

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سیزدهم، شماره ۲۶، پاییز و زمستان ۱۴۰۰

## طراحی مدل مفهومی کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران دستیابی به نظام ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی با رویکرد کیفی

مهدی یاراحمدی خراسانی

گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد، ایران

نازیا سادات ناصری<sup>۱</sup>

استادیار گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد، مشهد، ایران

الهام فریبرز

استادیار گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد، مشهد، ایران

DOI: 10.22067/tmj.2021.67290.0

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

در دنیای پرقاب‌ت کنونی، سازمانی موفق خواهد بود که مدیرانی با شایستگی‌های متعدد در اختیار داشته باشد. یکی از روش‌هایی که برای سنجش شایستگی مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد کانون ارزیابی است. کانون ارزیابی در دستیابی به اهداف متعددی از جمله شناسایی شایستگی‌های مدیران، انتخاب، ارتقاء، گزینش و پرورش آن‌ها بسیار حائز اهمیت هستند بنابراین هدف از انجام این تحقیق طراحی مدل مفهومی کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران با رویکرد دستیابی به نظام ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی به روش دلفی با استفاده از نظر ۲۵ نفر از خبرگان بود که پس از انجام سه دور رفت و برگشت در قالب تکنیک دلفی نتایج نشان داد که ابعاد و مؤلفه‌های کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران، شامل: ارزش سازمانی (۶ مؤلفه)، بینش و نگرش (۵ مؤلفه)، ویژگی شخصیتی (۶ مؤلفه)، ارتباطات فردی (۳ مؤلفه)، ارتباطات بین فردی (۶ مؤلفه)، رهبری (۵ مؤلفه)، اعتبار حرفه‌ای (۳ مؤلفه)، دانش فناوری (۳ مؤلفه)، مدیریت خویشتن (۴ مؤلفه)، مدیریت دیگران (۴ مؤلفه)، مدیریت کسب و کار (۷ مؤلفه)، توانایی عاطفی (۳ مؤلفه)، توانایی ذهنی (۳ مؤلفه)، توانایی تجربی (۳ مؤلفه)، توانایی تحصیلی (۴ مؤلفه)، توانایی فیزیکی (۳ مؤلفه) و ویژگی‌های فردی، شخصیتی و مهارت‌های ارزیابان (۱۱ مؤلفه) است. همچنین ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی شامل: منابع انسانی (۴ مؤلفه)، مدیریت دانش (۴ مؤلفه)، عوامل خارجی (۶ مؤلفه)، عوامل داخلی (۴ مؤلفه) و مدیریت سازمان (۷ مؤلفه)، است.

**کلیدواژه‌ها:** کانون‌های ارزیابی و توسعه، شایستگی‌های مدیران، نظام ارتقاء عملکرد سازمانی، طراحی مدل.

naseri5586@mshdiau.ac.ir

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۱

صفحات: ۱۲۵-۱۵۶

## مقدمه

امروزه، رقابت شدید و تغییرات فناوری، فشار روزافزونی بر سازمان‌ها و شیوه‌های متنوع آن‌ها در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی‌شان وارد می‌سازد. اکنون از نیروی کار سازمان‌ها، انتظار می‌رود، تأثیر بیشتری در تولیدات و خدماتی که ارائه می‌دهند، داشته باشند. این درست همان چیزی است که موجب شده در محیط رقابت، شایستگی اهمیت یابد. محیط منابع انسانی ایران (و مخصوصاً شهرداری مشهد) نیز بی‌تأثیر از این تغییر و تحولات نیست و هدف‌های آن همگام با تحولات جهانی، در حال تغییرند (Beigi & Gholipour, 2016, p. 15).

آرمان علوم بشری و آرزوی دانشمندان حوزه‌های مختلف دانش، دستیابی به توسعه است در سال‌های اخیر؛ یعنی سال‌های ۲۰۱۸ و ۲۰۱۹ توسعه چنین تعریف و تبیین می‌شود: توسعه، فرایند بسط انتخاب‌های انسانی در محیط اجتماعی قابلیت‌ها برای نیل به زندگی بهتر است. (UK Assessment Center, 2019). واکاوی تعریف اخیر توسعه، بیانگر این است که توسعه بر انسان، افزایش قابلیت‌ها و گسترش انتخاب‌های وی و درنهایت زندگی بهتر او تکیه دارد (Asheghi et al., 2017, p.57). بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر به دنبال شایسته‌پروری مدیران برای برآورد و تأمین نیازمندی‌های آینده خود در این زمینه هستند. بدیهی است اجرای این برنامه‌ها مستلزم استفاده از فنون ارزیابی قابل اعتمادی است که بتوانند به ارزیابی درست قابلیت‌های مورد نظر پردازند. یکی از مکانیزم‌هایی که در شرکت‌های بزرگ دنیا برای حل این مسائل به کار گرفته می‌شود و چند سالی هم هست که وارد ایران شده، به کارگیری و برگزاری کانون‌های ارزیابی و توسعه است. (Krause et al., 2013, p.29)

فرایندی که در آن به سنجش افراد از منظر شایستگی‌های لازم برای عملکرد اثربخش در سازمان پرداخته می‌شود و در پی پاسخ دادن به این پرسش است که: برای اینکه فرد عملکرد بالاتر از متوسط داشته و به تحقق اهداف سازمان کمک کند، باید دارای چه ویژگی‌هایی بوده و این ویژگی‌ها تا چه حدی باید در وی وجود داشته باشد؟

کانون ارزیابی با عمر پنجاه‌ساله خود یک روش ارزیابی محسوب می‌شوند (Krosse et al., 2014, p.384) این روش در چند دهه اخیر در بخش‌های مختلف دولتی یا خصوصی کاربرد زیادی یافته است و به سنجش دانش، مهارت، توانایی‌ها و ویژگی‌های گروهی از شرکت‌کنندگان توسط تیم ارزیابان با استفاده از طیف گسترده‌ای از تمرین‌های شبیه‌سازی دلالت دارد (Taylor, 2007).

در کانون‌های ارزیابی با استفاده از یک سری تمرینات و فعالیت‌های از پیش طراحی شده، شایستگی افراد بنا به پاسخ آن‌ها تعیین می‌شود. فرایند ارزیابی با تجزیه و تحلیل دقیق شغل آغاز می‌گردد و بر اساس

آن شایستگی‌های کلیدی تعریف می‌شوند. البته ارزیابان برای مشاهده ارزیابی و ثبت وضعیت شرکت‌کنندگان در طول تمرینات، آموزش لازم را دیده‌اند. (Brunel, 2019).

پیاپی سازی کانون‌های ارزیابی و توسعه همانند تمامی ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی و روش‌های بهبود، مستلزم وجود برخی آمادگی‌ها و پیش‌زمینه‌ها در سازمان ذریبط است. بسیاری از این فعالیت‌ها به دلیل متناسب نبودن با نیازهای سازمان، عدم مطالعه کافی، فقدان بسترهای سازمانی لازم، تقلید محض از سازمان‌های مشابه و نیز بهره‌برداری تشریفاتی از آن، شکست‌خورده یا به نتایج و دستاوردهای مورد انتظار نائل نمی‌شوند (Hosseini et al., 2017, p. 93).

بنابراین پس از شناسایی و تعریف شایستگی‌ها، سازمان‌ها در انتخاب و انتصاب افراد به‌منظور ارتقای مطلوب عملکرد سازمان می‌توانند به سراغ نیروهایی بروند که به شاخص‌های مورد نظر در مدل شایستگی‌شان نزدیک‌تر هستند و بدین ترتیب فرایند انتخاب و به‌کارگیری افراد، از کارایی بیشتری برخوردار خواهد شد.

از سوی دیگر با توجه به لزوم پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های عصر حاضر، نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته بیش‌ازپیش آشکار شده است (Abbaspour et al., 2017, p. 59).

اهمیت جایگاه و نقش سطوح مختلف مدیران به‌عنوان طراحان، هدایت‌گران و اداره‌کنندگان اصلی در تحقق اهداف و بهره‌وری سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست و فقدان مدیران برخوردار از شایستگی‌های لازم بی‌شک باعث اختلال در سیستم و هدر رفتن سرمایه‌ها خواهد شد (America et al., 2018, p. 675).

از همین رو به‌کارگیری نظام‌های مؤثر انتخاب، جذب و نگهداری، ارزیابی و توسعه آنان نیز طبیعتاً از جایگاه مهم و ویژه‌ای برخوردار است؛ چراکه مدیران به‌عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسائل مختلف درون و برون‌سازمانی، نقش بسزا و تعیین‌کننده‌ای را در موفقیت یا حتی شکست سازمان ایفاء می‌نمایند (Hoffman & Mead, 2016, p. 82).

بدون تردید شناسایی نقاط قوت مدیران، بهره‌مندی از آن‌ها و نیز شناسایی نقاط ضعف و تلاش در جهت رفع و اصلاح آن‌ها می‌تواند نقش انکارناپذیری را در جهت بهبود عملکرد مدیران و تحقق اهداف سازمانی ایفا نماید. (Daneshfard Vafari, 2016, p. 173).

دامنه آثار نگرش‌ها، فعالیت‌ها و عملکرد مدیران به‌قدری در کامیابی یا عدم کامیابی سازمان‌ها اثرگذار است که نمی‌توان این جایگاه را به‌سادگی به هر فردی واگذار نمود (Farhadinejad et al., 2014, p.55).

بی‌شک تصویر دنیای امروز بدون وجود مدیران شایسته در سازمان‌ها دشوار و غیر ممکن است (Lyons et al., 2008, p.426).

شهرداری مشهد، سازمانی بسیار بزرگ است که مأموریت‌های حساس و ارتباطات گسترده درون و برون‌سازمانی، مدیریت ذینفعان و بازیگران مختلف را در آن بسیار پیچیده می‌کند. به همین سبب، موضوع انتصاب مدیران در شهرداری مشهد، بیش از معمول سازمان‌های ایرانی چالش‌برانگیز است؛ بنابراین بدون شک خروجی این فرایندها بر عملکرد شهرداری مشهد تأثیر بسزایی خواهد داشت؛ پس با توجه به ضرورت دخیل نمودن شایستگی‌ها در محول نمودن امور به افراد، هدف اصلی این مطالعه طراحی مدل مفهومی کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران با رویکرد دستیابی به نظام ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی با رویکرد کیفی برای شهرداری مشهد است.

### مبانی نظری تحقیق

#### ادبیات تحقیق

کانون‌های ارزیابی به منظور تحقق اهداف متعددی به کار می‌روند (Beham, 2018, p. 32). مهم‌ترین دلایل استفاده از کانون‌های ارزیابی جذب، انتصاب، حفظ و توسعه کارکنان است. سازمان‌های موفق مدیران میانی و ارشد و حتی کارشناسان خود را با توجه به بازخورد کانون ارزیابی به کار می‌گمارند. با اجرای مناسب کانون‌های ارزیابی بر اساس مدل شایستگی‌های خاص سازمان می‌توان به اهداف زیر دست یافت:

- اطمینان از شایستگی افرادی که در پست‌های کلیدی سازمان جذب یا حفظ شده‌اند.
- کشف استعدادها، رشد و توسعه در میان کارکنان و قرار دادن ایشان در برنامه‌های جانشینی.
- ایجاد و تعمیق فضای رشد و یادگیری برای توسعه شایستگی‌ها در اعضای سازمان.

یک ابزار مهم در انتخاب مدیران در طول ۲۵ سال گذشته کانون‌های ارزیابی بوده است. یکی از مهم‌ترین علل این موفقیت این است که قابلیت پیش‌بینی بسیار بالایی دارند (Rews et al., 2015, p. 2). کانون‌های ارزیابی از تکنیک‌ها، روش‌ها و ابزارهای متعددی برای ارزیابی استفاده می‌کنند تا بتوان فرد را از زوایا و ابعاد مختلف موردسنجش قرار داد. کانون‌های ارزیابی بر چهار عنصر اساسی متکی هستند: شایستگی‌ها، ابزارها، ارزیاب‌ها و داوطلبان ارزیابی (ارزیابی‌شوندگان). در واقع کانون ارزیابی با تعامل افراد شرکت‌کننده در کانون با تمرین‌های ارزیاب‌ها و شایستگی‌های موردسنجش شکل می‌گیرد. مدل شایستگی سنگ بنا و نقطه ورود کانون ارزیابی است. در واقع شایستگی‌ها الگویی را ارائه می‌کنند که نشان‌دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است.

شاید مهم‌ترین ویژگی روش کانون ارزیابی این باشد که نه به عملکرد شغل فعلی بلکه به عملکرد آینده مرتبط است. ارزیابان با مشاهده اینکه شرکت‌کننده چگونه مشکلات و چالش‌های شغل و سمت مورد نظر را مدیریت می‌کند، تصویری قابل‌اطمینان از چگونگی عملکرد آن شخص در موقعیت‌های مختلف دریافت می‌کنند. این موضوع به‌ویژه هنگام ارزیابی افرادی مفید است که در مشاغل فعال‌اند که فرصتی برای نمایش رفتارهای مربوط به شغل و سمت موردنظر در آینده را فراهم نمی‌کند. این مورد اغلب درباره افرادی پیش می‌آید که مشتاق پست‌های مدیریتی هستند اما در حال حاضر سمت‌هایی دارند که به آن‌ها فرصت بروز رفتارهای مرتبط با مدیریت را نمی‌دهد.

### پیشینه تحقیق

#### پیشینه داخلی

در چند سال اخیر تحقیقاتی چند در زمینه ارزیابی شایستگی مدیران صورت گرفته است. حسینی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "شایستگی و ارتباط آن با عملکرد کارکنان" نشان دادند که داده‌های مبتنی بر نتایج کانون ارزیابی (وضعیت شایستگی کارکنان) تا چه حد با نمره‌های عملکرد کارکنان ارتباط معناداری را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج آزمون توافقی کای دو، بخش‌های حاصل از خوشه‌بندی انجام‌شده با دو روش، ارتباطی را با یکدیگر نشان نمی‌دهند اما بر اساس آزمون ضریب همبستگی، رابطه میان افراد انتخاب شده در کانون ارزیابی برای توسعه و ارزیابی عملکرد آن‌ها رابطه معنادار و مثبتی است.

حسینی و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی نقش کانون ارزیابی در برنامه‌های بهبود کارکنان با استفاده از شبکه‌های عصبی مصنوعی پرداختند بر اساس یافته‌های پژوهش، در کانون ارزیابی چهار بخش شناسایی شد که به صورت استعدادهای درخشان، کارکنان قابل بهبود (با محوریت شایستگی)، کارکنان قابل بهبود (با محوریت شخصیت) و کارشناسان غیرمستعد نام‌گذاری شده‌اند.

عاشقی و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی به شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران بانکی پرداخته‌اند. نتایج پژوهش حاکی از آن است برای توسعه شایستگی مدیران در حوزه پولی و بانکی، می‌بایست مدلی مشتمل بر یک هسته مرکزی، دربرگیرنده عناصر تشکیل دهنده شایستگی‌های مدیریتی و جامعه حامی توسعه مدیران که الیه دوم تأثیرگذار بر برنامه‌های توسعه مدیران است و ابعاد پنجگانه، مؤلفه‌های بیست‌گانه و شاخص‌های صد و سی و دو گانه مورد توجه قرار گیرد.

عاشقی و همکاران (۲۰۱۸ ب) به تدوین الگوی مفهومی طراحی برنامه آموزش مدیران مبتنی بر شایستگی مدیریتی پرداختند. نتایج حاصل از این پژوهش حاکی از این است برای آموزش و بهسازی حرفه‌ای مدیران در حوزه پولی و بانکی، می‌بایست برنامه آموزشی مبتنی بر پنج گروه عوامل با تأکید بر بهبود و ارتقای دانش، بینش، مهارت، رفتار، تجربه و ویژگی‌های مدیران تدوین کرد.

مرتضوی و همکاران (۲۰۱۸) در مقاله‌ای به بررسی تفاوت بین کانون ارزیابی بعد محور و کانون ارزیابی وظیفه محور و آموزش در توانمندسازی فردی و توانمندسازی تیمی در محیط کار پرداخته‌اند. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که بین کانون ارزیابی بعد محور و وظیفه محور و آموزش در توانمندسازی تیمی تفاوت وجود دارد. همچنین کانون ارزیابی در مشاغل با عملکرد وابسته بالا و پایین در توانمندسازی تیمی تفاوت وجود دارد

ایران زاده و زنجانی (۲۰۱۷) به ارائه مدل شایستگی مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی پرداختند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که از بین بیست عامل استخراج شده از ادبیات تحقیق در این تحقیق براساس پرسشنامه توزیع شده، ده عامل به‌عنوان شایستگی مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی شرکت گاز استان آذربایجان شرقی کشور شناسایی شده است.

عبداللهی و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی به بهنگام سازی وظایف و شناسایی شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی پرداختند. نتایج بدین شرح طبقه‌بندی گردید: شایستگی‌های مشترک شامل: ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی - شایستگی ادراکی - تعالی طلبی - شایستگی بین فردی و شایستگی‌های ویژه شامل: شایستگی کسب و کار، رهبری، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک، تصمیم‌گیری است.

حسینی و همکاران (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان "ارائه مدلی برای کانون ارزیابی و توسعه اثربخش" به ارائه مدلی برای کانون ارزیابی و توسعه اثربخش پرداختند. در این پژوهش از نظریه داده بنیاد استفاده شده است. داده‌ها، با انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختار یافته با متخصصین این حوزه (اساتید دانشگاه و متخصصین در حوزه طراحی و اجرای کانون) جمع‌آوری شد و نمونه‌گیری به روش تئوریک انجام شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مقایسه مداوم در رویکرد نظریه زمینه‌ای استراوس و کوربین در سه مرحله، کد گذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. یافته‌ها در ۱۳ مقوله معرفی گردید. مقوله‌ها، در قالب سه

مرحله پیش از اجرا، حین اجرا و پس از اجرای کانون ارزیابی و توسعه، دسته‌بندی شد و در نهایت مدلی فرایندی از کانون اثر بخش ارائه شد.

واژیر و فیاضی (۲۰۱۶) در تحقیقی به شناسایی عارضه‌های کانون‌های ارزیابی و توسعه و دسته‌بندی آن‌ها و ارائه راهکارهای بهبود و پیش‌نیازهای اجرای کانون در ایران پرداختند. براساس نتایج عارضه‌های کانون در شش دسته مفهومی که شامل فرهنگ پذیرش سازمانی، فرآیند آماده‌سازی و برنامه‌ریزی جهت برگزاری کانون، فرآیند اجرا، دستاوردها و نتایج و فرآیند ارزیابی کانون است، طبقه‌بندی شدند.

عریضی سامانی و همکاران (۲۰۱۳) به تعیین شایستگی و ابعاد کانون ارزیابی از طریق تحلیل شغل و فراهم سازی سازگاری در قضاوت ارزیابان و همچنین تعیین رابطه پیچیدگی شغل و ابعاد کانون ارزیابی پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد که تحلیل شغل در کانون‌های ارزیابی هم در جهت اعتباربخشی به یافته‌ها و هم در جهت تعیین ابعاد شایستگی‌ها اهمیت دارد؛ بنابراین از کانون ارزیابی و تحلیل شغل می‌توان در شناسایی و سنجش شایستگی‌های مدیریتی استفاده نمود.

### پیشینه خارجی

در خارج از کشور نیز مطالعات متعددی در زمینه ارزیابی شایستگی مدیران انجام شده است، از جمله: هافمن و مید (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان رویکردهای مختلف برای درک ویژگی‌های روان‌سنجی مراکز ارزیابی، به این نتیجه رسیدند که آزمون نسبت احتمال تجزیه و تحلیل عاملی تأییدی، حضور سه بعد عملکرد نهفته گسترده‌ای را در هر یک از سه تمرین کانون ارزیابی نشان می‌دهد.

نیلز و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی روش‌های پیش‌انتخاب قبل از کانون ارزیابی داخلی برای انتخاب کارکنان در شرکت‌های آلمانی پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که تعداد روش‌های پیش‌انتخاب استفاده شده، ارتباط مثبتی با اندازه شرکت، مهارت‌های تشخیصی افراد مسئول در پیش‌انتخاب و وضعیت صدور گواهینامه (موسسه آلمانی استاندارد) دارد.

جاگر (۲۰۱۸) به بررسی چگونگی سنجش مهارت‌ها و توانایی‌های رهبری با استفاده از روش کانون‌های ارزیابی پرداخت. نتایج نشان داد که تمرینات شبیه‌سازی کار سهم بسزایی در رتبه‌بندی ارزیابان دارد. ارزیابی‌کنندگان نیمی از ۸ شایستگی را مبتنی بر صفت می‌دانستند، بنابراین انتظار می‌رود در هنگام داوری از این رتبه‌بندی‌های کلی، شخصیت و انگیزه‌های موجودی و نمره آزمون توانایی شناختی را بیشتر جلب کنند.

ساواسن (۲۰۱۸) به بررسی مشارکت کانون‌های ارزیابی در تغییرات خودارزیابی تعدیل شده پرداختند. ادبیات مربوط به مشارکت مرکز سنجش نشان می‌دهد که مشارکت در یک ارزیابی کانون ارزیابی، حتی بدون دریافت بازخورد، اغلب به‌عنوان یک تجربه یادگیری مشاهده می‌شود. همین‌طور، شرکت‌کنندگان ممکن است دیدگاه خود در مورد توانایی‌های خود را از قبل به بلافاصله بعد از شرکت در کانون‌های ارزیابی تغییر دهند.

لینگ تونگ (۲۰۱۸) در تحقیقی، عوامل تأثیرگذار مدیریت در شرکت‌های کوچک و متوسط در مالزی را مورد بررسی قرار داد. براساس نتایج عوامل کلیدی تأثیرگذار بر مدیریت، فرهنگ، رهبری، مشارکت کارکنان، فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی و ساختار سازمانی بودند.

### جمع‌بندی حاصل از مبانی و پیشینه تحقیق

به‌منظور طراحی مدل مفهومی کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران با رویکرد دستیابی به نظام ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی، ادبیات تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. با بررسی شاخص‌ها و معیارهای مؤثر در ارزیابی شایستگی‌های مدیران و نیز ارتقاء عملکرد سازمانی که در منابع پیشین ارائه شده‌اند، شاخص‌ها و معیارهایی که در اجرای کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران و نیز ارتقاء عملکرد سازمانی مؤثرند، جدا گردید.

بدین ترتیب بر اساس مطالعات انجام شده، عواملی ارائه گردید که نقاط قوت شاخص‌های قبل را دربرداشته و نقاط ضعف آن‌ها را برطرف کرده باشد. همچنین به دلیل جدید بودن موضوع تحقیق، برای جمع‌آوری ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر، از نظر ۲۵ نفر از خبرگان استفاده شد. بر این اساس ابعاد و مؤلفه‌هایی انتخاب شدند که هم به لحاظ نظری و هم به لحاظ کاربردی قابل استفاده باشند. این شاخص‌ها به شرح جدول شماره یک ارائه شده‌اند:

جدول (۱): ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران و ارتقاء عملکرد سازمانی

مؤلفه‌ها	ابعاد کانون ارزیابی شایستگی	صاحب‌نظران/نویسنده
تعهد و وجدان کاری	ارزش سازمانی	Terry Wallace & Drimousis (2013), El Baz & El Saeq (2010), Anis (2008), Abdollahi et al., 2015, Akbari et al., 2015, Cochran (2009), Jeffrey & Br&on (2010), Fang et al. و 2010. Lee (2010) Nowruz 2009, Nasehifar 2011
عملگرایی و جدیت		
اخلاق حرفه‌ای		
شایسته‌سالاری		
مشارکت‌گرایی		



نظم و انضباط سازمانی				
انصاف و توکل				
نگرش توسعه‌گر	بینش و نگرش	Cochran (2009) Anis (2008) Vitala (2005) Nelson (2006) Agot et al. و 2003Abdollahi et al., 2015.Gregory (2008) Babaei Zaklili, (2006), Nowruz, (2009)		
باور به یادگیری مداوم				
باور به تعاون				
باور به کرامت انسانی				
باور به منافع مشترک سازمانی و فردی				
انعطاف‌پذیری				
جسارت و شجاعت			ویژگی شخصیتی	El Baz & El Saiq (2010) Fang et al. (2010), Cochran (2009) Terry Wallace & Drimousis (2013) Patinacol & Milosevic (2008) Chang (2008) Agut et al ;2003 Jagger (2018) Brunel (2008) Gregory (2008) Naderian Jahromi, 2002 Nowruz, 2009, Nasehifar et al., 2010
خلاقیت و نوآوری				
صراحت و قاطعیت				
پشتکار و جدیت				
مسئولیت‌پذیری				
پاسخگویی				
مثبت‌اندیشی				
فن بیان و ارائه مطلب	ارتباطات فردی	Terry Wallace & Drimousis (2013) Fang et al. (2010) Gregory (2008) Brunel (2008) Chang (2008) Nasehifar et al., 2010		
مهارت کلامی فردی				
خودکارآمدی و نوآوری فردی				
روابط عمومی و اجتماعی	ارتباطات بین فردی	Cochran (2009) Gregory (2008) Terry Wallace & Drimousis (2013) El Baz & El Saeq (2010) Brunel (2008) Anis (2008) Soltani, 2006, Dargahi et al., 2010		
تعاملات صنفی				
مهارت ارتباطات غیر کلامی				
مهارت مشاوره و راهنمایی				
مهارت مذاکره				
اعتمادسازی				
مدیریت جلسه				
مدیریت شایعه				
مدیریت مشارکتی			رهبری	Ling & Tang (2018), Lee & Hu (2010), Fang et al. (2010), Mortazavi et al. (2018), Gregory (2008) El Baz & El Saeq (2010), Patinacol & Milosevic (2008), Rose et al. (2007) Nasehifar et al., 2010, Babaei Zaklili, 2006
مدیریت تعارض				
مدیریت تغییر و تحول				
مدیریت پروژه				
مدیریت بحران				

رهبری امور و فرایندها				
اعتبار اجتماعی	اعتبار حرفه‌ای	Asheghi et al. (2017) Orizi Samani et al. (2012) Gregory (2008) Nasehifar et al., 2010		
حسن شهرت حرفه‌ای در کار				
حضور در اجتماعات حرفه‌ای				
تسلط به رایانه و سواد فناوری	دانش فناوری	Asheghi et al. (2017) Badli Vamirkhani (2013) Ling & Tong (2018) Brunel (2008) Sazeh Gostar Saipa Co., 2011, Cochran, 2009		
توانایی کار کردن با نرم‌افزارهای اداری				
شناخت سیستم‌های اداری				
کاربرد فناوری در مدیریت				
مدیریت عواطف و احساسات	مدیریت خویشتن	Cochran, 2009, Akbari et al., 2016. Gregory (2008) Nowruz (2009)		
مدیریت مسیر حرفه‌ای				
تعادل کار و زندگی				
مدیریت استرس				
انضباط و آراستگی				
مدیریت و توسعه دیگران	مدیریت دیگران	Müller & Turner (2010) Fang et al. (2010) Hosseini et al. (2018) Jeffrey & Br&on (2010) Lee (2010) Cochran (2009) Tajuddin et al., 2006, Babaei Zaklili, 2006		
مدیریت استعداد و جانشین‌پروری				
مدیریت روابط سازمانی				
الگوگیری از مدیران				
توسعه تیم‌ها و کار تیمی				
مدیریت بهره‌وری	مدیریت کسب‌وکار	Abdollahi et al., 2015. Buta & Klassens (2010) Jeffrey & Br&on (2010) Wakola et al., 2007) Vitala (2005) Agout et al., 2003 Soltani, 2006, Tajuddin et al., 2006, Nowruz, 2009, Babaei Zaklili, 2006, Hosseini, 2008, Dargahi et al., 2010		
مدیریت استراتژی‌های کسب‌وکار				
دیدگاه راهبردی و تفکر استراتژیک				
تفکر سیستمی				
شناخت فرصت‌های بازار				
مهارت کارآفرینی				
تشخیص فرصت‌ها و آینده‌نگری				
شناخت نهادها و ابزارهای مالی				
داشتن هوش عاطفی			توانایی عاطفی	Asheghi et al. 2018 Müller & Turner (2010) Hosseini et al. 2018 Badli Vamirkhani (2014) Fang et al. 2010 Cochran (2009)
انعطاف‌پذیری هیجانی و عاطفی				
یکپارچگی شخصیت				
ثبات رفتار				
قابلیت تغییر و انعطاف‌پذیری ذهنی	توانایی ذهنی			

توان تجزیه و تحلیل		Cochran (2009) Nelson (2006) Hoffman & Mead (2016) Nasehifar et al., 2010		
قدرت حافظه و تمرکز فکر				
داشتن پست‌های مدیریتی	توانایی تجربی	Asheghi et al. (2018) Vanson (2018) Ahadzi et al. (2008) Rose et al. (2007) Cochran, 2009		
سوابق و تجربه‌های مشابه				
عضویت در مجامع حرفه‌ای				
تحصیلات دانشگاهی	توانایی تحصیلی	Asheghi et al. (2018) Badli Vamirkhani (2013) Naderian Jahromi, 2002		
دانش و اطلاعات تخصصی				
گواهی‌نامه‌های تخصصی				
آشنایی با نگرش مدیریتی				
جنسیت	توانایی فیزیکی	Fang et al. (2010) Sazeh Gostar Saipa Co., 2011, Cochran, 2009		
سن				
قدرت و سلامت جسمانی				
توان قضاوت عادلانه	ویژگی‌های فردی، شخصیتی و مهارت‌های ارزیابان	Terry Wallace & Drimousis (2013) Cochran (2009) Zahra Badli (2013), Reyhaneh Montazeri (2013), Balantain & Yova (2004), Woodruff (2000), Redman & Wilkinson, 2009, Robbins, 2008, Lorenzo (1984), Kane et al., 1995; UNIDO, 2002; Aldist & Winterton, 2005		
تیزبینی، دقت و تمرکز				
سابقه و تجربه				
تحلیل‌گری				
شنود مؤثر				
توانایی تشریح وضعیت فرد				
نتیجه‌گرایی				
آگاهی از ابعاد شایستگی‌ها				
آگاهی نسبت به وظایف ارزیابان				
آگاهی از خطاهای ارزیابی				
مهارت تشخیص و مشاهده رفتار				
مهارت جزئی‌نگری در عین کلی‌نگری				
مهارت برقراری ارتباط میان رفتار مشاهده‌شده				
پاسخگویی			منابع انسانی	Vanson (2018) Jeffrey & Br&on (2010) Gregory (2008) Müller & Turner (2010), Anis (2008), Hassini 2012 Shah B&arzadeh & Abadi 2016, Ghanbari 2016
تعهد				
ایجاد حس مشارکت				
روحیه کار جمعی				
وظیفه‌شناسی				
مؤلفه‌های شخصیتی				

دانش تخصصی		
استفاده از دانش روز	مدیریت دانش	Terry Wallace (2013) Lee & Ho (2010) Horton) 2000، (Dreyer et al., 2010، Gunasekaran et al., 2007، Hervani et al., 2005
استفاده از آخرین تکنولوژی پخش		
توانمندسازی		
توان رقابتی	عوامل خارجی	Shah B&arzadeh & Abadi (2016) Patinakol & Milosevic (2008) Anis (2008) Chang (2008), Shafiee & Tarmast) 2011) Ghasemi & Adousi 2016, Ghorbian 2011
بازخورد سازنده		
ارتقای برندسازمان		
عمل‌گرایی		
پایش و نظارت میدانی		
کارایی بالاتر		
قابلیت پیشرفت		
توانایی پیگیری		
مدیریت زنجیره تامین	عوامل داخلی	Jeffrey & Br&on (2010), Fang et al. (2010), Lee (2010), Cochran (2009), Cagliano et al., 2016, Tajbakhsh & Hassini 2015, Turkan et al., 2010, Asgharizadeh et al., 2009
خصوصی سازی و توسعه زیرساخت‌ها		
استقرار سیستم‌های اطلاعاتی		
استفاده بهینه از تجهیزات و منابع		
مدیریت تغییرات	مدیریت سازمان	Gregory (2008) Cochran (2009), Brunel (2008), Patinakol & Milosevic (2008) Anis (2008), Cagliano et al., 2016, Chaabane 2012, Gunasekaran et al., 2007
هدایت بهینه منابع		
یکپارچگی		
مسئولیت‌پذیری		
تفهم وظایف به زیرمجموعه		
توان به کارگیری افراد		
مدیریت بهینه منابع		
مدیریت تعارض		
مدیریت کیفیت		

منبع (یافته‌های نگارندگان)

### فرآیند انجام و روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با استفاده از روش دلفی انجام یافته است. به‌طور کلی پژوهش حاضر به لحاظ پارادایم تفسیری است. چراکه از مصاحبه با خبرگان به شرح و تفسیر نتایج می‌پردازد، به لحاظ

رویکرد استقرایی است چراکه با گردآوری مبانی نظری و جمع‌بندی آن‌ها و تکمیل اطلاعات حاصل از مبانی نظری با کمک مصاحبه‌ها رویکرد از جزء به کل رسیدن را در پیش گرفته است، به لحاظ روش نیز کیفی است. به لحاظ افق زمانی تک مقطعی و ابزار گردآوری اطلاعات نیز منابع کتابخانه‌ای و مصاحبه است. این پژوهش، در سه مرحله انجام شده است. در مرحله اول با تکنیک‌های پایش محیطی و شبکه‌ای، سندکاو و بررسی کتابخانه‌ای، کلیه مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های موجود کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران و نیز نظام ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی شناسایی و استخراج شدند. ابزار به کاررفته در این مرحله، فیش‌های پایش و فیش‌های تحلیل سندی است که محقق سازماندهی و تنظیم داده‌های استخراجی آن‌ها را انجام داده است. جامعه آماری پژوهش شامل گروه‌های خبرگان علمی بوده است. این گروه‌ها عبارت‌اند از: مدیران و کارشناسان ارشد و خبره برگزیده از کانون‌های ارزیابی و شهرداری مشهد با سوابق اجرایی در کانون‌های ارزیابی و اعضای هیأت علمی دانشگاهی و محققان پروژه‌های تحقیقاتی و مطالعاتی در زمینه موضوع تحقیق.

خبرگان این تحقیق با استفاده از دو روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. حجم نمونه را در نمونه‌گیری هدفمند برای گروه‌های همگن ۶ تا ۸ نفر پیشنهاد می‌کنند. بر این اساس، در پژوهش حاضر، با ۳۶ نفر از افراد مطلع یا دروازه‌بان که در زمینه موضوع مورد مطالعه، دارای اطلاعات مناسب و نسبتاً کافی بودند، مصاحبه شد. در طول تحقیق و برحسب محتویات مصاحبه‌های اکتشافی، به روش گلوله برفی، مصاحبه با اطلاع‌رسانان دیگری نیز صورت گرفت. انجام مصاحبه‌ها تا زمان اشباع نظری ادامه یافت. به این ترتیب، انجام مصاحبه‌ها تا زمان شباهت داشتن پاسخ‌ها به یکدیگر و تکراری شدن آن‌ها ادامه یافت. سپس، با داده‌های حاصل از مشاهده، یادداشت‌برداری، اسناد و مدارک، بررسی متون علمی، چارچوب‌های نظری، کتب، مجلات، رساله‌های پژوهشی، تجارب ملی و بین‌المللی ترکیب شد.

دومین مرحله، شامل مرحله مطالعه دلفی و اجرای سه راند پیوسته دلفی در میان پانل دلفی خبرگان بود. گزینش اعضای واجد شرایط برای پانل دلفی از مهم‌ترین مراحل این روش به حساب می‌آید، چراکه اعتبار نتایج کار بستگی به شایستگی و دانش این افراد دارد. ترکیب کارگروه دلفی تحقیق حاضر متشکل از افرادی است که درباره موضوع پژوهش از دانش و تخصص کافی برخوردار می‌باشند. تعداد اعضای کارگروه دلفی این پژوهش ۲۵ نفر است که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی برگزیده شده‌اند. ویژگی‌های اعضای پانل دلفی عبارتند از: مدیران و کارشناسان ارشد و خبره برگزیده از کانون‌های

ارزیابی و شهرداری مشهد، دارای مدرک تحصیلی دکتری و کارشناسی‌ارشد در رشته‌های مدیریت، دارای سابقه بالاتر از ۱۰ سال و اساتید راهنمای پایان‌نامه و رساله‌های دانشگاهی در زمینه موضوع تحقیق. پس از تشکیل پانل دلفی و انجام سه دور دلفی، ابعاد و مؤلفه‌های مورد نظر شناسایی شد؛ و در پایان مدل مفهومی تحقیق ارائه گردید.

### آمار توصیفی

آمار توصیفی اعضای کارگروه دلفی در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول (۲): آمار توصیفی جمعیت‌شناسی خبرگان

شرح	خبرگان	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۷	۲۸
	مرد	۱۸	۷۲
تحصیلات	کارشناسی‌ارشد	۶	۲۴
	دکتری	۱۹	۷۶
سمت	کارشناس کانون ارزیابی	۸	۳۲
	استاد دانشگاه	۱۷	۶۸
سابقه کاری	کمتر از ۱۵ سال	۱۴	۵۶
	بیشتر از ۱۵ سال	۱۱	۴۴
سن	کمتر از ۴۰ سال	۱۶	۶۴
	بیشتر از ۴۰ سال	۹	۳۶
جمع		۲۵	۱۰۰

منبع (یافته‌های تحقیق)

آمار جمعیت‌شناختی اعضای پانل دلفی نشان می‌دهد که ۲۸ درصد خبرگان را زنان و ۷۲ درصد را مردان تشکیل می‌دهند که از این میان تحصیلات ۲۴ درصد خبرگان کارشناسی‌ارشد و تحصیلات ۷۶ درصد دکتری است. ۳۲ درصد خبرگان کارشناس کانون ارزیابی و ۶۸ درصد استاد دانشگاه بوده و از نظر سابقه کاری ۴۴ درصد خبرگان سابقه کاری ۱۵ سال به بالا دارند و در نهایت ۳۶ درصد اعضای پانل دلفی بیشتر از ۴۰ سال سن داشتند. می‌توان چنین تبیین نمود که اعضای پانل دلفی دارای تخصص و تجربه کافی در زمینه مورد تحقیق هستند.

## پایایی و روایی پرسشنامه

در این پژوهش از روایی صوری استفاده گردید؛ بدین جهت از اعضای گروه دلفی در مورد محتوای سؤالات نظرخواهی شد. همچنین برای بررسی پایایی تحقیق از روش ضریب آلفای کرونباخ برای سازگاری درونی استفاده شد که در هر دور دلفی این ضریب برای پرسشنامه‌ها محاسبه، و از پایا بودن آن‌ها اطمینان حاصل گردید. اندازه محاسبه شده آلفای کرونباخ به شرح جدول زیر است:

جدول (۳): مقدار ضریب آلفای کرونباخ در روش دلفی

ضریب آلفای کرونباخ	
پرسشنامه دور اول دلفی	۰.۸۲۵
پرسشنامه دور دوم دلفی	۰.۸۱۱
پرسشنامه دور سوم دلفی	۰.۷۸۹

منبع (یافته‌های نگارندگان)

## مقیاس اتفاق نظر

در این پژوهش برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضریب هماهنگی کندال استفاده شد. ضریب هماهنگی کندال مقیاسی است برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت میان چندین دسته رتبه مربوط به  $N$  شیئی یا فرد. در حقیقت با کاربرد این مقیاس می‌توان همبستگی رتبه‌ای میان  $K$  مجموعه رتبه را یافت. مقدار این مقیاس هنگام هماهنگی یا موافقت کامل برابر با یک و در زمان نبود هماهنگی برابر با صفر است. اشمیت برای تصمیم‌گیری درباره توقف یا ادامه دوره‌های دلفی یک معیار آماری ارائه می‌کند. این معیار میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل را بر اساس مقدار ضریب هماهنگی کندال تعیین می‌کند. جدول زیر چگونگی تفسیر مقادیر گوناگون این ضریب را نشان می‌دهد:

جدول (۴): تفسیر مقادیر گوناگون ضریب هماهنگی کندال

مقدار W	تفسیر	اطمینان نسبت به ترتیب عوامل
۰ - ۰.۱۹	اتفاق نظر بسیار ضعیف	وجود ندارد
۰.۲ - ۰.۳۹	اتفاق نظر ضعیف	کم
۰.۴ - ۰.۵۹	اتفاق نظر متوسط	متوسط
۰.۶ - ۰.۷۹	اتفاق نظر قوی	زیاد
۰.۸ - ۱	اتفاق نظر بسیار قوی	بسیار زیاد

منبع (یافته‌های نگارندگان)

صرف معنادار بودن آماری ضریب W برای توقف فرآیند دلفی کفایت نمی‌کند. رشد زیاد این ضریب در دو دور متوالی حاکی از ادامه روش دلفی خواهد بود. ثابت ماندن این ضریب یا رشد ناچیز آن در دو دور نشان می‌دهد که افزایشی در توافق اعضا صورت نگرفته است و فرآیند نظرخواهی باید متوقف شود. مقدار عددی ضریب کندال در ۳ مرحله دلفی در این پژوهش در جدول زیر آورده شده است:

مراحل دلفی	مقدار ضریب کندال
دلفی دور اول	۰.۴۸۴
دلفی دور دوم	۰.۷۹۱
دلفی دور سوم	۰.۸۰۲

منبع (یافته‌های نگارندگان)

با نزدیک بودن نتایج دور دوم و سوم و تفاوت اندک تغییر ضریب کندال، آزمون دلفی پایان یافت.

### راندهای دلفی

همان‌طور که پیشتر بیان شد در پایان مرحله اول، مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران با رویکرد دستیابی به نظام ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی، ۱۲۳ مؤلفه در قالب ۲۲ بعد به دست آمد. در مرحله دلفی ابعاد و مؤلفه‌های به دست آمده از ادبیات تحقیق به صورت پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها میانگین نظرات و درصد توافق خبرگان محاسبه شد. این ابعاد و مؤلفه‌ها تعیین می‌کنند که خبرگان بر روی چه امتیازی توافق دارند و این امر روند تحلیل را تسهیل می‌نماید. در جدول ۴، میانگین نظرات، درصد توافق خبرگان و نظر اکثریت خبرگان در سه راند دلفی نمایش داده شده است.

**راند اول دلفی:** در این راند پرسشنامه‌ای شامل ۲۲ بعد و ۱۲۳ مؤلفه به خبرگان ارائه شد. در پایان راند اول ابعاد و مؤلفه جدیدی از طرف خبرگان معرفی نشد. ۹ مؤلفه نیز از سوی خبرگان حذف گردید و ۱۱۴ مؤلفه باقی ماند. بررسی کلی، اجماع نظرات خبرگان را در بیشتر سؤالات نشان داد می‌دهد.

**راند دوم دلفی:** بر اساس نتایج به دست آمده در دور اول، پرسشنامه دور دوم با ۱۱۴ مؤلفه طراحی شد. این پرسشنامه به همراه نتایج دور اول در اختیار خبرگان قرار گرفت. در پایان راند دوم ابعاد و مؤلفه جدیدی به پرسشنامه اضافه نشد. در پایان این دور ۶ مؤلفه دیگر نیز حذف شد و ۱۰۸ مؤلفه باقی ماند.

**راند سوم دلفی:** بر اساس نتایج به دست آمده از دور اول و دوم، پرسشنامه دور سوم با ۱۰۸ مؤلفه طراحی شد. در پایان راند سوم ابعاد و مؤلفه جدیدی به پرسشنامه اضافه نشد. در پایان این دور ۴ مؤلفه



دیگر نیز حذف شد و ۱۰۴ مؤلفه باقی ماند. با استفاده از ضریب کندال نیز در مورد تمامی ابعاد و مؤلفه‌ها اجماع نظرات مشاهده گردید. با توجه به اجماع و عدم اضافه شدن مؤلفه جدید، شرط توقف فراهم شد.

جدول (۶): نتایج راندهای سه گانه دلفی

ابعاد	مؤلفه‌ها	میانگین	توافق دور اول	درصد	میانگین	توافق دور دوم	درصد	میانگین	توافق دور سوم	درصد
ارزش سازمانی	تعهد و وجدان کاری	۳۰۵	۸۱	۸۱	۳۰۵	۸۵	۸۵	۳۰۵	۸۵	۸۵
	عملگرایی و جدیت	۳۴۰	۸۸	۸۸	۳۴۰	۹۱	۹۱	۳۴۰	۹۱	۹۱
	اخلاق حرفه‌ای	۲۹۵	۷۹	۷۹	۲۹۵	۸۱	۸۱	۲۹۵	۸۱	۸۱
	شایسته‌سالاری	۳۴۰	۸۸	۸۸	۳۴۰	۸۹	۸۹	۳۴۰	۸۹	۸۹
	مشارکت‌گرایی	۳۳۰	۸۶	۸۶	۳۳۰	۸۷	۸۷	۳۳۰	۸۷	۸۷
	نظم و انضباط سازمانی	۳۵۰	۹۰	۹۰	۳۵۰	۹۲	۹۲	۳۵۰	۹۲	۹۲
	انصاف و توکل	۲۳۰	۶۶	۶۶	*	*	*	*	*	*
بینش و نگرش	نگرش توسعه‌گر	۲۹۰	۷۸	۷۸	۲۹۰	۸۰	۸۰	۲۹۰	۸۰	۸۰
	باور به یادگیری مداوم	۳۲۰	۸۴	۸۴	۳۲۰	۸۷	۸۷	۳۲۰	۸۷	۸۷
	باور به تعاون	۳۴۰	۸۸	۸۸	۳۴۰	۸۸	۸۹	۳۴۰	۸۸	۸۸
	باور به ارزش و کرامت انسانی	۳۲۵	۸۵	۸۵	۳۲۵	۸۵	۸۵	۳۲۵	۸۵	۸۵
	باور به منافع مشترک سازمانی و فردی	۳۲۵	۸۵	۸۵	۳۲۵	۸۷	۸۷	۳۲۵	۸۷	۸۷
	انعطاف‌پذیری	۲۸۰	۷۶	۷۶	۲۸۰	*	۶۹	۲۸۰	*	۶۹
ویژگی شخصیتی	جسارت و شجاعت	۲۹۵	۷۹	۷۹	۲۹۵	۷۳	۷۳	۲۹۵	۷۳	۷۳
	خلاقیت و نوآوری	۳۵۵	۹۱	۹۱	۳۵۵	۹۱	۹۱	۳۵۵	۹۱	۹۱
	صراحت و قاطعیت	۳۰۰	۸۰	۸۰	۳۰۰	۸۴	۸۳	۳۰۰	۸۴	۸۴
	پشتکار و جدیت	۳۳۰	۸۶	۸۶	۳۳۰	۸۶	۸۶	۳۳۰	۸۶	۸۶
	مسئولیت‌پذیری	۳۴۰	۸۸	۸۸	۳۴۰	۹۰	۹۰	۳۴۰	۹۰	۹۰
	پاسخگویی	۲۷۵	۷۵	۷۵	۲۷۵	۶۴	۷۲	۲۷۵	۶۴	۷۲
	مثبت‌اندیشی	۲۹۵	۷۹	۷۹	۲۹۵	۷۹	۷۹	۲۹۵	۷۹	۷۹
ارتباطات	فن بیان و ارائه مطلب	۳۰۵	۸۱	۸۱	۳۰۵	۸۷	۸۶	۳۰۵	۸۷	۸۶

۸۵	۳.۱۵	۸۵	۳.۱۵	۸۵	۳.۲۵	مهارت کلامی فردی	فردی
۸۴	۳.۲۵	۸۴	۳.۲۵	۸۳	۳.۱۵	خودکارآمدی و نوآوری فردی	
۷۵	۳.۰۵	۷۵	۳.۰۵	۸۰	۳.۰۰	روابط عمومی و اجتماعی	ارتباطات بین فردی
*	*	*	*	۶۸	۲.۴۰	تعاملات صنفی	
۸۳	۳.۱۵	۸۳	۳.۱۵	۸۲	۳.۱۰	مهارت ارتباطات غیر کلامی	
۷۷	۳.۰۵	۷۶	۳.۱۰	۸۱	۳.۰۵	مهارت مشاوره و راهنمایی	
۷۵	۲.۸۲	۷۴	۲.۸۲	۷۷	۲.۸۵	مهارت مذاکره	
۸۳	۳.۱۵	۸۳	۳.۱۲	۸۲	۳.۱۰	اعتمادسازی	
۸۱	۳.۱۰	۸۱	۳.۱۰	۸۱	۳.۰۵	مدیریت جلسه	
*	*	*	*	۶۷	۲.۳۵	مدیریت شایعه	
۹۰	۳.۴۶	۹۰	۳.۴۶	۹۰	۳.۵۰	مدیریت مشارکتی	
*	*	۶۸	۲.۶۰	۷۱	۲.۴۵	مدیریت تعارض	رهبری
۸۸	۳.۳۵	۸۷	۳.۳۵	۸۶	۳.۳۰	مدیریت تغییر و تحول	
۸۸	۳.۳۰	۸۸	۳.۳۰	۸۷	۳.۳۵	مدیریت پروژه	
۷۴	۲.۹۰	۷۲	۲.۹۵	۷۷	۲.۸۵	مدیریت بحران	
۸۸	۳.۴۵	۸۸	۳.۴۵	۸۸	۳.۴۰	رهبری امور و فرایندها	
۸۵	۳.۲۷	۸۴	۳.۲۵	۸۳	۳.۱۵	اعتبار اجتماعی	اعتبار حرفه‌ای
۸۳	۳.۱۵	۸۳	۳.۱۵	۸۲	۳.۱۰	حسن شهرت حرفه - ای در کار	
۸۳	۳.۱۵	۸۱	۳.۱۲	۸۰	۳.۰۰	حضور در اجتماعات حرفه‌ای	
۹۰	۳.۴۵	۹۰	۳.۴۵	۸۸	۳.۴۰	تسلط به رایانه و سواد فناوری	دانش فناوری
۸۵	۳.۱۵	۸۵	۳.۱۵	۸۵	۳.۲۵	توانایی کار کردن با نرم‌افزارهای اداری	

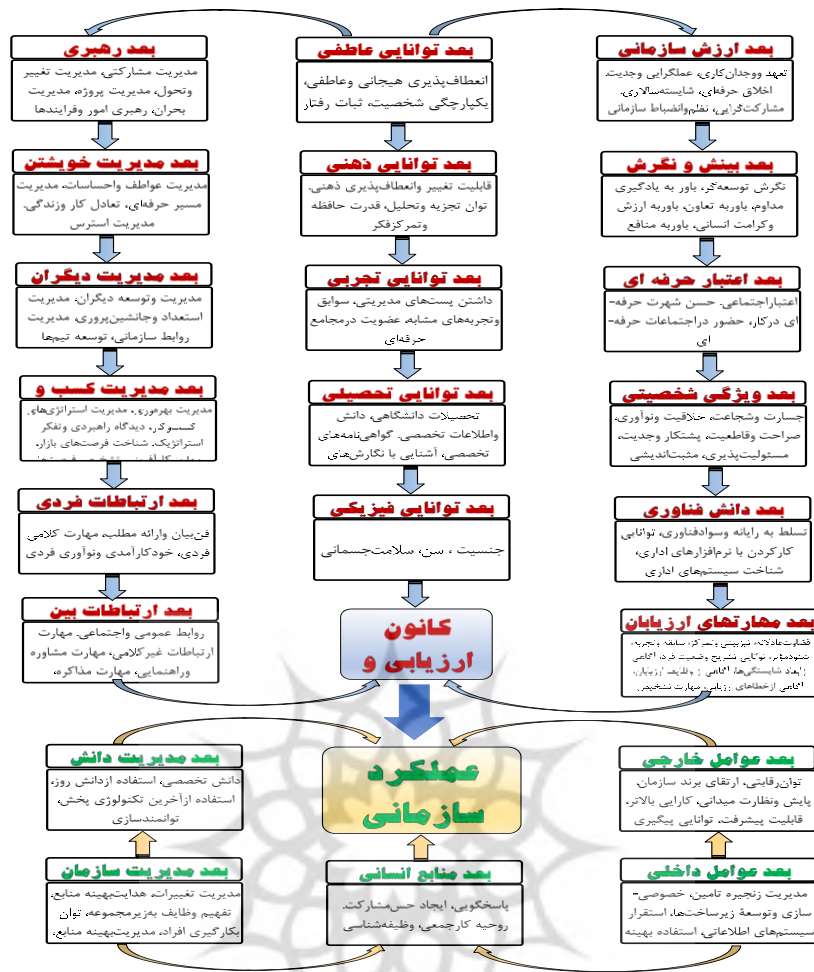
۸۴	۳.۲۵	۸۴	۳.۲۵	۸۳	۳.۱۵	شناخت سیستم‌های اداری	
۶۹	۲.۵۰	۷۲	۲.۷۵	۷۳	۲.۷۴	کاربرد فناوری در مدیریت	
۸۳	۳.۱۰	۸۳	۳.۱۰	۸۴	۳.۲۰	مدیریت عواطف و احساسات	مدیریت خویشتن
۷۲	۲.۷۵	۷۰	۲.۷۵	۷۹	۲.۹۵	مدیریت مسیر حرفه-ای	
۷۵	۲.۸۵	۷۵	۲.۸۵	۷۸	۲.۹۰	تعادل کار و زندگی	
۸۳	۳.۱۵	۸۲	۳.۰۵	۸۰	۳.۰۰	مدیریت استرس	
*	*	*	*	۶۵	۲.۲۵	انضباط و آراستگی	
۷۹	۲.۹۶	۷۹	۲.۹۶	۷۷	۲.۸۵	مدیریت و توسعه دیگران	مدیریت دیگران
۸۵	۳.۲۲	۸۵	۳.۲۲	۸۳	۳.۱۵	مدیریت استعداد و جانشین‌پروری	
۸۲	۳.۱۱	۸۲	۳.۱۱	۸۱	۳.۰۵	مدیریت روابط سازمانی	
۶۷	۲.۳۵	۷۴	۲.۶۸	۷۸	۲.۸۵	الگوگیری از مدیران	
۸۲	۳.۱۰	۸۲	۳.۱۰	۸۱	۳.۰۵	توسعه تیم‌ها و کار تیمی	
۸۳	۳.۱۵	۸۱	۳.۱۰	۸۱	۳.۰۵	مدیریت بهره‌وری	مدیریت کسب و کار
۸۰	۲.۹۵	۸۰	۲.۹۶	۷۹	۲.۹۵	مدیریت استراتژی-های کسب و کار	
۸۳	۳.۲۲	۸۳	۳.۲۲	۸۳	۳.۱۵	دیدگاه راهبردی و تفکر استراتژیک	
*	*	۶۶	۲.۲۵	۷۱	۲.۳۲	تفکر سیستمی	
۸۹	۳.۱۵	۸۸	۳.۱۵	۸۷	۳.۳۵	شناخت فرصت‌های بازار	
۸۷	۳.۵۰	۸۷	۳.۳۰	۸۷	۳.۳۵	مهارت کارآفرینی	
۷۴	۲.۸۲	۷۳	۲.۸۲	۷۷	۲.۸۵	تشخیص فرصت‌ها و آینده‌نگری	

۸۳	۳.۲۵	۸۳	۳.۲۵	۸۳	۳.۱۵	شناخت نهادها و ابزارهای مالی	
*	*	*	*	۶۱	۲.۱۵	داشتن هوش عاطفی	توانایی عاطفی
۸۶	۳.۲۵	۸۶	۳.۳۵	۸۵	۳.۲۵	انعطاف‌پذیری هیجانی و عاطفی	
۷۴	۲.۸۳	۷۵	۲.۸۳	۷۷	۲.۸۵	یکپارچگی شخصیت	
۷۸	۳.۰۵	۷۹	۳.۰۲	۷۵	۲.۹۵	ثبات رفتار	
۸۳	۳.۱۵	۸۴	۳.۱۰	۸۳	۳.۱۵	قابلیت تغییر و انعطاف‌پذیری ذهنی	توانایی ذهنی
۷۸	۲.۸۸	۷۸	۲.۸۸	۷۸	۲.۹۰	توان تجزیه و تحلیل	
۸۵	۳.۱۲	۸۶	۳.۱۲	۸۲	۳.۱۰	قدرت حافظه و تمرکز فکر	
۷۹	۲.۹۸	۷۹	۲.۹۸	۷۹	۲.۹۵	داشتن پست‌های مدیریتی	توانایی تجربی
۸۸	۳.۳۵	۸۷	۳.۳۵	۸۶	۳.۳۰	سوابق و تجربه‌های مشابه	
۸۲	۳.۱۵	۸۲	۳.۱۵	۸۱	۳.۰۵	عضویت در مجامع حرفه‌ای	
۸۳	۳.۱۵	۸۱	۳.۱۰	۸۰	۳.۰۰	تحصیلات دانشگاهی	توانایی تحصیلی
۸۴	۳.۲۰	۸۳	۳.۱۵	۸۲	۳.۱۰	دانش و اطلاعات تخصصی	
۷۰	۲.۸۲	۷۰	۲.۸۲	۷۷	۲.۸۵	گواهی‌نامه‌های تخصصی	
۸۳	۳.۱۵	۸۳	۳.۱۵	۸۱	۳.۰۵	آشنایی با نگارش‌های مدیریتی	
۷۴	۲.۷۸	۷۳	۲.۷۵	۷۷	۲.۸۵	جنسیت	توانایی فیزیکی
۸۶	۳.۲۸	۸۶	۳.۲۸	۸۵	۳.۲۵	سن	
۷۷	۲.۷۵	۷۷	۲.۷۲	۷۶	۲.۸۰	سلامت جسمانی	
۸۴	۳.۲۰	۸۳	۳.۱۵	۸۲	۳.۱۰	قضاوت عادلانه	ویژگی‌های فردی، شخصیتی و
۷۷	۲.۹۲	۷۸	۲.۹۲	۷۷	۲.۸۵	تیزبینی، دقت و تمرکز	

۷۸	۲.۸۵	۷۸	۲.۸۵	۷۵	۲.۷۵	سابقه و تجربه	مهارت‌های ارزیابان	
۶۶	۲.۳۰	۷۲	۲.۶۵	۷۴	۲.۷۴	تحلیل‌گری		
۷۹	۲.۹۵	۷۹	۲.۹۵	۷۷	۲.۸۵	شنود فعال و مؤثر		
۷۹	۲.۹۵	۷۹	۲.۹۵	۷۸	۲.۹۰	توانایی تشریح وضعیت فرد		
*	*	*	*	۶۷	۲.۳۵	نتیجه‌گرایی		
۸۸	۳.۳۵	۸۸	۳.۳۵	۸۶	۳.۳۰	آگاهی از ابعاد شایستگی‌ها		
۸۵	۳.۲۵	۸۴	۳.۲۵	۸۴	۳.۲۰	آگاهی نسبت به وظایف ارزیابان		
۸۷	۳.۳۵	۸۷	۳.۳۵	۸۶	۳.۳۰	آگاهی از خطاهای ارزیابی		
۸۶	۳.۲۵	۸۶	۳.۲۵	۸۶	۳.۳۵	مهارت تشخیص و مشاهده رفتار		
۸۷	۳.۳۲	۸۷	۳.۳۲	۸۶	۳.۳۰	مهارت جزئی‌نگری در عین کلی‌نگری		
۸۷	۳.۲۵	۸۷	۳.۲۵	۸۶	۳.۳۰	مهارت برقراری ارتباط میان رفتار مشاهده‌شده		
۷۲	۲.۶۸	۷۱	۲.۶۷	۷۴	۲.۷۰	پاسخگویی		منابع انسانی
*	*	*	*	۶۸	۲.۴۰	تعهد		
۸۳	۳.۲۰	۸۳	۳.۱۵	۸۱	۳.۰۵	ایجاد حس مشارکت		
۸۶	۳.۲۸	۸۶	۳.۲۸	۸۵	۳.۲۵	روحیه کار جمعی		
۸۲	۳.۱۵	۸۲	۳.۱۵	۸۲	۳.۱۰	وظیفه‌شناسی		
*	*	۶۷	۲.۳۵	۷۸	۲.۹۰	مؤلفه‌های شخصیتی	مدیریت دانش	
۸۴	۳.۲۵	۸۵	۳.۲۰	۸۵	۳.۲۵	دانش تخصصی		
۸۲	۳.۱۵	۸۱	۳.۱۰	۸۱	۳.۰۵	استفاده از دانش روز		
۸۴	۳.۲۵	۸۴	۳.۲۵	۸۴	۳.۲۰	استفاده از آخرین تکنولوژی پخش		
۸۴	۳.۱۲	۸۴	۳.۱۲	۸۴	۳.۲۰	توانمندسازی		
۸۴	۳.۱۵	۸۲	۳.۰۵	۸۰	۳.۰۰	توان رقابتی	عوامل	

				۶۶	۲۳۰	بازخورد سازنده	خارجی
*	*	*	*				
۷۸	۲۹۵	۷۹	۲۹۵	۷۸	۲۹۰	ارتقای برند سازمان	
*	*	۸۰	۳۰۰	۷۸	۲۹۵	عملگرایی	
۸۲	۳۱۵	۸۲	۳۱۵	۸۲	۳۱۰	پایش و نظارت میدانی	
۸۶	۳۲۵	۸۶	۳۲۵	۸۶	۳۳۰	کارایی بالاتر	
۸۴	۳۰۵	۸۲	۳۰۵	۸۲	۳۱۰	قابلیت پیشرفت	
۹۰	۳۵۰	۹۰	۳۵۰	۸۹	۳۴۵	توانایی پیگیری	عوامل داخلی
۸۷	۳۲۵	۸۵	۳۲۸	۸۵	۳۲۵	مدیریت زنجیره تأمین	
۸۲	۳۱۵	۸۱	۳۱۰	۸۳	۳۱۵	خصوصی سازی و توسعه زیرساخت‌ها	
۸۳	۳۱۰	۸۳	۳۱۰	۸۱	۳۰۵	استقرار سیستم‌های اطلاعاتی	
۸۳	۳۰۲	۸۲	۳۰۲	۸۰	۳۰۰	استفاده بهینه از تجهیزات و منابع	
۸۷	۳۳۵	۸۷	۳۳۵	۸۶	۳۳۰	مدیریت تغییرات	
۸۲	۳۱۵	۸۰	۳۱۰	۸۰	۳۰۰	هدایت بهینه منابع	
*	*	*	*	۶۵	۲۲۵	یکپارچگی	
*	*	۶۸	۲۴۰	۷۷	۲۸۵	مسئولیت پذیری	
۸۸	۳۴۰	۸۸	۳۴۰	۸۸	۳۴۰	تفهم و ظایف به زیرمجموعه	
۸۶	۳۳۵	۸۶	۳۳۵	۸۵	۳۲۵	توان به کارگیری افراد	مدیریت سازمان
۸۸	۳۳۵	۸۷	۳۳۵	۸۶	۳۳۰	مدیریت بهینه منابع	
۹۰	۳۵۰	۹۰	۳۵۰	۸۹	۳۴۵	مدیریت تعارض	
۸۴	۳۱۰	۸۳	۳۱۵	۸۱	۳۰۵	مدیریت کیفیت	

منبع (یافته‌های محقق، ۱۳۹۹)



### بحث و نتیجه

یکی از سرمایه‌های مهم هر سازمان، منابع انسانی است که نقش آن با حرکت از سطوح ابتدایی سازمان به سمت رأس هرم سازمان پررنگ‌تر می‌شود؛ بنابراین، اگر در رأس هرم سازمان‌ها که مشاغل پیچیده‌تر وجود دارند مدیرانی قرار گیرند که علاوه بر ویژگی‌های عمومی برای احراز شغل، از توانایی‌ها و شایستگی‌های خاصی نیز برخوردار باشند، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف سازمانی نیز تضمین خواهد شد. امروزه شایستگی بسیار مورد توجه صاحب‌نظران است و شاید تنها تفاوت بین صاحب‌نظران در

انواع شایستگی‌های لازم برای یک مدیر باشد. در این دنیای پرقابوت، سازمانی موفق خواهد بود که مدیرانی با شایستگی‌های متعدد در اختیار داشته باشد. بر همین اساس نیز امروزه ارزیابی شایستگی‌ها در الگوی شایستگی‌ها یعنی مجموعه‌ای از شایستگی‌ها صورت می‌گیرد. موضوع مهمی که در مورد شایستگی‌ها اهمیت دارد، وجود ابزاری برای سنجش این شایستگی‌ها است. یکی از روش‌هایی که برای سنجش شایستگی مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد کانون ارزیابی است. کانون ارزیابی در دستیابی به اهداف متعددی از جمله شناسایی شایستگی‌های مدیران، انتخاب، ارتقا، گزینش و پرورش آن‌ها بسیار حائز اهمیت هستند. حقیقت این است که تصمیم‌گیری، شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور، بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر، به دنبال طراحی برنامه‌های جدی و منظم برای برآورد و تأمین نیازمندی‌های آینده خود در این زمینه هستند. بدیهی است اجرای این برنامه‌ها مستلزم استفاده از فنون ارزیابی علمی و قابل اعتمادی است که بتوانند به ارزیابی درست شایستگی‌های مورد نظر بپردازند. یکی از این روش‌های سنجش شایستگی، کانون ارزیابی است که به دلیل نقش آن در انتخاب، ارتقا، گزینش و پرورش افراد بسیار اهمیت دارد. در راستای شناسایی این عوامل، در ابتدا اساتید دانشگاهی و مدیران این حوزه در قالب تیم دلفی شناسایی شدند. سپس با استفاده از ابزار پرسشنامه و طی سه راند دلفی ابعاد و مؤلفه‌های مورد نظر شناسایی گردیدند. نتایج نشان داد که ابعاد و مؤلفه‌های کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران، شامل: ارزش سازمانی (۶ مؤلفه)، بینش و نگرش (۵ مؤلفه)، ویژگی شخصیتی (۶ مؤلفه)، ارتباطات فردی (۳ مؤلفه)، ارتباطات بین فردی (۶ مؤلفه)، رهبری (۵ مؤلفه)، اعتبار حرفه‌ای (۳ مؤلفه)، دانش فناوری (۳ مؤلفه)، مدیریت خویشتن (۴ مؤلفه)، مدیریت دیگران (۴ مؤلفه)، مدیریت کسب و کار (۷ مؤلفه)، توانایی عاطفی (۳ مؤلفه)، توانایی ذهنی (۳ مؤلفه)، توانایی تجربی (۳ مؤلفه)، توانایی تحصیلی (۴ مؤلفه)، توانایی فیزیکی (۳ مؤلفه) و ویژگی‌های فردی، شخصیتی و مهارت‌های ارزیابان (۱۱ مؤلفه) است. همچنین ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی شامل: منابع انسانی (۴ مؤلفه)، مدیریت دانش (۴ مؤلفه)، عوامل خارجی (۶ مؤلفه)، عوامل داخلی (۴ مؤلفه) و مدیریت سازمان (۷ مؤلفه) است.

بررسی وجوه اشتراک این پژوهش با پیشینه نشان می‌دهد نتایج این پژوهش با نتایج مطالعاتی چون لینگ و تانگ (۲۰۱۸)، سوانسون (۲۰۱۸)، تری و لاس و دریموسیس (۲۰۱۳)، جاگر (۲۰۱۸)، وانسون (۲۰۱۸)، هافمن و مید (۲۰۱۶)، لی و هو (۲۰۱۰)، مولر و ترنر (۲۰۱۰)، جفری و برانتون (۲۰۱۰)، بوتا و کلاسز (۲۰۱۰)، فانگ و همکاران (۲۰۱۰)، آل باز و آل سائق (۲۰۱۰)، کوکران (۲۰۰۹)، پاتیناکول و



میلسویچ (۲۰۰۸)، گریگوری (۲۰۰۸)، برونل (۲۰۰۸)، انیس (۲۰۰۸)، آهادزی و همکاران (۲۰۰۸)، رز و همکاران (۲۰۰۷)، واکولا و همکاران (۲۰۰۷)، بالانتاین و یوا (۲۰۰۴)، هورتون (۲۰۰۰)، عاشقی و همکاران (۲۰۱۸)، حسینی و همکاران (۲۰۱۸)، مرتضوی و همکاران (۲۰۱۸)، ایران زاده و زنجانی (۲۰۱۷)، اکبری و همکاران (۲۰۱۷)، شاه بندرزاده و آبادی (۲۰۱۷)، عبدالهی و همکاران (۲۰۱۷)، فرهادی نژاد و همکاران (۲۰۱۵)، شفیع و تارمست (۲۰۱۵)، بدلی و امیرخانی (۲۰۱۴)، منتظری (۲۰۱۴) و عریضی سامانی و همکاران (۲۰۱۳) همسو بوده است که در ادامه برخی وجوه اشتراک این پژوهش با مطالعات دیگر به تفکیک ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌ها تبیین شده است؛ که در ادامه برخی وجوه اشتراک این پژوهش با مطالعات دیگر به تفکیک ابعاد و مؤلفه‌ها تبیین شده است. در بعد ارزش سازمانی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون عبدالهی و همکاران (۲۰۱۶) با شاخص‌هایی چون اخلاق حرفه‌ای و شایسته سالاری؛ لینک و تانگ (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون مشارکت‌گرایی و نظم و انضباط سازمانی انطباق دارد. در بعد بینش و نگرش یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون فرهادی نژاد و همکاران (۲۰۱۵) با شاخص‌هایی چون نگرش توسعه‌گر؛ سوانسون (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون باور به یادگیری مداوم مطالعه کوکران (۲۰۰۹) با شاخص‌هایی چون باور به تعاون و باور به ارزش و کرامت انسانی؛ گریگوری (۲۰۰۸) با شاخص‌هایی چون باور به منافع مشترک سازمانی و فردی انطباق دارد. در بعد ویژگی شخصیتی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون؛ عاشقی و همکاران (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون جسارت و شجاعت، خلاقیت و نوآوری و صراحت و قاطعیت؛ مطالعه آل باز و آل سائق (۲۰۱۰) با شاخص‌هایی چون پشتکار و جدیت و مسئولیت‌پذیری؛ تری و لاس و دریموسیس (۲۰۱۳) با شاخص‌هایی چون مثبت‌اندیشی انطباق دارد. در بعد ارتباطات فردی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون عاشقی و همکاران (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون فن بیان و ارائه مطلب و مهارت کلامی فردی؛ جاگر (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون خودکارآمدی و نوآوری فردی انطباق دارد. در بعد ارتباطات بین فردی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون ایران زاده و زنجانی (۲۰۱۷) با شاخص‌هایی چون روابط عمومی و اجتماعی؛ برونل (۲۰۰۸) با شاخص‌هایی چون مهارت ارتباطات غیرکلامی و مهارت مشاوره و راهنمای مطالعه انیس (۲۰۰۸) با شاخص‌هایی چون مهارت مذاکره، اعتمادسازی و مدیریت جلسه انطباق دارد. در بعد رهبری یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون لی و هو (۲۰۱۰) با شاخص‌هایی چون مدیریت مشارکتی؛ مرتضوی و همکاران (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون مدیریت تغییر و تحول و مدیریت پروژه؛ مطالعه رز و همکاران (۲۰۰۷) با شاخص‌هایی چون

مدیریت بحران و رهبری امور و فرایندها انطباق دارد. در بعد اعتبار حرفه‌ای یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون عاشقی و همکاران (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون اعتبار اجتماعی؛ عریضی سامانی و همکاران (۲۰۱۳) با شاخص‌هایی چون حسن شهرت حرفه‌ای در کار مطالعه گریگوری (۲۰۰۸) با شاخص‌هایی چون حضور در اجتماعات حرفه‌ای انطباق دارد. در بعد دانش فناوری یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون بدلی و امیرخانی (۲۰۱۴) با شاخص‌هایی چون تسلط به رایانه و سواد فناوری؛ لینگ و تانگ (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون توانایی کار کردن با نرم افزارهای اداری مطالعه عاشقی و همکاران (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون شناخت سیستم‌های (سامانه) اداری انطباق دارد. در بعد مدیریت خویشتن یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون کوکران، (۲۰۰۹) با شاخص‌هایی چون مدیریت عواطف و احساسات؛ اکبری و همکاران (۲۰۱۷) با شاخص‌هایی چون مدیریت مسیر حرفه‌ای و تعادل کار و زندگی؛ مطالعه گریگوری (۲۰۰۸) با شاخص‌هایی چون مدیریت استرس انطباق دارد. در بعد مدیریت دیگران یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون مولر و ترنر (۲۰۱۰) با شاخص‌هایی چون مدیریت و توسعه دیگران؛ حسینی و همکاران (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون مدیریت استعداد و جانشین پروری و مدیریت روابط سازمانی؛ مطالعه جفری و برانتون (۲۰۱۰) با شاخص‌هایی چون توسعه تیم‌ها و کار تیمی انطباق دارد. در بعد مدیریت کسب‌وکار یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون عبدلهی و همکاران (۲۰۱۶) با شاخص‌هایی چون مدیریت بهره‌وری، مدیریت استراتژی‌های کسب‌وکار و دیدگاه راهبردی و تفکر استراتژیک؛ بوتا و کلاسنز (۲۰۱۰) با شاخص‌هایی چون شناخت بازار و فرصت‌های بازار و مهارت کارآفرینی؛ مطالعه واکولا و همکاران (۲۰۰۷) با شاخص‌هایی چون تشخیص فرصت‌ها و آینده‌نگری و شناخت نهادها و ابزارهای مالی انطباق دارد. در بعد توانایی عاطفی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون حسینی و همکاران (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون انعطاف پذیری هیجانی و عاطفی؛ فانگ و همکاران (۲۰۱۰) با شاخص‌هایی چون یکپارچگی شخصیت و ثبات رفتار انطباق دارد. در بعد توانایی ذهنی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون هافمن و مید (۲۰۱۶) با شاخص‌هایی چون قابلیت تغییر و انعطاف پذیری ذهنی و توان تجزیه و تحلیل؛ کوکران (۲۰۰۹) با شاخص‌هایی چون قدرت حافظه و تمرکز فکر انطباق دارد. در بعد توانایی تجربی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون وانسون (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون داشتن پستهای مدیریتی و سوابق تجربه‌های مشابه؛ آهادزی و همکاران (۲۰۰۸) با شاخص‌هایی چون عضویت در مجامع حرفه‌ای انطباق دارد. در بعد توانایی تحصیلی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون عاشقی و همکاران (۲۰۱۸)

با شاخص‌هایی چون تحصیلات دانشگاهی و دانش و اطلاعات تخصصی؛ بدلی وامیرخانی (۲۰۱۴) با شاخص‌هایی چون گواهی نامه‌های تخصصی و آشنایی با نگارش مدیریتی انطباق دارد. در بعد توانایی فیزیکی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون فانگ و همکاران (۲۰۱۰) با شاخص‌هایی چون جنسیت و سن؛ کوکران (۲۰۰۹) با شاخص‌هایی چون قدرت و سلامت جسمانی انطباق دارد. در بعد ویژگیهای فردی، شخصیتی و مهارتهای ارزیابان یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون تری ولاس و دریموسیسی (۲۰۱۳) با شاخص‌هایی چون توان قضاوت عادلانه و تیزبینی، دقت و تمرکز؛ بدلی (۱۳۹۲) با شاخص‌هایی چون سابقه و تجربه مطالعه منتظری (۲۰۱۳) با شاخص‌هایی چون گوش دادن فعال شوند مؤثر و بیان شفاف و توانایی تشریح وضعیت فرد؛ بالانتاین و یوا (۲۰۰۴)، با شاخص‌هایی چون آگاهی از ابعاد شایستگیها مطالعه هافمن و مید (۲۰۱۶) با شاخص‌هایی چون آگاهی نسبت به وظایف ارزیابان و آگاهی از خطاهای ارزیابی؛ سوانسون (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون مهارت تشخیص و مشاهده رفتار؛ لینگ و تانگ (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون مهارت جزئی نگری در عین کلی نگری و مهارت برقراری ارتباط میان رفتار مشاهده شده انطباق دارد.

همچنین در بعد منابع انسانی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون وانسون (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون پاسخگویی و ایجاد حس مشارکت؛ جفری و برانتون (۲۰۱۰) با شاخص‌هایی چون روحیه کار جمعی و وظیفه شناسی؛ مطالعه مولر و ترنر (۲۰۱۰) با شاخص‌هایی چون دانش تخصصی انطباق دارد. در بعد مدیریت دانش یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون لی و هو (۲۰۱۰) با شاخص‌هایی چون استفاده از دانش روز و استفاده از آخرین تکنولوژی پخش؛ هورتون (۲۰۰۰)، با شاخص‌هایی چون توانمندسازی انطباق دارد. در بعد عوامل خارجی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون شاه بندرزاده و آبادی (۲۰۱۷) با شاخص‌هایی چون توان رقابتی و ارتقای برند سازمان؛ پاتیناکول و میلوسویچ (۲۰۰۸) با شاخص‌هایی چون پایش و نظارت میدانی و کارایی بالاتر مطالعه شفیع و تارمست (۲۰۱۵) با شاخص‌هایی چون قابلیت پیشرفت و توانایی پیگیری انطباق دارد. در بعد عوامل داخلی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون جفری و برانتون (۲۰۱۰) با شاخص‌هایی چون مدیریت زنجیره تأمین و خصوصی سازی و توسعه زیرساخت‌ها؛ فانگ و همکاران (۲۰۱۰)، با شاخص‌هایی چون استقرار سیستم‌های اطلاعاتی مطالعه کوکران (۲۰۰۹)، با شاخص‌هایی چون استفاده بهینه از تجهیزات و منابع انطباق دارد. در بعد مدیریت سازمان یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون پاتیناکول و میلوسویچ (۲۰۰۸) با شاخص‌هایی چون مدیریت تغییرات و هدایت بهینه منابع؛ انیس

(۲۰۰۸)، با شاخص‌هایی چون تفهیم وظایف به زیرمجموعه و توان به کارگیری از افراد مطالعه گریگوری (۲۰۰۸) با شاخص‌هایی چون مدیریت بهینه منابع و مدیریت تعارض؛ کوکران (۲۰۰۹)، با شاخص‌هایی چون مدیریت کیفیت انطباق دارد.

### پیشنهادها

اهمیت پژوهش حاضر در شناسایی، سنجش و طبقه‌بندی شایستگی مدیران براساس وظایف مدیریتی، سنجش مؤلفه‌های کانون ارزیابی و درنهایت سنجش و شناسایی مؤلفه‌های ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی است. با توجه به نقش کانون ارزیابی در سنجش شایستگی مدیران، به مسوولان ارشد پیشنهاد می‌شود تا به منظور ارزیابی شایستگی‌های نیروهای خود و فراهم نمودن زمینه شایسته سالاری، اقدامات لازم را به منظور طراحی، استقرار و به کارگیری کانون ارزیابی مدیران و حتی کارکنان به عمل آورده و حمایت‌های مادی و معنوی مورد نیاز را برای تأمین و عرضه این روش ارزیابی فراهم آورند. از طرف دیگر، گسترش کانون ارزیابی در کشور و پذیرش آن توسط سازمان‌ها و مدیران ارشد نیازمند فرهنگ سازی در سطح ملی و اجرای آن در راستای چشم انداز کشور است، بنابراین به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود با اجرای عملیاتی کانون‌های ارزیابی در سازمان‌ها حتی به شکل طرح‌های تحقیقاتی، زمینه را برای این امر فراهم آورند. در پایان به عنوان یک محدودیت باید اشاره نمود که در مطالعه حاضر، ابعاد یا شایستگی‌ها براساس ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی در شهرداری طراحی شدند، این در حالی است که بهتر است متناسب با هر سازمان، وظایف و شایستگی‌های مدیریتی متناسب با آن شناسایی شده و مورد ارزیابی قرار گیرند. با این وجود همان گونه که تحقیقات نشان داده‌اند (Abol Alaei et al., 2011) برای یک مدیر، نقش‌ها و وظایف مشترک وجود دارد، لذا می‌توان با روش کانون ارزیابی نه تنها وظایف و شایستگی‌های مشترک را مورد ارزیابی قرار داد بلکه می‌توان متناسب با هر سمت مدیریتی نیز شایستگی افراد را مورد سنجش قرار داد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که این مقیاس‌ها هر کدام دارای ابعادی هستند، با تکمیل این ابعاد می‌توان آن را کامل تر ساخت و این مهم‌ترین پیشنهاد کاربردی پژوهش برای پژوهشگران پژوهش‌های آینده است.

### References

- Abbaspour, A.; Rahimian, H; Ghiasi Nodoshan, S & Homashmian, F. (2017). *Development of managers of the National Iranian Gas Company*

*based on the competency model*. Quarterly Journal of Educational Psychology. 13(43), 59-73. (in Persian)

Abdollahi, M; Fathi Vajargah, K.; Pourzahir, T., & Rahimian, H., (2015). *Competencies of managers of education & human resources development a new approach in educational management*, year 6, (4), 23-54. (in Persian)

Asheghi, H., et al., (2017). *Identifying & explaining the dimensions, components & indicators of competency development of banking industry managers*. quarterly journal of human resources education & development, fourth year 14, 57-76. (in Persian)

Asheghi, H.; Ghahremani & Ghorchian Nadergholi, M. (2017). *Developing a conceptual model for designing a managerial training program based on managerial competence: qualitative research*. educational management innovations, 12(3), 47-61. (in Persian)

*Assessment & Development Centers* (2019).

Beigi, V. & Gholipour, A. (2016) *Human resource development using individual development plan in project-based organizations*. public management (faculty of management, university of tehran) 8(1), 15-32 (in Persian)

Brownell, J. (2019). *Predicting leadership, the assessment center's extended role*, cornell university, ithaca, newyork, USA, 524.

Byham, W. (2018). *Developing Dimension/Competency-Based Human Resource systems*. Canada. 1-36.

Danesh Fard, K., & Safari, P. (2015). *Study of the effect of individual & organizational factors on the performance of accountants in government agencies of west azerbaijan province* productivity management, (35), 173-194. (in Persian)

Farhadinejad, M., et al., (2014). *Effective government management in Iranian organizations; data processing theory*. scientific quarterly of

management of government organizations, 1 (9 consecutive), 55-70. (in Persian)

Hoffman, B. J., & Meade, A. (2016). Alternate approaches to understanding the psychometric properties of assessment centers: an analysis of the structure & equivalence of exercise ratings. *International Journal of Selection & Assessment*, 20(1), 82- 97.

Hosseini, M.; Aybaghi Esfahani, S., & Jamshidi Kahsari, H. (2015). *Presenting a model for effective evaluation & development center*, 2nd international conference on management tools & techniques, tehran, narkish information institute. (in Persian)

Hosseini, Y. et al., (2017) .. *The Role of evaluation center in staff improvement programs using artificial neural networks*. organizational resource management research .7(3), 93-115. (in Persian)

Hosseini, Y.; Mani, A. & Mohammadi Zadeh, Z. (2019). "*Competence & its relationship with employee performance*" management, improvement & transformation studies, (88) 25-50. (in Persian)

<http://www.psychometrics.co.ukadc.Htm>

<https://doi.org/10.1108/00483480810877598>.

<https://www.researchgate.net/publication/267396194-pp384-398>

Iranzadeh, S., & Zanjani, S. (2016). *Competency model required by managers & human resources specialists in east azerbaijan gas company using ism technique*. human resources management in the oil industry, year 2018, (30), 27-50 (in Persian)

Jaeger, K. S. (2018). *The Role of assessment center work simulation exercises in determining or influencing assessors' competencies*, a phd dissertation submitted to the faculty of the graduate school of the university of Australia.

Kasser, J.; Hitchins, D.; Frank, M., & Zhao, Y. Y. (2013). *A framework for benchmarking competency assessment models*. *systems engineering*, 16(1), 29- 44.

Krause, D. E.; Rossberger, R. J.; Dowdeswell, K.; Venter, N., & Joubert, T. (2014). Assessment center practices in indonesia: an exploratory study, *International Journal of Selection & Assessment*, see discussions, stats, & author profiles for this publication at:

Lievens, F.; Peeters, H., & Schollaert, E. (2008). *Situational judgment tests: a review of recent research*, *Personnel Review*, 4(37), 426-441.

Ling, Nya Tuong, Christine. (2018). Knowledge management acceptance: success factors amongst small & medium-ii ee nnterrr iee''"; American, *Journal of Economics & Business Administration*; 3(1), 73

Mortazavi, N., et al., (2017). Comparison of evaluation center (AC) in jobs with high & low dependent performance in individual & team empowerment quarterly, *Journal of Leadership Research & Educational Management*, 3 (12), 1-34. (in Persian)

Nils, B.; Reas, M., & Renate, S. (2017). Preselection methods prior to the internal assessment center for personnel selection in german companies. *International Journal of Selection & Assessment*, 22, 3, 253-260.

Orizi Samani, H.; Khoshoei, M.; Nouri, A. (2012). *Application of job evaluation & analysis center in determining managerial competencies*. *contemporary psychology*. 7(13), 85-98. (in Persian)

Rews, R.; Beynon, M. J., & McDermott, A. M. (2015). Organizational capability in the public sector: a configurational approach. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 1-53.

Swanson, J. D. (2018). *Examining developmental assessment center participation on self assessment changes a moderated) mediation model*, a PhD dissertation submitted to the university of Australia.

Vajir, L.; Fayyazi, M. (2015). Complication of evaluation & development centers in iran & presenting a solution" iranian quarterly. *Journal of Management Sciences*. 10(37), 103-126. (in Persian)

