



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)

مجله جغرافیا و توسعه فضای شهری، سال دهم، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۲، شماره پیاپی ۲۲

طراحی مدل کانون های ارزیابی و توسعه شایستگی های مدیران در شهرداری مشهد (کمی و کیفی)

مهدی یاراحمدی خراسانی (دکترای تخصصی مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران)

mahdiyarahmadi@gmail.com

نازیا سادات ناصری (استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، مشهد، ایران، نویسنده مسئول)

dr.nasari@mail.com

الهام فریبرز (استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، مشهد، ایران)

elhamfariborzi@gmail.com

تاریخ تصویب: ۱۴۰۲/۰۶/۰۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۱۲

صص ۱۷۱-۱۹۱

چکیده

پژوهش با هدف طراحی مدل کانون ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران شهرداری مشهد انجام گردید. روش پژوهش (کیفی و کمی) و جمع آوری داده‌ها کتابخانه‌ای میدانی بود. جامعه آماری بخش کیفی ۲۵ نفر از خبرگان رشته های مرتبط و جامعه آماری بخش کمی کلیه مدیران و کارشناسان ارشد شهرداری جمعاً ۲۵۰ نفر بود که ۱۵۰ نفر نمونه آماری انتخاب شدند. نمونه گیری بخش کیفی هدفمند و کمی نمونه گیری تصادفی ساده بود. ابزار جمع آوری داده پرسشنامه محقق ساخته شامل ۱۰۴ گویه بود که ۱۷ بعد کانون ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران و ۵ بعد ارتقاء مطلوب عملکردسازمانی است. تحلیل آماری با نرم افزار Smart PLS و SPSS بود. طبق نتایج ۱۷ بعد کانون ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران بدین ترتیب اثرگذارند: ارتباطات بین فردی (۰/۸۳۳)، مدیریت کسب و کار (۰/۸۱۹)، بینش و نگرش (۰/۷۸۹)، رهبری (۰/۷۸۱)، مدیریت دیگران (۰/۷۹۹)، تولنایی عاطفی (۰/۷۸۵)، تولنایی ذهنی (۰/۷۰۱)، دانش فناوری (۰/۷۰۱)، مهارت ارزیابان (۰/۶۵۵)، تولنایی تجربی (۰/۴۶۴)، تولنایی تحصیلی (۰/۴۷۹)، ویژگی شخصیتی (۰/۴۷۸)، اعتبار حرفه ای (۰/۴۲۷)، توانایی فیزیکی (۰/۴۱۵)، ارتباطات فردی (۰/۳۸۸)، مدیریت خویشتن (۰/۳۷۲) و ارزش سازمانی (۰/۳۰۴). باید مدیران ارشد، برای شایسته پروری مدیران از کانون های ارزیابی و توسعه استفاده نمایند تا در ارتقاء عملکرد موفق باشند. مدل علیرغم محدودیتی که بخاطر اختصاص زمان و هزینه بیشتر دارد سبب افزایش کیفیت انتخاب مدیران و شایسته گزینی بجای آشناگزینی می گردد. مدل منطقی و علمی تحقیق جایگزین مناسبی برای روش جاری با حذف اعمال سلیقه، نفوذ سیاسی و عدم استفاده از مبانی علمی در فرایند انتصاب مدیران می گردد.

کلیدواژه‌ها: ارتقاء عملکردسازمانی، شایستگی مدیران، شهردای، طراحی مدل، کانون ارزیابی و توسعه

۱. مقدمه

با تغییرات مستمر محیطی و رقابت مبتنی بر شایستگی سازمان‌ها باید شایستگی‌های متناسب با شرایط را کسب کنند. (ایرانزاده و زنجانی، ۱۳۹۵، ص. ۲۷). مدیران بخاطر جایگاه‌شان سبب توفیق و ناکامی برای سازمانه تحت مدیریت خود هستند. (جوان و همکاران، ۱۳۹۶، ص. ۵۵). توجه به شایستگی در عرصه نیروی انسانی اهرمی برای کارآیی سازمان در نظر گرفته شده است (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۳، ص. ۲۷). خاستگاه مباحث شایستگی بخش خصوصی است و سیر توجه به این موضوع در بخش دولتی نیز شتاب گرفته و در کشورهای همچون آمریکا، آلمان، ژاپن و ... بروز یافته است (برونل^۱، ۲۰۱۹). اقدامات انجام شده در توسعه رویکرد نظام مبتنی بر شایستگی در حوزه منابع انسانی باعث شده این مهم مقصد راهبردی حوزه منابع انسانی سازمان‌های کشورهای توسعه یافته محسوب شود (عبداللهی و همکاران، ۱۳۹۴، ص. ۲۳).

شایستگی‌ها، مزایایی برای مدیران در سطوح مختلف دارند و سازمانها به دلایلی نظیر: انتقال رفتارهای ارزشمند، تاکید بر ظرفیت‌های افراد بعنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند (عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۶، ص. ۵۹). فقدان مدیران برخوردار از شایستگی سبب اختلال در سیستم خواهد شد (امریک و همکاران^۲، ۲۰۱۸، ص. ۲۰۱۸) لذا بکارگیری نظام مؤثر انتخاب، جذب و نگهداری، ارزیابی و توسعه آنان نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (هافمن و میعاد^۳، ۲۰۱۷، ص. ۸۲) قطعاً شناسایی نقاط قوت مدیران، بهره‌مندی از آن‌ها و نیز شناسایی نقاط ضعف و تلاش در جهت رفع و اصلاح آنها می‌تواند نقش مهمی جهت تحقق اهداف سازمانی ایفا نماید. (دانشفرد و صفری، ۱۳۹۴، ص. ۱۳۷۳).

تصور سازمان بدون مدیران شایسته دشوار است (لیونز و همکاران^۴، ۲۰۰۸، ص. ۴۲۶). مهارت‌های مدیریتی مجموعه رفتارهایی هستند که اجرای اثر بخش وظایف را محقق می‌سازند (عاشقی و همکاران، ۱۳۹۶، ص. ۵۸). با این مهارت‌ها سازمان بهترین مدیران را جذب کرده و آنها را به مناسبترین شیوه پرورش و شایستگی آنها را ارتقا میدهد. پذیرش این تحول، با بهره‌گیری از روش‌های پیشرفته، برای جذب استعدادها و پرورش مدیران آینده با رویکرد شایسته‌گزینی است (هاو و کانلی^۵، ۲۰۱۳، ص. ۵۰۱). البته در راهبرد سازمان‌الگوی شایسته‌سالاری بعنوان آرمان، باید بصورت فرآیند علمی تعریف شده و کاربرد آن ساده و قابل اندازه‌گیری تعیین گردد (خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲، ص. ۱۴۵) اکنون شیوه انتخاب مدیران در کشور ما طوری نیست که ابتدا به ارزیابی قابلیت‌های افراد پرداخته و سپس نسبت به انتصاب آنان اقدام گردد. براساس تحقیقات استخدام مدیران شایسته، از اساسی‌ترین چالش‌های سازمانها است. لذا سازمان‌های آینده نگر دنبال شایسته‌پروری مدیران برای برآورد و تأمین نیازهای آینده خود هستند.

1. Brownell
2. Emmerik
3. Hoffman & Meade
4. Lievens.
5. Hough & Connelly

لذا طراحی مدلی خاص برای کانون ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران از جمله فرایندهایی است که اعتبار بالایی دارد (کاسر و همکاران^۱، ۲۰۱۳، ص. ۲۹).

یکی از ابزارهایی که در دنیا برای حل این مسائل وجود دارد بکارگیری کانون ارزیابی و توسعه است. فرایندی که دنبال پاسخ بدین پرسش است: برای اینکه فرد عملکرد بالاتر از متوسط داشته و به تحقق اهداف سازمان کمک کند، باید دارای چه ویژگی هایی باشد؟ در فرایند کانون ارزیابی و توسعه ابتدا مدل شایستگی مشاغل تدوین و سپس تعدادی ارزیاب متخصص با ابزارهایی متنوع مثل بازی های گروهی، مصاحبه، آزمون های روان شناختی، بحث های گروهی، ایفای نقش و ... آن شایستگی ها را در افراد می سنجند و پس از آنالیز نتایج اخذ شده از ابزارهای مختلف، میزان وجود شایستگی مورد نظر در فرد را تعیین می کنند و سپس گزارش بازخورد آن در اختیار وی یا سازمانش برای اقداماتی همچون آموزش و توسعه قرار خواهد گرفت (هاو و کانلی^۲، ۲۰۱۳، ص. ۵۰۱).

کانون ارزیابی فرایند ارزیابی گروهی از شرکت کنندگان توسط تیم ارزیابان با استفاده از تمرین و آزمون متنوع است که برای سنجش شایستگی افراد، جهت جذب، ارتقاء و ... استفاده می شود (کراس و همکاران^۳، ۲۰۱۴، ص. ۳۸۴). مسئله بنیادی طراحی کانون ارزیابی و توسعه تصمیم در مورد این است که دقیقاً چه چیزی، در چه سطح و مطابق با چه استانداردی ارزیابی می گردد (برونل، ۲۰۱۹). دو نوع کانون ارزیابی هست: کانونی که برای تصمیم در مورد استخدام طراحی می شود (کانون ارزیابی) و کانونی که برای شناخت نقاط قوت و برای ارتقاء تشکیل می شوند. (کانون توسعه ای) (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷، ص. ۲۵). اجرای کانون ارزیابی و توسعه همانند تمامی تکنیک های مدیریتی و روش های بهبود، مستلزم وجود آمادگی و پیش زمینه در سازمان است. (حسینی و همکاران، ۱۳۹۶، ص. ۹۳) لذا پس از شناسایی و تعریف شایستگی، سازمان در انتخاب و انتصاب افراد به منظور ارتقای مطلوب عملکرد می تواند به سراغ نیروهایی برود که به شاخص های مورد نظر در مدل شایستگی شان نزدیک ترند و بدین ترتیب فرایند انتخاب و بکارگیری افراد، از کارایی بیشتری برخوردار خواهد شد (اسکاپرلاند، ۲۰۱۸، ص. ۶). با وجود رقابت و تغییرات فناوری، از نیروی کار سازمان، انتظار می رود، اثر بیشتری در تولیدات و خدمات داشته باشند. این موضوع موجب اهمیت شایستگی در محیط رقابتی شده است (بیگی و قلی پور، ۱۳۹۵، ص. ۱۵).

بررسی تحقیقات داخلی و خارجی موضوع کانون ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران و عملکرد سازمانی نشان داد کمتر مطالعه ای شبیه موضوع پژوهش حاضر انجام گرفته که برخی عبارتند از: جاگر^۴ (۲۰۱۸) با تحقیق در شرکت ارزیابی رهبری استرالیا به بررسی چگونگی سنجش تواناییهای رهبری با روش کانون ارزیابی پرداخت. وانسون^۵ (۲۰۱۸) تحقیق «بررسی مشارکت کانون ارزیابی در تغییرات خودارزیابی تعدیل شده» در استرالیا را انجام داد، لینگ و

1. Kasser
2. Hough & Connelly
3. Krause
4. Jaeger
5. Swanson

تلنگ^۱ (۲۰۱۸) در شرکت های کوچک و متوسط هالزی به اولویت بندی عوامل کلیدی پذیرش مدیریت دانش تاثیرگذار بر موفقیت پرداختند. بنیت و همکاران (۲۰۱۷) به بررسی شیوه فعلی پیش انتخاب در شرکت های آلمانی که از روش کانون ارزیابی برای انتخاب داخلی استفاده می کنند، پرداختند. تری و لاس و دریموسیس (۲۰۱۳) بررسی رابطه سبک های رهبری و شایستگی های مدیریتی مدیران یونان را انجام دادند. چانگ (۲۰۱۳) در بررسی شایستگی مدیران و مسیر کارراهه شغلی به مطالعه تطبیقی مدیران بریتانیا و سنگاپور پرداختند.

در این شرایط طراحی مدلی که بتواند ضمن در نظر داشتن مسائل سیاسی فرایند شایسته گزینی را در سیستم جاری کند بسیار ضرورت دارد. خصوصاً این که معمولاً اعضای شورا نسبت به مدیران سازمان شناخت کمی دارند این مدل ابزار مناسبی برای تشخیص صلاحیت خواهد بود.

۲. روش شناسی

شهرداری مشهد ابرسازمانی است که در آن در سطوح مختلف مدیریتی افراد بسیار باید در مناصب تصمیم گیری قرار گیرند. سازمانی است عمومی که در ۱۲۹۷ خورشیدی تأسیس شد و مسئولیت اداره شهر مشهد را به عهده دارد. مدیریت این سازمان با شهردار مشهد است که پیش از این با حکم وزیر کشور ایران منصوب می گردید. (پایگاه اطلاع رسانی شهرداری مشهد) ولی، اکنون از طریق آرای شورای شهر مشهد انتخاب می شود. با توجه به ضرورت دخیل نمودن شایستگی در محول نمودن امور به افراد، که در حال حاضر در این سیستم مغفول مانده است هدف اصلی این تحقیق طراحی مدل کانون ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران شهرداری مشهد می باشد. قبل از ارائه مدل لازم است مقایسه ای بین وضعیت موجود شهرداری مشهد در انتخاب مدیران با رویکرد ارائه مدل پیشنهادی بر اساس شاخص های جدول زیر مورد توجه قرار گیرد:

جدول ۱. مقایسه شاخص های انتخاب مدیر در وضعیت موجود شهرداری مشهد با مدل پیشنهادی

ردیف	شاخص های مقایسه	روش فعلی انتخاب مدیران	انتخاب مدیران بر اساس مدل پیشنهادی
۱	زمان لازم برای انتخاب مدیران	کمتر	بیشتر
۲	اعمال سلیقه مدیریت	زیاد	بسیار کم
۳	توجه به شایستگی ها	محدود	حداکثری
۴	اتخاذ رویکرد علمی در انتخاب مدیران	ندارد	دارد
۵	هزینه برای فرآیند انتخاب مدیران	ندارد	دارد
۶	اعمال نفوذ سیاسی در فرایند انتخاب مدیران	حداکثر	حداقل
۷	تخصص گرایی	در اختیار مدیر	قطعی

با روی کار آمدن شوراهای ماهیت مدیریت شهرداری مشهد مانند سایر شهرداری ها بسیار متأثر از فضاهاى سیاسى و نقش احزاب پیروز انتخابات است. به همین دلیل گرایش و وابستگی سیاسى در اولویت شاخص های انتخاب مدیران قرار گرفته و جایگزین شایسته گزینی گردیده است. لذا بعضاً مشاهده می شود در شهرداری مشهد افراد شایسته و صاحب صلاحیت از قرار گرفتن در مناصب تصمیم گیری فاصله دارند.

پژوهش حاضر کیفی-کمی است که در آن ارائه الگو کیفی و روش تحلیل محتوی و آزمون الگو بصورت کمی و با روش تحلیل عاملی تأییدی و با نرم افزار smart PLS انجام شد. برای متدولوژی تحقیق باید ابتدا مفهوم کلی تحلیل عاملی تشریح گردد. تحلیل عاملی نامی عمومی است برای برخی روش های آماری چند متغیره که هدف اصلی آن خلاصه کردن داده ها می باشد. این روش به بررسی همبستگی درونی تعداد زیادی از متغیرها می پردازد و در نهایت آن ها را در قالب عامل های کلی محدودی دسته بندی و تبیین می کند. تحلیل عاملی روشی هم وابسته بوده که در آن کلیه متغیرها به طور همزمان مدنظر قرار می گیرند، هر یک از متغیرها به عنوان یک متغیر وابسته لحاظ می شوند. عمده ترین دلایل استفاده از تحلیل عاملی تأییدی به جای تشخیصی عبارتند از: تلخیص تعداد زیادی از متغیرها در تعداد محدودی از عامل ها، بطوریکه کمترین میزان از دست رفتن اطلاعات را داشته باشیم. دستیابی به ابعادی که به صورت پنهانی در مجموعه وسیعی از متغیرها وجود دارد ولی به آسانی قابل مشاهده نمی باشند، ابداع روشی برای ترکیب و تلخیص تعداد زیادی از افراد در گروه های مختلف در درون یک جامعه بزرگ، شناسایی متغیرهای مناسب از بین مجموعه ی وسیعی از متغیرها و ایجاد مجموعه کوچک و کاملاً جدیدی از متغیرها.

مرحله اول: کیفی: به لحاظ پارادایم تفسیری و به لحاظ رویکرد استقرایی و به لحاظ روش کیفی، به لحاظ زمانی تک مقطعی و ابزار گردآوری اطلاعات منابع کتابخانه ای و مصاحبه است. اعضای کارگروه دلفی این پژوهش ۲۵ نفر از افرادی بود که درباره موضوع پژوهش از تخصص کافی برخوردار بوده و طبق نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی برگزیده شدند. با تحلیل مبانی نظری، ابعاد و مولفه های کانون ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران و ارتقاء مطلوب عملکردسازمانی شناسایی و برای ۲۵ نفر خبرگان ارسال شد. ابعاد پیشنهادی ۲۲ بعد و ۲۰۸ مولفه بود که در نظر خواهی اولیه خبرگان به ۲۲ بعد و ۱۸۹ مولفه کاهش یافت. در ادامه پنل دلفی با استفاده از دو روش نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی تشکیل، پس از انجام سه دور دلفی، ابعاد و مولفه های مورد نظر شناسایی شد.

مرحله دوم: تحلیل کمی: این مرحله روش تحقیق توصیفی پیمایشی از نوع همبستگی بود. گروه دوم از جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه مدیران و کارشناسان ارشد شاغل در شهرداری به تعداد ۲۵۰ نفر بود که با فرمول کوکران ۱۵۰ نفر از آنها با نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده پرسشنامه محقق ساخته، که ۲۲ بعد کلیدی و ۱۸۹ مولفه دو متغیر کانون ارزیابی، توسعه و ارتقاء عملکردسازمانی، با طیف پنج قسمتی لیکرت بود. جهت تأیید روایی مدل اندازه گیری و مدل ساختاری از تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری و نرم افزار آماری Smart PLS نسخه ۳ و SPSS نسخه ۲۲ استفاده گردید. آنالیز با آماره t و بارعاملی و ضریب مسیر و ضریب تعیین صورت گرفت. در مدل کلی تحقیق (نگاره ۲) مدل اندازه گیری و مدل مسیر روابط متغیرهای پنهان با

یکدیگر محاسبه و برای سنجش معناداری روابط نیز آماره t با روش بوت استرایپینگ محاسبه شد. (در نگاره ۳) در این مدل که خروجی نرم افزار Smart PLS است نتایج مربوط به بارعاملی استاندارد روابط متغیرهای تحقیق است.

آمار استنباطی

۱. برازش مدل اندازه گیری

برای برازش مدل اندازه گیری، داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها وارد Smart PLS گردید و پس از انجام محاسبات پایایی ترکیبی و روایی همگرایی سازه بدست آمد.

جدول ۲. نتایج برازش مدل اندازه گیری

روایی همگرا (AVE)	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ	
۰/۵۲۵	۰/۸۸۳	۰/۸۴۸	ارزش‌سازمانی
۰/۶۰۳	۰/۸۹۹	۰/۸۷۲	بیش و نگرش
۰/۵۰۸	۰/۹۰۳	۰/۸۸۵	ویژگی شخصیتی
۰/۵۵۱	۰/۷۹۸	۰/۷۸۳	ارتباطات فردی
۰/۵۲۴	۰/۸۹۷	۰/۸۷۵	ارتباطات بین فردی
۰/۵۴۰	۰/۸۶۱	۰/۸۱۴	رهبری
۰/۵۹۵	۰/۸۲۱	۰/۷۱۹	اعتبارحرفه ای
۰/۵۷۹	۰/۷۷۸	۰/۷۲۶	دانش فناوری
۰/۶۵۷	۰/۸۸۲	۰/۸۴۲	مدیریت خویشتن
۰/۶۰۳	۰/۸۷۵	۰/۸۳۳	مدیریت دیگران
۰/۵۰۴	۰/۸۲۶	۰/۷۶۶	مدیریت کسب و کار
۰/۵۷۸	۰/۸۴۰	۰/۷۶۶	توانایی عاطفی
۰/۵۷۵	۰/۸۸۴	۰/۸۳۸	توانایی ذهنی
۰/۵۰۴	۰/۷۱۵	۰/۷۱۳	توانایی تجربی
۰/۵۷۲	۰/۸۳۵	۰/۷۶۲	توانایی تحصیلی
۰/۵۹۹	۰/۷۲۸	۰/۷۶۲	توانایی فیزیکی
۰/۵۴۲	۰/۸۵۲	۰/۸۵۴	مهارتهای ارزیابان
۰/۵۵۹	۰/۹۰۴	۰/۸۷۹	منابع انسانی
۰/۶۱۳	۰/۹۰۳	۰/۸۷۸	مدیریت دانش
۰/۶۲۵	۰/۸۹۷	۰/۸۷۴	عوامل خارجی
۰/۵۳۱	۰/۸۴۹	۰/۷۹۱	عوامل داخلی
۰/۵۳۵	۰/۸۵۳	۰/۸۱۰	مدیریت سازمان

روایی واگرا (معیار فورنل و لارکر)	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)	(۷)	(۸)	(۹)	(۱۰)	(۱۱)	(۱۲)	(۱۳)	(۱۴)	(۱۵)	(۱۶)	(۱۷)	(۱۸)	(۱۹)	(۲۰)	(۲۱)	(۲۲)	
مدیریت کسب و کار	۰/۸۲۰	۰/۷۷۹	۰/۷۷۳	۰/۷۱۹	۰/۷۹۰	۰/۷۵۰	۰/۸۰۹	۰/۷۴۴	۰/۸۲۱	۰/۷۶۱	۰/۸۲۳												
توانایی عاطفی	۰/۸۵۴	۰/۷۳۲	۰/۷۳۰	۰/۷۳۸	۰/۸۰۶	۰/۷۷۳	۰/۷۶۸	۰/۷۲۹	۰/۸۳۵	۰/۷۶۶	۰/۸۳۰	۰/۷۸۴											
توانایی ذهنی	۰/۷۱۵	۰/۸۰۶	۰/۷۸۵	۰/۷۱۴	۰/۸۳۱	۰/۷۶۶	۰/۸۱۶	۰/۷۱۹	۰/۸۰۴	۰/۷۶۹	۰/۷۳۱	۰/۸۰۹	۰/۸۴۱										
توانایی تجربی	۰/۷۰۳	۰/۷۳۸	۰/۷۴۵	۰/۷۵۶	۰/۷۴۲	۰/۷۶۸	۰/۷۳۴	۰/۷۲۷	۰/۷۶۹	۰/۷۱۹	۰/۷۵۲	۰/۸۱۶	۰/۹۴۳										
توانایی تحصیلی	۰/۷۴۶	۰/۷۵۲	۰/۷۴۶	۰/۷۸۶	۰/۷۹۹	۰/۷۴۶	۰/۸۱۰	۰/۷۲۲	۰/۷۱۰	۰/۷۲۹	۰/۷۵۰	۰/۷۴۴	۰/۹۱۶										
توانایی فیزیکی	۰/۷۴۸	۰/۷۶۵	۰/۸۲۷	۰/۷۳۵	۰/۷۹۸	۰/۷۳۴	۰/۸۲۴	۰/۷۳۵	۰/۷۱۶	۰/۷۶۸	۰/۷۸۸	۰/۷۴۴	۰/۸۴۷										
مهارت‌های ارزیابان	۰/۷۵۳	۰/۷۵۷	۰/۸۰۸	۰/۷۴۷	۰/۸۰۹	۰/۷۷۴	۰/۷۴۳	۰/۷۴۵	۰/۷۸۵	۰/۷۹۸	۰/۷۵۴	۰/۸۰۲	۰/۸۱۶										
منابع انسانی	۰/۸۱۱	۰/۸۱۸	۰/۸۲۴	۰/۷۷۱	۰/۸۱۶	۰/۷۶۱	۰/۷۳۷	۰/۷۰۷	۰/۷۸۶	۰/۷۸۸	۰/۷۴۷	۰/۸۰۹	۰/۸۲۹										
مدیریت دانش	۰/۷۳۰	۰/۸۱۹	۰/۸۰۰	۰/۷۷۱	۰/۷۷۴	۰/۷۵۳	۰/۸۰۹	۰/۷۹۸	۰/۷۹۹	۰/۷۸۴	۰/۸۰۲	۰/۸۱۰	۰/۷۸۲										
عوامل خارجی	۰/۷۵۱	۰/۱۲۹	۰/۸۰۶	۰/۸۰۵	۰/۷۵۹	۰/۸۱۲	۰/۷۶۹	۰/۷۲۶	۰/۷۹۲	۰/۷۳۵	۰/۷۹۲	۰/۸۰۵	۰/۸۶۰										
عوامل داخلی	۰/۷۲۸	۰/۲۵۷	۰/۷۴۸	۰/۷۵۵	۰/۷۵۹	۰/۷۳۴	۰/۷۵۹	۰/۷۱۷	۰/۷۳۹	۰/۷۴۳	۰/۷۹۷	۰/۷۴۳	۰/۸۴۴										
مدیریت سازمان	۰/۷۳۲	۰/۷۵۴	۰/۷۷۸	۰/۷۹۷	۰/۷۹۲	۰/۷۳۵	۰/۷۶۴	۰/۷۶۲	۰/۷۶۲	۰/۷۲۳	۰/۷۹۶	۰/۷۶۶	۰/۸۱۱										

در قسمت روایی واگرا، میزان همبستگی بین شاخص یک سازه با آن سازه و میزان همبستگی شاخص یک سازه با سازه دیگر مقایسه می‌گردد. اگر میزان همبستگی یک شاخص با سازه دیگری غیر از سازه خود بیشتر از میزان همبستگی آن شاخص با سازه مربوط به خود است، روایی واگرای مدل زیر سؤال می‌رود. برای این کار باید یک ماتریس تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه است و مقادیر پایین قطر اصلی

ضرایب همبستگی بین هر معیار با معیار های دیگر است. مشاهده می شود میزان همبستگی هر معیار با مولفه های مربوط به خود بالاتر از همبستگی هر معیار با دیگر معیارها شده است و لذا روایی واگرایی مدل تایید می گردد.

۳. یافته ها

شهرداری مشهد یک نهاد عمومی غیر دولتی می باشد که مسؤولیت اداره شهر را بر عهده دارد. در حال حاضر دارای حدود ۸۰۰۰ سرمایه انسانی (رسمی، پیمانی، معین و شرکتهای تامین نیرو یا مدیریت پیمان) و ۵۹۱۳ پست مصوب توسط وزارت کشور (سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور) می باشد. شهرداری مشهد دارای ۱۶ سازمان، ۱۳ منطقه و ۵ شرکت و یک موسسه فرهنگی است. (سیستم مدیریت کیفیت شهرداری مشهد) مدیران شهرداری عمدتاً در هر دوره مدیریت شهری، با انتصابات جدید و گسترده مواجه می گردد. جهت صدور ابلاغ برای هر یک از مدیران، ابتدا روال اداری آن در حراست و گزینش و استعلامات مربوطه قانونی طی می شود و پس از تأیید واحدهای مذکور، مدیر جدید توسط جناب شهردار منصوب می گردد. با توجه به گستردگی سازمانی و جایگاه های مدیریتی فراوان آن مدل علمی این پژوهش می تواند چالش انتخاب مدیران را منطقی و مبتنی بر روند علمی گرداند. امر مهمی که د گستردگی، پیچیدگی و تنوع فرایندهای این ابرسازمان با سطوح مختلف مدیریت و تصمیم گیری ضرورت آن احساس می شود.

۱.۳. آمار توصیفی

جدول ۴. ویژگیهای جمعیت شناختی خبرگان

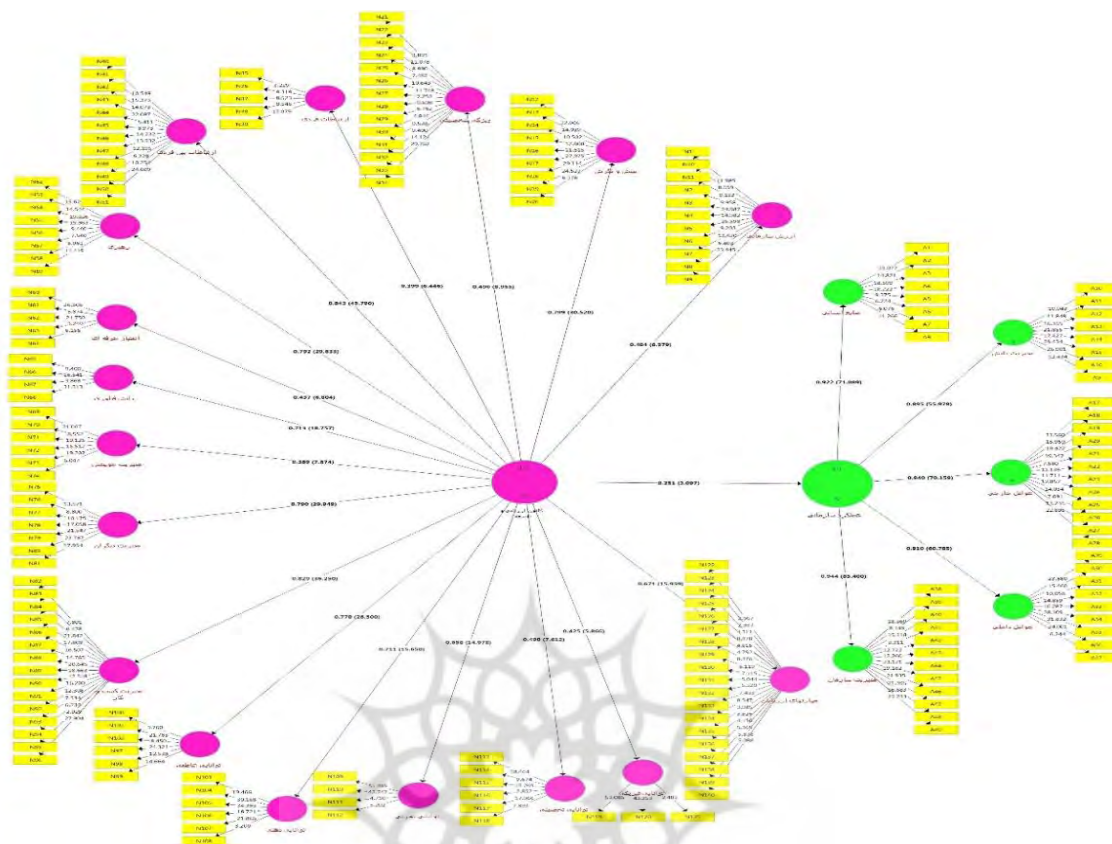
شرح	پاسخ دهندگان	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۷	۲۸
	مرد	۱۸	۷۲
تحصیلات	ارشد	۶	۲۴
	دکتری	۱۹	۷۶
سمت	کارشناس کانون ارزیابی	۸	۳۲
	استاددانشگاه	۱۷	۶۸
سابقه کاری	زیر ۱۵ سال	۱۴	۵۶
	بالای ۱۵ سال	۱۱	۴۴
سن	زیر ۴۰ سال	۱۶	۶۴
	بالای ۴۰ سال	۹	۳۶
جمع		۲۵	۱۰۰

براساس جمعیت شناختی پانل دلفی ۷۲٪ خبرگان مردان، تحصیلات ۷۶٪ خبرگان دکتری و ۶۸٪ آنها استاد دانشگاهند. ۴۴٪ خبرگان سابقه کاری بالای ۱۵ سال و ۳۶٪ اعضای پانل دلفی بالای ۴۰ سال دارند. استنباط میگردد که اعضای پانل دلفی صلاحیت کافی دارند.

جدول ۵. ویژگیهای جمعیت شناختی پاسخگویان مرحله کمی

درصد	تعداد		
۳۴/۶۷	۵۲	زن	جنسیت
۶۵/۳۳	۹۸	مرد	
۱۲	۱۸	۲۶-۳۰ سال	سن
۲۲	۳۳	۳۱-۳۵ سال	
۳۶	۵۴	۳۶-۴۰ سال	
۳۰	۴۵	بالای ۴۰ سال	
۵۸/۶۷	۸۸	ارشد	تحصیلات
۴۱/۳۳	۶۲	دکتری	
۵/۳۳	۸	زیر ۵ سال	سابقه
۱۸	۲۷	۶ تا ۱۰ سال	
۴۴/۶۷	۶۷	۱۱ تا ۱۵ سال	
۳۲	۴۸	بالای ۱۶ سال	
۱۰۰	۱۵۰	جمع	

برای آزمون معیارهای پژوهش، معیارهای مورد بررسی در تحقیق برپایه ساختارعلی با روش حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است. نظر به پیمایش از طریق مصاحبه، روش‌های گردآوری و بکارگیری روش‌های کیفی برگرفته از نظرخواهی استادان و خبرگان ۲۲ معیار و ۱۸۹ مولفه برای کانون ارزیابی و توسعه و ارتقاء عملکرد سازمانی تعیین شد. در مرحله بعد پس از گردآوری پرسشنامه‌ها در جامعه آماری مورد بررسی با استفاده از نرم افزار PLS آماره و بارعاملی هر کدام از عامل‌ها تعیین گردید. در مدل کلی تحقیق (شکل ۲) مدل اندازه گیری (رابطه هریک از متغیرهای قابل مشاهده به متغیر پنهان) و مدل مسیر روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر محاسبه شد. برای سنجش معناداری روابط نیز آماره t با روش بوت استراپینگ محاسبه شده است. (شکل ۳) در این مدل که خروجی Smart PLS است خلاصه نتایج مربوط به بارعاملی استاندارد روابط متغیرهای تحقیق ارائه گردید.



شکل ۱. ضرب مسیر و آماره t مدل اصلی تحقیق برای ابعاد کانون ارزیابی و توسعه در مسیر تاثیر بر ارتقاء عملکرد سازمانی

برابر شکل بالا میزان بارعاملی ۱۷ بعد کانون ارزیابی و توسعه و ۵ بعد ارتقاء عملکرد سازمانی و مؤلفه های مربوط به آنها بدست آمد که میزان تاثیر هر بعد را در کانون ارزیابی و توسعه و ارتقاء عملکرد سازمانی نشان می دهد. همچنین اعداد داخل پرانتز نگاره بالا میزان آماره t برای هر هفده بعد کانون ارزیابی و توسعه و پنج بعد ارتقاء عملکرد سازمانی است.

۲.۳. اولویت هر یک از ابعاد مدل کانون ارزیابی و توسعه

برای تعیین میزان اهمیت ابعاد مدل کانون ارزیابی و توسعه با رویکرد ارتقاء عملکرد سازمانی در Smart PLS بارعاملی برای هر بعد محاسبه و ابعاد رتبه بندی شد.

جدول ۶. بارعاملی و آماره t برای ابعاد کانون ارزیابی و توسعه با رویکرد ارتقاء عملکرد سازمانی

رتبه	آماره t	بارعاملی	ابعاد
۱۵	۶/۵۷۹	۰/۴۰۴	ارزش سازمانی
۳	۳۰/۵۲۰	۰/۷۹۹	بینش و نگرش
۱۱	۸/۹۵۵	۰/۴۹۰	ویژگی شخصیتی

رتبه	آماره t	بارعاملی	ابعاد
۱۶	۶/۴۴۶	۰/۳۹۹	ارتباطات فردی
۱	۴۵/۷۹۰	۰/۸۴۳	ارتباطات بین فردی
۴	۲۹/۸۳۳	۰/۷۹۲	رهبری
۱۳	۶/۸۰۴	۰/۴۳۷	اعتبار حرفه ای
۷	۱۸/۷۵۷	۰/۷۱۳	دانش فناوری
۱۷	۷/۶۷۴	۰/۳۸۹	مدیریت خویشتن
۵	۲۹/۹۴۹	۰/۷۹۰	مدیریت دیگران
۲	۳۶/۲۵۰	۰/۸۲۹	مدیریت کسب و کار
۶	۲۶/۵۰۰	۰/۷۷۰	توانایی عاطفی
۸	۱۵/۶۵۰	۰/۷۱۱	توانایی ذهنی
۱۰	۱۴/۹۷۸	۰/۶۵۸	توانایی تجربی
۱۲	۷/۶۱۲	۰/۴۹۰	توانایی تحصیلی
۱۴	۵/۸۶۶	۰/۴۲۵	توانایی فیزیکی
۹	۱۵/۹۵۹	۰/۶۷۱	مهارت‌های ارزیابان

براساس نتایج، ابعاد کانون ارزیابی و توسعه با رویکرد ارتقاء عملکرد سازمانی به ترتیب اهمیت عبارتند از: «ارتباطات بین فردی»، «مدیریت کسب و کار»، «بینش و نگرش»، «رهبری»، «مدیریت دیگران»، «توانایی عاطفی»، «دانش فناوری»، «توانایی ذهنی»، «مهارت‌های ارزیابان»، «توانایی تجربی»، «ویژگی شخصیتی»، «توانایی تحصیلی»، «اعتبار حرفه ای»، «توانایی فیزیکی»، «ارزش سازمانی»، «ارتباطات فردی» و «مدیریت خویشتن» (جدول ۷).

۳.۳. اولویت مولفه های هر یک از ابعاد مدل کانون ارزیابی و توسعه

برای تعیین میزان اهمیت مولفه‌های هر بعد مدل کانون‌های ارزیابی و توسعه در Smart PLS بارعاملی برای مولفه‌های هر بعد محاسبه و مولفه‌ها رتبه بندی شدند. براساس نتایج، همه مولفه های ابعاد مدل در راستای شناسایی کانون ارزیابی و توسعه با رویکرد ارتقاء عملکرد سازمانی بودند. در بعد «ارزش سازمانی» مولفه «عدالت سازمانی»، «بینش و نگرش» مولفه «تعهد به تعالی و کیفیت»، «ویژگی شخصیتی» مولفه «پای کار بودن و حضور در صحنه»، «ارتباطات فردی» مولفه «مدیریت زهان»، «ارتباطات بین فردی» مولفه «مدیریت تعارض»، «رهبری» مولفه «رهبری»، «اعتبار حرفه ای» مولفه «اعتبار شخصی»، «دانش فناوری» مولفه «شناخت سیستم های اداری»، «مدیریت خویشتن» مولفه «یادگیری مستمر»، «مدیریت دیگران» مولفه «روابط سازمانی»، «مدیریت کسب و کار» مولفه «مدیریت کیفیت»، «توانایی عاطفی» مولفه «ثبات رفتار»، «توانایی ذهنی» مولفه «توان تجزیه و تحلیل»، «توانایی تجربی» مولفه «داشتن پست مدیریتی»، «توانایی تحصیلی» مولفه «آشنایی با انگلیسی»، «توانایی فیزیکی» مولفه «جنسیت» و «مهارت‌های ارزیابان» مولفه «گوش دادن فعال شنود مؤثر» رتبه اول را داشت.

۴.۳. اولویت هر یک از ابعاد ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی

برای تعیین میزان اهمیت ابعاد مدل ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی در Smart PLS بارعاملی برای هر بعد محاسبه و ابعاد رتبه بندی شدند.

جدول ۷. بارعاملی و آماره t برای ابعاد ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی در شهرداری

رتبه	آماره t	بارعاملی	ابعاد
۳	۷۱/۰۸۹	۰/۹۲۲	منابع انسانی
۵	۵۵/۹۷۸	۰/۸۹۵	مدیریت دانش
۲	۷۰/۱۵۹	۰/۹۴۰	عوامل خارجی
۴	۶۰/۷۸۵	۰/۹۱۰	عوامل داخلی
۱	۸۵/۴۰۰	۰/۹۴۴	مدیریت سازمان

براساس نتایج، ابعاد مدل دستیابی به نظام ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی در شهرداری به ترتیب عبارتند: مدیریت سازمان، عوامل خارجی، منابع انسانی، عوامل داخلی و مدیریت دانش (جدول ۸).

۵.۳. اولویت مولفه های هر یک از ابعاد مدل ارتقاء عملکرد سازمانی

برای تعیین میزان اهمیت مؤلفه های هر بعد مدل دستیابی به نظام ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی در Smart PLS بارعاملی برای مؤلفه های هر بعد محاسبه و مؤلفه ها رتبه بندی شدند.

جدول ۸. بارعاملی و آماره t برای مولفه های هر یک از ابعاد مدل ارتقاء عملکرد سازمانی

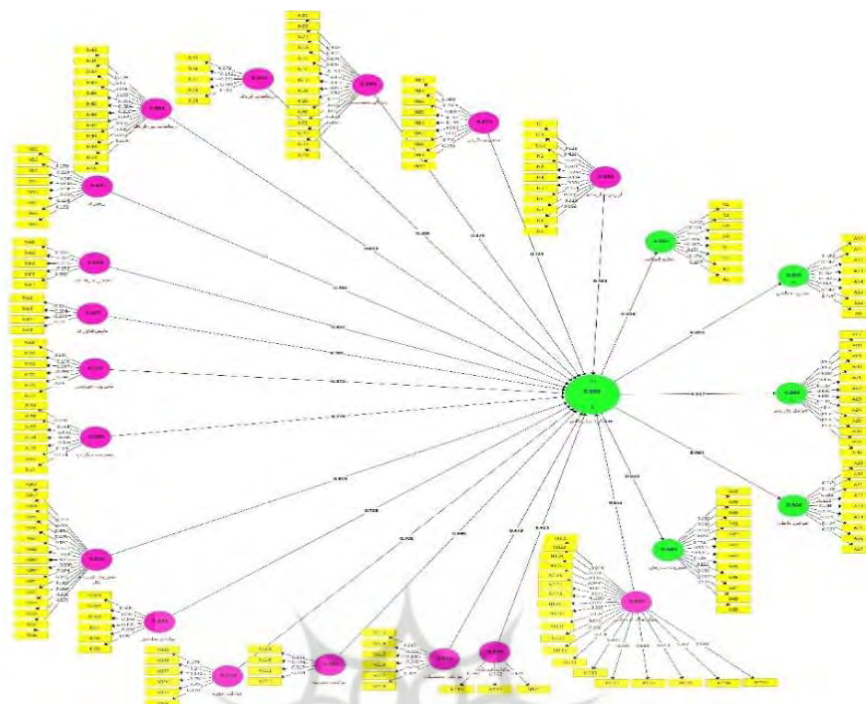
رتبه	آماره t	بارعاملی	مولفه ها	ابعاد
۱	۱۸/۵۹۹	۰/۷۵۷	پاسخگویی	منابع انسانی
۴	۶/۷۲۴	۰/۵۴۱	حس مشارکت	
۳	۶/۰۶۷	۰/۴۹۳	روحیه کارجمعی	
۲	۱۱/۲۶۶	۰/۶۵۶	وظیفه شناسی	
۴	۱۰/۹۴۳	۰/۵۹۴	دانش تخصصی	مدیریت دانش
۳	۱۲/۸۵۵	۰/۷۱۳	استفاده از دانش روز	
۲	۱۷/۴۲۷	۰/۷۲۸	استفاده از آخرین تکنولوژی	
۱	۲۶/۹۰۱	۰/۷۹۴	توانمندسازی	
۶	۱۱/۵۶۰	۰/۶۰۹	توان رقابتی	عوامل خارجی
۲	۱۹/۴۲۲	۰/۷۱۴	ارتقای برندسازمان	
۳	۱۱/۱۳۶	۰/۶۶۷	پایش و نظارت میدانی	
۴	۱۲/۸۵۲	۰/۶۴۵	کارایی بالاتر	

رتبه	آماره t	بارعاملی	مولفه ها	ابعاد
۵	۱۳/۲۳۵	۰/۶۴۰	قابلیت پیشرفت	عوامل داخلی
۱	۲۲/۸۹۵	۰/۷۲۷	توانایی پیگیری	
۲	۲۳/۵۸۰	۰/۷۶۶	مدیریت زنجیره تامین	عوامل داخلی
۳	۱۵/۴۶۰	۰/۷۲۵	خصوصی سازی و توسعه زیرساخت	
۱	۳۱/۸۳۲	۰/۸۱۹	استقرار سیستم های اطلاعاتی	
۴	۶/۲۴۴	۰/۵۱۳	استفاده بهینه از تجهیزات و منابع	
۵	۱۸/۳۹۶	۰/۷۲۶	مدیریت تغییرات	مدیریت سازمان
۷	۳/۳۱۱	۰/۲۹۳	هدایت بهینه منابع	
۶	۱۲/۲۶۰	۰/۶۹۸	تفهم وظایف به زیرمجموعه	
۲	۲۳/۱۷۱	۰/۷۹۴	توان بکارگیری از افراد	
۳	۱۹/۱۸۲	۰/۷۶۸	مدیریت بهینه منابع	
۱	۲۱/۹۳۵	۰/۸۰۳	مدیریت تعارض	
۴	۲۲/۲۳۳	۰/۷۶۶	مدیریت کیفیت	

براساس نتایج، همه مولفه های ابعاد مدل ارائه شده در راستای شناسایی مدل دستیابی به نظام ارتقاء مطلوب عملکردسازمانی بودند. در بعد «منابع انسانی» مؤلفه «پاسخگویی»، «مدیریت دانش» مؤلفه «جهت گیری استراتژیک»، «عوامل خارجی» مؤلفه «تولنایی پیگیری»، «عوامل داخلی» مؤلفه «کاربرد فناوریهای اطلاعات» و «مدیریت سازمان» مؤلفه «مدیریت تعارض» رتبه اول را داشت (جدول ۹).

۶.۳. تأثیر ابعاد کانون ارزیابی و توسعه بر ارتقاء عملکردسازمانی

برای بررسی تاثیر هر یک از ابعاد کانون ارزیابی و توسعه بر ارتقاء عملکردسازمانی از ضریب مسیر و آماره t در مدل ساختاری استفاده شد. براساس نتایج ضریب مسیر و آماره t در مدل ساختاری هر ۱۷ بعد کانون ارزیابی و توسعه بر ارتقاء عملکردسازمانی تاثیر گذارند.



شکل ۲. ضرب مسیر مدل دوم تحقیق برای ابعاد کانون ارزیابی و توسعه در مسیر تاثیر بر ارتقاء عملکرد سازمانی

شکل ۴ میزان ضریب مسیر ۱۷ بعد کانون ارزیابی و توسعه و ۵ بعد ارتقاء عملکرد سازمانی را در مسیر تأثیر بر ارتقاء عملکرد سازمانی نشان می دهد.

۴. بحث

شرایط فعلی انتصاب مدیران در شهرداری مشهد به گونه ای است که طبق نتایج این پژوهش (حاصل از نظرات نخبگان مورد مصاحبه) از ۲۵۰ پست مصوب مدیریتی در تاپ چارت ابرسازمان شهرداری مشهد در دوره چهارم و پنجم مدیریت شهری (هشت سال) برای هر پست به صورت میانگین ۵/۰۴ نفر مدیر منصوب شده اند. که طبق بررسی های به عمل آمده انتصابات در چارچوب یک مکانیزم یا دستورالعمل خاصی صورت نگرفته است و ساختار مشخصی ندارد. همچنین کمیته ای که به نام کمیته انتصابات قرار بوده است این فرایند را کنترل نماید (دستورالعمل انتصاب مدیران شهرداری مشهد) عملاً تشریفاتی است و مراحل انتخاب و انتصاب مدیران به صورت نظری، سلیقه ای و حاصل مشاوره های بین اعضای شورا و مدیران ارشد شهرداری بوده است. به بیان ساده تر در تمامی سطوح مدیریت در شهرداری طی سال های اخیر ساختار مدون و مشخصی برای انتصاب مدیران طراحی نشده است. که همین امر فضای مدیریتی را بسیار سلیقه ای و شخصی نموده است. همچنین باتوجه به اینکه هیچیک از مطالعات و روندهای گذشته به ارائه مدلی برای کانون های ارزیابی و توسعه شایستگی های مدیران با رویکرد دستیابی به نظام ارتقای مطلوب عملکرد سازمانی اقدام نکردند لذا در این پژوهش ضمن طراحی مدلی برای کانون ارزیابی و توسعه

شایستگی مدیران با رویکرد دستیابی به نظام ارتقای مطلوب عملکردسازمانی به سوال اصلی تحقیق مبنی بر مدل کانون ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران با رویکرد دستیابی به نظام ارتقاء مطلوب عملکردسازمانی شهرداری مشهد کدام است؟ ابعاد کانون ارزیابی و توسعه با رویکرد ارتقاء عملکردسازمانی به شرح زیر عبارتند از:

جدول ۹. رتبه بندی ابعاد کانون ارزیابی و توسعه با رویکرد ارتقا عملکرد سازمانی

رتبه ابعاد	ابعاد	نتایج پیرامون ابعاد	نظرات پیرامون محور
۱	بعد ارتباطات بین فردی	با تغییر ۱ واحد در بعد ارتباطات بین فردی، ۰/۸۳۳ تغییر در عملکردسازمانی ایجاد می شود.	این یافته با نتایج پژوهش های حسینی و همکاران (۱۳۹۷)، پوتا و کلاسز (۲۰۱۰) و لی و هو (۲۰۱۰) مطابقت دارد.
۲	مدیریت کسب و کار	تغییر ۱ واحد در بعد مدیریت کسب و کار کانون ارزیابی و توسعه، ۰/۸۱۹ تغییر در عملکردسازمانی ایجاد می شود.	این یافته با تحقیقات قبلی از جمله پاتیناکول و میلوسویچ (۲۰۰۸)، واکولا و همکاران (۲۰۰۷) و مرتضوی و همکاران (۱۳۹۶) همخوانی دارد.
۳	بینش و نگرش کانون ارزیابی و توسعه	با تغییر ۱ واحد در بعد بینش و نگرش کانون ارزیابی و توسعه، ۰/۷۸۹ تغییر در عملکردسازمانی ایجاد می شود.	این یافته با نتایج پژوهش مولر و ترنر (۲۰۱۰) همخوانی دارد. نگرش های هر فرد منعکس کننده شخصیت او هستند.
۴	رهبری کانون ارزیابی و توسعه	با تغییر ۱ واحد در بعد رهبری کانون ارزیابی و توسعه، ۰/۷۸۱ تغییر در عملکردسازمانی ایجاد می شود.	این یافته با تحقیقات قبلی از جمله زوپاتیس (۲۰۱۰) و ال باز و ال سایق (۲۰۱۰) همخوانی دارد.
۵	مدیریت دیگران کانون ارزیابی و توسعه	با تغییر ۱ واحد در بعد مدیریت دیگران کانون ارزیابی و توسعه، ۰/۷۷۹ تغییر در عملکردسازمانی ایجاد می شود.	این یافته با نتایج پژوهش عاشقی و همکاران (۱۳۹۶) و فانگ و همکاران (۲۰۱۰) همخوانی دارد.
۶	توانایی عاطفی کانون ارزیابی و توسعه	با تغییر ۱ واحد در بعد توانایی عاطفی کانون ارزیابی و توسعه، ۰/۷۵۸ تغییر در عملکردسازمانی ایجاد می شود.	این یافته با نتایج پژوهش های فانگ و همکاران (۲۰۱۰)، کوکران (۲۰۰۹) و عاشقی و همکاران (۱۳۹۶) مطابقت دارد.
۷	دانش فناوری کانون ارزیابی و توسعه	با تغییر ۱ واحد در بعد دانش فناوری کانون ارزیابی و توسعه، ۰/۷۰۲ تغییر در عملکردسازمانی ایجاد می شود.	این یافته با نتایج پژوهش برنل (۲۰۰۸) همخوانی دارد.
۸	توانایی ذهنی کانون ارزیابی و توسعه	با تغییر ۱ واحد در بعد توانایی ذهنی کانون ارزیابی و توسعه، ۰/۷۰۱ تغییر در عملکردسازمانی ایجاد می شود.	این یافته با نتایج پژوهش های عاشقی و همکاران (۱۳۹۶) و مولر و ترنر (۲۰۱۰) همخوانی دارد.
۹	مهارتهای ارزیابان کانون ارزیابی و توسعه	با تغییر ۱ واحد در بعد مهارتهای ارزیابان کانون ارزیابی و توسعه، ۰/۶۵۵ تغییر در عملکردسازمانی ایجاد می شود.	
۱۰	توانایی تجربی	با تغییر ۱ واحد در بعد توانایی تجربی کانون ارزیابی	این یافته با نتایج پژوهش های حسینی و

رتبه ابعاد	ابعاد	نتایج پیرامون ابعاد	نظرات پیرامون محور
	کانون ارزیابی و توسعه	و توسعه، ۰/۶۴۶ تغییر در عملکردسازمانی ایجاد می شود.	همکاران (۱۳۹۷) و عاشقی و همکاران (۱۳۹۶) مطابقت دارد.
۱۱	توانایی تحصیلی کانون ارزیابی و توسعه	با تغییر ۱ واحد در بعد توانایی تحصیلی کانون ارزیابی و توسعه، ۰/۴۷۹ تغییر در عملکردسازمانی ایجاد می شود. این یافته با نتایج پژوهش های عاشقی و همکاران (۱۳۹۶) و بروئل (۲۰۰۸) همخوانی دارد.	مهارت ها و توانایی ها نمی توانند صرفاً از طریق تجربه حاصل شوند و آموزش و کسب آگاهی های لازم علمی در کنار تجربه برای دست یافتن به این توانایی ها و مهارت ها لازم و ضروری است.
۱۲	ویژگی شخصیتی کانون ارزیابی و توسعه	با تغییر ۱ واحد در بعد ویژگی شخصیتی کانون ارزیابی و توسعه، ۰/۴۷۸ تغییر در عملکردسازمانی ایجاد می شود. این یافته با نتایج پژوهش های فانگ و همکاران (۲۰۱۰) و بروئل (۲۰۰۸) همخوانی دارد.	ویژگی شخصیتی یکی از عوامل مهم تاثیرگذار بر عملکرد مدیران است.
۱۳	اعتبار حرفه ای کانون ارزیابی و توسعه	با تغییر ۱ واحد در بعد اعتبار حرفه ای کانون ارزیابی و توسعه، ۰/۴۲۷ تغییر در عملکردسازمانی ایجاد می شود. این یافته با نتایج پژوهش عاشقی و همکاران (۱۳۹۶) همخوانی دارد.	اعتبار حرفه ای یک دارایی نامشهود مدیریتی است. این دارایی در طول زمان شکل می گیرد و نقش مهمی در ایجاد شبکه کاری و جلب همکاری آنان در اجرای برنامه های سازمان دارد.
۱۴	توانایی فیزیکی کانون ارزیابی و توسعه	با تغییر ۱ واحد در بعد توانایی فیزیکی کانون ارزیابی و توسعه، ۰/۴۱۵ تغییر در عملکردسازمانی ایجاد می شود. این یافته با نتایج پژوهش فانگ و همکاران (۲۰۱۰) مطابقت دارد.	اکثر کارمندان با ملاحظه رفتار مدیر، رفتار خودشان را تنظیم می کنند.
۱۵	ارتباطات فردی کانون ارزیابی و توسعه	با تغییر ۱ واحد در بعد ارتباطات فردی کانون ارزیابی و توسعه، ۰/۳۸۸ تغییر در عملکردسازمانی ایجاد می شود. این یافته با نتایج پژوهش های زویپاتیس (۲۰۱۰) و ال باز و ال سابق (۲۰۱۰) همخوانی دارد.	مدیریت بدون وجود ارتباطات فردی مطلوب موفق نخواهد بود.
۱۶	مدیریت خویشتن کانون ارزیابی و توسعه	با تغییر ۱ واحد در بعد مدیریت خویشتن کانون ارزیابی و توسعه، ۰/۳۷۲ تغییر در عملکردسازمانی ایجاد می شود. این یافته با نتایج پژوهش های آهادزی و همکاران (۲۰۰۸) و گریگوری (۲۰۰۸) مطابقت دارد.	مدیران، ابتدا باید از درون خود آغاز کنند و بر ظرفیتها و محدودیتهای خود، تسلط یابند.
۱۷	ارزش سازمانی کانون ارزیابی و توسعه	با تغییر ۱ واحد در بعد ارزش سازمانی کانون ارزیابی و توسعه، ۰/۳۰۴ تغییر در عملکردسازمانی ایجاد می شود. این یافته با نتایج پژوهش های کوکران (۲۰۰۹) و عاشقی و همکاران (۱۳۹۶) مطابقت دارد.	مجموعه ارزش ها یکی از مهمترین عوامل متمایز کننده مدیران از یکدیگر است.

ابعاد «ارتباطات بین فردی، مدیریت کسب و کار، بینش و نگرش، رهبری، مدیریت دیگران، توانایی عاطفی، دانش فناوری، توانایی ذهنی، مهارت‌های ارزیابان، توانایی تجربی، ویژگی شخصیتی، توانایی تحصیلی، اعتبار حرفه ای، توانایی فیزیکی، ارزش سازمانی، ارتباطات فردی و مدیریت خویشتن» به ترتیب بر بهبود عملکرد سازمانی شهرداری مشهد اثرگذار است. که می تواند نظام انتصاب مدیران را از حالت سلیقه ای خارج نماید.

۵. نتیجه گیری

قطعاً بهترین مکانیسم ارزیابی نظیر کانون ارزیابی و توسعه، بدون فرهنگ پشتیبانی کننده و حمایت مدیریت ارشد، موفق نمی شود. در چنین حالتی، نوعی بهینه سازی بخشی رخ می دهد؛ بدین معنی که کانون های ارزیابی سعی می کنند تا با بهترین ابزار و آزمون ها، شایستگان را یافته و برای مدیریت در سازمان معرفی کنند، اما بخاطر عدم آمادگی و پتانسیل سازمان در پذیرش آنها، عملاً این خروجی مؤثر واقع نشده و در نهایت کسانی منصوب می شوند که براساس دیدگاه های شخصی (و نه معیارهای واقعی) در نظر گرفته شدند. متأسفانه، بسیاری از مدیران انتخاب کننده، کسی را شایسته میدانند که روابطی نزدیک و دوستانه با آنها داشته باشد در این صورت، معنی «شایسته» با «آشنا» عوض شده و به سهولت «شایسته گزینی» به «آشناگزینی» تغییر می کند. برابر نتایج پژوهش حاضر می توان گفت که باور و حمایت مدیریت ارشد سازمان از کانون ارزیابی، عامل اصلی موفقیت آن است. چون وی می تواند به عنوان رهبر در افراد انگیزه حضور در فرایند جهت مشخص نمودن نقاط قوت و قابل بهبود را ایجاد نماید و همچنین می تواند این کمیت را به سر منزل مقصود خود که مدیریت عملکرد کارکنان و تفویض اختیار و انتصاب طبق آن است، هدایت کند. نکته دیگر برابر تجارب این سازمانها نشان داده است که انتخاب رویکرد مناسب جهت آگاه سازی کارکنان و انتخاب کانال های ارتباطی مناسب و متنوع برای اطلاع رسانی می تواند در ایجاد انگیزه جهت حضور در این فرایند را در کارکنان ایجاد نماید. همچنین، وجود ارزیابهای متخصص و آزمون های معتبر نیز موجب اعتماد بیشتر کارکنان و مدیران به نتایج کانون ارزیابی می شود.

اگر جوکاری مطلوب نباشد امکان جذب شایسته ها وجود ندارد. پس درجه شایستگی در گزینش معمولاً با درجه سازمان همخوانی دارد. براساس نتایج مهمترین ابعاد مدل کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های مدیران با رویکرد دستیابی به نظام ارتقاء مطلوب عملکردسازمانی در شهرداری مشهد، ارتباطات بین فردی، مدیریت کسب و کار و بینش و نگرش بودند. لذا باید که در حد امکان دوره هایی مستمر برای بهبود این شایستگی ها در مدیران و افزایش سطح آگاهی آنان نسبت به این ابعاد ارائه گردد و برنامه ریزی آموزش های سازمانی جهت ارتقاء این مهارت ارتباطات بین فردی در اولویت قرار گیرد. براساس نتایج مهمترین ابعاد مدل دستیابی به نظام ارتقاء مطلوب عملکردسازمانی در شهرداری مشهد، مدیریت سازمان، عوامل خارجی و منابع انسانی بودند. لذا پیشنهاد می گردد در حد امکان برای بهبود قدرت مدیریت سازمان و منابع انسانی مدیران میانی اقدام گردد و چون نتایج حاکی از تاثیر همه ابعاد کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های مدیران بر ارتقاء مطلوب عملکردسازمانی دارد پیشنهاد می گردد

برای شناساندن و تقویت ویژگی ها و مهارت های شایستگی مطرح شده برای مدیران حاضر دوره های آموزشی جهت افزایش میزان سطح آگاهی آنها بازه های زمانی معین برگزار شود. همچنین در راستای توسعه مدل ارائه شده در این پژوهش جهت تکمیل مطالعات موارد زیر پیشنهاد می گردد:

- پژوهشی در زمینه آسیب های محتوایی کانون ارزیابی؛ شامل محتوای آزمونها و محتوای شایستگی های مورد ارزیابی؛
- پژوهشی با هدف مقایسه اجرای کانون های ارزیابی در سازمان های خصوصی و سازمانهای دولتی؛
- پژوهشی در خصوص سنجش اثربخشی روش کانون ارزیابی در قیاس با سایر روش های مرسوم صورت گیرد.
- تاثیر مدل شایستگی احصاء شده، بر عملکرد مورد بررسی قرار گیرد.
- مطالعه تطبیقی در خصوص مدل شایستگی مدیران در شهرداری و دیگر سازمانها انجام شود.
- با توجه به این که هنوز هیچ نمونه عملی و یا پژوهش مستندی درباره میزان اثربخشی کانون توسعه ای در کشور ما وجود ندارد، اجرای کانون توسعه ای و سپس مقایسه گروه آزمایش و گروه کنترل مطلوب است.

کتابنامه

۱. اکبری، م.، فیاضی، م.، و جمشیدی کوهساری، ح. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت بندی عارضه های کانون های ارزیابی و توسعه در ایران. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۲۲، ۱۳۰-۱۰۳.
۲. ایرانزاده، س.، و زنجانی، س. (۱۳۹۵). مدل شایستگی مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی با استفاده از تکنیک ISM. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۸(۳۰)، ۲۷-۵۰.
۳. بدلی، ز.، و امیرخانی، ا.ح. (۱۳۹۲). تعیین شایستگی های کلیدی ارزیابان کانون ارزیابی. مطالعات رفتار سازمانی، ۱(۴)، ۸۲-۶۱.
۴. بیگی، و.، و قلی پور، آ. (۱۳۹۵). توسعه منابع انسانی با بهره گیری از طرح توسعه فردی در سازمانهای پروژه محور. مدیریت دولتی (دانشکده مدیریت دانشگاه تهران)، ۸(۱)، ۱۵-۳۲.
۵. حسینی، س. ی.، آرمان، م.، و محمدی زاده، ز. (۱۳۹۷). شایستگی و ارتباط آن با عملکرد کارکنان. مطالعات مدیریت، بهبود و تحول، ۸۱، ۵۰-۲۵.
۶. حسینی، س. ی.، آرمان، م.، و محمدی زاده، ز. (۱۳۹۶). نقش کانون ارزیابی در برنامه های بهبود کارکنان با استفاده از شبکه های عصبی مصنوعی. پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، ۷(۳)، ۹۳-۱۱۵.
۷. خراسانی، اب.، فتحی واجارگاه، ک.، و زاهدی، ح. (۱۳۹۳). طراحی و تدوین مدل شایستگی مدیریت بر کسب و کار. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱(۳)، ۲۱-۱.
۸. خشوعی، م. س.، عریضی، م. ر.، نوری، ا.، و جهانبازی، ا. (۱۳۹۲). طراحی الگوی شایستگی مدیریتی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۴، ۱۶۵-۱۴۵.

۹. دانش فرد، ک.ا.، و صفری، پ. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر عوامل فردی و سازمانی بر عملکرد ذی حسابان دستگاه‌های دولتی استان آذربایجان غربی. مدیریت بهره‌وری، ۳۵، ۱۷۳-۱۹۴.
۱۰. رهنورد آهن، ف. ا. (۱۳۸۷). عوامل موثر بر ارتقای عملکرد سازمان های بخش دولتی ایران. پژوهش نامه علوم انسانی و اجتماعی، ۸(۴)، ۳۱-۳۷، ویژه مدیریت، ۱۰۰-۱۰۷.
۱۱. عاشقی، ح.، قهرمانی، م.، و قورچیان ن. ق. (۱۳۹۶). تدوین الگوی مفهومی طراحی برنامه آموزش مدیران مبتنی بر شایستگی مدیریتی: پژوهشی کیفی. نوآوری های مدیریت آموزشی، ۱۲(۳)، ۴۷-۶۱.
۱۲. عباس پور، ع.، رحیمیان، ح.، دالور، ع.، غیائی ندوشن، س.، و هاشمیان، ف.ا. (۱۳۹۶). توسعه مدیران شرکت ملی گاز ایران مبتنی بر الگوی شایستگی. فصلنامه روانشناسی تربیتی، ۱۳(۴۳)، ۵۹-۷۳.
۱۳. عبدالمهی، م.، فتحی واجارگاه، ک.، تقی پورظهیر، ع.، و رحیمیان، ح. (۱۳۹۴). شایستگی های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۶(۴)، ۲۳-۵۴.
۱۴. عریضی سامانی، س.ح.ر.، خشوعیم، س.، و نوری ا.ا. (۱۳۹۱). کاربرد کانون ارزیابی و تحلیل شغل در تعیین شایستگی های مدیریتی. روانشناسی معاصر، ۷(۱۳)، ۸۵-۹۸.
۱۵. فرهادی نژاد، م.، لگزیان، م.، کفاش پور، آذر.، و منصوریان، ی. (۱۳۹۳). مدیریت دولتی اثربخش در سازمان‌های ایرانی؛ نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. فصلنامه علمی مدیریت سازمان های دولتی، ۱(۹)، ۵۵-۷۰.
۱۶. مرتضوی، ن.ا.، عریضی، ح.ر.، و موسوی، ز. (۱۳۹۶). مقایسه کانون ارزیابی (AC) در مشاغل با عملکرد وابسته بالا و پایین در توانمندسازی فردی و تیمی. فصلنامه پژوهش های رهبری و مدیریت آموزشی، ۳(۱۲)، ۱-۳۴.
۱۷. واژیر، ل.، و فیاضی، ب. م. (۱۳۹۴). عارضه‌یابی کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران و ارائه راهکار. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۳۷(۱۰)، ۱۰۳-۱۲۶.

18. Assessment and Development Centers. (2019). <http://www.psychometrics.co.ukadc.htm>.
19. Botha, S., & Claassens, M. (2010). The contribution of the bachelor in management and leadership (BML) to the development of leaders at first National Bank, South Africa. *The International Business & Economics Research Journal*, 9(10), 77-11.
20. Boyatzis, R.E. (2010). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
21. Brownell, J. (2019). *Predicting leadership, the assessment center's extended role*. New York: Cornell University, Ithaca.
22. Chong, E. (2013). Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries. *Journal of Business Research*, 66, 345-353.
23. Cochran, G. (2009). Developing a competency model for a 21th century extension organization. Ohio: Ohio State University, a doctoral dissertation.
24. Hoffman, B.J., & Meade, A. (2016). Alternate approaches to understanding the psychometric properties of assessment centers: An analysis of the structure and equivalence of exercise ratings. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(1), 82- 97.
25. Hough, L.M., & Connelly, B.S. (2013). *Personality measurement*. In K.F. Geisinger, B.A. Bracken, J.F. Carlson, J.I. C. Hansen, N.R. Kuncel, S.P. Reise, & M.C. Rodriguez (Eds.), *APA handbooks in psychology®. APA handbook of testing and assessment in psychology*, Vol. 1. Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology (p. 501-531).

26. Jaeger, K.S. (2018). *The role of assessment center work simulation exercises in determining or influencing assessors' judgments of leadership competencies*. A PhD Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Australia.
27. Kasser, J., Hitchins, D., Frank, M., & Zhao, Y.Y. (2013). A framework for benchmarking competency assessment models. *Systems Engineering*, 16(1), 29- 44.
28. 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 and Assessment*, 22(4), 384-398.
29. Lei, M. & Hu, M. (2010). Developing a core competency model of innovative culinary development. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 582-590.
30. Lievens, F., Peeters, H., & Schollaert, E. (2008). Situational judgment tests: a review of recent research. *Personnel Review*, 37(4), 426-441.
31. Ling, N., & Tuong, Ch. (2018). Knowledge management acceptance: success factors amongst Small and medium-size enterprises. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3(1), 73-80.
32. Nils, B., Andreas, M., & Renate, S. (2017). Preselection methods prior to the internal assessment center for personnel selection in German companies. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(3), 253-260
33. Stuart, R. & Lindsay, P. (1997). Beyond the frame of management competencies: towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations. *Journal of European Industrial Training*, 21(1), 26-34.
34. Swanson, J.D. (2018). *Examining developmental assessment center participation on self assessment changes A moderated*. A PhD Dissertation Submitted to the University of Australia.
35. Young, A., & Sultanabadi, M. (2017). *Practical guide to developing human resource competencies*. Tehran: Publications of the Center for Training and Industrial Research.
36. Zopiatis, A. (2010). Is it art or science? Chef's competencies for success. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 459-467.