

طراحی مدل توسعه شایستگی کارکنان با استفاده از کانون ارزیابی و توسعه

مصطفی عابدی اردکانی^۱، محمدعلی سرلک^۲، حسن درویش^۳، حسن فراتی^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۱۲

[20.1001.1.26456222.1401.5.1.1.5](https://doi.org/10.26456/222.1401.5.1.1.5)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف "طراحی مدل توسعه شایستگی کارکنان با استفاده از کانون ارزیابی و توسعه" انجام شد. این پژوهش از نوع مطالعات اکتشافی، با هدف کاربردی و به صورت آمیخته انجام شد. در ابتدا با بررسی ادبیات موضوع پژوهش و سپس با روش دلفی، ابعاد و شاخص‌های توسعه شایستگی کارکنان، شناسایی و در گام بعد، اجرای معادلات ساختاری انجام گرفت. جامعه آماری در حوزه کیفی شامل ۱۴ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی و در بخش کمی شامل کلیه کارکنان دستگاه‌های وابسته به قوه قضاییه استان یزد به تعداد ۶۵۰ نفر و با استفاده از معادله کوکران، ۲۴۱ نفر به عنوان نمونه آماری به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS ۲۲ و نرم‌افزار PLS Smart نسخه ۲ و لیزرل استفاده شد. بر اساس یافته‌های پژوهش برای مدل پیشنهادی ۶ بعد و ۳۲ شاخص شناسایی و ابعاد اصلی مدل شامل عوامل ساختاری، زمینه‌ای، رفتاری، عوامل مربوط به ویژگی‌های ارزیابان، ویژگی‌های ارزیابی شونده‌گان و ابزارهای سنجش شایستگی شناسایی شد که بیشترین میانگین مربوط به ابعاد "عوامل زمینه‌ای" و "رفتاری" و کمترین بعد مربوط به "ویژگی ارزیابان" می‌باشد. همچنین ضمن شناسایی شاخص‌های هر کدام از ابعاد براساس ضرایب بارعاملی تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مربوطه شناسایی و رتبه بندی گردید. پیشنهاد می‌گردد به منظور توسعه منابع انسانی و سنجش شایستگی‌های کارکنان دستگاه‌های مورد مطالعه، پیاده سازی کانون ارزیابی در دستور کار قرار گرفته و به منظور توسعه شایستگی کارکنان، توجه به عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری برای زمینه‌سازی استقرار مدل پیشنهادی بسیار راهگشا می‌باشد.

کلید واژه‌ها: مدل شایستگی؛ توسعه شایستگی؛ کانون ارزیابی و توسعه؛ روش دلفی

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، مرکز تحصیلات تکمیلی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
^۲ استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، مرکز تحصیلات تکمیلی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
^۳ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، مرکز تحصیلات تکمیلی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
^۴ استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، مرکز تحصیلات تکمیلی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
ایمیل نویسنده: mostafa_abedy@yahoo.com

مقدمه

شایستگی‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی سازمان لازم و ضروری هستند. رویکرد شایستگی، در انگیزه دادن به کارکنان برای توسعه مجموعه مهارت‌های خود مفید خواهد بود. این رویکرد می‌تواند در شرایط مختلف کاری استفاده شده و افراد را برای تغییر سازمانی آماده سازد (کانسال، ۲۰۱۹). رویکرد توسعه شایستگی در راستای یکپارچه‌سازی بین زیرسیستم‌های منابع انسانی می‌تواند به بهترین شکل ممکن موجبات یکپارچه کردن اقدام‌های مختلف منابع انسانی را فراهم آورد. از این رو می‌توان زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی را بر اساس شایستگی‌های موجود طراحی و بکارگیری کرد و شاخص‌های شایستگی، هسته مرکزی کلیه فرایندهای مدیریت منابع انسانی در سازمان باشد (دیانتی و عرفانی، ۱۰۹). موضوع مهمی که در مورد شایستگی‌ها اهمیت دارد، وجود ابزاری برای سنجش این شایستگی‌ها است. برای تعیین سطح شایستگی کارکنان و مدیران روش‌های چندگانه‌ای از جمله، خودارزیابی، ارزیابی توسط مدیران، ارزیابی ۳۶۰ درجه، ارزیابی بر مبنای هدف، ارزیابی گواهی نامه‌ها، ایجاد کانون ارزیابی و توسعه و ... وجود دارد که در این میان کانون‌های ارزیابی از پایایی و روایی بالاتری برخوردار است و برخی شاخص‌های کیفی که امکان شناسایی از طریق سایر روشها وجود ندارد را می‌توان شناسایی و مورد سنجش قرار داد.

یکی از روش‌هایی که در کشورهای توسعه یافته و طی ده سال اخیر در کشور ایران برای سنجش شایستگی کارکنان و بالاخص مدیران مورد استفاده قرار گرفته، بکارگیری کانون ارزیابی و توسعه است (عریضی، ۱۳۹۱). از سویی یکی از دلایل وجود شکاف‌های عملی، عدم وجود شاخص‌های شایستگی در سازمان‌هاست؛ چرا که بدون این شاخص‌ها، نمی‌توان شکاف‌های عملی را اندازه‌گیری کرد. (تریاکوف و همکاران، ۲۰۱۹). کانون ارزیابی و توسعه شایستگی با عمر پنجاه ساله خود یک روش ارزیابی محسوب می‌شود. هرچند به دلیل این نحوه نام‌گذاری، در ذهن برخی افراد، که با کارکرد کانون‌های ارزیابی آشنا نیستند، تصور فضا یا مکانی خاص را ایجاد می‌کند (ابوالعالی، ۱۳۹۰). این کانون‌ها در مقایسه با سایر روش‌های ارزیابی متداول، فرآیند سنجش و انتخاب را منصفانه‌تر و با روایی بالاتری انجام می‌دهد. این رویکرد به میزان بسیار کمتری تحت تأثیر خطاهای رایج قرار می‌گیرد. در نتیجه این فرآیند از عینیت بالاتری برخوردار خواهد شد (بدلی و همکاران، ۱۳۹۲). در این رویکرد، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در جستجوی کشف توانایی‌ها، استعدادها، دانش و ویژگی‌هایی است که به طور غیرمستقیم، سازمان را در دستیابی به موفقیت یاری می‌کند (دوبیس و همکاران، ۲۰۱۴).

سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه در استان یزد نیاز به کارکنانی توانمند، باهوش، دارای بنیه علمی قوی، با سطح ارتباطی بالا با مردم، و همچنین به مدیرانی کارآمد، عادل، مردمی و مستعد برای آینده‌ای روشن دارند و بی‌شک این امر بدون داشتن طرح و برنامه محقق نخواهد شد. برنامه

هایی مانند پرورش جانشین، شناخت توانایی‌ها و استعدادها، تقویت

مدیریت استعداد، فرایندهای توسعه‌ای مناسب، شناسایی و نیازسنجی آموزشی صحیح و اجرای آموزش مناسب، استقرار نظام شایسته سالاری و جذب و ارتقاء شایسته‌ترین نیروها، که نیاز به طراحی مدل شایستگی دارد و ضرورت ایجاد کانون‌های ارزیابی و توسعه شایستگی کارکنان در سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه در استان یزد که فاقد چنین کانون‌هایی هستند، را یادآوری می‌نماید. از این رو یکی از چالش‌های موجود در دستگاه‌های وابسته به قوه قضاییه در استان یزد، فقدان وجود یک سیستم استاندارد انتخاب و ارتقای کارکنان می‌باشد. فقدان چنین رویکرد ضابطه مندی موجبات احساس نوعی بی‌عدالتی در کارکنان را فراهم می‌آورد و برخی انتصابات را ناکارآمد می‌کند. در حال حاضر انتخاب و انتصاب بر اساس برخی ضوابط غیر یکپارچه و تا حدودی سلیقه‌ای است، هرچند این انتخاب و انتصاب صرفاً رابطه محور نیست اما امکان اشتباه در آن وجود دارد، چون برای انتخاب یا انتصاب آزمون وجود ندارد و فرد بطور کامل محک نمی‌خورد و امکان بروز توانمندی و شایستگی‌های خود را ندارد. در این مسیر توجه به شایستگی‌ها و شناسایی ابعاد شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان دستگاه‌های وابسته به قوه قضاییه در استان یزد، می‌تواند مسیر تازه‌ای در انتخاب کارمندان جدید و همچنین انتصابات مدیریتی باز کند.

باتوجه به اهمیت موضوع، وجود شکاف نظری اشاره شده و خلأ مطالعات در زمینه ابعاد و شاخص‌های توسعه شایستگی کارکنان دستگاه‌های وابسته به قوه قضاییه در استان یزد و مؤلفه‌های اثرگذار بر آن، ضرورت تعیین مؤلفه‌های شایستگی و تدوین مدل جامع شایستگی احساس شده است. این پژوهش بر آن است تا ضمن بررسی پیشینه و دیدگاه محققانی که در حوزه شایستگی فعالیت داشته‌اند، شایستگی‌های جامع کارکنان دستگاه‌های وابسته به قوه قضاییه را طراحی و تبیین نماید، تا براساس آن دانش، مهارت، ویژگی‌ها و صلاحیت مورد نیاز به شیوه علمی شناسایی شود و همچنین میزان اهمیت و اولویت هرکدام از شایستگی‌ها تعیین شود لذا این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال است که طراحی مدل توسعه شایستگی کارکنان در دستگاه‌های وابسته به قوه قضاییه در استان یزد با استفاده از کانون ارزیابی و توسعه شایستگی چگونه خواهد بود و چه ابعاد و مؤلفه‌هایی را باید شناسایی کرد؟

1.Kuncel

2.Traicoff

3 Duboise et al

چارچوب نظری پژوهش

با بررسی ادبیات موضوع مربوط به شایستگی، نکته حایز اهمیت این است که تعریف یکسان و اصطلاح‌شناسی مشخص در مورد شایستگی و مفاهیم آن وجود ندارد. بر اساس نظریه اسپنسر (۱۹۹۳) شایستگی، به خصوصیات زیربنایی کارکنان اشاره می‌شود که با کارکرد اثربخش و یا عملکرد برتر در انجام یک وظیفه رابطه دارد. از نظر مک‌کلند و بویاتزیس (۱۹۹۵) شایستگی بر روی خصوصیات بنیادین کارکنان تاکید دارد. این خصوصیات می‌تواند شامل انگیزه، تجربیات، دانش و مهارت باشد که فرد در اجرای آن وظایف و فعالیتها، آن‌ها را مورد استفاده قرار می‌دهد. یا به عبارت دیگر رفتارهایی است که در صورت کسب آن می‌توان به سطوح بالایی از عملکرد نائل شد (رحیم‌نیا و همکاران، ۱۳۹۲). شایستگی مجموعه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها و بطور کلی ویژگی‌هایی است که انجام اثربخش وظایف شغلی بر مبنای آن استوار است و از طریق آموزش و توسعه بهبود می‌یابد (پراباواتی و آوکتاریاندا^۱، ۲۰۱۸). همچنین شایستگی به توصیف دانش، مهارت‌ها، تواناییها و نگرش‌های قابل اندازه‌گیری اشاره دارد که می‌تواند توسط فراگیران به دست آید (هادوچانه^۲، ۲۰۱۷). سانچز در مطالعه‌ای شایستگی را به عنوان یک دسته از دانش‌ها، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌کند. بدین ترتیب شایستگی، فرد را قادر می‌سازد تا کار را به صورت ماهرانه نظیر تصمیمات درست و انجام کار اثربخش در موقعیتهای پیچیده و نامعین انجام دهد (سانچز، ۲۰۱۰، به نقل از خورشیدی و اکرامی، ۱۳۹۰). از سویی کانون‌های ارزیابی و توسعه به ارزیابی دانش، سنجش مهارت و توانایی‌ها و دیگر ویژگی‌های کارکنان سازمان خود اقدام کرده و با کمک برخی ابزارهای ارزیابی و ارزیابان آموزش‌دیده، افراد توانمند با قابلیت‌های دلخواه خود را در سازمان شناسایی می‌کنند (بالانتاین^۳، ۲۰۱۴). کانون‌های ارزیابی و توسعه شایستگی، براساس اهداف تعیین شده دارای دو کارکرد می‌باشند و یا می‌توان به طور ضمنی آنها را به دو دسته تقسیم نمود. دسته اول که کانون‌های ارزیابی نام‌گذاری می‌شوند و برای اخذ تصمیم در مورد استخدام و گزینش اولیه کارکنان طراحی می‌شوند و دسته دوم که به کانون‌های توسعه‌ای موسوم هستند و برای شناخت نقاط قوت و قابل توسعه افراد و در نهایت برای ارتقاء و انتصاب کارکنان تشکیل می‌شوند. استخدام و ارتقاء، تشخیص نیازهای آموزشی، توسعه و بهبود قابلیت‌ها سه کارکرد اصلی مراکز ارزیابی هستند (حسینیان، ۱۳۹۰). به نظر مک لگان (۱۹۹۷) شناسایی شایستگی‌ها در یک مدل زبان مشترکی برای افراد ایجاد می‌کند، تا فعالیت‌ها را اجرا و یکپارچه کنند، لذا مدل شایستگی ابزاری است که به توصیف برخی ویژگی‌های کلیدی کارکنان می‌پردازد و توانمندی‌های مورد نیاز مشاغل درون سازمان را تعیین (بوسلیو و پاوله^۴، ۲۰۰۵)

به زعم بن‌شاهار (۲۰۱۵) ارتباط بین موفقیت در تحصیل و حرفه با نژاد، جنسیت، طبقه اجتماعی و با موقعیت جغرافیایی غیرعادلانه است (بن‌شاهار^۵، ۲۰۱۵). ویلیام بیهام (۲۰۰۲) در پژوهش خود که آن را «توسعه سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی» نامید سه مرحله جهت طراحی برنامه‌های توسعه شایستگی پیشنهاد می‌دهد. طراحی برنامه‌های توسعه شایستگی به زعم وی دارای سه گام مهم است که شامل طراحی مدل شایستگی، مشخص نمودن نیازهای آموزشی و در نهایت تشخیص و پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه شایستگی است. خوشبختانه هم‌کاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان "طراحی و اجرای کانون ارزیابی ارتقای مدیران و تعیین الگوی شایستگی" که با هدف طراحی کانون ارزیابی ارتقای مدیران در شرکت گاز استان اصفهان انجام گرفت، برای دستیابی به این هدف اقدام به طراحی الگوی شایستگی با ابعاد مدیریتی شرکت گاز نمودند و تعداد نه بعد مربوط به برای طراحی کانون، انتخاب گردید. اسکورکوا (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان "طراحی مدل شایستگی مدیران سازمانهای دولتی با ابزار کانون" به ارائه مدل شایستگی مدیران سازمان‌های دولتی پرداخت. این شایستگی‌ها در سه مقوله دانش حرفه‌ای، مهارت کاربردی و بلوغ اجتماعی طبقه‌بندی شدند و تأثیر مثبت آنها بر عملکرد نیز تأیید شد. دلویکز^۶ و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "شناسایی شایستگی‌های بسیار مهم و حیاتی برای مدیران" چهار بعد مهم شایستگی‌ها را معرفی کردند. از سویی مدل شایستگی ابزاری است که به توصیف برخی ویژگی‌های کلیدی کارکنان می‌پردازد و توانمندی‌های مورد نیاز مشاغل درون سازمان را تعیین می‌کند و از سویی شایستگی‌های مورد نیاز سازمان برای دستیابی به اهداف تدوین شده تعیین شده را نیز مشخص می‌نماید (کانسال و جین، ۲۰۱۵). کانون ارزیابی، ترکیبی از فرآیندهای مختلف سنجش و ارزیابی است که داوطلبان در قالب آنها در چند فعالیت شرکت می‌کنند و رفتارهای آنها توسط مجموعه‌ای از ارزیابان آموزش‌دیده در مقایسه با معیارهای از پیش تعیین شده شغلی، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. کانون‌های ارزیابی به سنجش حوزه‌های مختلف کارکرد انسان‌ها در موقعیت‌های شغلی مختلف می‌پردازند (لی و همکاران^۷، ۲۰۱۷). امروزه کانون‌های ارزیابی یکی از روشهای پرکاربرد در رویه‌های انتخاب نیروی انسانی در سطح جهان است (اینگلد^۸، ۲۰۱۶). در داخل کشور نیز طی سالیان اخیر به مسئله کانون ارزیابی در پژوهش‌های علمی و همچنین در فضای اجرا توجه شده است. برخی از پژوهشگران به نحوه طراحی و اجرای کانون‌های ارزیابی پرداخته‌اند (خشوعی و همکاران، ۱۳۹۳؛ قربانی، ۱۳۹۶)؛ برخی

1. Espenser
2. Boyatzis
3. Prabawati, I., & AOKtariyanda
4. Hadooohaneh
5. Balantine
6. Boselio & Paauwe
7. Ben-Shahar
8. Dulewicz
9. Lee, J., Connelly, B. S., Goff, M., & Hazucha, J. F

دیگر به بررسی دقیق‌تر و یا عارضه‌یابی کانون‌های ارزیابی در کشور پرداخته‌اند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۵؛ شاکری، ۱۳۹۵). توجه بر خی نیز معطوف به عوامل مرتبط با کانون ارزیابی از قبیل شایستگی‌ها و شاخص‌های سنجش و ارزیابی بوده است (جوانمرد و محمدیان، ۱۳۸۹؛ پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۵؛ مظهری‌نژاد، ۱۳۹۷؛ تیموری و همکاران، ۱۳۹۸). همچنین برخی در خصوص کارکردهای کانون‌های ارزیابی و توسعه تحقیقات مناسبی انجام داده‌اند که مهمترین آنها عبارتند از: انتخاب و استخدام، جانشین‌پروری، شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان و آموزش و توسعه کارکنان (تورنتون و همکاران، ۲۰۱۵). فان و لنس (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی روش‌های اعتبارسنجی چند روش - چند متغیر در تعیین شاخص‌های کارکنان در کانون ارزیابی و توسعه پرداختند. لی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به مقوله شاخص‌های شایستگی کارکنان و مدیران و پایداری مفهوم شایستگی در تمرین‌های مختلف کانون ارزیابی پرداختند. دبری و جکسون^۱ (۲۰۲۰) در پژوهشی ضمن تعیین شاخص‌های شایستگی به تعیین الگوی قضاوت ارزیابان در کانون‌های ارزیابی پرداختند.

در اینجا خلاصه‌ای از پژوهش‌های گذشته در خصوص توسعه شایستگی و کانون‌های ارزیابی و توسعه در جدول ۱ ارائه گردیده است.

جدول ۱. پژوهش‌های انجام شده در مورد مدل‌های شایستگی و کانون‌های ارزیابی و توسعه

عنوان پژوهش	سال	نام محقق
تاثیر شایستگی مدیران بر خلاقیت سازمانی با توجه به نقش فرهنگ سازمانی	۱۳۹۸	شریف زاده و همکاران
تاثیر شایستگی مدیران بر خلاقیت سازمانی با بکارگیری کانون ارزیابی	۱۳۹۸	اکبری زنجانی
شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت کانون‌های ارزیابی و توسعه	۱۳۹۴	حسینی و رمضان
طراحی و اجرای کانون ارزیابی ارتقای مدیران	۱۳۹۳	مهديه سادات خسوعی
نقش واسطه‌های پهنای نقش در رابطه بین عملکرد مدیران در کانون ارزیابی	۱۳۹۳	عریضی و براتی
ارائه مدلی جهت ارتقاء اثربخشی کانون‌های توسعه و پرورش مدیران مبتنی بر شایستگی	۱۳۹۳	ایوب موحدزاده
تعیین شایستگی‌های کلیدی ارزیابان کانون ارزیابی	۱۳۹۲	بدلی و امیرخانی
شناسایی شایستگی‌های بسیار مهم و حیاتی برای مدیران	۲۰۱۷	دلویکز و همکاران
روش‌های پیش انتخاب قبل از کانون ارزیابی داخلی برای انتخاب کارکنان	۲۰۱۶	بن ساهار ^۲
بررسی روش‌های اعتبارسنجی چند روش - چند متغیر در تعیین شاخص‌های کارکنان در کانون ارزیابی و توسعه	۲۰۱۷	فان و لنس (۲۰۱۷)
شناسایی شاخص‌های شایستگی کارکنان و مدیران و پایداری مفهوم شایستگی در تمرین‌های مختلف کانون ارزیابی	۲۰۱۹	لی و همکاران
تعیین شاخص‌های شایستگی و طراحی الگوی قضاوت ارزیابان در کانون‌های ارزیابی	۲۰۲۰	دبری و جکسون

شایسته سالاری در اسناد بالادستی ایران از جمله، سند چشم‌انداز ۲۰ ساله، قانون مدیریت خدمات کشوری، سیاست‌های کلی نظام اداری و برنامه ارتقای سلامت نظام اداری و مقابله با فساد مطرح شده است که حاکی از اهمیت زیاد آن از نگاه قوانین ایران می‌باشد. انتخاب و انتصاب کارکنان دستگاه‌های وابسته به قوه قضاییه در کشورهای مختلف متفاوت است. در برخی از کشورهای عضو سازمان ملل، قضاوت از میان وکلای مدافع و حقوقدانان مجرب انتخاب می‌شوند. انتخاب قضاوت، در اتریش، مجارستان و هلند مستلزم آزمون‌های روان‌شناسی مانند، آزمون هوش، توانایی کارجمعی، توانایی اتخاذ تصمیم تحت شرایط فشار و آزمون‌های مهارت شخصی مانند هوش، انتصاب قضاوت برای یک دوره معین شخصیت و توانایی متمرکز است (وکیلان، ۱۳۹۳). انتخاب قضاوت برای یک دوره معین از طریق برگزاری انتخابات عمومی در برخی مناطق آمریکا متداول است. چنین نظامی بر این عقیده بنا نهاده شده است که شهروندان باید حق داشته باشند قضاوتشان را خود انتخاب کنند و نیز این حق را داشته باشند که اگر در طول دوره تصدی از عملکرد ایشان راضی نبودند، فرد دیگری را در انتخابات بعدی برگزینند (استرلینگ^۳، ۱۹۹۹). در کشور فرانسه ارزیابی شایستگی قضاوت به چهار دسته تقسیم می‌شود: توانمندی عمومی شغلی مانند توانایی تصمیم‌گیری، توانایی گوش‌فراوانی و تبادل دیدگاه‌ها با یکدیگر، توانایی انطباق با وضعیت‌های جدید. مهارت‌های حقوقی و فنی مانند توانایی استفاده از دانش خود شخص، مهارت‌های سازمانی مانند توانایی هدایت و رهبری یک گروه، توانایی مدیریت، توانایی کارکردن و برقراری روابط حرفه‌ای با دیگران و ... (وکیلان، ۱۳۹۳).

چرایی نیاز به توسعه شایستگی با کمک ابزارهای توانمند و معتبر را می‌توان با کمک نظریه‌اشنایدر و اسمیت^۴ (۱۹۹۲) مورد بررسی قرار داد. آنان ضرورت بکارگیری توسعه شایستگی را در مطمئن شدن از شایستگی کارکنان در سمت‌های کلیدی فعلی سازمان، ایجاد شرایط منابع انسانی جذب مدیران و کارکنان جدید، ادامه همکاری مدیران با استعداد و با دانش، ایجاد زیرساخت مناسب برای برنامه‌ریزی جانشینی با آگاهی از ظرفیت‌های

1 Dewberry, C., & Jackson

2 Ben-Shahar

3 Esterling

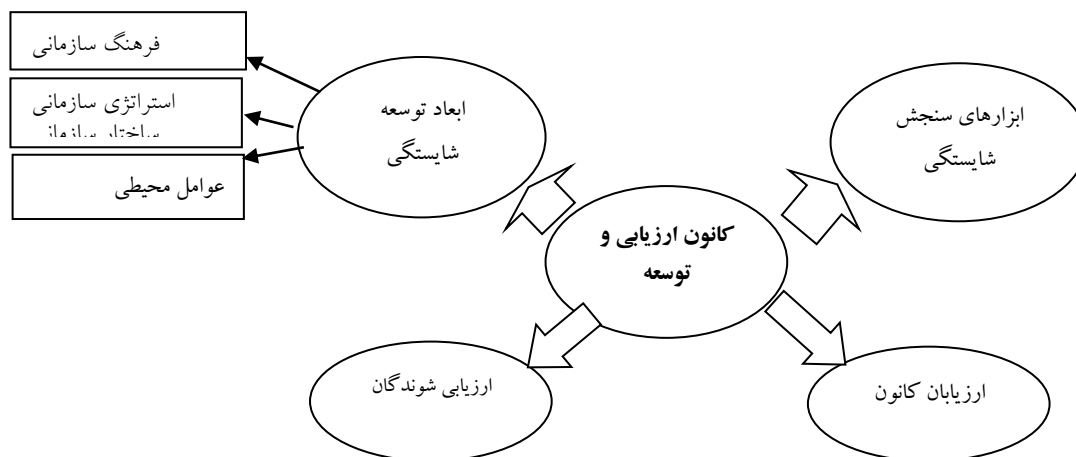
1. Schneider & Schmitt

موجود، مهیاسازی شرایط جهت فضای رشد و یادگیری دانش‌های نوین، ایجاد تحرک، مهیاسازی شرایطی جهت رقابت سالم و مبارزه با روزمرگی و یکنواختی در داخل سازمان دانسته و بکارگیری کانون ارزیابی و توسعه شایستگی را به عنوان فرصتی می‌داند که بصورت عادلانه در اختیار ارزیابی شونده یا کاندیدا قرار می‌گیرد. ارزیابی شونده می‌تواند از این بستر و با استفاده صحیح از این فرصت توانایی مرتبط با پست و جایگاه سازمانی خود را نشان دهند. بدون شک وجود باز خورد مثبت و کسب امتیاز لازم در این آزمون و خروج موفق از کانون ارزیابی و توسعه نشانگر توان آینده ارزیابی شونده در مدیریت جدید خواهد بود. در واقع کانون ارزیابی از طریق شبیه‌سازی آینده فرد را مورد سنجش قرار می‌دهد (جونیرا و همکاران، ۲۰۱۲). با توجه به بررسی پژوهش‌های صورت گرفته، در این پژوهش، به منظور طراحی مدل توسعه شایستگی، از مدل سه شاخگی مرحوم میرزایی اهرنجان استفاده شده است. علت استفاده از مدل سه شاخگی نگاه کلان به موضوع شایستگی و توسعه آن بوده است چراکه مدل مذکور، سه بعد ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری را مد نظر قرار می‌دهد و نگاهی جامع به کلیه موضوعات از جمله موضوع مورد بررسی دارد (دهقان و همکاران، ۱۳۹۱). شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های معرفی شده در زمینه توسعه شایستگی از اهمیت بالایی در این پژوهش برخوردار است. از این رو جهت شناسایی این ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، با بررسی پیشینه و مطالعه تحقیقات انجام شده در حوزه مذکور، فهرستی از عوامل اصلی و زیر معیارهای مربوطه تدوین شد و سپس این فهرست در اختیار خبرگان حوزه مورد مطالعه قرار گرفت. بطور کلی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های معرفی شده در زمینه توسعه شایستگی که در پیشینه و مطالعه تحقیقات انجام شده مشاهده گردیده، در جدول ۲ بیان شده است:

جدول ۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های معرفی شده در زمینه توسعه شایستگی در پژوهش‌های پیشین

ابعاد	منبع
عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای	پورعزت و همکارانش (۱۳۹۶)، عسگری و همکارانش (۱۳۹۸)، لیکاما (۲۰۱۵)، اسکور کووا (۲۰۱۶) و سلینک و همکاران (۲۰۱۵)، هانا و همکاران (۲۰۱۶)، دلویکز ^۳ و همکاران (۲۰۱۷)، دبری و جکسون (۲۰۲۰)
ابزارهای سنجش شایستگی	موحدزاده (۱۳۹۳)، خشوعی و همکاران (۱۳۹۳)، ضیاء بروجنی و همکاران (۱۳۹۷)، لی و همکاران (۲۰۱۹)
ارزیابی شونده‌گان	خشوعی و همکاران (۱۳۹۳)، عربضی و همکاران (۱۳۹۳)، جواهری زاده (۱۳۹۸)، بنیت و همکاران (۲۰۱۴)
ویژگی ارزیابان	خشوعی و همکاران (۱۳۹۳)، حسینی و همکاران (۱۳۹۷)، جواهری زاده (۱۳۹۸)، فان و لنس (۲۰۱۷)

پس از بررسی متغیرهای پژوهش، با نگاهی کامل و جامع به "توسعه شایستگی‌ها" و "کانون ارزیابی و توسعه" مدل مفهومی پیشنهادی پژوهشگر ارائه می‌شود که این پژوهش به دنبال شناسایی مهمترین مؤلفه‌های هر کدام از این متغیرها بوده و این مدل مفهومی در شکل (۱) نمایش داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

بر همین اساس، این پژوهش ضمن بررسی ابعاد توسعه شایستگی و معرفی ابعاد و شاخص‌های مربوطه، به ابزارهای مناسب جهت سنجش و راستی‌آزمایی عوامل توسعه دهنده شایستگی پرداخته است که در نوع خود، فرایند نوآورانه‌ای محسوب شده و به منظور سنجش شاخص‌های شایستگی از کانون‌های ارزیابی و توسعه استفاده شده و ترکیبی اصولی و کاربردی بین شاخص‌های شایستگی و عامل سنجش آن یعنی کانون

- 1 Joiner
2. Hanna
3. Dulewicz

ارزیابی و توسعه برقرار گردیده و در نهایت مدلی جامع ارائه می‌شود. براساس مطالب بالا، سؤالات تحقیق در این پژوهش به دو بخش علمی و کاربردی به شرح زیر تعیین می‌گردد:

بخش علمی

۱. عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای مؤثر بر طراحی مدل شایستگی با استفاده از کانون ارزیابی و توسعه شایستگی کارکنان کدامند؟
۲. مدل توسعه شایستگی کارکنان با استفاده از کانون ارزیابی و توسعه چگونه است؟

بخش کاربردی

۱. رتبه بندی ابزارهای سنجش توسعه شایستگی کارکنان از طریق کانون ارزیابی و توسعه چگونه است؟
۲. رتبه بندی ویژگی‌های ارزیابی شونده‌گان در کانون ارزیابی چگونه است؟
۳. رتبه بندی ویژگی‌های ارزیابان در کانون ارزیابی و توسعه چگونه است؟

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع مطالعات اکتشافی و با هدف کاربردی و به صورت آمیخته انجام شده است. این پژوهش در دو مرحله شامل مراحل کیفی و کمی انجام شد. در مرحله به احصای عوامل کلیدی و مؤثر بر طراحی مدل توسعه شایستگی در دستگاه‌های وابسته به قوه قضاییه استان یزد با استفاده از کانون‌های ارزیابی و توسعه شایستگی کارکنان پرداخته شد که در این مرحله به منظور تعیین اعتبار مؤلفه‌های اکتشافی که مورد نظر سنجی علمی و مصاحبه نیمه ساختاریافته قرار گرفته‌اند، از روش دلفی دوگانه استفاده و در مرحله کمی، ذیل مرحله اول، الگوی پژوهش طراحی شده به صورت میدانی، آزمون و اعتبارسنجی شد. این پژوهش از لحاظ مکانی، بخش‌های ستادی وابسته به قوه قضاییه در استان یزد را در بر می‌گیرد که به دلیل بکر بودن موضوع خصوصاً در قوه قضاییه به نظر محقق، محیط مناسبی برای انجام این پژوهش است. جامعه آماری تحقیق حاضر، در مرحله اول (تحقیق کیفی) با استفاده از پرسشنامه‌های ناساختاریافته و نیمه ساختاریافته از تعداد ۲۴ خبره حوزه شایستگی و کانون ارزیابی و توسعه کمک گرفته شد و در مرحله دوم (مرحله کمی) که شامل تعداد ۶۵۰ نفر از کارکنان رسمی و پیمانی شاغل در دستگاه‌های قوه قضاییه در استان یزد می‌باشد پرسشنامه بین ۲۴۱ کارمند و مدیر توزیع گردید. در مرحله کمی پژوهش، از روش‌های آماری مناسب از جمله KMO و هم‌چنین برای تعیین تعداد عامل‌ها از ضریب KMO استفاده گردید (آذر و دیگران، ۱۳۹۳). ابزار گردآور داده‌ها در مرحله کیفی این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته است که طی سه نوبت روش دلفی در آن جرح و تعدیل صورت پذیرفت و بر اساس تئوری‌های پشتیبان موجود در خصوص شاخص‌های شایستگی کارکنان طراحی و براساس پاسخ‌های دریافتی، پرسشنامه بسته جهت ارسال به خبرگان طراحی گردید. در این تحقیق برای روایی ابزار از روایی محتوا و روایی صوری بهره‌گیری شده است. در این تحقیق آزمون پایایی سازگاری درونی پرسشنامه پس از سنجش روایی خبرگان، توسط تعداد ده نفر از اساتید دانشگاهی و خبرگان کانون ارزیابی و از طریق روش آلفای کرونباخ انجام شده است. بعد از مطالعه وسیع در ادبیات موضوع و با تأیید اعضای پانل دلفی، مؤلفه‌های مربوط به عوامل اصلی تأثیرگذار بر کانون ارزیابی و توسعه دستگاه‌های وابسته به قوه قضاییه استان یزد شامل عوامل ساختاری، رفتاری، زمینه‌ای، ابزارهای سنجش شایستگی، ویژگی‌های ارزیابان کانون و ویژگی‌های شونده‌گان استخراج شد.

یافته‌های پژوهش

پس از مرور ادبیات تحقیق و طراحی و ارسال پرسشنامه ناساختاریافته به خبرگان و دریافت پاسخ‌ها، در دور اول دلفی ۶۵ مؤلفه شناسایی گردید. در مجموع و به صورت بینابین ۴۷ مؤلفه تأیید و ۱۸ مؤلفه مورد تأیید قرار نگرفت. در دور دوم دلفی، در مجموع ۳۹ مؤلفه تأیید و ۸ مؤلفه مورد تأیید قرار نگرفت. در مرحله سوم دلفی، تمامی مؤلفه‌ها تأیید شد. هم‌چنین رتبه تمامی ابعاد هشت‌گانه به جز بعد اول از عدد معیار حداقلی -۳/۶۶ بالاتر است که نشان از کیفیت بالای کلیت مؤلفه‌های اکتشافی داشت. از طرف دیگر، ضریب هم‌هنگی کندال برای این دور ۰/۴۰۷، مربع کای ۶۲/۲۸۱، درجه آزادی ۹ و عدد معناداری (Sig=۰/۰۰۰) به دست آمد که این مقدار از ضریب به منزله مناسب بودن میزان توافق و هم‌هنگی بالای ۴۰ درصدی میان اعضای پانل خبرگان است. عامل‌های ساختاری مؤثر بر توسعه شاخص‌های شایستگی کانون‌های ارزیابی شامل استراتژی سازمانی، ساختار سازمانی، نظام مالی و بودجه، نظام ارزیابی عملکرد، نظام تحقیق و توسعه و فناوری اطلاعات می‌باشد که رتبه بندی عوامل مذکور مطابق جدول ۳ می‌باشد:

جدول ۳. رتبه بندی عوامل ساختاری مؤثر بر طراحی مدل توسعه شایستگی

رتبه بندی	ضرایب بارعاملی تحلیل عاملی تأییدی متغیر شایستگی	مؤلفه‌ها	بعد اصلی
۱	۰/۷۹	فناوری اطلاعات	عوامل ساختاری
۲	۰/۷۴	استراتژی سازمانی	
۳	۰/۷۳	ساختار سازمانی	

۴	۰/۶۷	نظام ارزیابی عملکرد
۵	۰/۳۲	نظام مالی و بودجه

مهمترین عوامل رفتاری مؤثر بر طراحی مدل شایستگی در دستگاههای تابعه قوه قضاییه استان یزد با استفاده از کانونهای ارزیابی و توسعه شایستگی کارکنان احصاء گردید که رتبه بندی عوامل مذکور مطابق جدول ۴ می باشد:

جدول ۴. رتبه بندی عوامل رفتاری مؤثر بر طراحی مدل توسعه شایستگی

رتبه بندی	ضرایب بارعاملی تحلیل عاملی تأییدی متغیر شایستگی	مؤلفه ها	بعد اصلی
۱	۰/۸۴	فرهنگ سازمانی	عوامل رفتاری
۲	۰/۶۶	ویژگی های مدیریتی	
۳	۰/۶۳	ویژگی های کارکنان	
۴	۰/۴۸	سبک رهبری مدیران	

مهمترین عوامل زمینه ای مؤثر بر طراحی مدل شایستگی در دستگاههای تابعه قوه قضاییه استان یزد با استفاده از کانونهای ارزیابی و توسعه شایستگی کارکنان احصاء گردید که رتبه بندی عوامل مذکور مطابق جدول ۵ می باشد:

جدول ۵. رتبه بندی عوامل زمینه ای مؤثر بر طراحی مدل توسعه شایستگی

رتبه بندی	ضرایب بارعاملی تحلیل عاملی تأییدی متغیر شایستگی	مؤلفه ها	بعد اصلی
۱	۰/۵۴	ارتباط با ارباب رجوع	عوامل زمینه ای
۲	۰/۵۳	ارتباطات محیطی	
۳	۰/۵۱	محیط سیاسی و قانونی	

در ادامه نتیجه آزمون رتبه بندی فریدمن برای ابزارهای سنجش شایستگی در جدول ۶ نمایش داده شده است:

جدول ۶. نتیجه آزمون رتبه بندی فریدمن برای ابزارهای سنجش شایستگی

ابزارهای سنجش شایستگی	میانگین رتبه	وضعیت ابعاد در مقایسه با یکدیگر
مصاحبه	۴.۶۶	-
شبیه سازی (تمرینهای موقعیتی و ایفای نقش)	۴.۵۰	-
سنجش فعالیت فردی، تیمی و گروهی	۴.۷۵	-
سنجش مهارت نوشتاری	۴.۴۵	-
سنجش مهارتهای ادراکی (موردکاوی)	۴.۳۳	-
آزمون شخصیت	۴.۴۵	-
جستجوی اطلاعات و اخذ تصمیم در شرایط بحران	۴.۳۹	-
آزمونهای استعداد فنی و دانشی	۴.۴۷	-

شاخصهای آزمون رتبه بندی فریدمن

تعداد	آماره مربع خی دو	درجه آزادی	سطح معنی داری
۲۴۱	۶/۵۳۹	۷	۰.۴۷۸

در ادامه نتیجه آزمون t یک نمونه برای ویژگی های ارزیابی شوندگان در جدول ۷ نمایش داده شده است:

جدول ۷. آزمون t یک نمونه برای ویژگی‌های ارزیابی شوندگان

مقایسه میانگین مشاهده شده با مقدار ثابت ۳					ویژگی‌های ارزیابی شوندگان
تفاوت میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره t	میانگین	
۰.۶۷۶	۰.۰۰۰	۲۴۰	8.999	۳.۶۸	استعداد
۰.۶۳۱	۰.۰۰۰	۲۴۰	8.201	۳.۶۳	دانش
۰.۶۳۹	۰.۰۰۰	۲۴۰	9.356	۳.۶۹	نگرش
۰.۶۴۷	۰.۰۰۰	۲۴۰	8.914	۳.۶۵	مهارت

در ادامه نتیجه آزمون رتبه بندی فریدمن برای ویژگی‌های ارزیابی شوندگان در جدول ۸ نمایش داده شده است:

جدول ۸. نتیجه آزمون رتبه بندی فریدمن برای ویژگی‌های ارزیابی شوندگان

ویژگی‌های ارزیابی شوندگان	میانگین رتبه	وضعیت ابعاد در مقایسه با یکدیگر
استعداد	۲.۵۴	-
دانش	۲.۴۷	-
نگرش	۲.۵۵	-
مهارت	۲.۴۴	-

شاخص‌های آزمون رتبه بندی فریدمن

تعداد	آماره مربع خی دو	درجه آزادی	سطح معنی داری
۲۴۱	۱/۵۹۳	۳	۰.۶۶۱

در ادامه نتیجه آزمون t یک نمونه برای ویژگی ارزیابان در جدول ۹ نمایش داده شده است:

جدول ۹. آزمون t یک نمونه برای ویژگی ارزیابان

مقایسه میانگین مشاهده شده با مقدار ثابت ۳					ویژگی ارزیابان
تفاوت میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره t	میانگین	
.535	۰.۰۰۰	۲۴۰	6.901	3.54	ویژگی‌های فردی شخصیتی
.743	۰.۰۰۰	۲۴۰	10.278	3.74	مهارت‌های ارتباطی
.598	۰.۰۰۰	۲۴۰	8.325	3.60	شایستگی‌های فنی و تخصصی
.705	۰.۰۰۰	۲۴۰	9.254	3.71	شایستگی‌های ذهنی

در ادامه نتیجه رتبه بندی فریدمن برای ویژگی ارزیابان در جدول ۱۰ نمایش داده شده است:

جدول ۱۰. نتیجه آزمون رتبه بندی فریدمن برای ویژگی ارزیابان

ویژگی ارزیابان	میانگین رتبه	وضعیت ابعاد در مقایسه با یکدیگر
ویژگی‌های فردی شخصیتی	2.44	-
مهارت‌های ارتباطی	2.61	-
شایستگی‌های فنی و تخصصی	2.45	-
شایستگی‌های ذهنی	2.49	-

شاخص‌های آزمون رتبه بندی فریدمن

تعداد	آماره مربع خی دو	درجه آزادی	سطح معنی داری
-------	------------------	------------	---------------

۰.۳۴۳	۳	۳/۳۳۷	۲۴۱
-------	---	-------	-----

نتیجه آزمون t یک نمونه برای نتایج و پیامدهای سازمانی اجرای کانون‌های ارزیابی در جدول ۱۱ نمایش داده شده است:

جدول ۱۱. آزمون t یک نمونه برای نتایج و پیامدهای سازمانی اجرای کانون‌های ارزیابی و توسعه شایستگی

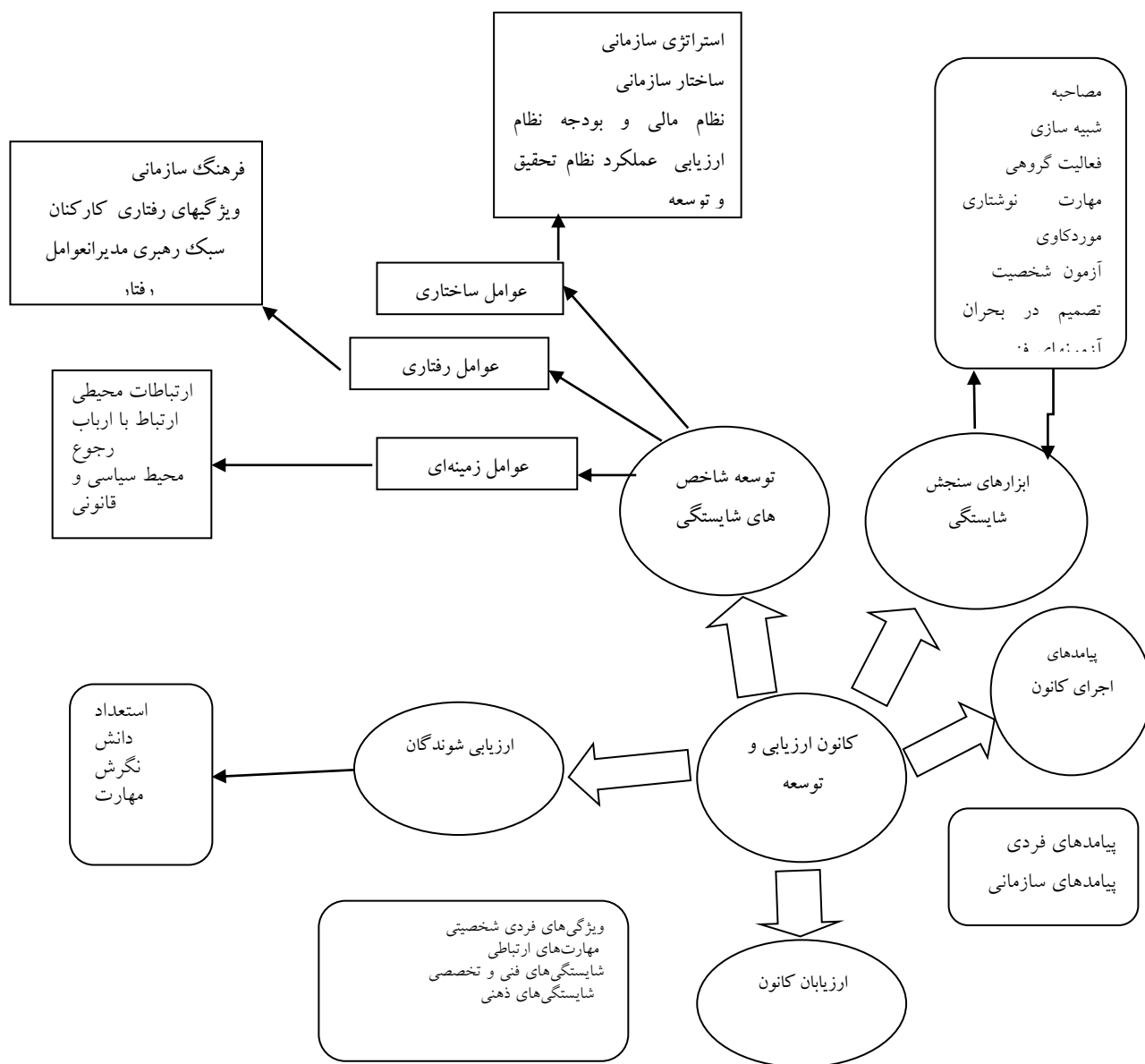
مقایسه میانگین مشاهده شده با مقدار ثابت ۳					نتایج و پیامدهای سازمانی اجرای کانون‌های ارزیابی و توسعه شایستگی
تفاوت میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره t	میانگین	
.676	۰.۰۰۰	۲۴۰	8.517	3.68	اجرای نظام شایسته‌سالاری در سازمان
.726	۰.۰۰۰	۲۴۰	9.794	3.73	افزایش میزان تناسب شغل و شاغل
.685	۰.۰۰۰	۲۴۰	9.119	3.68	افزایش بهره‌وری در سازمان
.689	۰.۰۰۰	۲۴۰	8.809	3.69	افزایش عدالت سازمانی خصوصاً عدالت رویه‌ای
.697	۰.۰۰۰	۲۴۰	9.448	3.70	رشد و بلوغ منابع انسانی
.755	۰.۰۰۰	۲۴۰	10.340	3.76	بهبود نظام ارتقاء، انتصاب، آموزش و توسعه،
.647	۰.۰۰۰	۲۴۰	8.582	3.65	مدیریت استعداد و جانشین‌پروری
.614	۰.۰۰۰	۲۴۰	8.141	3.61	ایجاد مدیریت دانش
.759	۰.۰۰۰	۲۴۰	10.952	3.76	شناسایی استعدادهای درون سازمانی

نتیجه آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای نتایج و پیامدهای سازمانی اجرای کانون‌های ارزیابی در جدول ۱۲ نمایش داده شده است:

جدول ۱۲. نتیجه آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای نتایج و پیامدهای سازمانی اجرای کانون‌های ارزیابی و توسعه

نتایج و پیامدهای سازمانی اجرای کانون‌های ارزیابی	میانگین رتبه	وضعیت ابعاد در مقایسه با یکدیگر
اجرای نظام شایسته‌سالاری در سازمان	5.07	-
افزایش میزان تناسب شغل و شاغل	5.15	-
افزایش بهره‌وری در سازمان	5.02	-
افزایش عدالت سازمانی خصوصاً عدالت رویه‌ای	5.04	-
رشد و بلوغ منابع انسانی	5.01	-
بهبود نظام ارتقاء، انتصاب، آموزش و توسعه،	5.16	-
مدیریت استعداد و جانشین‌پروری	4.80	-
ایجاد مدیریت دانش	4.74	-
شناسایی استعدادهای درون سازمانی	5.02	-
شاخص‌های آزمون رتبه‌بندی فریدمن		
تعداد	آماره مربع‌خی دو	سطح معنی‌داری
۲۴۱	۶/۴۲۹	۰.۵۹۹
		درجه آزادی
		۸

پس از تعیین ابعاد توسعه شایستگی کارکنان و مدیران دستگاه‌های وابسته به قوه قضاییه در استان یزد با استفاده از کانون ارزیابی و توسعه، راستی آزمایی مدل و همچنین تشریح ابعاد و تحلیل یافته‌های پژوهش و رتبه‌بندی و انتخاب مؤلفه‌های برتر می‌توان آنها را در قالب یک مدل واحد نمایش داده، تا تصویر روشن و دقیقی از مدل به دست آید. این مدل دارای ابعاد و شاخص‌هایی است. این شاخص‌های انتخاب شده می‌تواند ما را در پاسخ به سؤالات تحقیق که در قسمت بیان مسئله به آن اشاره شده است یاری دهد. این سؤالات اشاره اساسی به توسعه شایستگی کارکنان و مدیران دستگاه‌های وابسته به قوه قضاییه در استان یزد با استفاده از کانون ارزیابی و توسعه دارد که در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲ مدل نهایی توسعه شایستگی

بحث و نتیجه گیری

در اینجا به بررسی سوالات پژوهش پرداخته خواهد شد:

سؤال (۱) عوامل ساختاری، زمینه ای و رفتاری مؤثر بر طراحی مدل توسعه شایستگی در دستگاه‌های تابعه قوه قضاییه استان یزد با استفاده از کانون‌های ارزیابی و توسعه شایستگی کارکنان کدامند؟ عوامل ساختاری مؤثر بر توسعه شاخص‌های شایستگی کانون‌های ارزیابی شامل استراتژی سازمانی، ساختار سازمانی، نظام مالی و بودجه، نظام ارزیابی عملکرد، نظام تحقیق و توسعه و فناوری اطلاعات می‌باشد فناوری اطلاعات و نظام تحقیق و توسعه در سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه در استان یزد بیشترین تأثیر بر توسعه شایستگی کارکنان را دارد و کارکنان باید با بکارگیری صحیح مباحث فناوری اطلاعات و همچنین نوآوری و خلاقیت از بستریایی چون تحقیق و توسعه، شایستگی‌های خویش را توسعه دهند. عوامل رفتاری مؤثر بر شاخص‌های توسعه شایستگی کانون‌های ارزیابی شامل فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های کارکنان (مهارت‌های ارتباطی، مسئولیت پذیری، تفکر تحلیلی و حل مساله، توانایی نظارت و کنترل، تیم و شبکه‌سازی، هدف‌گرایی و هدایت عملکرد)، ویژگی‌های مدیریتی و سبک رهبری مدیران شناسایی شده است. در توسعه شایستگی کارکنان از طریق کانون‌های ارزیابی، براساس یافته‌های این پژوهش، بیشترین سهم مربوط به مقوله فرهنگ سازمانی می‌باشد. در وهله بعدی عامل "ویژگی‌های مدیریتی" تأثیر زیادی بر توسعه شایستگی کارکنان دارد. برای تحقق اهداف

سازمانی افراد لایق و کاردان باید در رأس امور قرار گیرند. بدهی است بجز یک مدیر شایسته، شخص دیگری قادر به تحقق انتظارات یک سازمان نخواهد بود و مدیر شایسته کسی است که هم دانش مدیریت داشته باشد و هم بتواند از تجارب استفاده مطلوب ببرد. بر اساس یافته‌های پژوهش عامل ویژگی‌های کارکنان در توسعه شایستگی کارکنان از طریق قانون‌های ارزیابی در رتبه بعدی قرار دارد. ویژگی‌های کارکنان به طور کلی با عملکرد برتر در یک شغل، رابطه مستقیم دارد. همچنین "سبک رهبری مدیران" کمترین میزان اثر گذاری بر توسعه شایستگی کارکنان از طریق قانون ارزیابی را دارد و توسعه شایستگی کارکنان بیشتر تحت تأثیر ویژگی‌های مدیریتی است تا سبک رهبری. لذا بیشترین سرمایه گذاری در این خصوص، باید در حوزه بکارگیری مدیرانی با ویژگی‌های مدیریتی بالا باشد و سبک رهبری در رده بعدی اهمیت قرار می‌گیرد. از جمله عوامل زمینه‌ای می‌توان به ارتباطات محیطی، ارتباط با دولت و ارتباط با شهروندان، ارتباط با ارباب رجوع و محیط سیاسی و قانونی اشاره کرد. بر اساس یافته‌های پژوهش عوامل زمینه‌ای مؤثر بر شاخص‌های شایستگی قانون‌های ارزیابی شامل ارتباطات محیطی، ارتباط با ارباب رجوع و محیط سیاسی و قانونی می‌باشد که ارتباط با ارباب رجوع بیشترین تأثیر و محیط سیاسی و قانونی با اختلاف بسیار ناچیزی کمترین تأثیر را بر توسعه شایستگی کارکنان دستگاه‌های وابسته به قوه قضاییه استان یزد دارد. این نتایج با پژوهش معین و همکاران (۱۳۹۱)، سادات حسینی و آبیانی (۱۳۹۴)، بدلی و امیرخانی (۱۳۹۲) و بنیت و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی داشته و بی شک توجه به عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری در بسیاری از تصمیم‌گیری‌های، برنامه‌ریزی و اجرای قانون و در نهایت شناسایی شایستگی‌های کارکنان و مدیران تأثیرگذار است. از سویی با نتایج پژوهش اکبری و همکاران (۱۳۹۵) نیز همخوانی داشته و دارای عوامل مشترکی در شاخص‌های زمینه‌ای و ساختاری می‌باشد.

سؤال (۲) رتبه بندی ابزارهای سنجش توسعه شایستگی کارکنان از طریق قانون ارزیابی و توسعه دستگاه‌های تابعه قوه قضاییه استان یزد چگونه است؟ بر اساس یافته‌های این پژوهش، بعد ابزارهای سنجش شایستگی از ابعاد بسیار مهم قانون‌های ارزیابی و توسعه است. در این پژوهش مهمترین ابزارهای سنجش شایستگی شناسایی شده عبارت است از: سنجش فعالیت فردی، تیمی و گروهی، مصاحبه، ایفای نقش. لذا باید از طریق قانون ارزیابی و توسعه با کمک طراحی دقیق و معتبر این ابزارها، افرادی که منطبق بر شاخص‌های تعریف شده هستند را شناسایی و انتخاب کرد و یا ارتقاء داد. سنجش "فعالیت فردی، تیمی و گروهی" از طریق قانون ارزیابی و توسعه شایستگی کارکنان در رتبه اول قرار گرفته و از اهمیت بالاتری برخوردار می‌باشد لذا پیشنهاد می‌گردد در راستای سنجش و ارزیابی بهتر کارکنان و مدیران دستگاه‌های تابعه قوه قضاییه استان یزد، استفاده از ابزار کارگروهی و تیمی در اولویت قرار گیرد. در تمرین کار گروهی، افراد حاضر در جلسه موقعیتی یکسان دارند و در پی کسب منافع مشترکی می‌باشند. شورای مدیران و جلسه هیئت مدیره نمونه‌هایی از کار گروهی هستند که تمامی افراد حاضر در جلسه به دنبال نیل به هدفی مشترک می‌باشند و کار گروهی نیز بر این مبنای شیب‌سازی شده است. این پژوهش با نتایج پژوهش‌های پیشین از جمله عیدی و دیانتی (۱۳۸۷)، عریضی و همکاران (۱۳۹۱)، موحذزاده (۱۳۹۳) و هافمن و مید (۲۰۱۲) همخوانی داشته و بی شک شناسایی صحیح و دقیق ابزارهای سنجش توسعه شایستگی کارکنان در اجرای قانون و در نهایت شناسایی شایستگی‌های کارکنان و مدیران از اهمیت بسیاری برخوردار است و با توجه به استفاده‌های مفیدی که در انتخاب شناسایی ابزارهای سنجش شایستگی در قانون ارزیابی می‌شود لذا شناسایی قابلیت‌های مورد نیاز سازمان امکانپذیر می‌باشد. همچنین با نتایج پژوهش دبری و جکسون (۲۰۲۰) همخوانی داشته و سنجش فعالیت فردی، تیمی و گروهی، مصاحبه، ایفای نقش را از مهمترین ابزارهای سنجش بر می‌شمرد.

سؤال (۳) رتبه بندی ویژگی‌های ارزیابی شوندگان در قانون ارزیابی و توسعه دستگاه‌های تابعه قوه قضاییه استان یزد چگونه است؟ قانون‌های ارزیابی بر چهار عنصر اساسی متکی هستند؛ شایستگی‌ها، ابزارها، ارزیابان، و ارزیابی شوندگان. در واقع قانون ارزیابی با تعامل افراد شرکت کننده در قانون با تمرین‌های ارزیاب‌ها و شایستگی‌های مورد سنجش شکل می‌گیرد. در بعد ویژگی‌های ارزیابی شوندگان، مؤلفه‌های نگرش، استعداد، دانش بیشترین تأثیر گذاری را در توسعه شاخص‌های شایستگی کارکنان سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه دارا هستند. در اولویت قرار گرفتن مؤلفه نگرش بسیار حایز اهمیت است و نشانه اهمیت مقوله نگرش به شغل و محیط خدمتی از نوع قضایی می‌باشد. همانگونه که ملاحظه می‌گردد مؤلفه "نگرش" بالاترین رتبه و مؤلفه "مهارت" پایین ترین رتبه را دارد هرچند هر چهار مؤلفه از نظر میانگین رتبه تفاوت فاحشی با یکدیگر ندارند، اما می‌توان به اهمیت نگرش و درک کارکنان از پدیده‌های پیرامون شغل و سازمان خود و تصمیم‌گیری برای عملیاتی کردن مسایل بر مبنای تصویر ذهنی پی برد. همچنین نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های بخشایش و جمشیدی کهساری (۱۳۹۱)، خضوعی و همکاران (۱۳۹۳) و دلویکز و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی داشته و با توجه به شناسایی شاخص‌های متناسب با ارزیابی شوندگان که در انتخاب، ارتقاء، استعدادیابی و پرورش مدیران آینده نقش مهمی دارد به بهترین شکل ممکن هدف غایی که همان انتخاب افراد شایسته است را در بر می‌گیرد. همچنین با نتایج پژوهش تورنتون (۲۰۱۷) همخوانی داشته و مؤلفه‌های نگرش، استعداد، دانش را دارای بیشترین تأثیر گذاری در توسعه شاخص‌های شایستگی کارکنان میداند.

سؤال (۴) رتبه بندی ویژگی‌های ارزیابان در قانون ارزیابی و توسعه دستگاه‌های تابعه قوه قضاییه استان یزد چگونه است؟ یکی از عوامل مؤثر بر کانون‌های ارزیابی، ارزیاب‌ها هستند. ارزیاب‌ها باید شناختی دقیق از مفهوم شایستگی‌ها و مدل مورد استفاده، ابزارها و تمرین‌ها، روش ارزیابی شامل مشاهده، ثبت رفتار و تخصیص شایستگی‌ها و تکنیک‌های مصاحبه داشته باشند تا بتوانند قضاوتی مناسب در مورد شایستگی‌های فرد مورد ارزیابی داشته باشند. این مهم با استفاده از ارزیاب‌های متخصص و با تجربه و ارائه آموزش‌های لازم به آنها میسر خواهد بود. نکته دیگر

چیدمان ارزیاب‌هاست، به نحوی که هر فردی توسط تعداد بیشتری ارزیاب مورد مشاهده و داوری قرار بگیرد. در بعد ویژگی‌های ارزیابان مؤلفه مهارت‌های ارتباطی، شایستگی‌های ذهنی، شایستگی‌های تخصصی، بیشترین تاثیرگذاری را در توسعه شاخص‌های شایستگی کارکنان سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه دارا هستند. ویژگی‌های ارزیاب‌ها در کانون ارزیابی و توسعه دستگاه‌های تابعه قوه قضاییه استان یزد، مؤلفه "مهارت‌های ارتباطی" بالاترین رتبه و مؤلفه "ویژگی‌های فردی شخصیتی" پایین‌ترین رتبه را دارد. در اولویت قرار گرفتن مؤلفه مهارت‌های ارتباطی جهت ارزیابان منتخب کانون ارزیابی و توسعه، نشانه اهمیت مقوله مهارت‌های ارتباطی است و به اهمیت این توانایی اشاره می‌کند. در همین رابطه، نتایج این پژوهش با پژوهش انجام شده با عنوان "شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی و ارائه مدلی برای آن" که توسط سادات حسینی و آییغی (۱۳۹۴) انجام گردیده است همخوانی دارد و بی شک توجه به عوامل زمینه‌ای نیز در بسیاری از تصمیم‌گیری‌های، برنامه‌ریزی و اجرای کانون تاثیرگذار است. لذا در مجموع با توجه به تعیین شاخص‌های شایستگی و تعیین مدل مربوطه پیشنهاد می‌گردد بهسازی عوامل ساختاری که مبنای مدل محسوب می‌شود در اولویت قرار گیرند و مطابق شاخص‌های تعیین شده، ابزارهای سنجش تدوین و در راستای توسعه کارکنان و مدیران بکارگیری شود. همچنین نتایج این پژوهش با پژوهش منتظری، واعظی و الوانی (۱۳۹۲)، منتظری و همکاران (۱۳۹۲) همخوانی دارد و نتایج تحقیق نشان می‌دهد دانش مرتبط، توانایی‌ها، مهارت‌ها و سایر ویژگی‌ها مفهوم شایستگی که شامل دانش و مهارت‌هاست را تشکیل داده و کانون‌های ارزیابی با طراحی آزمون‌های مربوطه به سنجش این شایستگی‌ها می‌پردازد. در این پژوهش، اهمیت ابزارهای سنجش شایستگی و سازگاری این ابزارها با شرایط ساختاری، رفتاری و محیطی دستگاه‌های قضایی استان یزد به تأیید می‌رسد و شناسایی ابزارهای سنجش مناسب در جهت تعیین افراد دارای صلاحیت، ضروری می‌باشد. همچنین با نتایج پژوهش لی و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی داشته و مؤلفه "مهارت‌های ارتباطی" را از مهمترین مؤلفه‌های ارزیابان کانون ارزیابی و توسعه می‌داند.

از آنجا که موضوع توسعه شایستگی کارکنان و مدیران در حوزه مدیریت و سازمان، ضرورتاً دارای کانونی عملی و کاربرد محور است، و این تحقیق نیز در سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه در استان یزد صورت گرفته، سعی شده است پیشنهادهای ارائه گردد که از حالت انتزاعی فراتر رفته و در جهت به کار گرفتن اصول شایسته‌سالاری با استفاده از کانون ارزیابی و توسعه باشد تا از طریق اجرای این شیوه، سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه در استان یزد شاهد افزایش رضایت شغلی، افزایش انگیزه کارکنان، بهبود توسعه کارکنان و در نهایت بهبود نظام ارتقا و انتصاب و همچنین مدیریت استعداد و جانشین‌پروری و افزایش تناسب شغل و شاغل باشند. در اینجا به مهمترین پیشنهادهای اجرایی و نتایج کاربردی اشاره می‌گردد:

- باتوجه به شناسایی ابعاد مدل توسعه شایستگی و تعیین اهمیت ابزارهای ارزیابی و سنجش شایستگی در این مدل پیشنهاد می‌گردد بگونه‌ای برنامه‌ریزی گردد که در سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه در استان یزد قبل از استخدام کارکنان و همچنین انتصاب مدیران، شایستگی افراد براساس ویژگی‌های رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای، از طریق شرکت در کانون ارزیابی و توسعه تعیین و سپس نسبت به کارگیری اقدام گردد.
 - با توجه به نقش بسیار تاثیرگذار مدل توسعه شایستگی طراحی شده جهت سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه در استان یزد پیشنهاد می‌گردد مسئولین ارشد این سازمان‌ها به منظور ایجاد احساس عدالت سازمانی، اجرای طرح جانشین‌پروری، افزایش انگیزش در کارکنان، افزایش تعهد سازمانی، افزایش عملکرد سازمانی و همچنین دستیابی به یک الگوی مناسب در ارزیابی و توسعه کارکنان، نسبت به اجرای کانون ارزیابی و توسعه اقدام نمایند و بستر انتخاب و ارتقاء شایسته‌ترین‌ها را فراهم آورند و در ایجاد و استقرار این کانون، از هیچ حمایت مادی و معنوی دریغ نورزند.
 - به منظور ایجاد و گسترش کانون ارزیابی در سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه در استان یزد استفاده از نظام تشویق و تنبیه مناسب برای زمینه‌سازی استقرار مدل پیشنهادی بسیار راهگشا می‌باشد.
 - از آنجا که با توجه به توسعه فناوری‌های نوین، شرایط شغلی در حال تغییر می‌باشند لذا به روزآوری و متناسب‌سازی بیش از پیش ابزارهای سنجش شایستگی بکار گرفته شده در کانون‌های ارزیابی و توسعه، بصورت دوره‌ای کاملاً ضروری می‌باشد.
 - برای بکارگیری ابزارهای سنجش شایستگی‌ها در کانون ارزیابی و توسعه، پیشنهاد می‌گردد زیرساخت‌های تکنولوژیکی آماده‌سازی گردد و فرایندها بصورت مکانیزه اجرا شود.
 - به منظور عملیاتی نمودن دستاوردهای کانون ارزیابی و توسعه پیشنهاد می‌گردد تعامل بیشتر با مدیران ارشد سازمان صورت پذیرد.
 - به منظور کارایی و اثربخشی بیشتر کانون ارزیابی و توسعه پیشنهاد می‌گردد از مشاوران بیرونی متخصص در طراحی ابزارهای سنجش کانون‌های ارزیابی و توسعه استفاده گردد.
 - در تدوین و طراحی شایستگی‌های هر سازمان باید به نحوه تدوین و ارزیابی این مهارت‌ها توجه شود؛ چه بسا بسیاری از سازمان‌ها در تدوین بهینه شایستگی‌ها دچار اشتباه گردیده و اعتبار آن کاهش می‌یابد.
- با توجه به نتایج پژوهش به مدیران ارشد در استان یزد پیشنهاد می‌شود، با برگزاری کارگاه‌های آموزشی در خصوص موضوع شایستگی و کانون‌های ارزیابی نسبت به عمومی کردن فرهنگ شایسته‌سالاری اقدام نمایند و به منظور ایجاد و گسترش کانون ارزیابی در سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه در استان یزد استفاده از نظام تشویق و تنبیه مناسب برای زمینه‌سازی استقرار مدل پیشنهادی بسیار راهگشا می‌باشد. همچنین به منظور ایجاد کانون ارزیابی و توسعه، تعیین مسئولیت هریک از سازمانها و افراد درگیر در کانون ارزیابی و توسعه شایستگی در سازمان‌های وابسته

به قوه قضاییه در استان یزد ضروری می باشد. از سویی پیشنهاد می‌گردد زیرساخت‌های تکنولوژیکی آماده‌سازی گردد و فرایندها بصورت مکانیزه اجرا شود و در این مسیر از مشاوران بیرونی متخصص در طراحی ابزارهای سنجش کانون‌های ارزیابی و توسعه استفاده گردد.

منابع

- ابوالعلائی، ب.، حبیبی، م.، جواهری زاده، ب.، و روانی، م. (۱۳۹۰). کانون‌های ارزیابی و توسعه: بیم‌ها و امیدها. ماهنامه تدبیر، شماره ۲۳۳، ص ۲۴-۱۲.
- آذر، ع، لطیفی، م. (۱۳۸۷). درآمدی بر الزامات فرایندی و معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دولت. اندیشه مدیریت، ۲، دوره ۷، ص ۳۷-۶۹.
- اکبری زنجانی، ب (۱۳۹۸). تاثیر شایستگی مدیران بر خلاقیت سازمانی با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی، پنجمین کنفرانس بین المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار، مرداد ۱۳۹۸.
- بالانتاین، ی. و پوا، ن. (۲۰۰۴). کانون‌های ارزیابی و توسعه مدیران، ترجمه مسعود سلطانی (۱۳۸۵). چاپ اول انتشارات آسیا تهران.
- بدلی، ز. امیرخانی، ا. (۱۳۹۲). تعیین شایستگی‌های کلیدی ارزیابان کانون ارزیابی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۴، دوره ۱، ص ۶۱-۸۱.
- تسلیمی، م؛ راعی، ر؛ فرزین وش، ا؛ برقی، م (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل شایستگی های مدیران پروژه های ملی کشور با تمرکز بر ریسک". نشریه مدیریت دولتی، دوره پنجم، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۲، ص ۸۱-۹۱.
- تیاموری، ن؛ زنگریز، ح. عبداللهی، ب. زین‌آبادی، ح (۱۳۹۷). اولویت‌بندی عوامل موثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۹، ص ۲۱-۵۰.
- حسینیان، ش. اکبری، م. و شاهرضا، م. (۱۳۹۰). بررسی فرایند انتصاب مدیران میانی آماد و پشتیبانی ناجا، فصلنامه توسعه، شماره ۲۲، دوره ۶، ص ۱۸۷-۱۶۱.
- خشوعی، م (۱۳۹۲). رساله دکتری: طراحی و اجرای کانون ارزیابی ارتقای مدیران (مطالعه موردی: شرکت گاز استان اصفهان) دانشکده روانشناسی دانشگاه اصفهان.
- خورشیدی، ع؛ اکرامی، م (۱۳۹۰). شناسایی عوامل سازنده شایستگی های مدیران. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ص ۵۸۰-۵۹۲.
- دهقانان، ح (۱۳۸۶). مدیریت بر مبنای شایستگی، مجله مجلس و پژوهش، سال ۱۳، شماره ۵۳، مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی.
- دیانتی، محمد و عرفانی، مریم (۱۳۸۸). شایستگی، مفاهیم و کاربردها. نشریه تدبیر، شماره ۱۹۰، ۲۰۶-۱۴.
- رحیم نیا، ف، هوشیار، و (۱۳۹۲). ارائه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱۳، صص ۵۵-۶۸.
- زاهدی، ش. و شیخ، ا. (۱۳۸۹). الگوی قابلیت های راهبردی مدیران میانی دولتی. مطالعات مدیریت راهبردی، (۱)، ۱۳۹-۹۵.
- عریضی، ح. و براتی، م (۱۳۹۳). نقش واسطه‌های پهنای نقش در رابطه بین عملکرد مدیران در کانون ارزیابی، توانایی‌های شناختی و خودپیروی در شغل با عملکرد شغلی. دو فصلنامه روانشناسی معاصر، شماره ۹، دوره ۲، ص ۱۰۱-۱۱۲.
- عریضی، ح.، خشوعی، م و نوری، ا. (۱۳۹۱). کاربرد کانون ارزیابی و تحلیل شغل در تعیین شایستگی‌های مدیریتی، دو فصلنامه روانشناسی معاصر، شماره ۱، دوره ۷، ص ۸۵-۹۸.
- عسکری، آ، حاجی فر، س، هاشمی، س (۱۳۹۶). ادراک عدالت سازمانی: کاربرد کانون ارزیابی در سازمان، پنجمین کنفرانس ملی پژوهش های کاربردی در مدیریت و حسابداری.
- قربانی، د (۱۳۹۷). تأملی بر ایجاد مراکز ارزیابی به‌عنوان رویکرد نوین نظام جانشین‌پروری در نظام بانکی، مطالعات مدیریت و کارآفرینی، شماره سوم، ص ۴۴-۵۴.
- مطهری‌نژاد، ح (۱۳۹۷). جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۹، ص ۲۱-۵۰.
- موحدزاده، ا. (۱۳۹۳). ارائه مدلی جهت ارتقاء اثربخشی کانون های توسعه و پرورش مدیران مبتنی بر شایستگی. سومین همایش ره‌آوران آموزش با محوریت بهسازی و توسعه با آموزش تهران.
- Ben-Shahar, T. H. (2016). Equality in Education—Why we must go all the way. *Ethical Theory and Moral Practice*, 19(1), 83-100.
- Boyatzis, R., Stubbs, E.C. and Taylor, S.N. (2002), "Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education", *Academy of Management Learning and Education*, 1, 2, pp. 150-162.
- Byham, William c. (2003), "What is Assessment Center? The Assessment Method, Applications, and the Iconologies, Development Dimensions International Co". available from: www.assessmentcenters.com

- Cochran, G. (2009). "Developing a Competency Model for 21st Century Extension Organization", Ohio State University, a doctor of dissertation, pp.45-82.
- Dewberry, C., & Jackson, D. J. R. ((2020)). The Perceived Nature and Incidence of Dysfunctional Assessment Center Features and Processes: Dysfunctional Elements of Assessment Centers. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(2), 189 - 196. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12140> Selection and Assessment, 25(4), 317 - 332. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12187>
- Draganidis, Fotis; Mentzas, Gregoris. (2006). "Competency based management: a review of systems and approaches". *Information Management & Computer Security*, Vol 14, No 1, pp 51 - 64.
- Kuncel, N.R., & Beatty, A.S. (2015). "Thinking at work: Intelligence, critical thinking, job knowledge, and reasoning". In K.F. Geisinger (Editor in Chief), *APA Handbook of testing and assessment: Vol. 1. Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology*, D.C.: American Psychological Association, Washington, pp. 417 - 436.
- Lee, J., Connelly, B. S., Goff, M., & Hazucha, J. F. ((2019)). Are assessment center behaviors' meanings consistent across exercises? A measurement invariance approach. *International Journal of*
- McClelland, Rich & Boyatzis (1982). *The Competent Manager measurement*. New York: Sage Pub.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). "Competence at Work: Model for Superior Performance". New York: John Wiley & Sons, Inc, pp.45-82.
- McLagan, P. A. (1997). "Competencies: The next generation". *Training and Development Journal*, 51, 2, PP.40-47.
- Prabawati, I., & AOktariyanda, T. (2018). Competency-based training model for human resource management and development in public sector. *Journal of Physics: Conference Series*, 953(1), 012157 IOP Publishing.
- Thornton III, G. C., Mueller-Hanson, R. A., & Rupp, D. E. (2017). *Developing organizational simulations: A guide for practitioners, students, and researchers*. Routledge.
- Traicoff, D., Pope, A., Bloland, P., Lal, D., Bahl, J., Stewart, S, Ahrendts, J. J. V. (2019). Developing standardized competencies to strengthen immunization systems and workforce, pp.115-185.

نحوه استناد به مقاله:

عابدی اردکانی؛ مصطفی، سرلک؛ محمدعلی، درویش؛ حسن، فراتی؛ حسن. (۱۴۰۱). طراحی مدل توسعه شایستگی کارکنان با استفاده از کانون ارزیابی و توسعه. *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۵ (۱)، ۱-۱۴. https://jhce.rasht.iau.ir/article_690919.html