۲۵	آزمون‌های قضاوت موقعیتی (گرایش رفتاری) ^{۱۱}	۰,۲۶	۰,۶۵
۲۶	عامل شخصیتی ثبات هیجانی ^{۱۲}	۰,۱۲	۰,۶۵
۲۷	دستخط‌شناسی ^{۱۳}	۰,۰۲	۰,۶۵
۲۸	امتحان کردن شغل ^{۱۴}	۰,۴۴	۰,۶۵
۲۹	روش پایداری رفتاری ^{۱۵}	۰,۴۵	۰,۶۵
۳۰	آزمون‌های دانش شغلی ^{۱۶}	۰,۴۸	۰,۶۵
۳۱	سن	۰,۰۰	۰,۶۵

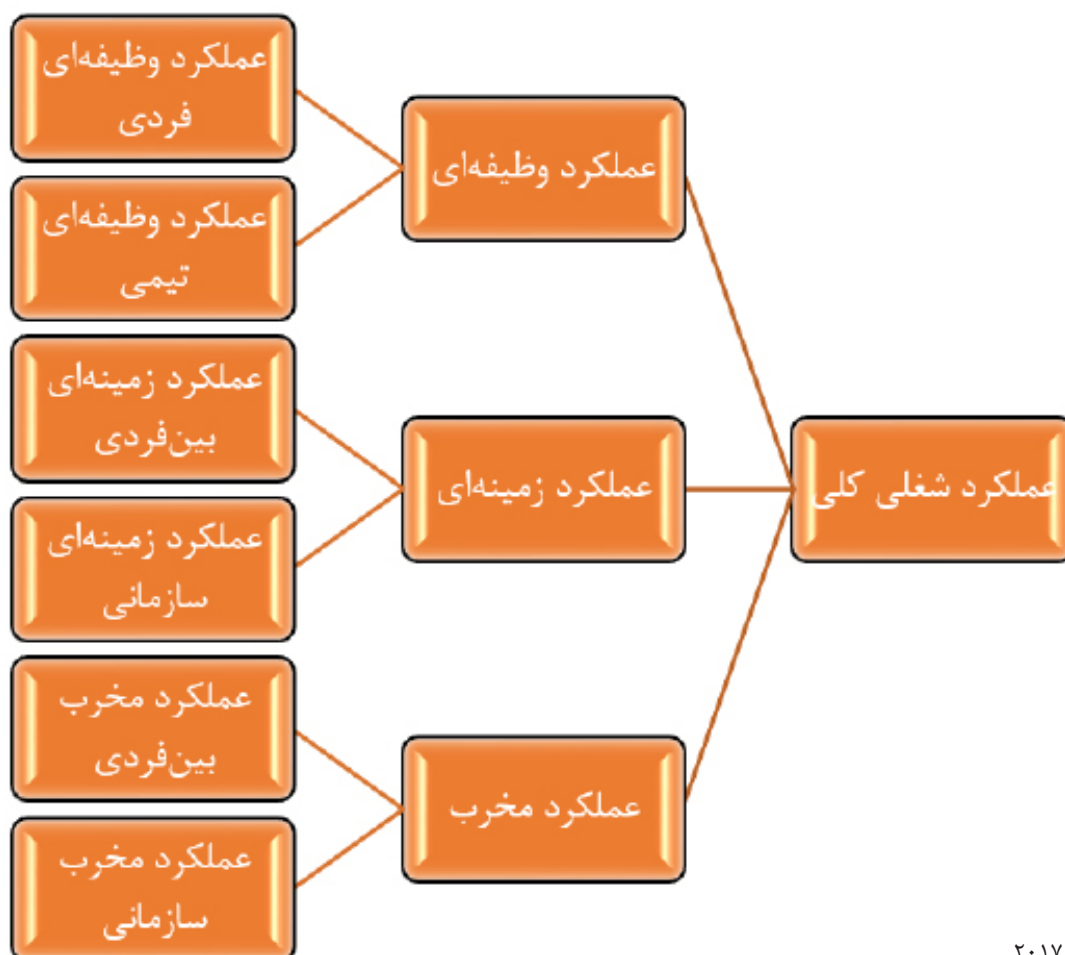
مأخذ: اشمیت، ۲۰۱۷.

1. SJT (Knowledge)
2. Person-Job Fit
3. T and E Point Method
4. Grade Point Average
5. Years of Education
6. Extroversion
7. Peer Ratings
8. Ability-Based Ei
9. Agreeableness
10. Work Sample Tests
11. Sjt (Behavioral Tendency)
12. Emotional Stability
13. Graphology
14. Job Tryout Procedure
15. Behavioral Consistency Method
16. Job Knowledge Tests

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، آزمون هوش بالاترین روایی را در بین سازه‌های ارزیابی داشته و ترکیب آن با سایر روش‌ها، روایی ارزیابی را به‌شکل قابل توجهی بهبود می‌بخشد. در این راستا طبق مطالعه فوق روایی کانون‌های ارزیابی عدد ۰,۳۶ بوده که در مقایسه با بسیاری از ابزارهای دیگر عدد پایین‌تری است.

تا مدت‌ها معیار «عملکرد شغلی کلی»^۱ تنها عامل شناخته شده در فرایند گزینش کارکنان محسوب می‌شده است، اما امروزه مشخص شده رویه‌های ارزیابی وجود دارد که می‌توانند برخی از رفتارهای مرتبط با عملکرد (نظیر عملکرد وظیفه‌ای) را به‌خوبی پیش‌بینی کنند، اما در پیش‌بینی برخی دیگر از رفتارها (نظیر عملکرد زمینه‌ای، رفتارهای مخرب در محیط کار، توانایی رهبری و غیره) ناتوان هستند. در این راستا در حال حاضر از دیدگاه پژوهشگران، حوزه پیش‌بینی عملکرد شغلی به سه زیرحوزه عملکرد وظیفه‌ای،^۲ عملکرد زمینه‌ای^۳ و عملکرد مخرب^۴ قابل تقسیم می‌شود که در شکل ۴ قابل مشاهده است.

شکل ۴. عوامل مورد ارزیابی در گزینش و انتصاب کارکنان



مأخذ: سالگادو، ۲۰۱۷.

1. Overall Job Performance
2. Task Performance
3. Contextual Performance
4. Counterproductive Performance

عملکرد وظیفه‌ای به‌عنوان توانمندی اصلی کارکنان در انجام وظایف شغلی تعریف شده [۶۹] و به دو بخش عملکرد فردی و عملکرد تیمی قابل تقسیم است. عملکرد زمینه‌ای (عملکرد شهروندی سازمانی) به سهم‌یاری کارکنان در تحقق اهداف سازمان اطلاق می‌شود [۷۰]، [۷۱] و [۷۲]. همچنین عملکرد زمینه‌ای به دو بُعد محدودتر عملکرد بین‌فردی و تعهد شغلی تقسیم شده است [۷۳]. در این راستا عملکرد مخرب به‌عنوان هر رفتار معتمدانه برخلاف منافع مشروع سازمان، تعریف شده که به دو زیر حوزه عملکرد مخرب بین‌فردی (نظیر سرپرستی سواستفاده‌گر،^۱ خشونت^۲ و زورگویی^۳) و عملکرد مخرب سازمانی (نظیر آسیب رساندن به تجهیزات^۴، غیبت داوطلبانه^۵ و تلاش کم)^۶ تقسیم می‌شود [۷۴] و [۷۵]. بر این اساس در جدول ۷، روایی ابزارهای انعکاسی سنجش توانمندی کارکنان به تفکیک چهار معیار عملکردی شامل عملکرد کلی، عملکرد وظیفه‌ای، عملکرد زمینه‌ای و عملکرد مخرب ارائه شده است.

جدول ۷. روایی تخمینی ابزارهای ارزیابی انعکاسی

روایی	ابزار	معیار
۰٫۶۲	توانمندشناختی عمومی (هوش) ^۷	عملکرد کلی در شغل
۰٫۵۲	توانمندی کار با اعداد ^۸	
۰٫۵۱	توانمندی فضایی ^۹	
۰٫۵۲	توانمندی ادراکی ^{۱۰}	
۰٫۳۸	توانمندی سخنوری ^{۱۱}	
۰٫۵۶	حافظه ^{۱۲}	
۰٫۳۹	عامل شخصیتی وجدان کاری ^{۱۳}	
۰٫۲۰	عامل شخصیتی ثبات هیجانی ^{۱۴}	
۰٫۱۲	عامل شخصیتی برون‌گرایی ^{۱۵}	
۰٫۲۲	عامل شخصیتی پذیرا بودن نسبت به تجربیات ^{۱۶}	
۰٫۱۶	عامل شخصیتی توافق‌پذیری	
۰٫۲۵	تجربه شغلی	

1. Abusive Supervision
2. Aggression
3. Bullying
4. Hurts
5. Voluntary Absenteeism
6. Low Effort
7. General Cognitive Ability
8. Numerical Ability
9. Numerical Ability
10. Perceptual Ability
11. Verbal Ability
12. Memory
13. Conscientiousness
14. Emotional Stability
15. Extroversion
16. Openness to Experience



روایی	ابزار	معیار
۰,۶۲	توانمند شناختی عمومی	عملکرد وظیفه‌ای ^۱
۰,۲۵	عامل شخصیتی وجدان کاری	
۰,۰۸	عامل شخصیتی ثبات هیجانی	
۰,۰۹	عامل شخصیتی برون‌گرایی	
۰,۱۲	عامل شخصیتی پذیرا بودن نسبت به تجربیات	
۰,۱۰	عامل شخصیتی توافق پذیری	
۰,۲۵	تجربه شغلی	
۰,۲۴	توانمند شناختی عمومی	عملکرد زمینه‌ای ^۲
۰,۳۲	عامل شخصیتی وجدان کاری	
۰,۱۶	عامل شخصیتی ثبات هیجانی	
۰,۲۲	عامل شخصیتی برون‌گرایی	
۰,۰۳	عامل شخصیتی پذیرا بودن نسبت به تجربیات	
۰,۱۸	عامل شخصیتی توافق پذیری	
-۰,۰۲	توانمند شناختی عمومی	رفتار مخرب در محیط کار ^۳
-۰,۳۴	عامل شخصیتی وجدان کاری	
-۰,۱۵	عامل شخصیتی ثبات هیجانی	
-۰,۱۴	عامل شخصیتی برون‌گرایی	
۰,۰۲	عامل شخصیتی پذیرا بودن نسبت به تجربیات	
-۰,۳۳	عامل شخصیتی توافق پذیری	

مأخذ: همان.

1. Task Performance
2. Contextual Performance
3. Overall Counterproductive Work Behavior

طبق جدول شماره ۷، ابزاری نظیر آزمون هوش که بالاترین امتیاز را در پیش‌بینی معیار عملکرد کلی دارد، در شناسایی رفتار مخرب ناتوان بوده و عامل شخصیتی توافق‌پذیری که در معیارهای عملکرد کلی و وظیفه‌ای روایی پایینی داشته، قوی‌ترین ابزار در پیش‌بینی رفتار مخرب در محیط کار محسوب می‌شود. در این راستا در جدول ۸، روایی عملکرد شغلی ۹ ابزار شکل‌یابنده مشاهده می‌شود.

جدول ۸. روایی تخمینی روبه‌های ارزیابی شکل‌یابنده

روایی	ابزار	معیار
۰,۶۲	مصاحبه ساختاریافته رفتاری	عملکرد کلی شغل
۰,۳۷	مصاحبه متعارف ساختاریافته	
۰,۲۰	مصاحبه شغلی غیر ساختاریافته	
۰,۳۳	آزمون نمونه کاری	
۰,۴۵	آزمون دانش شغلی	
۰,۲۶	آزمون قضاوت موقعیتی	
۰,۳۷	کانون ارزیابی	
۰,۳۳	داده‌های زندگی‌نامه‌ای	
۰,۲۶	بررسی منابع	

مأخذ: همان.

همان‌طور که در جدول ۸، مشاهده می‌شود، مصاحبه‌های ساختاریافته رفتاری و مصاحبه‌های متعارف ساختاریافته با کیفیت‌ترین ابزارهای شکل‌یابنده هستند و روایی آنها بالاتر از کانون ارزیابی است. در این امتداد مطالعات فراتحلیلی متعددی در خصوص روایی عملیاتی نمرات کلی کانون ارزیابی و نیز روایی شایستگی‌ها انجام شده که یکی از مشهورترین مطالعات مربوط به گاگلر و همکاران، ۱۹۸۷ است. این مطالعه روایی کانون ارزیابی در پیش‌بینی عملکرد شغلی را در شرایط امتیازدهی کلی، عدد ۰,۳۶ معرفی کرده است. در این راستا در مطالعه هرملین و همکاران، ۲۰۰۷، روایی عملیاتی کانون ارزیابی، ۰,۲۸ معرفی شده است [۷۶]. سکت و ژانگ، ۲۰۲۱ نیز با بررسی مطالعات پیشین، عدد ۰,۲۹ را برای روایی کانون ارزیابی معرفی کرده‌اند [۶۷]. در این راستا بالاترین روایی یافت شده در مطالعات مختلف مربوط به مطالعه گاگلر، ۱۹۸۷، با عدد ۰,۳۶ است [۱۹].

بر این اساس با توجه به نقاط قوت و ضعف ابزارهای مختلف در پیش‌بینی معیارهای عملکردی، مطالعاتی در جهت شناسایی ترکیب ابزارهای بهینه برای پیش‌بینی عملکرد آینده کارکنان متناسب با شرایط شغلی و سازمانی انجام شده است که در جدول ۵ نیز به بررسی روایی ترکیب انواع ابزارها با آزمون هوش اشاره شد. در این راستا در جدول ۹، ترکیب‌های سه‌گانه از ابزارهای پیش‌بینی عملکرد از مطالعه سالگادو، ۲۰۱۷، به تفکیک معیارهای عملکرد مشاهده می‌شود.



جدول ۹. روایی ترکیب‌های سه‌گانه ابزارهای پیش‌بینی عملکرد شغلی [۴۶]

روایی	ترکیب ابزار	معیار
۰,۸۴	توانمندی شناختی کلی + مصاحبه رفتاری ساختاریافته + وجدان کاری	عملکرد کلی شغل
۰,۴۷	وجدان کاری + توانمندی شناختی کلی + عامل شخصیتی برون‌گرایی	عملکرد زمینه‌ای
۰,۴۵	وجدان کاری + توافق‌پذیری + ثبات هیجانی	رفتار کاری مخرب کلی
۰,۵۲	توافق‌پذیری + ثبات هیجانی + وجدان کاری	رفتار کاری مخرب بین‌فردی
۰,۴۰	وجدان کاری + توافق‌پذیری + ثبات هیجانی	رفتار کاری مخرب سازمانی

همان‌طور که در جدول ۹ مشاهده می‌شود ترکیب آزمون‌های هوش، مصاحبه‌های رفتاری ساختاریافته و عامل شخصیتی وجدان کاری بالاترین روایی را در پیش‌بینی عملکرد شغلی آینده کارکنان داشته و نکته جالب توجه عدم اشاره به کانون ارزیابی در این ترکیب‌هاست.

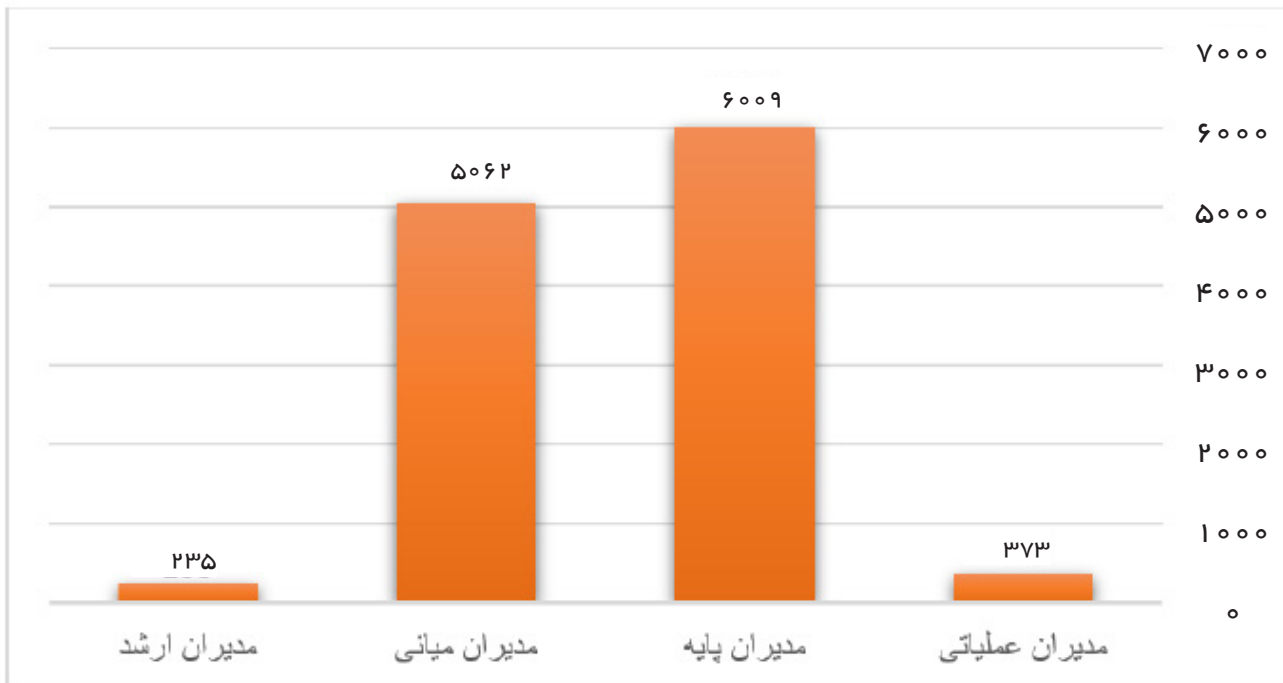
فارغ از اینکه روایی ابزارهای پیش‌بینی عملکرد مبحث علمی بوده و مباحث علمی همواره محل مناقشه و تغییر و اصلاح هستند، این مسئله مشخص است که در ادبیات علمی روز دنیا، کانون‌های ارزیابی تنها ابزار سنجش شایستگی و پیش‌بینی عملکرد شغلی نبوده و حتی مزیت مطلق نسبت به سایر روش‌ها و سازه‌های ارزیابی ندارند، البته ابزار کانون ارزیابی به دلیل قابلیت مشاهده ارزیابی‌شونده و امکان برگزاری هم‌زمان با سایر ابزارها نظیر آزمون‌های هوش و شخصیت از ابزارهای متداول در سنجش شایستگی برای انتصاب مدیران ارشد محسوب می‌شود، اما معرفی این ابزار به عنوان تنها ابزار و یا حتی مهم‌ترین ابزار سنجش شایستگی، به دور از واقعیت ادبیات علمی این حوزه است.

۱۲-۴. نبود داده‌های مناسب برای اعتبارسنجی و توسعه ابزارها و آزمون‌ها

یکی از روش‌های توسعه و ارتقای ابزارهای کانون ارزیابی و انواع آزمون‌های هوش و شخصیت، انجام تحلیل‌های کمی بر داده‌های حاصل از تمرین‌های کانون و آزمون‌هاست. با در اختیار داشتن، حجم قابل توجهی از داده امکان بررسی نتایج حاصل از ارزیابی‌ها و رسیدن به عوامل مهم و اثرگذار در ارزیابی و شیوه‌های ترکیب ابزارها برای کسب نتایج با اثربخشی بیشتر امکان‌پذیر خواهد بود. با وجود این، در حال حاضر داده‌های موجود از کانون‌های ارزیابی به روش مناسبی جمع‌آوری نشده و طبق بررسی‌های انجام‌شده نتایج بسیاری از ارزیابی‌ها به صورت خوداظهاری و در قالب فایل اکسل از سوی مؤسسه‌های کانون ارزیابی در اختیار سازمان اداری و استخدامی کشور قرار گرفته است. در ادامه شایان ذکر است شیوه وارد شدن اطلاعات به صورت خوداظهاری محل اشکال بوده و شیوه صحیح دریافت اطلاعات به صورت برخط و از طریق وارد کردن مستقیم نتایج ارزیابی‌ها در سامانه کانون ارزیابی امکان‌پذیر خواهد بود. همچنین در حال حاضر «سامانه کانون‌های ارزیابی» مستقر در سازمان اداری و استخدامی کشور فاقد ابزارهای مناسب برای تحلیل داده‌ها بوده و حتی امکان دریافت گزارش از داده‌ها نیز از طریق این سامانه امکان‌پذیر نیست.

طبق گزارش سازمان اداری و استخدامی کشور در سامانه ارزیابی شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای که از سال ۱۳۹۹ شروع به کار کرده، تاکنون ۲۲۰۲ درخواست برای صدور گواهی شایستگی از سوی دستگاه‌های اجرایی ثبت شده است. این در حالی است که تعداد مدیرانی که از زمان شروع به کار سامانه (سال ۱۳۹۹) تا اوایل سال ۱۴۰۲ مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند بسیار بیشتر از این عدد است. همچنین تعداد مدیران ارزیابی شده به تفکیک سطوح مدیریتی مطابق شکل ۵ بالغ بر ۱۱۶۰۰ نفر بوده که نشان‌دهنده نوعی تناقض در گزارش‌دهی سامانه است.

شکل ۵. تعداد مدیران ارزیابی شده به تفکیک سطوح مدیریتی در سامانه کانون‌های ارزیابی



مأخذ: نامه ۸۰۱۲۷ سازمان اداری و استخدامی کشور.

طبق گزارش سازمان اداری و استخدامی کشور از سامانه کانون‌های ارزیابی، سه کانون ارزیابی که بیشترین تعداد ارزیابی را انجام داده‌اند شامل کانون ارزیابی مرکز آموزش مدیریت دولتی، کانون ارزیابی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان البرز و مؤسسه سبا بهین گمار پویا هستند. همچنین طبق این گزارش میانگین نمرات ارزیابی در این سامانه عدد ۶۱,۲۱ است. اطلاعات دریافت شده به صورت خوداظهاری وارد سامانه شده و صرفاً شامل شایستگی‌های مورد ارزیابی و نمره هر شایستگی است.

جدول ۱۰. نمونه کارنامه صادر شده از سامانه کانون ارزیابی

ردیف	عنوان شایستگی	تاریخ ارزیابی	نمره
۱	هدف‌گرایی و هدایت عملکرد	۱۴۰۱/۰۲/۳۱	۶۰
۲	تعهد و تعلق سازمانی	۱۴۰۱/۰۲/۳۱	۶۰
۳	مسئولیت‌پذیری	۱۴۰۱/۰۲/۳۱	۶۰
۴	مهارت‌های ارتباطی	۱۴۰۱/۰۲/۳۱	۶۰
تعداد کل: ۴			

مأخذ: نامه شماره ۸۰۱۲۷ سازمان اداری و استخدامی کشور.



جدول فوق نمونه‌ای از کارنامه صادر شده برای داوطلب تصدی پست مدیریت عملیاتی است که در چهار شایستگی اصلی ارزیابی شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود نمرات به تفکیک تمرین‌ها قابل مشاهده نبوده و همچنین اطلاعات آزمون شخصیت نیز در این کارنامه مشاهده نمی‌شود. همچنین اطلاعات ارائه شده فاقد بازخورد به داوطلب بوده و پیشنهادی در خصوص توسعه شایستگی‌ها ارائه نمی‌دهد.

۱۳-۴. محرمانگی اطلاعات کارمندان دستگاه‌های اجرایی

نتایج و داده‌های کانون‌های ارزیابی دربردارنده اطلاعات بسیار مهم و محرمانه افراد از جمله ویژگی‌های شخصیتی، رفتاری، نگرشی، شرح حال زندگی و نقاط قوت و ضعف افراد است که در صورت انباشت و نشت می‌تواند برای هر واحد سازمانی، اعم از دولتی و یا غیردولتی یک نقطه ضعف و وسیله سوءاستفاده باشد. حتی ممکن است برخی از بنگاه‌های سنجش صلاحیت حرفه‌ای، با استفاده از فروش اطلاعاتی شامل شناسایی نخبگان و یا شناسایی نقاط ضعف و قوت مدیران بنگاه‌های رقیب، دست به سوداگری بزنند. لذا در موضوع برگزاری کانون‌های ارزیابی، امنیت اطلاعات از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. طبق بررسی‌های انجام‌شده در برخی موارد کارمندان دستگاه‌های اجرایی با هویت واقعی خود به کانون‌های ارزیابی معرفی شده و اطلاعات ایشان به صورت کامل در اختیار مؤسسه‌های برگزارکننده کانون ارزیابی قرار می‌گیرد. بی‌توجهی به این مهم می‌تواند منجر به شناسایی نقاط ضعف و قوت مدیران آینده و یا جذب مدیران توانمند به بنگاه‌های خصوصی و یا تلاش برای حذف آنها شود، البته در حال حاضر اغلب داوطلبان با استفاده از کد به مراکز ارزیابی معرفی شده و اطلاعات هویتی ایشان محفوظ می‌ماند. علاوه بر این لازم است مرکز آموزش مدیریت دولتی سامانه متمرکز طراحی کرده تا اطلاعات کانون‌های ارزیابی برگزار شده برای دستگاه‌های اجرایی صرفاً در این سامانه بارگذاری شده و اجازه ثبت اطلاعات خارج از این سامانه ممنوع شود که در بخش انتهایی گزارش به این موضوع اشاره خواهد شد.

۱۴-۴. قیاس‌ناپذیری نتایج به دلیل تفاوت در استانداردها

همان‌طور که در بخش دوم گزارش اشاره شد، سازمان اداری و استخدامی کشور به‌جای تعیین استانداردهای برگزاری کانون‌های ارزیابی اقدام به طراحی مدل شایستگی برای ارزیابی مدیران حرفه‌ای کرده است. در نتیجه این مسئله موجب شده تا مؤسسه‌های مجاز به برگزاری کانون ارزیابی رویه‌ها، ابزارها و استانداردهای مختلفی برای ارزیابی مدیران حرفه‌ای داشته باشند. همچنین با توجه به عدم وجود ابزارهای اعتبارسنجی کانون‌ها و تفاوت در رویه‌های برگزاری کانون، نتایج کانون‌های ارزیابی مختلف با یکدیگر تفاوت قابل توجه داشته و امکان مقایسه نمرات کارمندی که در کانون‌های مختلف ارزیابی شده‌اند، وجود ندارد.

۱۵-۴. شباهت کانون ارزیابی با مدرک‌گرایی

بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد اجبار به برگزاری کانون ارزیابی برای دستگاه‌های اجرایی، شرایطی شبیه به مدرک‌گرایی در سال‌های گذشته را تکرار کرده است. در دوره‌ای، دولت با این تصور که کارمندان با سطح تحصیلات دانشگاهی بالاتر، عملکرد بهتری خواهند داشت، برای استخدام، ارتقای شغلی و جبران خدمت، وزن قابل‌توجهی را به سطح تحصیلات دانشگاهی اختصاص داد. در چنین شرایطی کارکنان دستگاه‌ها ناچار بودند که قید افزایش حقوق و ارتقای شغلی را بزنند یا به هر ترتیبی شده به دنبال اخذ مدرک دانشگاهی باشند. در نتیجه این سیاست، برخی دستگاه‌های کشوری و لشکری اقدام به تأسیس دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی کرده و به کارکنان و مدیران خود مدرک دانشگاهی دادند و در کنار آن برخی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی تأسیس شد که در ازای پرداخت هزینه و بدون نیاز به آزمون به داوطلبان مدرک دانشگاهی ارائه می‌دادند. در این راستا باید اذعان داشت که کارکنان نظام اداری در آن زمان آمادگی لازم برای انطباق با سیاست جدید را نداشته و اغلب آنها امکان شرکت در کنکور سراسری و شرکت در دانشگاه‌های برتر کشور و رقابت با دانش‌آموزان را نداشتند. در همین راستا برگزاری کانون‌های ارزیابی برای احراز پست‌های مدیریت حرفه‌ای نیز در شرایطی وارد نظام اداری کشور شده است که دانش علمی لازم پیرامون ابزار کانون ارزیابی در کشور وجود نداشته و سطح شایستگی کارکنان نظام اداری نیز سطح قابل‌قبولی نیست. در چنین شرایطی ابزارهای طراحی شده جهت ارزیابی شایستگی از استانداردهای لازم برخوردار نبوده و حتی در صورت طراحی کانون‌های ارزیابی علمی و دقیق، به دلیل نبود آموزش کافی

برای کارمندان، سطح شایستگی پایین بوده و در عمل بیشتر کارمندان امکان احراز شایستگی در کانون ارزیابی را نخواهند داشت. در نتیجه دستگاه‌های اجرایی با تأسیس کانون‌های ارزیابی و پایین آوردن استانداردها اقدام به صدور گواهینامه‌های شایستگی کرده و کانون‌های ارزیابی حالت صوری به خود گرفته است.

۱۶-۴. ایجاد برخی انحصارها برای مرکز آموزش مدیریت دولتی

سازمان اداری و استخدامی کشور طی بخشنامه شماره ۳۸۹۲۶۱ مورخ ۱۶/۰۷/۱۳۹۸ مؤسسه‌های فعال در حوزه کانون ارزیابی را الزام کرده تا از ارزیابان استفاده نمایند که در دوره‌های تربیت ارزیاب مرکز آموزش مدیریت دولتی و یا دیگر مراکز دارای مجوز از این سازمان شرکت کرده و دارای گواهینامه پایان دوره از مراجع یاد شده باشند. این در حالی است که مرکز آموزش مدیریت دولتی صرفاً ارزیاب‌هایی که در دوره‌های تربیت ارزیاب همین مرکز شرکت کرده‌اند را در لیست ارزیاب‌های حرفه‌ای خود قرار داده و در حال حاضر تنها مسیر ممکن برای فعالیت در کانون‌های ارزیابی دستگاه‌های اجرایی، از طریق شرکت در دوره‌های تربیت ارزیاب مرکز آموزش مدیریت دولتی امکان‌پذیر است. بر این اساس سازمان اداری و استخدامی کشور از این طریق نوعی انحصار برای مرکز آموزش مدیریت دولتی ایجاد کرده که مصداق رقابت با بخش خصوصی و گسترش تصدیگری دولت و درآمدزایی از طرق غیررقابتی است. شایان‌ذکر است هزینه شرکت در دوره‌های تربیت ارزیاب مرکز آموزش مدیریت دولتی برای هر فرد ۳۵ میلیون ریال است. یکی دیگر از موارد ایجاد انحصار برای مرکز آموزش مدیریت دولتی بخشنامه شماره ۱۴۶۴۷ مورخ ۰۲/۰۳/۱۴۰۱ شورای عالی اداری است که طی آن ارزیابی شایستگی مدیران سطوح میانی و ارشد، به صورت انحصاری به مرکز آموزش مدیریت دولتی واگذار شده است. فارغ از مباحث گسترش تصدیگری دولت و رقابت با بخش خصوصی، نکته مهم در این خصوص عدم وجود امکانات لازم و توان علمی-اجرایی کافی مرکز آموزش مدیریت دولتی برای ارزیابی داوطلبان بیش از ۳۳ هزار پست مدیریتی است.

۱۷-۴. الزام به ارزیابی همه کارکنان قرارداد کار معین بدون تعیین مدل شایستگی

سازمان اداری و استخدامی کشور در بخشنامه شماره ۲۶۳۳۲ خود با عنوان «دستورالعمل نحوه به‌کارگیری نیروی قراردادی کار معین جدید و تمدید قراردادهای قبلی»، دستگاه‌های اجرایی را ملزم ساخته تا درخواست‌های به‌کارگیری نیروی کار معین را با امضای بالاترین مقام دستگاه به این سازمان ارسال کنند. در این راستا دستگاه‌های اجرایی موظف شده‌اند مستندات ارزیابی کارکنان خود از جمله کارنامه و گواهینامه ارزیابی شایستگی‌ها از کانون‌های ارزیابی مورد تأیید این سازمان را ارسال کنند. این در حالی است که مدل شایستگی ارائه شده توسط سازمان اداری و استخدامی کشور در خصوص مدیران اجرایی بوده و مدل متناسب با سایر پست‌ها و مشاغل ارائه نشده است. همچنین ضروری است به این مسئله توجه شود که مطابق با آمارنامه سازمان اداری و استخدامی کشور، تعداد کارکنان قرارداد کار معین در سال ۱۴۰۱ بالغ بر ۲۹۰۰۰۰ نفر و معادل ۱۳ درصد کل کارکنان دولت بوده و برگزاری هر ساله کانون ارزیابی برای داوطلبان قراردادهای کار معین بار مالی قابل توجه به نظام اداری کشور تحمیل خواهد کرد.^۱ شایان‌ذکر است با توجه به تعداد زیاد کارمندان قرارداد کار معین در دستگاه‌های اجرایی، به نظر می‌رسد سازمان اداری و استخدامی کشور، امکان ارزیابی و پایش عملکرد این تعداد کارمند، به صورت مستقیم را نداشته و باید به دنبال راهکاری جایگزین بدین منظور باشد.

۱۸-۴. عدم توجه به ظرفیت علمی و اجرایی نظام اداری

به‌طور خلاصه می‌توان بیان داشت که بخشنامه کانون‌های ارزیابی با گستردگی بسیار زیادی که داشت مسئله‌ای را به نظام اداری کشور تحمیل کرد که خارج از ظرفیت علمی و اجرایی دستگاه‌های اجرایی بود. در همین رابطه در زمان ابلاغ بخشنامه کانون‌های ارزیابی توسط سازمان اداری و استخدامی کشور، دانش فنی و اجرایی در خصوص کانون ارزیابی در کشور محدود بوده و مؤسسه‌ها و مراکز فعال در این حوزه نیز انگشت‌شمار بودند. از سوی دیگر کارمندان دستگاه‌های اجرایی که براساس مدرک تحصیلی و با گذراندن دوره‌های آموزشی غیر مرتبط با شایستگی‌های مدنظر کانون ارزیابی رشد و ارتقا یافته بودند، آمادگی لازم برای ارزیابی به شیوه کانون ارزیابی را نداشته و در برخی موارد کانون ارزیابی تبدیل به فرایندی صوری برای اخذ گواهی شایستگی و دریافت مجوز تصدی

۱. در سال ۱۴۰۲ میانگین قیمت کانون‌های برگزار شده در مرکز آموزش مدیریت دولتی حدود ۵ میلیون تومان بوده است.



پست‌های مدیریتی تبدیل شده است. این در حالی است که شیوه صحیح معرفی ابزارها و فرایندهای جدید به نظام اداری از طریق فراهم آوردن زیرساخت‌های علمی و اجرایی لازم و اجرای آزمایشی محدود و سپس تعمیم آن به سایر دستگاه‌های اجرایی است. بر این اساس معرفی شتابزده ابزارهای جدید و ناکامی آنها در تحقق اهداف مورد نظر، موجب بدبینی نظام اداری نسبت به آن ابزار خواهد شد.

۵. راهکارهای ارتقای کیفیت و کارآمدی کانون‌های ارزیابی شایستگی در نظام اداری

به‌منظور ارتقای کیفیت و جایگاه کانون‌های ارزیابی در نظام اداری کشور، پیشنهادهایی در سه بازه کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت ارائه شده است. اهم پیشنهادهای ارائه شده شامل اصلاح بخشنامه‌ها و طراحی برخی ابزارها از سوی سازمان اداری و استخدامی کشور و مرکز آموزش مدیریت دولتی است که در ادامه به طرح این موارد پرداخته می‌شود.

۵-۱. راهکارهای کوتاه‌مدت

اقدامات کوتاه‌مدت بیشتر از جنس ابلاغ و اصلاح بخش‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها و تا حدی تدابیر نظارتی بوده و نیاز به صرف زمان و منابع مالی قابل توجه ندارد. همچنین به‌نظر می‌رسد در صورت وجود اهتمام لازم درخصوص اجرایی‌سازی این پیشنهادهای، امکان به نتیجه رسیدن آنها در بازه زمانی کمتر از ۶ ماه وجود دارد. در ادامه به بیان این موارد پرداخته می‌شود.

۱-۱-۵. اجازه استفاده از ابزارهای جایگزین کانون ارزیابی برای مدیران عملیاتی و پایه

طبق تصویب‌نامه شماره ۳۸۶۰۶۰ مورخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۷ شورای عالی اداری، الزام به داشتن گواهینامه شایستگی برای مدیران سطوح عملیاتی و پایه به‌مدت سه سال تعلیق شده و این حکم تا بهمن‌ماه سال ۱۴۰۲ اعتبار دارد. شایان‌ذکر است که عوامل تعلیق برگزاری کانون ارزیابی، از جمله تأمین هزینه کانون ارزیابی، کمبود مجموعه‌های ارزیابی با استانداردهای قابل قبول و خالی ماندن برخی پست‌های مدیریتی به‌دلیل نداشتن گواهینامه شایستگی داوطلبان، هنوز به‌صورت کامل رفع نشده و برخی از عوامل نظیر کمبود منابع مالی تشدید شده است. به همین دلیل در صورت الزام همه مدیران حرفه‌ای به داشتن گواهینامه شایستگی، مشکلات سابق از نو تکرار شده و دستگاه‌های اجرایی ناچار به برگزاری کانون‌های ارزیابی با کیفیت پایین خواهند شد. در این رابطه پیشنهاد می‌شود تا دستگاه‌های اجرایی مخیر شوند از ابزارهای جایگزین کانون ارزیابی نظیر مصاحبه، آزمون هوش، آزمون شخصیت و آزمون‌های صداقت در انتصاب مدیران عملیاتی و پایه استفاده کنند. در نتیجه این اقدام ضمن حفظ توجه به مسئله شایسته‌گزینی در انتصابات، محدودیت‌های مالی دستگاه‌های اجرایی نیز مورد توجه قرار گرفته و امکان مدیریت بهینه هزینه‌ها فراهم خواهد شد.

۲-۱-۵. تغییر رویکرد مرکز آموزش مدیریت دولتی از آموزش ارزیابان به ارزیابی ارزیابان

با توجه به اینکه در حال حاضر مجموعه‌های برگزارکننده کانون ارزیابی در حوزه تربیت ارزیابان نیز فعالیت داشته و در ارزیابی کارمندان بخش خصوص از ارزیاب‌های خود استفاده می‌کنند، ایجاد انحصار برای مرکز آموزش مدیریت دولتی در آموزش ارزیابان کانون‌های ارزیابی، مصداق رقابت مخرب با بخش خصوصی و تقویت‌کننده تصدی‌گری غیرضرور دولت محسوب می‌شود. از طرفی با توجه به اهمیت امر ارزیابی در انتصابات دستگاه‌های اجرایی، به‌کارگیری ارزیابان متخصص و توانمند مسئله‌ای مهم تلقی شده و ضروری است سازوکاری به‌منظور اطمینان از توانمندی ارزیابان طراحی شود. بر این اساس پیشنهاد می‌شود مرکز آموزش مدیریت دولتی ضمن تدوین سرفصل‌های آموزشی و تعیین استانداردها و اصول تربیت ارزیابان، آموزش ارزیابان را به مراکز خصوصی واگذار کرده و به‌جای آموزش بر ارزیابی ارزیابان تمرکز کند. بر این اساس ضروری است مرکز آموزش مدیریت دولتی آزمون‌های تأیید صلاحیت حرفه‌ای ارزیابان را طراحی کرده و حضور ارزیابان در کانون‌های ارزیابی دستگاه‌های اجرایی منوط به داشتن گواهینامه احراز صلاحیت‌های ارزیابی از سوی مرکز آموزش مدیریت دولتی باشد. همچنین ضروری است ارزیاب‌ها هر ساله ضمن حضور مجدد در کانون تأیید صلاحیت حرفه‌ای ارزیابان، مجوز ارزیابی خود را تمدید کرده و از آخرین مسائل مرتبط با ارزیابی مطلع شوند.

۳-۱-۵. لغو انحصار مرکز آموزش مدیریت دولتی در ارزیابی مدیران میانی و ارشد

طبق بخشنامه ۱۴۶۴۷ مورخ ۱۴۰۱/۰۳/۰۲ شورای عالی اداری، ارزیابی داوطلبان پست‌های مدیریت میانی و ارشد صرفاً از طریق کانون ارزیابی مرکز آموزش مدیریت دولتی امکان‌پذیر است. این در حالی است که برخی از کارشناسان و صاحب‌نظران معتقدند مرکز آموزش مدیریت دولتی در حال حاضر از حیث منابع انسانی توانمند و دانش ارزیابی، در سطح قابل‌قبولی نبوده و به همین دلیل، ارزیابی داوطلبان پست‌های مدیریتی میانی و ارشد را به برخی کانون‌های ارزیابی بخش خصوصی واگذار کرده است.^۱ بر این اساس پیشنهاد می‌شود انحصار مرکز آموزش مدیریت دولتی در خصوص ارزیابی مدیران سطوح میانی و ارشد لغو شود. شایان‌ذکر است که یکی از ملزومات مهم اجرایی‌سازی این پیشنهاد، ارتقای سطح نظارت و قابلیت‌های تنظیم‌گری مرکز آموزش مدیریت دولتی به‌منظور ارزیابی مدیران میانی و ارشد منطبق بر شاخص‌ها و معیارهای تخصصی و عمومی مورد نظر در پست‌های مربوطه است. در این راستا ضروری است مرکز آموزش مدیریت دولتی ضمن رتبه‌بندی کانون‌های ارزیابی براساس استانداردها و شاخص‌های مورد نظر، کانون‌های ارزیابی بخش خصوصی که صلاحیت کافی برای ارزیابی مدیران سطوح میانی و ارشد را دارند، مشخص کرده و دستگاه‌های اجرایی را در انتخاب یکی از کانون‌های ذی‌صلاح بخش خصوصی مخیر کند.

۴-۱-۵. مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع کانون‌های ارزیابی وابسته به دستگاه‌های اجرایی

وجود موقعیت‌های تعارض منافع در ساختار و فرایندهای نظام اداری یکی از چالش‌ها و عوامل بروز ناکارآمدی در مدیریت امور عمومی محسوب شده و نقش مهمی در شکل‌گیری مفاسد اداری برعهده دارد. در این راستا به‌نظر می‌رسد یکی از انواع موقعیت‌های تعارض منافع سازمانی در مؤسسات ارزیابی و صحنه‌گذاری قابل‌شناسایی است. این مؤسسات ممکن است به‌علت منافع سازمانی خود در فرایند ارزیابی با تعارض منافع مواجه باشند و تحت‌تأثیر آن، ارزیابی دقیق و صحیحی انجام ندهند [۷۷]. بر این اساس با توجه به وجود موقعیت‌های تعارض منافع در ارزیابی کارمندان دستگاه‌های اجرایی توسط کانون‌های ارزیابی همان دستگاه و یا ارزیابی ضرب‌دوری دستگاه‌ها،^۲ لازم است تمهیدات لازم در قالب‌هایی نظیر بخشنامه و دستورالعمل به‌منظور مدیریت و پیشگیری از چنین اقداماتی ابلاغ‌شده تا دستگاه‌های اجرایی امکان سوءاستفاده در صدور گواهینامه شایستگی برای مدیران حرفه‌ای خود را نداشته باشند. همچنین پیشنهاد می‌شود در بازه زمانی میان‌مدت و بلندمدت و در صورت توانمند شدن کانون‌های بخش خصوصی از نظر کمی و کیفی، ضمن تقویت سیاستگذاری و تنظیم‌گری کانون‌های ارزیابی بخش خصوصی به‌سمت حذف کانون‌های دولتی و برون‌سپاری کامل فرایند ارزیابی به بخش خصوصی مبادرت شود.

۵-۱-۵. حذف شرط ارائه گواهی ارزیابی شایستگی‌ها برای به‌کارگیری نیروهای قراردادی کار معین در دستگاه‌های اجرایی

با توجه به نکات ذکر شده در بخش قبل در خصوص مناسب نبودن ابزار کانون ارزیابی برای به‌کارگیری و استخدام نیروهای جدید، تحمیل بار مالی به دستگاه‌های اجرایی، نبود مدل شایستگی برای رده کارشناسی و لزوم توجه به ارزیابی عملکرد کارکنان با قراردادهای کار معین، پیشنهاد می‌شود بخشی از بخشنامه شماره ۲۶۳۳۲ سازمان اداری و استخدامی کشور مبنی بر ضرورت ارائه گواهینامه ارزیابی شایستگی‌ها از کانون‌های ارزیابی مورد تأیید سازمان اداری و استخدامی کشور به‌منظور به‌کارگیری نیروی قراردادی کار معین ملغی‌الاثرباشد. در این راستا پیشنهاد می‌شود به‌منظور ارزیابی بدو ورود کارکنان با قراردادهای کار معین از سایر ابزارهای ارزیابی نظیر آزمون هوش، مصاحبه، آزمون شخصیت، آزمون موقعیت‌شغلی و آزمون صداقت استفاده شده و برای تمدید قرارداد کارکنان فعلی بر روش‌های ارزیابی عملکرد تمرکز شود.

۶-۱-۵. در نظر گرفتن محدودیت زمانی برای شرکت مجدد در کانون ارزیابی

در حال حاضر محدودیتی برای تعداد دفعات شرکت در کانون ارزیابی ذکر نشده و افرادی که موفق به قبولی در کانون ارزیابی

۱. ارزیابی مدیران میانی و ارشد در انحصار مرکز آموزش مدیریت دولتی است، اما با توجه به کمبود نیروی انسانی و ابزارهای کافی، ارزیابی داوطلبان به کانون‌های بخش خصوصی سپرده شده و مرکز آموزش مدیریت دولتی ضمن نظارت بر ارزیابی‌ها مسئولیت صدور گواهینامه‌های شایستگی را برعهده دارد.
۲. به این معنا که کارمندان دستگاه «الف» توسط کانون ارزیابی دستگاه «ب» ارزیابی شده و کارمندان دستگاه «ب» توسط کانون ارزیابی دستگاه «الف» ارزیابی شوند.



نمی‌شوند می‌توانند بلافاصله در فرایند ارزیابی دیگری شرکت کنند. این درحالی است که شرکت در کانون ارزیابی در دفعات زیاد منجر به کاهش روایی ارزیابی شده و مردود شدن در ارزیابی را کم‌هزینه می‌کند. براین اساس پیشنهاد می‌شود برای افرادی که در کانون ارزیابی مردود می‌شوند محدودیت زمانی ۶ ماهه در نظر گرفته شده و فرد ارزیابی‌شونده مکلف شود تمام هزینه ارزیابی را پرداخت کند.

۲-۵. راهکارهای میان‌مدت

راهکارها و اقدامات پیشنهادی میان‌مدت در بازه زمانی یک الی پنج سال امکان تحقق داشته و به‌عنوان برنامه اصلی ارتقای کیفیت کانون‌های ارزیابی در نظام اداری ارائه شده‌اند. اهم این اقدامات شامل برگزاری دوره‌های آموزشی ارتقای شایستگی پیش از ارزیابی، تدوین استانداردهای کانون ارزیابی، تدوین انواع آزمون‌ها و روش‌های ترکیبی ارزیابی و همچنین طراحی سامانه جامع ارزیابی بوده که در ادامه به تفصیل بیان خواهد شد.

۱-۲-۵. افزودن فرایند بازخورد به کانون ارزیابی و توجه بیشتر به توسعه شایستگی

ماده (۵۶) قانون مدیریت خدمات کشوری به طراحی دوره‌های آموزشی برای مدیران تأکید داشته، کانون‌های ارزیابی شایستگی نیز در راستای اجرایی‌سازی مصوبه شورای عالی اداری با عنوان «برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی» آغاز به فعالیت کرده است. بااین حال از زمان ورود کانون‌های ارزیابی به نظام اداری صرفاً بر مسئله ارزیابی شایستگی تأکید شده و توسعه شایستگی مبتنی بر ارزیابی مغفول مانده است. در این راستا یکی از برتری‌های کانون ارزیابی نسبت به سایر روش‌های ارزیابی، امکان طراحی دوره‌های آموزشی مبتنی بر نتایج کانون بوده و بسیاری از شایستگی‌های مورد سنجش در کانون ارزیابی، با طراحی برنامه‌های توسعه فردی^۱ قابل ارتقا هستند [۷۸]. بر این اساس پیشنهاد می‌شود ارائه بازخورد به شرکت‌کنندگان در کانون‌های ارزیابی الزامی شده و از نتایج کانون در طراحی دوره‌های آموزشی استفاده شود.

۲-۲-۵. تدوین استانداردهای کانون ارزیابی

یکی از اقدامات ضروری درخصوص ارتقای کارآمدی کانون‌های ارزیابی، تدوین استانداردهای مربوط به این حوزه توسط نهاد سیاستگذار آن، یعنی سازمان اداری و استخدامی کشور است. استانداردهای مرتبط با کانون ارزیابی شامل دستورالعمل و راهنمای طراحی مدل شایستگی، توسعه ابزار، روش ثبت رفتار، روش ترکیب نمرات و سایر معیارها برای طراحی صحیح کانون ارزیابی است. این درحالی است که طراحی استاندارد، فرایندی علمی بوده و نیازمند دانش فنی و تخصصی است و بدنه کارشناسی سازمان اداری و استخدامی کشور، به‌عنوان راهبر و متولی نظام اداری کشور، فعالیت مستمر و تخصصی در حوزه تدوین استاندارد ندارند. در این راستا پیشنهاد می‌شود سازمان اداری و استخدامی کشور با همکاری سازمان ملی استاندارد و سایر مراکز دانش‌بنیان فعال در حوزه ارزیابی، استانداردهای کانون ارزیابی را طراحی و ابلاغ کرده و مسئولیت نظارت بر کانون‌ها و انطباق با استانداردها را به مرکز آموزش مدیریت دولتی تفویض کند.

۳-۲-۵. رتبه‌بندی و نظارت مستمر بر مؤسسه‌های ارزیابی توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی

پس از طراحی استانداردهای لازم درخصوص کیفیت ابزارها و فرایندهای ارزیابی توسط سازمان اداری و استخدامی کشور، ضروری است مؤسسه‌های ارزیابی فعالیت‌های خود را متناسب با استانداردهای مذکور هماهنگ سازند. در این راستا پیشنهاد می‌شود مرکز آموزش مدیریت دولتی، مؤسسه‌های فعال در این حوزه را مطابق استانداردهای اعلام شده ارزیابی و در سه گروه رتبه‌بندی کند. بر این اساس مؤسسه‌هایی که فاقد استانداردهای کافی هستند، لغو مجوز شده و سایر مؤسسه‌ها امکان برگزاری کانون‌های ارزیابی در چارچوب‌های تعیین شده توسط سازمان اداری و استخدامی کشور خواهد بود. در این راستا ضروری است به این مسئله توجه شود

1. Individual Development Program.

که رقابت بین مؤسسه‌های ارزیابی، نیروی محرکه پیشرفت فناوری ارزیابی در کشور محسوب شده و سازمان اداری و استخدامی کشور و مرکز آموزش مدیریت دولتی نباید مانع این رقابت شوند. بر این اساس ایجاد محدودیت برای مؤسسه‌هایی که رتبه پایین‌تری کسب کرده‌اند نوعی مداخله مخرب در رقابت مؤسسه‌های ارزیابی محسوب شده و ممکن است مؤسسه‌های ارزیابی به جای رقابت با یکدیگر در جلب رضایت مشتری (دستگاه‌های اجرایی) و ارتقای کیفیت ارزیابی، برای کسب رضایت مرکز آموزش مدیریت دولتی رقابت کنند. این مسئله ضمن مخدوش کردن رقابت صحیح برای ارتقای کیفیت ارزیابی ممکن است تبدیل به محل تعارض منافع و گلوگاه فساد نیز شود. بنابراین ضروری است رتبه‌بندی مرکز آموزش مدیریت دولتی برای مؤسسه‌هایی که حداقل صلاحیت برگزاری کانون ارزیابی را کسب کرده‌اند، ماهیت توصیفی داشته باشد و از ایجاد محدودیت برای این مراکز خودداری شود.

۴-۲-۵. به‌کارگیری روش‌های ترکیبی و ابزارهای مکمل کانون ارزیابی در ارزیابی مدیران

نکته بسیار مهمی که در خصوص ابزارهای سنجش توانمندی و پیش‌بینی رفتار و عملکرد افراد در فضای شغلی مطرح است، ترکیب‌های بهینه ابزارهاست، به‌نحوی که ضمن مدیریت هزینه‌ها، بیشترین اعتبار و دقت را داشته باشند. همان‌طور که در بخش قبل نیز اشاره شد، کانون ارزیابی یکی از ابزارهای ارزیابی از بین بیش از ۳۱ ابزار بوده و بسیاری از سازه‌های سنجش نظیر «آزمون‌های توانمندی‌های شناختی» (آزمون هوش)، «آزمون‌های قضاوت موقعیتی»^۱، «آزمون‌های صداقت»^۲، «مصاحبه‌های شغلی ساختاریافته»^۳ و برخی دیگر از ابزارها نظیر برخی ابعاد شخصیتی، روایی بالاتری از کانون ارزیابی داشته و از لحاظ هزینه نیز بسیار به‌صرفه‌تر از کانون ارزیابی هستند، البته این مسئله به‌معنای ناکارآمدی و یا نفی اهمیت استفاده از کانون‌های ارزیابی شایستگی نبوده، بلکه بر ضرورت ترکیب بهینه ابزارهای سنجش شایستگی تأکید دارد. در این راستا بسیاری از سازمان‌ها ترکیب برخی ابزارها با کانون ارزیابی را بهترین شیوه برای ارزیابی مدیران عالی خود می‌دانند. بر این اساس ضروری است مجموعه ابزارهای قابل قبول در ارزیابی شایستگی کارکنان دولت به‌همراه استانداردهای طراحی ابزار از سوی سازمان اداری و استخدامی کشور ابلاغ شود. مؤسسه‌های فعال در این حوزه می‌توانند با رعایت استانداردهای ابلاغ‌شده، به طراحی انواع ابزارهای ارزیابی پرداخته و به تصویب سازمان اداری و استخدامی کشور برسانند.

۵-۲-۵. بازطراحی و یکپارچه‌سازی سامانه کانون‌های ارزیابی شایستگی

امروزه اغلب فرایندهای ارزیابی از جمله کانون‌های ارزیابی و انواع آزمون‌های هوش، شخصیت، صداقت و همچنین مصاحبه‌ها در بسترهای الکترونیکی برگزار شده و اطلاعات آن در سامانه‌ها ثبت می‌شود. در این راستا به‌کارگیری سامانه‌ها ضمن تسهیل و سرعت بخشی به فرایندهای ارزیابی، امکان ثبت داده‌ها و انجام تحلیل‌های کمی و کیفی و آزمون‌های اعتبارسنجی بر داده‌ها را فراهم می‌سازد. همچنین با وجود سامانه جامع ارزیابی امکان جمع‌آوری نتایج ارزیابی کارکنان دستگاه‌های اجرایی در بستر سامانه مذکور فراهم شده و ضمن اختیار دستگاه‌ها در به‌کارگیری مجموعه‌های خصوصی برای ارزیابی مدیران، سازوکار نظارت متمرکز بر فرایندها و نتایج ارزیابی محقق خواهد شد. در چنین سامانه‌ای کانون‌های ارزیابی بخش خصوصی امکان تعریف ابزار و آزمون در سامانه را داشته و در صورت تأیید ابزارها از سوی مرکز آموزش مدیریت دولتی و سازمان اداری و استخدامی کشور، سایر مجموعه‌ها نیز می‌توانند ضمن رعایت اصول محرمانگی و با پرداخت هزینه، ابزارهای تأیید شده را در ارزیابی‌های خود به‌کار گیرند.

همچنین با توجه به پیشرفت روزافزون هوش مصنوعی در حوزه‌های مختلف پیشنهاد می‌شود از قابلیت‌های این فناوری در بازطراحی سامانه کانون‌های ارزیابی شایستگی استفاده شود. از جمله کاربردهای هوش در فرایند ارزیابی شایستگی می‌توان به طراحی تمرین‌های شبیه‌سازی، برگزاری جلسات مصاحبه، تحلیل پاسخ‌های ارزیابی‌شوندگان، محاسبه نمرات داوطلب و ارائه بازخورد به داوطلبان اشاره کرد.

با توجه به اهمیت یکپارچگی اطلاعات در نظام اداری و ضرورت تبادل داده بین سامانه‌های مختلف، ضروری است سامانه کانون‌های ارزیابی شایستگی به‌عنوان زیرسامانه سینا (سکوی یکپارچه نظام اداری) توسط سازمان اداری و

1. Situational Judgment Tests
2. Integrity Tests
3. Unstructured Employment Interviews



استخدامی کشور طراحی شود.

طراحی سامانه جامع مذکور، ابزاری امن و قدرتمند برای دسترسی به انواع ابزارهای ارزیابی محسوب شده و امکان نظارت لحظه‌ای بر فعالیت‌های ارزیابی دستگاه‌های اجرایی را در اختیار سازمان اداری و استخدامی کشور قرار می‌دهد. از جمله الزامات طراحی و استقرار سامانه جامع یادشده می‌توان به ساماندهی نظام انگیزشی برای ذی‌نفعان مختلف، سهولت دسترسی به سامانه با حداقل هزینه، رعایت حریم خصوصی و حفظ طبقه‌بندی اطلاعات شخصی، وجود متولی واحد در عین مشارکت نهادهای و دستگاه‌های ذی‌ربط، در نظر داشتن ضمانت اجرایی مناسب و ارائه مستمر برشی از اطلاعات غیرمحرمانه به صورت عمومی و شفاف اشاره کرد [۷۹].

۶-۲-۵. تشویق دستگاه‌های اجرایی به توسعه مدل شایستگی مبتنی بر تحلیل مشاغل

در بخش اول گزارش به این مسئله اشاره شد که در حالت بهینه طراحی کانون ارزیابی، ابتدا فرایند تحلیل شغل انجام و سپس مدل شایستگی و ابزارهای سنجش متناسب با ویژگی‌های شغل طراحی می‌شوند. در این راستا برخی دستگاه‌های اجرایی مدل اختصاصی مشاغل خود را به تصویب سازمان اداری و استخدامی کشور رسانده و فرایند ارزیابی را مبتنی بر آن اجرا می‌کنند. بر این اساس پیشنهاد می‌شود سازمان اداری و استخدامی کشور با در نظر گرفتن مشوق‌هایی، نظیر شاخص‌های عمومی جشنواره شهید رجایی، دستگاه‌های اجرایی را به طراحی مدل شایستگی اختصاصی متناسب با مشاغل دستگاه و تصویب آن در سازمان اداری و استخدامی کشور، ترغیب کند. بدین ترتیب ارتقای کیفیت کانون‌های ارزیابی از طریق اختصاصی‌سازی مدل شایستگی و ابزارها امکان‌پذیر می‌شود. در این راستا دستگاه‌هایی که مدل شایستگی اختصاصی خود را به تصویب سازمان اداری و استخدامی کشور نرسانند ضروری است از مدل عمومی شایستگی پیروی کنند.

۳-۵. راهکارهای بلندمدت

اقدامات بلندمدت در بازه زمانی ۵ سال و بیشتر قابل تحقق بوده و به‌عنوان چشم‌انداز و مسیر حرکت قابل پیگیری و تحقق هستند. بر این اساس در ادامه به چهار اقدام پیشنهادی به‌منظور تحقق در بلندمدت پرداخته شده است.

۱-۳-۵. طراحی فرایندهای نظام اداری همسو با نظام شایستگی

در حال حاضر، نظام استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی کشور، در حالت خوش‌بینانه بر مبنای مدرک تحصیلی و از طریق آزمون‌های استخدامی عمومی (مشابه با کنکور سراسری) و اختصاصی انجام می‌شود.^۱ همچنین مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر نظام جبران خدمت، فارغ از قوانین خاص حاکم بر دستگاه اجرایی محل خدمت، شامل مدرک تحصیلی، سابقه خدمت، جایگاه شغلی، ساعات کاری و عواملی از این دست است که غیرمرتبط با نظام شایستگی هستند. نظام آموزش کارمندان نیز در بسیاری موارد مبتنی بر مدل شایستگی نبوده و ارتباط معناداری با شایستگی‌ها برقرار نمی‌کند. در چنین شرایطی تأکید بر مدل شایستگی در نظام انتصاب مدیران امری ناهمگون و نامتناسب با سایر زیر نظامات منابع انسانی دولت ارزیابی می‌شود، زیرا اساساً کارمندان مسیر استخدام، رشد، جبران خدمت و سایر مراحل شغلی خود را مبتنی بر عواملی غیر از مدل شایستگی طی کرده و طبیعی است هنگام مواجهه با مفهوم شایستگی و کانون ارزیابی عملکرد قابل‌قبولی از خود نشان ندهند. بر این اساس لازم است مراحل مختلف نظام منابع انسانی در بخش عمومی مبتنی بر نظام شایستگی و همسو با آن بازطراحی شده و از نگاه بخشی‌نگر به مسئله شایستگی پرهیز شود.

۲-۳-۵. تقویت رشته‌های مرتبط با علوم رفتاری

یکی از عوامل ضعف جامعه علمی کشور در حوزه کانون ارزیابی و آزمون‌های هوش و شخصیت و سایر ابزارهای ارزیابی شایستگی، عدم توجه به رشته‌های مرتبط با علوم رفتاری است. در این رابطه باید توجه داشت که دانش کانون ارزیابی در کشور اغلب توسط

۱. شایان ذکر است که در سال‌های اخیر به‌کارگیری نیروی انسانی مورد نیاز دستگاه‌های اجرایی از طریق قرارداد کارمعی و همچنین شرکت‌های پیمان‌کاری تأمین نیروی انسانی و فشار برای تبدیل وضعیت آنها به یکی از چالش‌های مهم نظام استخدامی کشور مبدل شده است.

اساتید مدیریت منابع انسانی یا ترویج شده است که به ابعاد رفتاری ارزیابی توجه کافی را نداشته‌اند. این در حالی است که علم سنجش ابعاد رفتاری موضوع مطالعه رشته‌های روانشناسی صنعتی^۱ یا روانشناسی کار^۲ بوده که در کشور ما به صورت بسیار محدود در برخی دانشگاه‌ها تدریس شده و همین مسئله موجب ضعف کشور در این حوزه مطالعاتی شده است. بر این اساس پیشنهاد می‌شود وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به تقویت رشته‌های مرتبط با علوم رفتاری مبادرت ورزیده و موجبات ارتقای دانش‌های رفتاری سنجی در کشور را فراهم سازد.

۳-۵. تقویت نقش انجمن‌های تخصصی در نظارت و استانداردگذاری کانون‌های ارزیابی

کمک گرفتن دولت‌ها از نهادهای عمومی غیردولتی به منظور ایفای نقش تنظیم‌گری در حوزه‌های تخصصی سابقه‌ای طولانی دارد. در این راستا یکی از شیوه‌های رایج تنظیم‌گری ایجاد نهادهای استانداردسازی فنی است که به منظور ارائه استانداردهای هماهنگ تشکیل می‌شود. این در حالی است که در چند دهه اخیر، اغلب اقدامات مرتبط با تنظیم‌گری توسط دولت انجام گرفته و تفکیک مشخصی بین خط‌مشی‌گذاری و تنظیم‌گری وجود نداشته است. در این راستا به تدریج سازمان‌هایی ذیل دولت به وجود آمدند که برخی وظایف تنظیم‌گرانه نظیر مجوزدهی، تنظیم بازار و اعمال برخی جرائم برای متخلفان را برعهده گرفتند. با تأسیس نهادهایی همچون کانون وکلا و سازمان نظام پزشکی، تنظیم‌گری در حوزه‌های تخصصی پیشرفت کرده است.

این مؤسسه‌های غیردولتی ضمن حفظ استقلال خود از دولت، به سبب صلاحیت حرفه‌ای و علمی خود، مرجع اعطای مجوزها، مقررات‌گذاری و اداره امور مربوط به حوزه تخصصی خود هستند. در حوزه ارزیابی نیز چنین مؤسسه‌هایی در کشورهای مختلف فعالیت داشته و برای نمونه می‌توان به «انجمن روان‌شناسی بریتانیا»^۳ اشاره کرد که یکی از مراجع مشهور استانداردگذاری در حوزه سنجش رفتاری و ارزیابی است. در این راستا طبق بررسی‌های انجام‌شده، در حال حاضر انجمن و سازمان غیردولتی که حائز صلاحیت علمی کافی برای سیاست‌گذاری و تدوین دستورالعمل‌ها و رویه‌های ارزیابی باشد، در کشور وجود نداشته و این مسئله موجب شده نهادهای دولتی ناچار به وضع استانداردها و نظارت بر فعالیت مجموعه‌های ارزیابی باشند. از این رو پیشنهاد می‌شود ضمن حمایت از انجمن‌های علمی غیردولتی فعال در این حوزه، فرایندهای تدوین استاندارد و نظارت بر کانون‌های ارزیابی با مشارکت و همکاری انجمن‌ها و مؤسسه‌های علمی غیردولتی انجام‌شده تا این مجموعه‌ها در آینده، صلاحیت و توانمندی کافی برای مشارکت در تنظیم‌گری امور ارزیابی عملکرد در کشور را کسب کنند.

۳-۴-۵. در نظر گرفتن افکار عمومی در سنجش شایستگی و عملکرد مدیران

به نظر می‌رسد از منظر کلان و در نگاهی جامع بهترین ارزیابان عملکرد دولت و مدیران دولتی، آحاد مردم و جامعه‌ای هستند که در گذر زمان از آثار مثبت تصمیمات و خط‌مشی‌های دولت بهره‌مند شده و از آثار منفی آن آسیب می‌بینند. در این راستا اهمیت ارزشیابی توسط مردم تا حدی است که در ادبیات ارزشیابی و سنجش عملکرد، از رویکردهایی تحت عناوین ارزشیابی مشارکتی و سنجش عملکرد شهروندمحور^۴ یاد می‌شود [۸۱]. همچنین هدف غایی نظام اداری تسهیل و ارتقای کیفیت ارائه خدمات به عموم جامعه بوده و ذی‌نفع‌نهایی تمام فعالیت‌های اداری مردم هستند. بر این اساس بهترین قضاوت‌کنندگان در خصوص عملکرد و شایستگی کارگزاران دولت مردم بوده و به این مسئله در منابع اسلامی نیز اشاره شده است.^۵ بنابراین لازم است سازوکارهایی طراحی شده تا شایستگی و صلاحیت مدیران دولتی از طریق قضاوت و مشارکت مردم در خصوص شایستگی‌های ایشان و میزان رضایت مردم از عملکرد گذشته مدیران تعیین شود.

1. Industrial Psychology
2. Work Psychology
3. British Psychological Society
4. Citizen-Driven

۵. امام علی علیه السلام در عهد خود به مالک اشتر می‌فرماید: إِنَّمَا يُسْتَدَلُّ عَلَى الصَّالِحِينَ بِمَا يُجْرَى اللَّهُ لَهُمْ عَلَى أَلْسِنِ عِبَادِهِ. درحقیقت، مردمان نیکوکار و شایسته از طریق سخنانی شناخته می‌شوند که خداوند درباره آنان بر زبان بندگان خویش جاری می‌سازد (نامه ۵۳ نهج البلاغه).



۶. جمع‌بندی



قانون مدیریت خدمات کشوری، که با هدف ساماندهی امور اداری و استخدامی دستگاه‌های اجرایی کشور در سال ۱۳۸۶ به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید، در فصل هشتم به موضوع انتصاب و ارتقای شغلی مدیران و کارکنان دولت پرداخته است. بر این اساس به‌منظور اجرایی‌سازی ماده (۵۶) این قانون مبنی بر ضرورت تنظیم برنامه‌های آموزش مدیران، به‌عنوان شرط لازم برای انتصاب و ارتقای شغلی آنها، شورای عالی اداری «برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی» را در سال ۱۳۹۳ تصویب کرده و مبتنی بر این مصوبه، سازمان اداری و استخدامی کشور بخشنامه «دستورالعمل ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای» را در سال ۱۳۹۶ به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ کرده است. در این راستا سازمان اداری و استخدامی کشور طی این بخشنامه، انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای را منوط به دارا بودن «گواهینامه شایستگی عمومی احراز سمت‌های مدیریتی» دانسته و همه داوطلبان تصدی پست‌های مذکور را ملزم به شرکت در کانون ارزیابی کرده است. اگرچه هدف از چنین الزامی ارتقای شایسته‌سالاری در نظام اداری کشور بوده، اما بروز چالش‌هایی در فرایند اجرایی‌سازی آن، موجب عدم توفیق موردانتظار از کانون‌های ارزیابی در ارتقای شایسته‌سالاری شده است. بر این اساس اهم عوامل ناظر بر عدم تحقق کامل انتظارات از استقرار کانون‌های ارزیابی شایستگی مدیران در نظام اداری کشور را می‌توان در قالب دو دسته چالش‌ها و نقاط ضعف بخشنامه ابلاغی سازمان اداری و استخدامی کشور و چالش‌های اجرایی‌سازی آن دسته‌بندی کرد. در این راستا سازمان اداری و استخدامی کشور اقدام به طراحی مدل شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای برای همه سطوح مدیریت حرفه‌ای در همه دستگاه‌های اجرایی کرده است. این درحالی است که مبنای اصلی کانون ارزیابی، شبیه‌سازی شرایط شغلی بوده و مدل شایستگی، تمرین‌ها و مصادیق رفتاری براساس تحلیل شغل طراحی شده و کانون‌های ارزیابی متناسب با شغل‌های مختلف به شیوه‌های متفاوتی اجرا می‌شوند. از دیگر نقاط ضعف بخشنامه مذکور، عدم توجه به تناسب شایستگی با سطح مدیریتی است، به این معنا که با ارتقای سطح مدیریت تعداد شایستگی‌های مورد ارزیابی برای مدیران کم می‌شود. به‌طوری‌که برای مدیران پایه، ۵ شایستگی و برای مدیران عملیاتی، میانی و ارشد به ترتیب ۴، ۲ و ۱ شایستگی مورد سنجش قرار می‌گیرد. چنین اقدامی با این پیش‌فرض انجام شده که مدیر ارشد شایستگی‌های سطوح قبل را احراز کرده، درحالی‌که شایستگی‌های مورد نیاز هر سطح، متفاوت از دیگر سطوح مدیریتی بوده و نتیجه این اقدام ساده‌تر شدن ارزیابی با ارتقای سطح مدیریتی است. از جمله سایر نقاط ضعف این بخشنامه می‌توان به مناسب نبودن مصادیق رفتاری، قابل شبیه‌سازی نبودن برخی شایستگی‌ها، عدم اشاره به نحوه تجمیع نمرات و نحوه استفاده از نمرات آزمون‌های شخصیت، مصاحبه و ارزیابی ۳۶۰ درجه در تمرین‌های شبیه‌سازی اشاره کرد. به‌طور خلاصه می‌توان بیان داشت نقطه ضعف اصلی بخشنامه سازمان اداری و استخدامی کشور، طراحی مدل شایستگی به‌جای تدوین استانداردهای ارزیابی است. این درحالی است که مسئولیت اصلی سازمان اداری و استخدامی کشور در این حوزه، استانداردسازی رویه‌ها و سیاست‌گذاری درخصوص کانون‌های ارزیابی بوده تا از این رهگذر دستگاه‌های اجرایی با همکاری مجموعه‌های بخش خصوصی امکان طراحی مدل شایستگی و تمرین‌های شبیه‌سازی مطابق با استانداردهای وضع شده داشته را داشته باشند.

دسته دوم از عوامل عدم تحقق انتظارات از کانون‌های ارزیابی مربوط به مرحله اجرایی‌سازی و استقرار بوده که علاوه بر نقاط ضعف بخشنامه ابلاغی، اثربخشی کانون‌های ارزیابی را با چالش‌های بیشتری مواجه کرده است. در این راستا عمده چالش‌های به‌وجود آمده در مرحله اجرایی‌سازی بخشنامه کانون ارزیابی، ناشی از گستردگی بیش از اندازه و الزام آن برای تصدی همه پست‌های مدیریت حرفه‌ای (بیش از ۱۳۰ هزار پست) در سه سال نخست اجراست. بر این اساس با توجه به‌وجود محدودیت در منابع مالی و کم بودن تعداد کانون‌های ارزیابی حرفه‌ای در سطح کشور، دستگاه‌ها با پایین آوردن سطح استانداردهای کانون‌های ارزیابی و تأسیس کانون‌های ارزیابی دولتی، سعی در فائق آمدن بر محدودیت‌های ناشی از کانون ارزیابی داشته‌اند که همین مسئله منجر به بروز چالش‌های دیگری شده است. در این راستا از جمله موارد پایین آوردن استانداردهای کانون‌های ارزیابی می‌توان به استفاده از تعداد ارزیاب کمتر، عدم پایبندی به اصل همانندی و استفاده از ابزارهای مشابه برای ارزیابی همه کارمندان و به‌کارگیری تمرین‌های غیرمتعارف نظیر ساخت انواع کاردستی به‌عنوان کار تیمی اشاره کرد. همچنین تأسیس کانون‌های ارزیابی دولتی نه‌تنها مصداق رقابت با بخش خصوصی و مداخله بی‌ضابطه در کسب‌وکار کانون‌های ارزیابی بخش خصوصی بوده، بلکه ارزیابی کارمندان دستگاه‌های اجرای توسط کانون‌های وابسته به دستگاه‌ها امکان تبدیل به گلوگاه فساد و محل بروز تعارض منافع نیز محسوب می‌شود.

مسئله دیگری که در خصوص فرایند ارزیابی شایستگی مدیران حرفه‌ای کشور قابل ذکر است، نگاه تک‌مرحله‌ای به ارزیابی بوده به این معنا که ارزیابی شایستگی مدیران بدون ارتباط با عملکرد گذشته و آینده ایشان و صرفاً با شرکت در کانون ارزیابی شایستگی انجام می‌شود. این درحالی است که کانون ارزیابی صرفاً یکی از انواع روش‌های ارزیابی بوده و در ترکیب با سایر ابزارهای ارزیابی، روابی کافی برای پیش‌بینی عملکرد افراد را امکان‌پذیر خواهد کرد. همچنین باید به این مسئله توجه داشت که صرفاً شایستگی‌هایی نظیر ارتباطات مؤثر، برنامه‌ریزی و ایجاد انگیزش که قابلیت شبیه‌سازی دارند، در کانون ارزیابی قابل سنجش هستند و شایستگی‌هایی نظیر روحیه جهادی، امانت‌داری و ساده‌زیستی که ماهیت ارزشی داشته، معمولاً امکان شبیه‌سازی در کانون ارزیابی را ندارند.

از دیگر چالش‌های استقرار کانون ارزیابی در نظام اداری کشور می‌توان به عدم وجود سازوکاری برای اعتبارسنجی نتایج کانون ارزیابی و میزان قرابت آن با عملکرد افراد، عدم توجه کافی به محرمانگی اطلاعات مدیران حرفه‌ای کشور، نبود سازوکاری برای اعتبارسنجی تمرین‌های کانون ارزیابی، عدم تبعیت از استانداردهای یکسان در کانون‌های مختلف و نبود سازوکاری برای اعتراض کارمندان به نتایج ارزیابی خود اشاره کرد. در نتیجه این اقدامات کانون‌های ارزیابی در برخی موارد شرایطی مشابه مدرک‌گرایی پیدا کرده و تبدیل به مانعی برای انتصاب مدیران شده و بعضی از دستگاه‌های اجرایی فرایندهای ارزیابی صورتی برای اخذ گواهینامه شایستگی مدیران و انتصاب آنها انجام می‌دهند که نرخ نسبتاً بالای قبولی در کانون‌های ارزیابی نظام اداری، گواهی بر این مدعاست. در این راستا با توجه به نابسامانی‌های موجود در حوزه کانون‌های ارزیابی شایستگی، شورای عالی اداری با صدور تصویب‌نامه‌هایی اقدام به تعلیق حکم الزام همه مدیران حرفه‌ای کشور به داشتن گواهینامه شایستگی عمومی و محدود کردن آن به سطوح مدیریت میانی و ارشد و همچنین انحصار ارزیابی مدیران میانی و ارشد در کانون مرکز آموزش مدیریت دولتی کرد. این درحالی است که با توجه به نبود ظرفیت علمی و اجرایی کافی در مرکز آموزش مدیریت دولتی برای ارزیابی همه مدیران میانی و ارشد (حدود ۳۳ هزار پست)، نه تنها کیفیت ارزیابی مدیران میانی و ارشد ارتقا نیافته، بلکه موجب ایجاد انحصار دولتی و گلوگاه تعارض منافع شده است. به‌طور خلاصه در خصوص آسیب‌شناسی کانون‌های ارزیابی مدیران حرفه‌ای در نظام اداری می‌توان به این نکته اشاره کرد که حکم الزام به برگزاری کانون‌های ارزیابی برای همه مدیران حرفه‌ای، در شرایطی که نظام اداری کشور تحمیل شد که آمادگی علمی و اجرایی کافی برای اجرای گسترده آن در کشور وجود نداشت. شایان‌ذکر است الزام به برگزاری کانون ارزیابی به مدیران محدود نشده و سازمان اداری و استخدامی کشور در بخشنامه‌ای به‌کارگیری کارمندان با قرارداد کار معین را نیز به داشتن گواهینامه شرکت در کانون ارزیابی مشروط کرده است. این درحالی است که کانون ارزیابی ابزار مناسبی برای ارزیابی بدو استخدام نبوده و با توجه به تعداد بسیار زیاد کارکنان با قرارداد کار معین (بیش از ۲۹۰ هزار نفر) بار مالی قابل توجهی متوجه نظام اداری خواهد شد.

به‌منظور اصلاح فرایند ارزیابی شایستگی مدیران حرفه‌ای کشور ابتدا باید به این نکته توجه داشت که کانون‌های ارزیابی صرفاً یکی از ابزارهای ارزیابی توانمندی کارمندان بوده و در ترکیب با سایر ابزارها و در نظر گرفتن عملکرد افراد قابل استفاده خواهد بود. همچنین الزام به برگزاری کانون ارزیابی با کیفیت فعلی و بدون توجه به استانداردهای ارزیابی و ایجاد انحصار برای مجموعه‌های دولتی، نه تنها کمکی به ارتقای سطح شایستگی مدیران نکرده، بلکه موجب انسداد جریان انتصابات در دستگاه‌های اجرایی نیز خواهد شد. بر این اساس پیشنهادهایی به‌منظور اصلاح سازوکار ارزیابی شایستگی مدیران در سه بازه زمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت بلندمدت شده است. در بازه زمانی کوتاه‌مدت پیشنهاد می‌شود دستگاه‌های اجرایی مخیر باشند از ابزارهای سنجش شایستگی جایگزین برای ارزیابی مدیران عملیاتی و پایه استفاده کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود بخشنامه مربوط به برگزاری کانون ارزیابی برای به‌کارگیری کارکنان با قرارداد کار معین ملغی اعلام شده و برای ارزیابی بدو استخدام، از سایر ابزارهای ارزیابی استفاده شود. در این راستا پیشنهاد می‌شود انحصار مرکز آموزش مدیریت دولتی در ارزیابی مدیران سطوح میانی و ارشد و همچنین تربیت ارزیاب لغو شده و این مرکز بر نقش‌های نظارتی خود متمرکز شده و رتبه‌بندی کانون‌های ارزیابی و برگزاری آزمون‌های صلاحیت حرفه‌ای ارزیاب‌ها را در دستور کار خود قرار دهد.

در بازه زمانی میان‌مدت پیشنهاد می‌شود سازمان اداری و استخدامی کشور ضوابط و استانداردهای برگزاری کانون ارزیابی را تدوین کرده و مرکز آموزش مدیریت دولتی به طراحی آزمون‌های تأیید صلاحیت ارزیاب‌ها و رتبه‌بندی مؤسسه‌های ارزیابی اقدام کند. همچنین پیشنهاد می‌شود سازمان اداری و استخدامی کشور و مرکز آموزش مدیریت دولتی ضمن مطالعه انواع ابزارهای ارزیابی، ترکیب‌های بهینه و قابل قبول از انواع ابزارها را معرفی کرده تا دستگاه‌های اجرایی ضمن رعایت استانداردهای ارزیابی، امکان استفاده



از انواع ابزارها برای ارزیابی مدیران و سایر کارکنان خود را داشته باشند. به منظور متناسب شدن ارزیابی شایستگی با مشاغل مدیران، ضروری است مدل‌های شایستگی متناسب با مشاغل هر دستگاه طراحی شود. بدین منظور پیشنهاد می‌شود مشوق‌هایی نظیر تخصیص امتیاز در شاخص‌های عمومی جشنواره شهید رجایی، برای دستگاه‌هایی که مدل شایستگی خود را به تصویب سازمان اداری و استخدامی کشور می‌رسانند، در نظر گرفته شود. دستگاه‌هایی که مدل اختصاصی خود را به تصویب می‌رسانند طبق مدل اختصاصی خود به ارزیابی شایستگی پرداخته و سایر دستگاه‌ها ملزم به ارزیابی مطابق با مدل عمومی ابلاغ‌شده از سوی سازمان اداری و استخدامی کشور خواهند بود. در این راستا پیشنهاد می‌شود سامانه ارزیابی شایستگی‌های مدیران حرفه‌ای در سازمان اداری و استخدامی کشور بازطراحی و یکپارچه شده تا فضایی امن و کارآمد به منظور ارزیابی کارمندان نظام اداری و عرضه و تبادل ابزارهای استاندارد ایجاد شود. چنین سامانه‌ای ضمن ایجاد آزادی برای دستگاه‌ها در انتخاب ابزارهای مورد نظر خود، امکان نظارت متمرکز و ثبت داده‌های ارزیابی را نیز برای سازمان اداری و استخدامی کشور فراهم می‌کند.

در بازه زمانی بلندمدت لازم است تدبیری اتخاذ شده تا نظام‌های منابع انسانی نظام اداری نظیر نظام استخدام، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات همسو با نظام انتصاب و ارتقای طراحی شده و مفهوم شایستگی در همه زیرنظام‌های نظام اداری معیار عمل قرار گیرد نه صرفاً در مرحله انتصاب و ارتقا. همچنین ضروری است ضمن تقویت نهادهای بخش خصوصی نظیر انجمن‌های علمی و اندیشکده‌های دانشگاهی، وظیفه طراحی استاندارد و نظارت بر ارزیابی‌ها به این نهادها واگذار شده و سازمان اداری و استخدامی کشور متولی سیاستگذاری و حکمرانی این حوزه باشد. در این راستا یکی از عوامل ضعف بخش خصوصی و دولتی در حوزه ارزیابی کم‌توجهی به رشته‌های علوم رفتاری است که ابزارهای سنجش رفتاری و پیش‌بینی عملکرد از جمله موضوعات مورد مطالعه این رشته بوده، اما در حال حاضر متخصصین و پژوهشگران رشته‌های روان‌شناسی بالینی و مدیریت منابع انسانی در حوزه کانون‌های ارزیابی فعالیت می‌کنند. در نهایت لازم است فرایند ارزیابی مدیران و کارمندان به سمت مردمی‌سازی حرکت کرده و میزان رضایت مردم از عملکرد و شایستگی‌های کارمندان معیار انتصاب و ارتقا قرار گیرد.



- [۱]. قرآن کریم.
- [۲]. نهج البلاغه. ترجمه شیروانی.
- [۳]. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، مصوب ۱۳۶۸.
- [۴]. سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی ابلاغی مقام معظم رهبری، ۱۳۸۸.
- [۵]. سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، ۱۳۸۹.
- [۶]. قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی، مصوب ۱۳۹۵.
- [۷]. قانون مدیریت خدمات کشوری، مصوب ۱۳۸۶.
- [۸]. قانون بودجه سال ۱۳۹۹ کل کشور.
- [۹]. قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب ۱۳۷۱.
- [۱۰]. قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل چهل و چهارم قانون اساسی، مصوب ۱۳۹۰/۰۳/۲۸.
- [۱۱]. مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۱۱۸۵۱، مورخ ۱۳۹۳/۹/۵، شورای عالی اداری. (برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی).
- [۱۲]. مصوبه شماره ۵۰۸۶۸، مورخ ۱۳۹۶/۵/۱، ستاد فرماندهی اقتصاد مقاومتی.
- [۱۳]. بخشنامه شماره ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۴، سازمان اداری و استخدامی کشور (دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای، به همراه مدل شایستگی عمومی).
- [۱۴]. تصویب‌نامه شماره ۳۰۲۵۹۶، مورخ ۱۳۹۷/۶/۱۴، شورای عالی اداری (برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم).
- [۱۵]. بخشنامه شماره ۳۸۹۲۶۱، مورخ ۱۳۹۸/۰۷/۱۶، سازمان اداری و استخدامی کشور.
- [۱۶]. بخشنامه شماره ۵۳۸۲۲، مورخ ۱۳۹۹/۲/۱۳، سازمان اداری و استخدامی کشور.
- [۱۷]. بخشنامه شماره ۲۶۳۳۲، مورخ ۱۴۰۲/۰۴/۰۲، دستورالعمل نحوه به‌کارگیری نیروی قراردادی کار معین جدید و تمدید قراردادهای قبلی، سازمان اداری و استخدامی کشور.
- [۱۸]. فیاضی، بی‌بی مرجان و واژیر، لیلیا. عارضه‌یابی کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران و ارائه راهکار، علوم مدیریت ایران. ۱۳۹۴.
- [19]. Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B., Thornton, G. C., and Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of applied psychology*, 72(3), 493.
- [20]. Anstey, E. (1977). A 30-year follow-up of the CSSB procedure, with lessons for the future. *Journal of Occupational Psychology*, 50(3), 149-159.
- [21]. Bray, D. W. (1982). The assessment center and the study of lives. *American Psychologist*, 37(2), 180
- [22]. Eurich, T. L., Krause, D. E., Cigularov, K., and Thornton, G. C. (2009). Assessment centers: Current practices in the United States. *Journal of Business and Psychology*, 24, 387-407.
- [23]. Robertson, I., Gratton, L., and Sharpley, D. (1987). The psychometric properties and design of managerial assessment centres: Dimensions into exercises won't go. *Journal of Occupational Psychology*, 60(3), 187-195.
- [24]. Spsychalski, A. C., Quinones, M. A., Gaugler, B. B., and Pohley, K. (1997). A survey of assessment center practices in organizations in the United States. *Personnel Psychology*, 50(1), 71-90.
- [25]. Sackett, P. R., and Hakel, M. D. (1979). Temporal stability and individual differences in using assessment information to form overall ratings. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(1), 120-137.
- [26]. Joiner, D. A. (2000). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations: International task force on assessment center guidelines. *Public Personnel Management*, 29(3), 315-332.
- [27]. Arthur, W., Jr., Day, E. A., and Woehr, D. J. (2008). Mend it, don't end it: An alternate view of assessment center construct-related validity evidence. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 105-111.
- [28]. Rupp, D. E., Hoffman, B. J., Bischof, D., Byham, W., Collins, L., Gibbons, A., ... and Thornton, G. (2015).

- Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. *Journal of Management*, 41(4), 1244-1273.
- [29]. Lievens, F. (1998). Factors which improve the construct validity of assessment centers: A review. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(3), 141-152.
- [30]. Arthur Jr, W., Day, E. A., McNelly, T. L., and Edens, P. S. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, 56(1), 125-153.
- [31]. Oliver, T., Hausdorf, P., Lievens, F., and Conlon, P. (2016). Interpersonal Dynamics in Assessment Center Exercises: Effects of Role Player Portrayed Disposition. *Journal of Management*, 42(7), 1992–2017.
- [32]. Rupp, D., Thornton, G., and Gibbons, A. (2008). The Construct Validity of the Assessment Center Method and Usefulness of Dimensions as Focal Constructs. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 116-120.
- [33]. Lance, C. (2008). Where Have We Been, How Did We Get There, and Where Shall We Go? *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 140-146.
- [34]. Meriac, J. P., Hoffman, B. J., and Woehr, D. J. (2014). A conceptual and empirical review of the structure of assessment center dimensions. *Journal of Management*, 40(5), 1269-1296.
- [۳۵]. مرکز پژوهش‌های مجلس. ۱۴۰۲. بررسی لایحه برنامه هفتم توسعه (۵۹): سامانه نظارت و ارزیابی آموزش کارکنان دولت (بند «ت» ماده (۱۰۶)). تهیه و تدوین کنندگان: نورعلی عبدالهی، سید مجتبی شهرآئینی، شماره مسلسل: ۱۹۱۸۴.
- [36]. Wernimont, P. F., and Campbell, J. P. (1968). Signs, samples, and criteria. *Journal of Applied Psychology*, 52(5), 372.
- [37]. Hausknecht, J. P., Day, D. V., and Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel psychology*, 57(3), 639-683.
- [38]. Christiansen, N. D., Hoffman, B. J., Lievens, F., and Speer, A. B. (2013). Assessment centers and the measurement of personality.
- [39]. The British Psychological Society. 2015. The Design and Delivery of Assessment Centres.
- [40]. Thornton III, G. C., and Rupp, D. E. (2006). Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development. Psychology Press .P 78
- [41]. Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B., Thornton, G. C., and Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of applied psychology*, 72(3), 493.
- [42]. Lowry, P. E. (1996). A survey of the assessment center process in the public sector. *Public Personnel Management*, 25(3), 307-321.
- [43]. Gaugler, B. B., and Thornton, G. C. (1989). Number of assessment center dimensions as a determinant of assessor accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 74, 611–618.
- [44]. Christiansen, N. D., Hoffman, B. J., Lievens, F., and Speer, A. B. (2013). Assessment centers and the measurement of personality.
- [45]. Eichinger, R. W., and Lombardo, M. M. (2003). Knowledge Summary Series: 360-Degree Assessment. *Human resource planning*, 26(4).
- [46]. Salgado, J. F. (2017). Personnel selection. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.
- [47]. Salgado, J. F., Gorriti, M., and Moscoso, S. (2007). The structured behavioural interview and job performance in Spanish public administration: Psychometric properties and fairness reactions. *Psicología*, 23(1), 39-55.
- [48]. Schmidt, F. L., and Zimmerman, R. D. (2004). A counterintuitive hypothesis about employment interview validity and some supporting evidence. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 553.
- [49]. McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., and Maurer, S. D. (1994). The validity of employment

- interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 79(4), 599.
- [50]. Huffcutt, A. I., Roth, P. L., and McDaniel, M. A. (1996). A meta-analytic investigation of cognitive ability in employment interview evaluations: Moderating characteristics and implications for incremental validity. *Journal of applied psychology*, 81(5), 459.
- [51]. Salgado, J. F., and Moscoso, S. (2002). Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 299-324.
- [52]. Barrick, M. R., and Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- [53]. Tett, R. P., Jackson, D. N., and Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel psychology*, 44(4), 703-742.
- [54]. Bipp, T., Steinmayr, R., and Spinath, B. (2008). Personality and achievement motivation: Relationship among Big Five domain and facet scales, achievement goals, and intelligence. *Personality and Individual Differences*, 44(7), 1454-1464.
- [55]. Tett, R. P., and Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 500-517.
- [56]. Lievens, F., Chasteen, C. S., Day, E. A., and Christiansen, N. D. (2006). Large-scale investigation of the role of trait activation theory for understanding assessment center convergent and discriminant validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 247.
- [57]. Arthur Jr, W., Day, E. A., McNelly, T. L., and Edens, P. S. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, 56(1), 125-153.
- [58]. McCrae, R. R., and John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of personality*, 60(2), 175-215.
- [59]. Center eV, A. A. (2004). German standards for assessment center operations. Hamburg, Germany. URL: <http://www.arbeitskreis-ac.de/index.php> (дата обращения).
- [60]. Standard, T. F. O. A. C. (2013). Russian Standard for assessment Centers. *Организационная психология*, 3(2), 33-52.
- [61]. Neubauer, R., and Höft, S. (2006). Standards Der Assessment-Center-Technik–Version 2004 Überblick Und Hintergrundinformationen. *Wirtschaftspsychologie*, 8 (4), 77-82.
- [62]. <https://kanoon.karmandiran.ir/#/list-kanoon-cartable>
- [63]. Meiring, D., and Buckett, A. (2016). Best practice guidelines for the use of the assessment centre method in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-15.
- [64]. Schmidt, F. L., Oh, I. S., and Shaffer, J. A. (2016). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 100 years. *Fox School of Business Research Paper*, 1-74.
- [65]. Hunter, J. E., and Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job Performance. *Psychological Bulletin*, 96(1), 72-98.
- [66]. Edwards, J. R., and Bagozzi, R. P. (2000). On the nature and direction of relationships between constructs and measures. *Psychological Methods*, 5(2), 155-174.
- [67]. Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., and Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2040.
- [68]. Schmidt, F. L., and Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology:

- Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*, 124(2), 262.
- [69]. Borman, W. C., Bryant, R. H., and Dorio, J. (2010). The measurement of task performance as criteria in selection research. In J. L. Farr and N. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 439–462). New York: Routledge.
- [70]. Borman, W. C., Penner, L. A., Allent, T. D., and Motowidlo, S. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1–2), 52–69.
- [71]. Dorsey, D. W., Cortina, J. M., and Luchman, J. (2010). Adaptive and citizenship-related behaviors at work. In J. L. Farr and N. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 463–487). New York: Routledge.
- [72]. Hoffman, B. J., and Dilchert, S. (2012). A review of Citizenship and Counterproductive behaviors. In N. Schmitt (Ed.), *Personnel assessment and selection*. (pp 543–569). New York: Oxford University Press.
- [73]. Van Scotter, J. R., and Motowidlo, S. (1996). Interpersonal facilitation and job Dedication As Separate facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525–531.
- [74]. Hoffman, B. J., and Dilchert, S. (2012). A review of citizenship and counterproductive behaviors in organizational decision-making.
- [75]. Rotundo, M., and Spector, P. E. (2010). *Counterproductive work behavior and withdrawal*. Routledge/Taylor and Francis Group.
- [76]. Hermelin, E., Lievens, F., and Robertson, I. T. (2007). The validity of assessment centres for the prediction of supervisory performance ratings: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 405-411.
- [77]. مرکز پژوهش‌های مجلس. (۱۳۹۶). تعارض منافع ۱. دسته‌بندی و مفهوم‌شناسی. شماره مسلسل: ۱۵۴۴۸. (تهیه و تدوین‌کنندگان: سیدعباس پرهیزکاری، ابوالفضل رزقی).
- [78]. Pattnaik, S., and Padhi, M. (2021). Challenges in Assessment Centres: Lessons from Experience. *Management and Labour Studies*, 46(3), 313–336.
- [79]. مرکز پژوهش‌های مجلس. (۱۴۰۲). بررسی لایحه برنامه هفتم توسعه (۳۶): پیشنهاد راه‌اندازی سامانه سنجش رضایت مردم از کیفیت خدمات عمومی. شماره مسلسل: ۱۹۰۹۴. (تهیه و تدوین‌کنندگان: سیدامیر عباس‌زاده، سیدمجتبی شهرآئینی).
- [۸۰]. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. ۱۳۹۷. نظام ملی تنظیم‌گری ۱. مفهوم تنظیم‌گری و ارتباط آن با نظام حکمرانی. شماره مسلسل: ۱۵۹۴۰. (تهیه و تدوین‌کنندگان: سید محمدصادق امامیان، امیراحمد ذوالفقاری، احسان محمدزاده، مرتضی زمانیان).
- [۸۱]. پورعزت، علی‌اصغر. سیدرضایی، میریعقوب. (۱۳۹۷). ارزشیابی عملکرد دولت و حکومت. تهران: سمت.
- [۸۲]. تصویب‌نامه شماره ۱۴۶۴۷ مورخ ۱۴۰۱/۰۳/۰۲، شورای عالی اداری (اصلاح شرایط عمومی انتصاب مدیران) سازمان اداری و استخدامی کشور ۱۴۰۱، سالنامه آماری نظام اداری کشور، سال ۱۴۰۰.

گزیده سیاستی

با توجه به ورود کانون‌های ارزیابی شایستگی مدیران حرفه‌ای از سال ۱۳۹۶ به نظام اداری کشور، در این گزارش پیشنهاد شده تمرکز سازمان اداری و استخدامی کشور به تنظیم‌گری این حوزه معطوف شود و برگزاری کانون‌های ارزیابی را به بخش خصوصی واگذار نماید.



مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، روبروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰ صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۵۸۵۵ پست الکترونیک: mrc@majles.ir

وبسایت: rc.majles.ir