

صلى الله عليه وسلم



دانشگاه شاهرود

دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

گروه مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد

# شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی و ارائه مدلی برای آن

معصومه سادات حسینی

استاد راهنما

دکتر سعید آیباعی اصفهانی

استاد مشاور

دکتر حمزه جمشیدی کوهساری

آذرماه ۱۳۹۴

دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

گروه مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد خانم معصومه سادات حسینی

تحت عنوان:

شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی و ارائه مدلی برای آن

در تاریخ ۱۳۹۴/۸/۲۰ توسط کمیته تخصصی زیر جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد مورد ارزیابی و با درجه .....مورد پذیرش قرار گرفت.

امضاء	اساتید مشاور	امضاء	اساتید راهنما
	نام و نام خانوادگی: حمزه جمشیدی کوهساری		نام و نام خانوادگی: سعید آبیاعی اصفهانی
	نام و نام خانوادگی:		نام و نام خانوادگی:

امضاء	نماینده تحصیلات تکمیلی	امضاء	اساتید داور
	نام و نام خانوادگی:		نام و نام خانوادگی: رضا شیخ
			نام و نام خانوادگی: بزرگمهر اشرفی

تقدیم به

پدر و مادر عزیز و مهربانم

که در سختی ها و دشواری های زندگی همواره یاورمی دلسوز و فداکار

و پشتیبانی محکم و مطمئن برایم بوده اند.

سپاس خدای را که سخنوران، در ستودن او بمانند و شمارندگان، شمردن نعمت های او ندانند و کوشندگان، حق او را گزاردن نتوانند. و سلام و دورد بر محمد و خاندان پاک او، طاهران معصوم، هم آنان که وجودمان وامدار وجودشان است؛ و نفرین پیوسته بر دشمنان ایشان تا روز رستاخیز...

به مصداق «من لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق» بر خود لازم می‌دانم زحمات و مساعدت‌های بی‌دریغ عزیزانی را که در انجام این تحقیق مرا یاری کرده اند، ارج نهاده و سپاسگزار لطف‌های بی‌دریغ ایشان باشم:

✓ از اساتید گرانقدر و فرهیخته جناب آقای دکتر سعید آیبافی، جناب آقای دکتر حمزه جمشیدی به واسطه حمایت و راهنمایی‌های ارزشمند ایشان

✓ از استاد محترم و بزرگوار جناب آقای دکتر رضا شیخ به واسطه راهنمایی های ایشان در اخذ این پایان نامه

✓ از استاتید فرهیخته و فرزانه جناب آقای دکتر باباشاهی و جناب آقای دکتر رجب زاده به واسطه راهنمایی های ارزشمند ایشان در طراحی مدل

✓ از همه خبرگان ارجمند و اساتید محترمی که در فرایند پژوهش با بنده همکاری کردند

✓ از پدر و مادر عزیز و مهربانم به واسطه همراهی و همدلی صمیمانه ایشان

هم‌چنین، در اینجا لازم است از خواهر عزیز و مهربانم سرکار خانم محبوبه سادات حسینی و دوست بزرگوارم سرکار خانم شادان توکلی کمال تشکر و قدردانی را نموده و خداوند متعال را به خاطر این نعمت‌های بی‌کران سپاس گویم.

## تایید اصالت، صحت و رعایت امانت در پایان نامه

اینجانب معصومه سادات حسینی دانشجوی رشته **MBA** مقطع تحصیلی کارشناسی ارشد به شماره دانشجویی ۹۲۰۵۳۳۴ صحت، اصالت و رعایت امانت در پایان نامه را تأیید و اعلام می‌نمایم. کلیه نتایج این پایان نامه و نشریات مرتبط با آن (از قبیل مقالات استخراج شده) حاصل کار اینجانب و بدون هرگونه دخل و تصرف است و موارد نسخه برداری شده از آثار دیگران را با درج کامل مشخصات منبع ذکر کرده‌ام.

علاوه بر این، هر گونه آثار مرتبط با این پایان نامه را با رعایت امانت منتشر نموده و یا خواهم نمود. بنابراین، در تمامی آثار مرتبط (نظیر مقاله، ثبت اختراع، شرکت در جشنواره‌ها و...) حقوق مالکیت دانشگاه صنعتی شاهرود (از جمله حقوق اساتید محترم راهنما و مشاور) را رعایت می‌نمایم و هرگونه اثری را با هماهنگی و درج نام مبادی ذی صلاح دانشگاه (از جمله استاد محترم راهنما) منتشر خواهم نمود.

در صورت اثبات خلاف مندرجات فوق و یا هرگونه تخلفی که صحت، اصالت و رعایت امانت در پایان نامه را مخدوش نماید، دانشگاه می‌تواند مطابق با ضوابط و مقررات حاکم (قانون حمایت از حقوق مولفان و مصنفان و قانون ترجمه و تکثیر کتب و نشریات و آثار صوتی، ضوابط و مقررات آموزشی، پژوهشی و انضباطی) با اینجانب رفتار نماید. بنابراین، حق هرگونه اعتراض در خصوص احقاق حقوق مکتسب و تشخیص و تعیین تخلف و مجازات را از خویش سلب می‌نمایم. هم‌چنین، مسئولیت هرگونه پاسخ‌گویی به اشخاص اعم از حقیقی و حقوقی و مراجع ذی‌صلاح (اعم از اداری و قضایی) به عهده اینجانب خواهد بود و دانشگاه هیچ‌گونه مسئولیتی در این خصوص نخواهد داشت.

معصومه سادات حسینی

## چکیده

در اقتصاد جهانی امروز، انتخاب و توسعه‌ی کارکنان برای مدیران و متخصصین منابع انسانی فعالیت مهمی است. فرایند کانون ارزیابی روندی است که توسط سازمان‌های مختلف برای اهداف متنوعی استفاده می‌شود. کانون‌های ارزیابی از ارزیابان آموزش دیده‌ی متعددی استفاده می‌کند که این ارزیابان رفتار شرکت‌کنندگان را در شبیه‌سازی‌های فعالیت‌های مهم کاری مشاهده می‌کنند. ارزیابان عملکرد شرکت‌کنندگان را با توجه به سازه‌های کانونی مانند ابعاد و وظایف، ارزیابی می‌کنند و توصیه‌هایی برای بهبود به آنان می‌کنند. کانون ارزیابی ابزار مؤثری برای استخدام، انتخاب، برنامه‌های جانشین پروری و توسعه سرمایه‌ی انسانی در سراسر سطوح سازمانی است.

هدف از انجام این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت مراکز سنجش شایستگی (کانون‌های ارزیابی و توسعه) می‌باشد. روش پژوهش، گراند تئوری (نظریه‌ی داده بنیاد) است. روش گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با متخصصین این حوزه (اساتید دانشگاه و متخصصین در حوزه‌ی طراحی و اجرای کانون) می‌باشد و نمونه‌گیری به روش تئوریک انجام شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مقایسه مداوم در رویکرد نظریه‌ی زمینه‌ای استراوس و کوربین در سه مرحله‌ی، کد گذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. "کانون ارزیابی و توسعه‌ای موفق" به عنوان پدیده‌ی محوری در نظر گرفته شد که سایر مقوله‌ها شامل: عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل محیطی، عوامل رفتاری، دسترسی به منابع و ... به نحوی بر آن اثرگذار بودند. در نهایت مدلی از عوامل مؤثر بر موفقیت کانون‌های ارزیابی و توسعه ارائه گردید.

واژه‌های کلیدی: کانون ارزیابی، کانون توسعه، شایستگی، گراند تئوری.

## فهرست مطالب

فصل اول: کلیات تحقیق.....	۱
۱-۱- تشریح و بیان مسئله تحقیق.....	۲
۲-۱- ضرورت انجام تحقیق.....	۴
۳-۱- اهداف تحقیق.....	۸
۱-۳-۱- هدف اصلی تحقیق.....	۸
۲-۳-۱- اهداف فرعی تحقیق.....	۸
۴-۱- روش تحقیق.....	۹
۵-۱- سوال‌های تحقیق.....	۹
۶-۱- فرضیه‌های تحقیق.....	۹
۷-۱- روش و ابزار گردآوری تحقیق.....	۱۰
۸-۱- جامعه آماری تحقیق و نمونه.....	۱۰
۹-۱- روش نمونه‌گیری.....	۱۱
۱۰-۱- روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات.....	۱۱
۱۱-۱- تعریف واژگان کلیدی.....	۱۴
فصل دوم: ادبیات تحقیق.....	۱۷
۱-۲- مقدمه.....	۱۸
۲-۲- تاریخچه.....	۲۰
۱-۲-۲- کانون‌های ارزیابی از کجا آمده‌اند؟.....	۲۰
۲-۲-۲- تاریخچه کانون ارزیابی در ایران.....	۲۳
۳-۲- مفاهیم کانون ارزیابی و توسعه.....	۲۴
۱-۳-۲- مفهوم کانون ارزیابی.....	۲۴
۲-۳-۲- مفهوم کانون‌های توسعه.....	۲۷
۳-۳-۲- تکامل کانون‌های توسعه ای.....	۲۹
۴-۳-۲- مقایسه با سایر روش‌های ارزیابی.....	۳۲
۵-۳-۲- برآورد استفاده از کانون‌های ارزیابی و توسعه.....	۳۴
۴-۲- کانون‌های ارزیابی و توسعه و جانشین‌پروری.....	۳۵
۵-۲- اخلاق، الزامات قانونی و مسئولیت اجتماعی.....	۳۷
۶-۲- عناصر اصلی کانون ارزیابی.....	۴۰
۱-۶-۲- ارزیابان.....	۴۱
۱-۱-۶-۲- تعاریف.....	۴۱
۲-۱-۶-۲- آموزش ارزیابان.....	۴۵
۳-۱-۶-۲- شایستگی‌های ارزیابان.....	۴۶
۲-۶-۲- مدل شایستگی.....	۵۰
۱-۲-۶-۲- تجزیه و تحلیل سیستماتیک برای تعیین سازه رفتاری مرتبط با شغل.....	۵۵
۳-۶-۲- تمرین‌ها.....	۵۶
۴-۶-۲- شرکت‌کنندگان.....	۵۸
۵-۶-۲- گزارشات بازخورد.....	۶۱



۶۳	۷-۲- اعتبار کانون های ارزیابی و توسعه
۶۶	۸-۲- اجرای کانون ارزیابی
۷۱	۹-۲- مروری بر پژوهش های پیشین
۸۳	فصل سوم: روش شناسی تحقیق
۸۴	۱-۳- مقدمه
۸۴	۲-۳- نوع تحقیق
۸۹	۳-۳- نقشه پژوهشی تحقیق
۹۰	۴-۳- روش تحقیق
۹۰	۱-۴-۳- گراند تئوری
۹۲	۵-۳- مراحل روش شناسی نظریه بنیادی
۹۳	۱-۵-۳- طرح تحقیق
۹۵	۲-۵-۳- جمع آوری و مرتب کردن داده ها
۹۶	۳-۵-۳- تجزیه و تحلیل داده ها
۹۸	۴-۵-۳- ارائه نظریه و مقایسه با ادبیات
۹۹	۵-۵-۳- اعتبارسنجی نظریه
۱۰۰	۶-۳- روش نمونه گیری و حجم نمونه
۱۰۴	۷-۳- روایی تحقیق
۱۰۵	۱-۷-۳- روایی داخلی
۱۰۵	۲-۷-۳- تعمیم پذیری
۱۰۶	۳-۷-۳- تصدیق و اعتماد
۱۰۶	۱-۳-۷-۳- تصدیق
۱۰۶	۲-۳-۷-۳- اعتماد
۱۱۱	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق
۱۱۲	۱-۴- مقدمه
۱۱۲	۲-۴- نحوه گردآوری اطلاعات
۱۱۲	۳-۴- فراگرد انجام گراند تئوری
۱۱۳	۱-۳-۴- مرحله کدگذاری باز
۱۱۷	۲-۳-۴- مرحله کدگذاری محوری
۱۳۰	۳-۳-۴- مرحله کدگذاری انتخابی
۱۳۳	فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات
۱۳۴	۱-۵- مقدمه
۱۳۴	۲-۵- اهداف تحقیق
۱۳۵	۳-۵- سوالات تحقیق
۱۴۰	۴-۵- تشریح راهبردهای مدل
۱۴۲	۵-۵- بحث و نتیجه گیری
۱۴۵	۶-۵- نوآوری های تحقیق
۱۴۶	۷-۵- محدودیت های تحقیق
۱۴۶	۸-۵- پیشنهادهایی برای مدیران، سازمان ها و نهادها

۱۴۸.....	۹-۵- پیشنهادات برای تحقیقات آتی.....
۱۴۹.....	منابع.....
۱۵۹.....	پیوست ها.....

## فهرست جدول‌ها

- جدول ۱-۲، طیف کانون ارزیابی توسعه ای..... ۲۹
- جدول ۲-۲، ویژگی‌های سه نسل کانون توسعه ای..... ۳۰
- جدول ۳-۲، مقایسه روش‌های مختلف ارزیابی..... ۶۳
- جدول ۴-۲، پژوهش‌های گذشته داخلی درباره کانون‌های ارزیابی و توسعه..... ۷۱
- جدول ۵-۲، پژوهش‌های گذشته خارجی درباره کانون‌های ارزیابی و توسعه..... ۷۸
- جدول ۱-۳، مقایسه رویکرد کیفی و کمی..... ۸۷
- جدول ۲-۳، فرایند ساختن نظریه ی بنیادی..... ۹۳
- جدول ۳-۳، ویژگی‌های مصاحبه شوندگان..... ۱۰۲
- جدول ۴-۳، تناظر معیارهای ارزیابی پژوهش کمی و پژوهش کیفی..... ۱۰۹
- جدول ۱-۴، مقوله بندی مفاهیم مرتبط..... ۱۱۴
- جدول ۲-۴، طبقه بندی فرایند کانون ارزیابی و توسعه موفق..... ۱۱۷
- جدول ۳-۴، دسته بندی و سازمان دهی علل استفاده از کانون ارزیابی و توسعه..... ۱۲۲
- جدول ۴-۴، دسته بندی و سازمان دهی شرایط زمینه ای..... ۱۲۴
- جدول ۵-۴، دسته بندی و سازمان دهی شرایط مداخله گر..... ۱۲۷
- جدول ۶-۴، دسته بندی پیامدهای کانون‌های ارزیابی و توسعه..... ۱۲۹

## فهرست شکل‌ها

- شکل ۱-۲، نتایج استخراج شایستگی‌های کلیدی ارزیابان کانون ارزیابی بر مبنای وظایف..... ۴۷
- شکل ۲-۲، شایستگی‌های مشترک ارزیابان کانون ارزیابی بر مبنای وظایف..... ۴۸
- شکل ۳-۲، شایستگی‌های متمایز ارزیابان کانون ارزیابی در هر وظیفه ..... ۴۹
- شکل ۴-۲، مراحل اجرایی کانون ارزیابی..... ۶۷
- شکل ۱-۴، مدل نهایی..... ۱۳۱
- شکل ۱-۵، مدل نهایی کانون ارزیابی و توسعه موفق مبتنی بر مطالعات خیرگی و داده بنیاد..... ۱۳۹

# فصل اول

## کلیات تحقیق

## ۱-۱- تشریح و بیان مسئله تحقیق

بی شک تصویر دنیای امروز بدون وجود سازمان‌ها دشوار و غیر ممکن است. محیط ناپایدار، پرچالش، پویا و رقابتی، شرایط نوینی را بر سازمان‌ها تحمیل کرده است. پیشرفت‌های سریع تکنولوژی‌ها و فناوری‌ها، منجر به تغییر ویژگی‌ها و رفتار سازمان‌ها و مؤسسات تولیدی و خدماتی گردیده است. سازمان‌ها و رهبران آن‌ها به طور مستمر می‌کوشند تا با بکارگیری هوشمندانه‌ترین و پیشرفته‌ترین فناوری‌ها، پویایی خود را در محیط متغیر کنونی حفظ کنند. نیروی انسانی به عنوان عامل هوشیاری در قبال فرصت‌های جدید تکنولوژی و بکارگیری مؤثر آن امروزه به مزیت رقابتی تمام سازمان‌ها تبدیل گردیده است. لذا خلق و بکارگیری تکنولوژی‌ها و نوآوری‌های مناسب در این حوزه برای سازمان‌ها از اولویت بالایی برخوردار است. از آنجا که تکنولوژی فقط منحصر به سخت افزار نبوده و بخشی از آن درحوزه نرم افزاری به منظور شناخت دانش فنی، دانش چرایی و دانش چگونگی و نیز در حوزه مهارت‌های انسانی قرار می‌گیرد، هر ساله شاهد فهرست بلندی از فناوری‌هایی هستیم که در حوزه منابع انسانی در سازمان‌های برتر بکار گرفته می‌شود. این فناوری‌ها کمک می‌کنند تا سازمان‌ها بتوانند بهترین نیروهای انسانی را جذب کرده، آن‌ها را به مناسب‌ترین شیوه پرورش و توسعه داده، انگیزه آنان را پایش کرده و با بکارگیری ابزارهای مناسب جهت ارزیابی دقیق عملکرد از فعالیت مرزبانان تکنولوژی و کارآفرینان حمایت کنند [۱].

در جهان پر شتاب و رو به توسعه‌ی امروز سازمان‌ها و بنگاه‌های موفق برای بقا و تداوم فعالیت خود و ورود به عرصه رقابت جهانی، از تحول سازمانی و مدیریتی استقبال می‌کنند. بی تردید پذیرش این تحول، نیاز به ابزار مربوط به خود را دارد و یکی از این ابزارها بهره‌گیری از روش‌های پیشرفته، برای جذب استعدادها و پرورش مدیران آینده با رویکرد شایسته‌گزینی و نخبه‌پروری است. در راهبرد سازمان الگوی شایسته‌سالاری به عنوان آرمان، باید به صورت فرآیند علمی تعریف شود. سازوکارهای آن با واژگان روشن و ساده و قابل

اندازه‌گیری تعیین گردد و جدول زمانی اجرای آن طراحی و در این رابطه از کارشناسان مدیریت و مشاوران منابع انسانی و رفتار سازمانی کمک گرفته شود [۲].

نتایج تحقیقات نشان از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی، در سال‌های آینده دارد و حقیقت این است که شناسایی بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور، بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر، به دنبال طراحی برنامه‌های جدی و منظم جانشین‌پروری 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 بپردازند. برای این منظور مراکز ارزیابی از جمله فرایندهایی است که از اعتبار و مقبولیت بالایی برخوردار شده است [۳].

کانون ارزیابی با عمر پنجاه ساله‌ی خود [۴] یک روش ارزیابی است [۵]، در حالی که گاهی نحوه‌ی نام‌گذاری آن در ذهن افرادی که با آن آشنا نیستند، تصور مکان را ایجاد می‌کند. این روش در چند دهه اخیر در بخش‌های دولتی و خصوصی کاربرد زیادی یافته است [۶؛ ۷] و به سنجش دانش، مهارت، توانایی‌ها و ویژگی‌های گروهی از شرکت‌کنندگان [۸؛ ۹] توسط تیم ارزیابان با استفاده از طیف گسترده‌ای از تمرین‌های شبیه‌سازی دلالت دارد [۱۰].

این فرایند نخست در جنگ جهانی اول و دوم، و بعد از آن به سرعت در شرکت‌های مختلفی نظیر: تلفن و تلگراف آمریکا، آی بی ام، جنرال الکتریک و... مورد استفاده قرار گرفت. در ایران نیز، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و سازمان مدیریت صنعتی در طراحی و اجرای مراکز ارزیابی پیشگام هستند. شرکت‌های سایپا، تیزرو، شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران، ریخته‌گری ایران خودرو،

تراکتورسازی ایران و ... از جمله سازمان‌های ایرانی هستند که از این روش استفاده کرده‌اند. مراکز ارزیابی، روشی جامع برای ارزیابی قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد است. از این ارزیابی‌ها می‌توان برای سنجش آمادگی‌ها و توانایی‌های فعلی افراد و یا استعدادهای بالقوه آنها استفاده کرد. مراکز ارزیابی، به ارزیابی گروهی از شرکت‌کنندگان (داوطلبان) توسط تیم ارزیابی با استفاده از تمرین‌ها و آزمون‌های ارزیابی با استفاده از تمرین‌ها و آزمون‌ها افراد واجد شرایط برای تصدی مناصب به طور عمده مدیریتی استفاده می‌شود. در این مراکز برحسب هدفی که دنبال می‌شود، دو نوع مرکز (کانون) ارزیابی وجود دارد: کانون‌هایی که برای تصمیم در مورد استخدام طراحی می‌شوند و کانون‌هایی که برای شناخت نقاط قوت و قابل توسعه افراد، برای ارتقاء تشکیل می‌شوند. اولی کانون ارزیابی و دومی کانون توسعه‌ای نامیده می‌شود. استخدام و ارتقاء، تشخیص نیازهای آموزشی، توسعه و بهبود قابلیت‌ها سه کارکرد اصلی مراکز ارزیابی هستند [۳؛ ۱۱].

پیاده‌سازی کانون‌های ارزیابی و توسعه همانند تمامی ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی و روش‌های بهبود، مستلزم وجود برخی آمادگی‌ها و پیش‌زمینه‌ها در سازمان ذیربط می‌باشد. 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، شکست خورده و یا به نتایج و دستاوردهای مورد انتظار نائل نمی‌شوند [۱۲].

در این تحقیق فناوری کانون ارزیابی و توسعه به عنوان یک الگوی جامع در انتخاب، ارتقاء و توسعه کارکنان مورد مطالعه قرار گرفته و عوامل کلیدی و مؤثر بر موفقیت استقرار این مراکز مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## ۱-۲- ضرورت انجام تحقیق

یکی از سرمایه‌های مهم هر سازمان، منابع انسانی است که در جهت دستیابی به اهداف سازمانی نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کند. بی تردید نقش منابع انسانی با حرکت از سطوح ابتدایی سازمان (مشاغل ساده‌تر)، به



سمت رأس هرم سازمان (مشاغل پیچیده‌تر) پررنگ‌تر می‌شود. پیچیدگی شغل، یعنی چالش برانگیز بودن شغل [۱۳] از جمله ویژگی‌های شغل است که با عملکرد شغلی افراد ارتباط دارد [۱۴]. 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 [۱۰].

در ایران نیز ضرورت توجه به موضوع شایستگی مدیران در سال‌های اخیر بیش از پیش احساس می‌شود، به نحوی که براساس فصل هشتم قانون خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶ مجلس شورای اسلامی، انتصاب و ارتقای شغلی کارمندان باید پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق آنان در مشاغل قبلی صورت گیرد [۱۵]. اما شایستگی واژه‌ای با تعاریف متعدد است [۱۶] که گاهی به معنای شایسته بودن یعنی انجام آن جنبه مورد انتظار در شغل است و گاهی به قابلیت‌های درونی فرد اشاره دارد که برای انجام کار درست لازم است [۱۷؛۵]. در جامع‌ترین تعریف می‌توان گفت شایستگی، عامل کلیدی در بقای سازمان‌ها به مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علایق، تجارب و توانمندی‌های مرتبط با شغل اطلاق می‌شود که فرد را در عملکرد شغلی خود موفق می‌کند [۱۸؛۱۰].

موضوع مهمی که در مورد شایستگی‌ها اهمیت دارد، وجود ابزاری برای سنجش این شایستگی‌ها است [۲۰؛۱۹]. یکی از روش‌هایی که در کشورهای توسعه یافته [۲۱] و طی ده سال اخیر در کشور ایران [۲۲] مانند شرکت بهسو، سازمان گسترش و نوسازی و ایران خودرو برای سنجش شایستگی کارکنان و بالاخص مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد کانون ارزیابی است [۱۰].

اشنايدر و اسمیت<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) اطمینان از شایستگی افراد در پست‌های کلیدی فعلی سازمان، ایجاد شرایط جذب و ادامه خدمت مدیران مستعد، بستری برای برنامه‌ریزی جانشینی با شناخت پتانسیل‌های موجود، ایجاد فضای رشد و یادگیری در سازمان، ایجاد تحرک، رقابت سالم و مبارزه با روزمرگی و یکنواختی در داخل سازمان را به عنوان مزایای استفاده از آن نام می‌برند [۲۳]. به طور کلی کانون‌های ارزیابی فرصتی را در اختیار کاندیدا قرار می‌دهد تا قابلیت‌ها و توانمندی‌های مرتبط با پست و جایگاه سازمانی خود را نشان دهند. نتایج حاصله از این فرآیند، نشان دهنده توان آینده کاندیدا در اداره بهینه پست مورد نظر می‌باشد. در واقع کانون ارزیابی از طریق شبیه‌سازی آینده فرد را مورد سنجش قرار می‌دهد [۲۴]. مراکز ارزیابی 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 ارزیابی نظیر اثرهاله‌ای، تأثیرپذیری از نزدیکترین رفتار، گرایش به حدوسط و... قرار می‌گیرد. در نتیجه این فرآیند از عینیت (نزدیکی به واقعیت) بالاتری برخوردار خواهد شد [۲۵؛ ۲۶].

امروزه اهمیت استفاده از کانون‌های ارزیابی به دلیل تغییرات سریع و حرفه‌ای شدن امور واضح و روشن است. با توجه به نقش و کارکردهای مثبت کانون ارزیابی، این فرایند می‌تواند در توسعه و پیشرفت مدیران و سازمان‌های ایرانی تأثیر بسزایی داشته باشد. در ایران سازمان‌هایی از این فناوری استفاده کرده‌اند که از میان آن‌ها می‌توان به ایران خودرو، سایپا، گروه بهمن، شرکت نفت، فولاد مبارکه و شرکت مپنا اشاره کرد. بانک پارسیان، بانک تجارت و قرارگاه خاتم نیز در حال استقرار کانون می‌باشند.

با توجه به تجربیات شخصی محقق، می‌توان به چند مورد از ضرورت‌های سازمان‌های ایرانی برای استفاده از فرایند کانون ارزیابی و توسعه اشاره کرد. موارد زیر بیانات مدیران منابع انسانی چند سازمان بزرگ می‌باشد:

---

<sup>۱</sup>. Schneider & Schmitt

- ما در مجموعه‌ی راه آهن با اینکه کارایی بالایی داشتیم، ولی اثربخشی بسیار پایین بود. به دنبال علت بودیم. بعد از انجام بررسی‌هایی به این نتیجه رسیدیم که عدم تناسب شغل و شاغل در مجموعه‌ی ما بسیار بالاست. به ناکارآمدی سیستم جذب پی بردیم و به دنبال سیستمی برای جذب افراد باصلاحیت بودیم. سیستمی که نظام شایسته‌سالاری را در سازمان پیاده کند. با توجه به نیاز سازمان، کانون ارزیابی و توسعه را در سازمان اجرا کردیم.

- برای هر پست سازمانی متقاضیان زیادی وجود دارد، و در روش‌های سنتی افراد همیشه معترض هستند که چرا انتخاب نشده‌اند. ولی وقتی از یک روش علمی و استاندارد استفاده می‌کنیم، افراد قانع می‌شوند و قبول می‌کنند که افرادی که انتخاب شده‌اند از آن‌ها قوی‌تر بوده‌اند.

- مدیر سازمان گسترش احساس کرد که روش‌های سنتی جواب نمی‌دهد و ما باید یک مدل خاص برای سازمان داشته باشیم و بر مبنای آن جذب و ارتقاء داشته باشیم تا خطاها کم شود. زیرا در روش‌های سنتی، ما شرکت را به فردی می‌سپردیم و او شرکت را با چند میلیارد ضرر به ما تحویل می‌داد. با اینکه خیلی فرد اخلاقی و مسئولیت‌پذیری بود ولی شایستگی‌های کسب و کار را نداشت.

- امروزه سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که آنچه باعث اعتلای یک سازمان می‌شود نیروی انسانی سازمان است. آنچه که باعث شده مپنا اولین شرکت موفق در ساخت نیروگاه در خاورمیانه باشد، نیروی انسانی ما بود. برای اینکه این موفقیت‌ها تداوم داشته باشد ما کانون برگزار کردیم. این کانون از دل نیاز مپنا به این که به‌روز باشد و در منطقه بی‌رقیب باشد و پروژه‌های خوب بگیرد، بوجود آمده است.

به طور خلاصه می‌توان به این موارد نیز اشاره کرد: نیاز به مدیران کارآفرین و مستعد برای آینده‌ی سازمان، جانشین‌پروری، شناسایی استعدادها در سازمان و تقویت حلقه‌ی مدیریت استعداد، برنامه‌های توسعه‌ای

مناسب، نیازسنجی آموزشی صحیح و آموزش مناسب، برقراری نظام شایسته سالاری و جذب و ارتقاء شایسته‌ترین نیروها.

با شرایط، موجود شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی لازم و ضروری است و نتایج حاصل از این تحقیق به سازمان‌ها برای استقرار موفق یک مرکز سنجش شایستگی کمک می‌کند. همان‌طور که بررسی پیشینه تحقیقات نشان می‌دهد، در این زمینه پژوهشی انجام نشده است و این مسئله نیاز به انجام این پژوهش را نشان می‌دهد.

### ۱-۳- اهداف تحقیق

#### ۱-۳-۱- هدف اصلی تحقیق:

- شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی و ارائه مدلی برای آن

#### ۱-۳-۲- اهداف فرعی تحقیق:

- شناسایی علل استفاده از کانون‌های ارزیابی و توسعه

- شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی قبل از اجرای کانون

- شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی حین اجرای کانون

- شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی بعد از اجرای کانون

- شناسایی پیامدهای اجرای کانون ارزیابی و توسعه موفق

#### ۱-۴- روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف، یک تحقیق اکتشافی بوده و از نظر نتیجه، تحقیق بنیادی محسوب می‌شود و از داده‌های کیفی استفاده خواهد نمود. این تحقیق، بر اساس تحقیق کیفی انجام خواهد شد و استراتژی تحقیق، تحقیق مبنایی با هدف تئوری‌پردازی است، و سؤالی که در این‌جا مطرح می‌باشد، این است که عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی چیست؟

#### ۱-۵- سوالات تحقیق

- عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی کدامند و مدل آن چگونه است؟
- علل استفاده از کانون‌های ارزیابی و توسعه چیست؟
- عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی قبل از اجرای کانون چیست؟
- عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی حین اجرای کانون چیست؟
- عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی بعد از اجرای کانون چیست؟
- پیامدهای اجرای کانون ارزیابی و توسعه موفق کدامند؟

#### ۱-۶- فرضیه‌های تحقیق

این تحقیق از نوع فرضیه‌ای نمی‌باشد.

## ۷-۱- روش و ابزار گردآوری تحقیق

منابع جمع‌آوری اطلاعات، در روش نظریه مبنایی، در دو دسته طبقه‌بندی می‌شوند؛ منابع اولیه که شامل مصاحبه‌ها (که اغلب ضبط می‌شوند)، مشاهده مشارکتی و غیر مشارکتی، ثبت مصاحبه‌ها از زمینه‌ی مورد مطالعه و دفترچه‌ی خاطرات است، و منابع ثانویه که تجارب شخصی، ادبیات موجود و مقایسه‌ی آن‌ها را در بر می‌گیرد [۲۷].

در نظریه مبنایی داده‌ها می‌توانند از منابع مختلفی مانند داده‌های دست دوم، تاریخچه زندگی، مصاحبه‌ها، مشاهدات درون‌نگری، داده‌های مشاهده‌ای و یادداشت‌های کوتاه جمع‌آوری شوند.

## ۸-۱- جامعه آماری تحقیق و نمونه

جامعه آماری این پژوهش خبرگان و افراد صاحب نظر در حوزه کانون ارزیابی شامل اساتید دانشگاه و متخصصین استقرار کانون ارزیابی می‌باشند.

به دلیل گستردگی جامعه آماری و اینکه شناسایی و دسترسی به تمام این جامعه در عمل امکان‌پذیر نمی‌باشد، محقق ناگزیر از نمونه‌گیری است. روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری تئوریک یا نظری خواهد بود؛ از آنجا که ابزار اصلی انجام این تحقیق مصاحبه است، نمی‌توان از قبل مشخص کرد که چه تعداد افراد بایستی در مطالعه ما انتخاب شوند تا پدیده مورد علاقه در مطالعه کیفی به طور کامل شناسایی شود. از این رو به جمع‌آوری اطلاعات تا زمانی ادامه می‌دهیم که به نقطه اشباع برسیم؛ جایی که داده‌های جدیداً جمع‌آوری شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری کرده‌ایم تفاوتی ندارد و مثل هم شده‌اند.

## ۱-۹- روش نمونه‌گیری

با توجه به ویژگی‌های ذکر شده برای جامعه آماری، امکان شناسایی و تعامل با همه افراد جامعه ممکن نمی‌باشد. از این رو انتخاب یک نمونه آماری به عنوان نماینده جامعه مورد نظر اجتناب‌ناپذیر است. نمونه‌گیری تئوریک یا نظری مناسب‌ترین شیوه انتخاب نمونه در پژوهش‌های کیفی است. این نمونه‌گیری عبارت است از فرایند گردآوری داده‌ها برای نظریه‌پردازی که از این طریق تحلیلگر به طور همزمان داده‌هایش را گردآوری و کدگذاری و تحلیل می‌کند و تصمیم می‌گیرد که چه داده‌هایی را در مرحله بعدی گردآوری کند و آن‌ها را کجا پیدا کند تا بدین وسیله نظریه‌اش را در حین شکل‌گیری‌اش تدوین کند. نظریه در حال تدوین، فرایند گردآوری داده‌ها را کنترل می‌کند. استفاده از نمونه‌گیری نظری به منزله یک استراتژی، تنها زمانی امکان پذیر و عملی است که اقتضای آن را بپذیریم، که تمامی مصاحبه‌ها در یک مرحله انجام نشوند و تفسیر داده‌ها پیش از پایان مصاحبه‌ها آغاز شود. تفسیر فوری داده‌های گردآوری شده مبنای تصمیم‌گیری درباره نمونه‌گیری است. این تصمیم‌گیری تنها به حوزه انتخاب موارد نمونه محدود نمی‌شود، بلکه تصمیم‌گیری درباره نوع داده‌هایی که در ادامه باید گردآوری شوند و در موارد حاد تغییر روش را نیز شامل می‌شود [۲۸].

## ۱-۱۰- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

روش تجزیه و تحلیل در این تحقیق، قیاسی (غیرآماری) است. با توجه به هدف تحقیق، که همانا شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی و ارائه مدلی برای آن است، با انجام بررسی‌های اولیه، از روش نظریه مبنایی (نظریه برخاسته از زمینه، تئوری زمینه‌دار، نظریه بنیادی، گراند تئوری)، برای استخراج عوامل مؤثر و ارائه مدل برای آن استفاده می‌شود. به دلیل اینکه بخشی از جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه صورت خواهد گرفت، لذا در تجزیه و تحلیل کیفی از کدگذاری و تحلیل داده‌های کیفی استفاده خواهد شد.

«نظریه مبنایی معمولاً، بر سطح خرد (نه کلان) متمرکز است و بر تفسیر مداوم، بین تحلیل داده‌ها تأکید دارد» [۲۷]؛ زیرا هدف، استخراج نظریه‌ای بر مبنای داده‌های جمع‌آوری شده است. حاصل تئوری مبنایی، نظریه‌ای است که از نظر وسعت در طبقه‌بندی نظریه‌های میانی قرار می‌گیرد و از نظر نوع، یک نظریه اسمی یا مبتنی بر داده‌هاست و بنابراین می‌تواند فاصله تئوری و عمل را کاهش دهد [۲۹].

تئوری مبنایی، آفرینش نظریه به روش استقرایی و تلاش برای درک درست و احساس مناسب از وقایع روزمره است. همچنین تلاشی است برای درک دنیای مشارکت‌کنندگان آن‌طور که خود آن‌ها ساخته‌اند. گراند تئوری می‌تواند بین مفاهیم ارتباط برقرار کند و از وقایع و امور مادی، مفاهیم انتزاعی تولید کند که شاید با پژوهش‌های کمی به دشواری قابل انجام هستند [۳۰]. با این روش پژوهش، شناخت شرایطی که فرایندهای روانی اجتماعی در آن روی می‌دهند، تشریح متغیرهای اجتماعی مؤثر و مخفی که رفتار انسان را شکل می‌دهد و درک شرایط اجتماعی که منشاء رفتار هستند، میسر است. در زیر فعالیت‌های انجام شده در مراحل اصلی تحقیق کیفی به اختصار بحث می‌شود.

## ۱- طرح تحقیق

نخستین گام، تعریف پرسش‌های اساسی تحقیق است. پرسش‌ها را باید حتی‌المقدور محدود تعریف کرد تا تحقیق بر موضوع متمرکز شود، اما نه آن‌چنان محدود که امکان کشف یافته‌های غیرمنتظره و انعطاف پذیری از میان برود. برای انجام هر نوع بررسی و تحقیقی، مسئله‌ای پیش می‌آید و سپس سوالاتی در آن مورد مطرح می‌شوند.

سؤال تحقیق اهمیت خاصی دارد؛ چرا که به نوعی، باعث می‌شود موضوع مورد بررسی محدود شود. در بررسی‌ها و تحقیقات نمی‌توان همه‌ی جوانب یک موضوع را بررسی کرد [۲۷]. در کل می‌توان چنین گفت که مطالعات نظریه مبنایی با سوال «اینجا چه می‌گذرد» آغاز می‌شوند. این شیوه‌ای است که به محقق کمک



می‌کند فرایند یا یک موقعیت را درک کند. در این مراحل محقق باید ویژگی‌ای داشته باشد که اصطلاحاً حساسیت نظری نامیده می‌شود. حساسیت نظری باید در دو مرحله (انتخاب موضوع و کدگذاری) حفظ شود. حساسیت نظری به کیفیت شخصی محقق اشاره دارد؛ منظور، آگاهی و باریک بینی محقق در مورد معنی داده‌هاست. حساسیت نظری به داشتن بصیرت و توانایی معنی دادن به داده اشاره دارد و باعث می‌شود نظریه‌ای توسعه یابد که مبنایی و به لحاظ مفهومی غنی و بانسجام بالا باشد [۲۷].

## ۲- جمع‌آوری و مرتب کردن داده‌ها

در مورد جمع‌آوری داده در بخش ۱-۷ توضیح داده شد.

## ۳- مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها

در تحقیق نظریه مبنایی، فرایند جمع‌آوری داده‌ها، نظم دادن و تجزیه و تحلیل داده‌ها به هم وابسته‌اند و هم‌زمان انجام می‌شوند. به عقیده‌ی اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) این فرایند، اعمالی را نشان می‌دهد که به وسیله‌ی آن نظریه‌ها بر پایه داده ساخته می‌شوند. تجزیه و تحلیل داده‌ها برای هر مورد (هر نمونه) بر اساس مفاهیمی صورت می‌گیرد که در جریان کدگذاری به دست می‌آیند. در جریان کدگذاری، داده‌ها به واحد-های (قطعات) کوچکتر تجزیه یا شکسته می‌شوند و مفهوم‌سازی از آن‌ها صورت می‌گیرد. این قسمت فرایند اصلی ساختن نظریه است.

نکته‌ی دیگری که در اینجا شایان ذکر است، این است که مرز بین انواع کدگذاری‌ها مصنوعی است؛ یعنی ممکن است از یک مرحله‌ی کدگذاری به مرحله دیگری وارد شویم، بدون این که متوجه باشیم. این اتفاق بیشتر در مراحل کدگذاری باز و کدگذاری محوری اتفاق می‌افتد. در مرحله‌ی تحلیل، کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی وجود دارند. کدگذاری به فرایندی از تحلیل اشاره دارد که از خلال آن مفاهیم تشخیص داده شده، ابعاد و خصوصیات آن در داده‌ها کشف می‌گردند. کدگذاری باز به آن بخش از کار اطلاق می‌شود

که به طبقه‌بندی کردن پدیده‌ها از یادداشت‌های کوتاه پرداخته می‌شود که نتیجه‌ی نهایی آن، نام نهادن و طبقه‌بندی کردن مفاهیم است [۲۷].

#### ۴- ارائه نظریه و مقایسه با ادبیات

از این مرحله است که داده‌ها به نظریه تبدیل می‌شوند. تماشای رشد و نمو نظریه، یک حالت جالب توجه است. یگانگی، یک فرایند مداوم است که در طول زمان به وجود می‌آید. می‌توانیم بگوییم نظریه‌سازی از اولین تحلیل‌ها ادامه می‌یابد. یگانگی‌کردن یک عمل متقابل بین داده‌هاست [۲۷]. اولین قدم در مرحله‌ی یگانگی‌کردن، تصمیم‌گیری در مورد طبقه‌بندی مرکزی است. طبقه‌بندی مرکزی، که گاهی طبقه‌بندی درونی هم نامیده می‌شود، تم (درون مایه‌ی) تحقیق را نشان می‌دهد که محصول یک نوع تجرید است.

#### ۱-۱- تعریف واژگان کلیدی

مراکز سنجش شایستگی: منظور از مراکز سنجش شایستگی همان کانون‌های ارزیابی و توسعه‌ای است که در سازمان‌ها تحت این عنوان مستقر می‌شوند.

کانون ارزیابی: مراکز ارزیابی، روشی جامع برای ارزیابی قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد است. از این ارزیابی‌ها می‌توان برای سنجش آمادگی‌ها و توانایی‌های فعلی افراد و یا استعدادها بالقوه آن‌ها استفاده کرد. مراکز ارزیابی، به ارزیابی گروهی از شرکت‌کنندگان (داوطلبان) توسط تیم ارزیابی با استفاده از تمرین‌ها و آزمون‌های متنوعی دلالت دارد که به منظور انتخاب افراد واجد شرایط برای تصدی مناصب به طور عمده مدیریتی استفاده می‌شود [۳].

کانون توسعه‌ای: استفاده از تکنیک کانون ارزیابی به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت کننده است. از کانون توسعه‌ای برای شناسایی نیازهای توسعه‌ای که عملکرد اثربخش شغلی و یا بهبود شغلی را تسهیل می‌کند، استفاده می‌شود. این امر به نوبه خود به توفیق بیشتر سازمان منجر می‌شود [۱۱].

شایستگی: شایستگی قابلیت‌ها و رفتارهای دورنی افراد است که برای انجام درست کار لازم هستند.

گراندد تئوری: روش تحقیق کیفی است، که برای بررسی فرایندهای اجتماعی موجود در تعاملات انسانی به کار می‌رود و عبارت است از فرایند ساخت یک نظریه مستند و مدون از طریق گردآوری سازمان‌یافته و تحلیل استقرایی مجموعه داده‌های گردآوری شده به منظور پاسخگویی به پرسش‌های نوین در زمینه‌هایی که فاقد مبانی نظری کافی برای تدوین هرگونه فرضیه و آزمون آن هستند [۲۸].



# فصل دوم

## ادبیات تحقیق

امروزه 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 [۳۰؛ ۱۰].

سازمان‌ها از تعدادی ابزارهای منابع انسانی برای رسیدن به تناسب فرد و سازمان استفاده می‌کنند. این‌ها عبارتند از: استفاده از فرایندهای انتخاب پیشرفته [۳۱]؛ تاکتیک‌ها و فرایندهای اجتماعی کردن سازمانی باشدت بالا [۳۲؛ ۳۳]؛ فرایندهای توسعه و آموزش رهبری [۳۴] و فرایندهای توسعه و برنامه‌ریزی شغلی سازمان‌یافته [۳۵]، روش کانون ارزیابی برای استخدام فارغ‌التحصیلان با پتانسیل بالا و شناسایی افرادی که بهترین تناسب را با سازمان دارند، به کار گرفته می‌شود. آن‌ها قادر به اندازه‌گیری طیف وسیعی از شایستگی‌ها و مهارت‌ها هستند و آنها مخصوصاً قدرت مدیریت و شایستگی فردی مرتبط با موفقیت مدیریتی، رضایت شغلی و تناسب فرد-سازمان را اندازه می‌گیرند [۳۶]. نمرات کانون ارزیابی اعتبار پیش‌بینی را نشان داده‌اند [۳۷]، با این حال شک‌هایی در مورد قدرت پیش‌بینی با گذشت زمان وجود دارد [۳۸].

فارغ‌التحصیلان برای استخدام و توسعه پرهزینه هستند، اما مهارت‌های آن‌ها به شکل فزاینده‌ای مورد نیاز سازمان‌هاست [۳۲؛ ۳۹]. ظهور مدیریت استعداد باعث شده سازمان‌ها افرادی را استخدام کنند که در آینده از ستارگان سازمان باشند. ستارگان فارغ‌التحصیل غالباً "بلند پرواز"، "سریع السیر"، "پتانسیل بالا" لقب می‌گیرند و نشان‌دهنده‌ی یک رده خاص از منابع انسانی هستند و می‌توانند سهم منحصر به فردی در موفقیت استراتژیک سازمان داشته باشند [۳۱]. سازمان‌ها منابع قابل توجهی در توسعه و فرآیندهای مدیریت

شغلی برای فارغ‌التحصیلان با پتانسیل بالا سرمایه‌گذاری می‌کنند. فارغ‌التحصیلان انتظار مسئولیت زود هنگام برای کارهای پیچیده، فرصت‌های شغلی با دید بلند، فرصت‌های توسعه کیفی و پیشرفت شغلی سریع را دارند. سازمان‌ها از فارغ‌التحصیلان با توان بالقوه بالا انتظار دارند تا به عملکرد برتر دست یابند و انعطاف‌پذیری، وفاداری و تعهدشان را به سازمان نشان دهند [۴۲؛۴۱]. از آن‌ها انتظار می‌رود که به سرعت با ساختار و فرهنگ سازمان یکپارچه شوند [۴۳؛ ۴۴؛ ۳۸].

کانون‌های ارزیابی به طور گسترده‌ای برای انتخاب فارغ‌التحصیلان استفاده می‌شوند و آن‌ها موفقیت قابل توجهی در پیش‌بینی طیفی از خروجی‌های قابل توصیف، مانند عملکرد بالا، پیشرفت و رضایت شغلی دارند [۴۵؛۴۶]. کانون‌های ارزیابی ویژگی‌های مهمی دارند که باعث می‌شود برای انتخاب فارغ‌التحصیلان مناسب باشند. آن‌ها استاندارد شده‌اند. آن‌ها روی تمرین‌های وابسته به عملکرد و رفتاری تمرکز می‌کنند و ابعاد مهارتی متعددی را با استفاده از تمرین‌های مختلف اندازه‌گیری می‌کنند. آن‌ها از ارزیابان متعددی برای اندازه‌گیری ابعاد مهارت استفاده می‌کنند [۴۷]. کانون‌های ارزیابی ظرفیت اندازه‌گیری خصوصیات یکتای سرمایه‌انسانی و منطبق کردن آن‌ها با فرهنگ و استراتژی سازمانی را دارند. این اتفاقات به این دلیل است که فرایند توسعه‌ی کانون ارزیابی ریشه در فرایندهای سازمانی مانند مدل شایستگی و آنالیز شغل دارد. رفتارهایی که معمولاً در کانون ارزیابی، ارزیابی می‌شوند به عملکرد شغل واقعی و نیازهای فرهنگ سازمان، مربوط می‌شوند [۴۸].

کانون‌های ارزیابی ارزش پیش‌بینی به طور بالقوه خاصی برای افراد فارغ‌التحصیل دارند. فرایند ارزیابی ممکن است خودش ادراکات مثبتی درباره حرفه‌ای بودن سازمان و اینکه سازمان چطور پیش می‌رود، ایجاد کند. فارغ‌التحصیلان با پتانسیل بالا به احتمال زیاد در معرض شیوه‌های مختلفی که به منظور افزایش تناسب فرد و سازمان طراحی شده‌اند، قرار می‌گیرند. این فرایندها ممکن است ادراکات ابتدایی فارغ‌التحصیل از

سازمان را تغییر دهد و ممکن است که دنیای شخصی فارغ‌التحصیل به خاطر قرارگرفتن در معرض فرآیندهای سازمانی تغییر کند [۳۸].

## ۲-۲- تاریخچه

### ۲-۲-۱- کانون‌های ارزیابی از کجا آمده‌اند؟

با این که کانون‌های ارزیابی در اروپا به وجود آمده‌اند، اما اکثر داده‌ها حکایت از ایجاد آن در امریکا دارد. هرچند بخش خصوصی بیشتر زیر نفوذ سنت امریکایی است، اما سنت اروپایی هنوز سهم مناسبی در بخش دولتی دارد. قدیمی‌ترین نمونه‌ای که به کانون ارزیابی شباهت دارد، هیئت مصاحبه ارتش<sup>۱</sup> است. این هیئت در سال ۱۹۴۲ ایجاد شد و اقدام‌هایی انجام داد که در سایر واحدهای ارتش، به خصوص هیئت انتخاب افسران ارتش<sup>۲</sup> به کار گرفته شد. هیئت اخیر نیز باعث ایجاد رویکرد مشابهی در انتخاب افسران ارتش آلمان شد [۱۱].

دومین گام مهم در امریکا، و این بار نیز در ارتش اتفاق افتاد. در سال ۱۹۶۶، دفتر مطالعات استراتژیک (OSS)<sup>۳</sup> که به CIA تبدیل شد، از روشی مشابه برای انتخاب جاسوسان خود استفاده کرد. استفاده از این روش به عنوان نقطه آغاز و تولد کانون‌های ارزیابی شناخته می‌شود. البته این ادعا چندان درست نیست، اما بهبودهای بعدی این روش در CIA، تمرین‌ها و محتوایی ایجاد کرد که در حال حاضر کاربرد وسیعی دارند. تفاوت میان رویکرد امریکایی و انگلیسی هنوز بر شیوه و محتوای کانون‌های ارزیابی مؤثر است. کانون‌های ارزیابی بخش دولتی تا حد زیادی از رویکرد هیئت انتخاب افسران ارتش یا هیئت انتخاب خدمات عمومی<sup>۴</sup> تأثیر پذیرفته‌اند. شیوه مورد استفاده در بخش خصوصی، متأثر از روش OSS است [۱۱].

<sup>۱</sup> . Admiralty Interview Board

<sup>۲</sup> . War Office Selection Board

<sup>۳</sup> . Office of Strategic Studies

<sup>۴</sup> . Civil Service Selection Board



اولین کاربرد عمومی در اروپا، ایجاد هیئت انتخاب خدمات عمومی بود که برای ارزیابی شایستگی داوطلبان انتصابات خدمات عمومی و دیپلماتیک مورد استفاده واقع می‌شد. این هیئت از زمان تأسیس در سال ۱۹۴۵ تاکنون، به فعالیت خود ادامه داده است. هیئت انتخاب خدمات عمومی به این دلیل ایجاد شد که پیش از آن رویه‌های انتخاب متکی بر رشته و سطح تحصیلات بود. این روش برای مردانی که درگیر جنگ بودند و به تحصیل نپرداخته بودند، مناسب نبود. بدیهی است که از آن زمان پیشرفت‌هایی حاصل شده، اما اصول کاری تغییر نکرده است. تمرین‌هایی که برای شبیه‌سازی کار مدیران ارشد شرکت‌ها و سازمان‌های خدماتی طراحی شده‌اند، مشتمل بر کارگروهی، تمرین‌های نوشتاری، ارایه مطالب و حل گروهی مسئله می‌باشد. علاوه بر این، داوطلبان آزمون توانایی و پرسشنامه‌ای را تکمیل می‌کنند، همکارانشان آنان را ارزیابی می‌کنند و توسط سه نفر مختلف مصاحبه می‌شوند [۱۱].

پیشرفت مهم بعدی در خدمات عمومی، استفاده از کانون‌های ارزیابی در شرکت مخابرات امریکا (AT&T) است که مطالعه‌ای طولی<sup>۱</sup> از پیشرفت مدیریت را انجام داده است. شرکت در اوایل دهه ۱۹۵۰ در پی شناسایی افرادی بود که بدون در نظر گرفتن تحصیلات و زمینه‌های شغلی قبلی، مستعد پیشرفت در شغل‌های مدیریتی باشند. این کار از دو جهت بسیار نافذ بوده است. اول این که اطلاعات فراوانی برای سنجش اعتبار این روش به دست داده است. اطلاعات جمع‌آوری شده کانون‌ها و پیش‌بینی پیشرفت شغلی داوطلب در آینده افشا نشد و به صورت ادواری مقایسه‌هایی میان پیشرفت واقعی و پیش‌بینی صورت گرفت. در پی انتشار نتایج این پروژه، سایر شرکت‌ها - به خصوص در امریکا - به AT&T توجه کردند تا ببینند چه اتفاقی آنجا افتاده است و چگونه از این روش بهره ببرند [۱۱].

در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، استفاده از این روش رشد اندکی داشت و این رشد بیشتر در امریکا و شعب شرکت‌های امریکایی در اروپا بود. استفاده‌کنندگان کانون ارزیابی در آن زمان بیشتر شعبه‌های شرکت‌های

---

<sup>۱</sup> . Longitudinal Study

امریکایی مثل IBM و زیراکس بودند [۴۹]. البته همان رقابتی که بر رشد کانون ارزیابی در امریکا تأثیر داشت، در انگلستان نیز وجود داشت. برای مثال مارس<sup>۱</sup> در اوایل دهه ۱۹۷۰ از کانون‌های ارزیابی برای انتخاب مدیران ارشد استفاده کرد و تا مدتی در صنعت مواد غذایی یکه تاز بود. در پایان دهه ۱۹۸۰ دو رقیب اصلی مارس، کادبری شوئپس<sup>۲</sup> و رانتری مکینتاش<sup>۳</sup> (که اکنون بخشی از نستله است) برای انتخاب مدیران ارشد خود از کانون ارزیابی استفاده کردند [۱۱].

برخی شرکت‌های چندملیتی اروپایی نیز از اواسط دهه ۱۹۷۰، به استفاده از کانون‌های ارزیابی رو آوردند. شرکت‌هایی مثل فیلیپس و زیمنس از جمله این شرکت‌ها بودند. در طی این سال‌ها، استفاده از کانون‌های ارزیابی در بخش عمومی رشد کرد. رشد چشمگیر بعدی در سال ۱۹۷۸ اتفاق افتاد؛ زمانی که کمیسیون فرصت‌های برابر<sup>۴</sup> از کانون ارزیابی به عنوان ابزار استخدام کارمندان اجرایی و عالی رتبه خود استفاده کرد. آنان به دنبال مکانیسمی عادلانه برای انتخاب افراد بودند [۱۱].

در سال‌های اخیر، کانون ارزیابی، روش متداول در گزینش و ارزیابی مدیران شناخته شده است. براساس پژوهشی در سال ۱۹۹۱، ۶۰ درصد شرکت‌های انگلیسی از این روش بهره می‌جستند. در حالی که تحقیق مشابهی در سال ۱۹۸۶ تعداد شرکت‌های استفاده کننده از کانون ارزیابی را فقط ۲۰ درصد گزارش کرده بود. در سال ۱۹۸۹ محقق دیگری به نام مآبی<sup>۵</sup> برآورد کرد که ۳۷ درصد شرکت‌هایی که بیش از یک هزار نفر پرسنل دارند، برای انتخاب و آموزش مدیران خود از کانون ارزیابی استفاده می‌کنند. یک بررسی دیگر در سال ۱۹۹۳ گزارش کرد که شرکت‌های بزرگ تمایل بیشتری به بکارگیری کانون ارزیابی دارند. براساس این گزارش، ۹/۴۹ درصد شرکت‌های خصوصی و ۷/۳۸ درصد شرکت‌های دولتی در انگلیس کانون ارزیابی دایر

---

2. Mars

1. Cadbury Schwepps

2. Rowntree Macintosh

3. Equal Opportunities Commission

4. MABEY

کرده‌اند. برآورد دیگر حاکی از این است که ۴۰ درصد سازمان‌های فعال در انگلیس (که بیشتر از ۱۰۰۰ نفر پرسنل دارند) از این رویکرد به نحو گسترده استفاده می‌کنند.

بررسی تمرین‌های کانون ارزیابی در سازمان‌ها در ایالت متحده بیان می‌کند که با وجود فقدان یکنواختی در تمرین‌های کانون ارزیابی، راهنماها و ملاحظات اخلاقی برای عملیات کانون ارزیابی نوشته شده است [۵۱؛۵۰]. این راهنماها توسعه یافتند و توسط شاغلانی که در استفاده از تکنیک کانون ارزیابی متخصص بودند، امضا شدند. با این حال، دستورالعمل‌ها تنها پیشنهاد می‌کنند که مراکز ارزیابی چطور توسعه یابند و استفاده شوند [۵۲].

## ۲-۲-۲- تاریخچه کانون ارزیابی در ایران

در ایران نیز، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (ایدرو) و سازمان مدیریت صنعتی در طراحی و اجرای مراکز ارزیابی پیشگام هستند. شرکت‌های سایپا، تیزرو، شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران، ریخته‌گری ایران خودرو، تراکتورسازی ایران و ... از جمله سازمان‌های ایرانی هستند که از این روش استفاده کرده‌اند [۳].

در سال ۱۳۸۲ یک رخداد بسیار عظیمی در توسعه منابع انسانی ایدرو بوجود آمد و آن تأسیس مراکز ارزیابی برای شناسایی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران بود و شاید برای اولین بار در کشور بود که برای انتصاب مدیران و حتی تعیین نیازهای آموزشی آنان گروهی با تخصص‌های متنوع در مرکزی به سنجش قابلیت‌های مدیران می‌پرداختند.

در همین سال سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران با الگوبرداری از مدل قابلیت‌های سازمان‌های متعالی دنیا اقدام به طراحی و تدوین چارچوب شایستگی‌های مدیران ایدرو نمود. پس از دستیابی ایدرو به مدل

استاندارد قابلیت‌ها، از کانون ارزیابی به عنوان یک ابزار علمی مهم و پرکاربرد و شناخته شده در دنیا جهت سنجش شایستگی‌های ایدرو برای متقاضیان حضور در پست‌های مدیریتی ستاد و شرکت‌های تابعه آن مورد استفاده قرار گرفت.

در سال ۱۳۸۳، کانون ارزیابی در سطح وسیع‌تری برای تعداد ۱۰۰۰ نفر از مدیران اجرا شد و در این مرحله چند شرکت از جمله آتیه‌روشن، شرکت خدمات مدیریت بهسو، سازمان مدیریت صنعتی و شرکت مشتری‌مدار با تأسیس کانون‌های ارزیابی با سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران همکاری نموده و تا مردادماه سال ۱۳۸۴، بیش از ۱۸۰۰ نفر را مورد ارزیابی قراردادند، طرح مدیران آینده نیز برای اولین بار به صورت سیستمی و علمی از سال ۱۳۸۳ به صورت پایلوت در شرکت ایران‌خودرو و بعدها در شرکت سایپا، واگن پارس اراک و تراکتورسازی تبریز با حضور ۱۳۱۱ نفر به اجرا در آمده است که از این میان تعداد ۱۴۵ نفر انتخاب شدند [۱۲].

## ۲-۳- مفاهیم کانون ارزیابی و توسعه

### ۲-۳-۱- مفهوم کانون ارزیابی

کانون ارزیابی یک رویداد است و به مکان خاصی اطلاق نمی‌شود. این تعبیر از مکانی در شرکت مخابرات آمریکا (AT&T) گرفته شده است. ما از عبارت فن‌آوری کانون ارزیابی استفاده کرده‌ایم، چون معتقدیم که این تعبیر دو ویژگی مهم را نشان می‌دهد. نخست آن‌که، این رویداد فرآیندی منسجم با اجزایی کلیدی است. مثل بسیاری از فرآیندها، رویه‌های متعددی برای رسیدن به هدف وجود دارد؛ اما مسیرهای مشخصی نیز وجود دارند که بی‌توجهی به آن‌ها نتایج نامناسبی به دنبال دارد. دوم، همانند بیشتر فناوری‌ها، ابزارهای انجام کار تا حدی انعطاف دارند. این درجه از انعطاف‌پذیری باعث می‌شود که دو کانون ارزیابی متفاوت، احساس و نتیجه متفاوتی را در افراد برانگیزد. به عنوان مثال، کانون ارزیابی می‌تواند از چند ساعت تا چند

روز به طول بینجامد. اکثر کانون‌ها از تمرین‌های متنوعی استفاده می‌کنند، اما همیشه نیز این‌طور نیست. الگوی انگلیسی اصلی شامل چند مصاحبه و آزمون‌های نوشتاری است. با وجود اهمیت این ابزارها، مصاحبه و آزمون نوشتاری تنها بخش کوچکی از کانونی سه روزه هستند. برخی از کانون‌های ارزیابی شامل بازخورد از همکاران، عناصری از خودارزیابی و آزمون‌های روان‌شناختی نیز می‌شوند؛ در حالی که برخی دیگر چنین ابزارهایی را ندارند. تعابیری که برای هدف ارزیابی استفاده می‌شوند، بسیار مبهم و پیچیده‌اند و با تعابیری مثل ویژگی‌ها، شایستگی‌ها، معیارها یا ابعاد عملکرد عنوان می‌شوند [۱۱].

کانون ارزیابی یک فرایند به خوبی تثبیت شده در انتخاب کارکنان است. با کمک تکنیک‌های ارزیابی‌های متعدد، که هدف آن‌ها شبیه‌سازی وظایف شغلی است، به طوری که یک متقاضی رفتار مربوط به یک شغل را نمایش دهد. چنین تکنیک‌هایی شامل شبیه‌سازی مربوط به شغل، آزمون‌ها، مصاحبه‌ها و پرسش‌نامه‌ها هستند. شبیه‌سازی، به‌ویژه، به عنوان عنصر کلیدی کانون‌های ارزیابی است. آن‌ها شامل تمرینات و یا تکنیک‌هایی است که شرکت‌کنندگان نیاز به پاسخ رفتاری به محرک‌های موقعیتی دارند، از جمله تمرینات گروهی، ایفای نقش و سخنرانی‌ها [۵۳؛ ۵۴]. اگر چه متاآنالیزهای اخیر نشان می‌دهد که اعتبار کانون‌های ارزیابی در سال‌های اخیر [۵۵] کاهش یافته است، به طور کلی، کانون‌های ارزیابی پیش‌بینی‌کننده‌های معتبر عملکرد شغلی هستند اگر مطابق با دستورالعمل‌های حرفه‌ای [۵۶] برنامه‌ریزی و اجرا شوند [۵۷].

کانون یا مرکز ارزیابی مدیران یک رویکرد (یا فرایند) ارزیابی است. این رویکرد، به ارزیابی گروهی از شرکت‌کنندگان (داوطلبان) توسط تیم ارزیابان با استفاده از تمرینات و آزمون‌های متنوع دلالت دارد که برای انتخاب افراد واجد شرایط برای تصدی مناصب عمدتاً مدیریتی استفاده می‌شود. در این مرکز، ارزیابان با در نظر گرفتن معیارهای خاص مشاغل، تصمیمات لازم را در خصوص گزینش، ارتقا و یا راه‌های بهبود توانمندی‌های مدیریتی داوطلبان اتخاذ می‌کنند. به این ترتیب، کانون ارزیابی معمولاً یک یا تعدادی از مسئولیت‌های محوله زیر را عهده‌دار است:

- ارزیابی توانایی مدیریتی یا رهبری شرکت کنندگان برای انتصاب یا گزینش در مشاغل مدیریتی؛

- ارزیابی توانمندی‌های مدیریتی شرکت کنندگان برای ارتقا به سمت‌های بالاتر؛

- پیش‌بینی عملکرد آتی شرکت کنندگان در مشاغل موردنظر (شناسایی نقاط قوت و ضعف)؛

- ارائه پیشنهادات لازم در مورد نحوه توسعه و آموزش مهارت‌های مدیریتی شرکت کنندگان؛

- ارائه مشاوره حرفه‌ای به شرکت کنندگان در خصوص حرفه یا کارراهه شغلی [۵۸].

طبق تعریف کمیته ویژه بین المللی خطوط راهنمای بین‌المللی کانون ارزیابی (تأیید شده از سوی سی و چهارمین کنگره بین‌المللی روش کانون ارزیابی) در سال ۲۰۰۹، یک کانون ارزیابی، دربرگیرنده ارزیابی استاندارد شده ویژگی‌های رفتاری براساس ابعاد چندگانه است که از مشاهده کنندگان یا ارزیابان متبحر و فنون متعدد استفاده می‌شود. قضاوت‌ها درباره رفتار افراد، به طور عمده، به واسطه شبیه‌سازی‌های ارزیابی - که به طور خاص برای این هدف ایجاد شده‌اند - انجام می‌شود. این قضاوت‌ها و نظرات در نشستی بین ارزیابان یا از طریق فرآیند یکپارچه‌سازی آماری با یکدیگر ادغام می‌شوند. در این راستا کامپیوتر و فناوری اطلاعات غالباً برای تسهیل گزارش‌نویسی، ارائه تمرین‌ها، رتبه‌بندی ویژگی‌ها، طبقه‌بندی رفتارها و غیره به کار می‌رود [۲۶].

یکی از مشخصه‌های کانون ارزیابی به کارگیری تمرین‌های شبیه‌سازی است که امکان مشاهده رفتارهای واقعی در موقعیت‌های مهم شغلی را می‌دهد [۵۰]. این تمرین‌ها می‌تواند شامل شرایطی باشد که شرکت کننده به تجزیه تحلیل یک فرصت بازاریابی، نوشتن یک گزارش، ارائه شفاهی، پاسخ به ایمیل و پست صوتی، و یا صحبت با یک مشتری در مورد شکایت از خدمات (ایفای نقش) نیاز دارد. علاوه بر تمرین‌های فردی، تمرین‌های گروهی نیز برای شبیه‌سازی نیازهای مشترک کارگروهی، استفاده می‌شوند. این تمرین‌ها موقعیتی را شامل می‌شوند که در آن شرکت کنندگان متعددی درباره یک مشکل سازمانی بحث می‌کنند و تصمیمات تجاری می‌گیرند. ارزیابان آموزش دیده، رفتارها را در تمرین‌ها مشاهده می‌کنند و ارزیابی‌های

مستقلی از آنچه که دیده‌اند انجام می‌دهند. این منابع متعدد اطلاعات در بحث ارزیابان یا با ترکیب آماری نمرات توسط هر ارزیاب، یکپارچه می‌شوند. نتایج یکپارچه‌سازی ارزیابی‌ها، قوت‌ها و ضعف‌های شرکت‌کنندگان در مورد سازه‌های کانونی که ارزیابی شده‌اند مانند ابعاد یا وظایف است. در بعضی کاربردها، رتبه‌بندی ارزیابی نهایی توسط ارزیابان داده می‌شود یا به روش آماری محاسبه می‌شود. زمانی که کانون‌های ارزیابی برای توسعه به کار می‌روند، افراد و گروه‌ها می‌توانند مهارت‌های مدیریتی جدید بر اثر شرکت در شبیه‌سازی‌ها، گزارش فیدبک با جزئیات و برنامه‌های توسعه‌ای بعد از شرکت در کانون یاد بگیرند [۵۹].

## ۲-۳-۲- مفهوم کانون‌های توسعه

کانون‌های توسعه‌ای مهم‌ترین توسعه در حوزه کانون‌های ارزیابی است. سازمان‌ها با رقابت جهانی و محیطی متغیر مواجه هستند و از این‌رو سازگاری با شیوه‌های نوین کار، بیش از گذشته اهمیت دارد. کانون‌های توسعه‌ای که این امروزها مطرح است، نقش مهمی در کمک به سازمان‌ها برای غلبه بر این چالش‌ها دارند. کانون توسعه‌ای ابزاری تشخیصی است که با کمک آن، افراد بر توسعه متمرکز می‌شوند. استفاده از کانون‌های ارزیابی برای توسعه به جای انتخاب، مقوله جدیدی نیست. شرکت مخابرات آمریکا از سال ۱۹۷۱ از کانون‌های ارزیابی به منظور اهداف توسعه‌ای استفاده می‌کند [۱۱].

کانون توسعه‌ای استفاده از تکنیک کانون‌ارزیابی به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت‌کننده است. از کانون توسعه‌ای برای شناسایی نیازهای توسعه‌ای که عملکرد اثربخش شغلی و یا بهبود شغلی را تسهیل می‌کند، استفاده می‌شود. این امر به نوبه خود به توفیق بیشتر سازمان منجر می‌شود [۱۱].

از جمله تفاوت‌های کانون‌ارزیابی و کانون توسعه‌ای می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- کانون توسعه‌ای رویدادی برای رد یا قبول افراد نیست. برخلاف کانون‌های ارزیابی که به منظور تصمیم در مورد استخدام یا ارتقا اجرا می‌شود، هدف کانون توسعه‌ای تسهیل فرایند توسعه فرد است.
- مالکیت داده‌ها. در کانون‌های ارزیابی، سازمان مالک داده‌هاست. در کانون‌های توسعه‌ای فرد علاوه بر حق دسترسی به اطلاعات، مالک اصلی داده‌ها دانسته می‌شود.
- نیاز بیشتر به مهارت‌های مشاوره و تسهیل. ماهیت توسعه‌ای رویداد ایجاب می‌کند که مدیر کانون یا ارزیاب‌ها و یا دیگران نقش مشاور و تسهیل‌گر را بر عهده بگیرند.
- تمرکز بر معیارهای قابل توسعه. این معیارها بر اساس تحلیل شغل معیارهای کانون توسعه‌ای انتخاب می‌شوند، اگر معیاری قابل توسعه نباشد گنجاندن آن در فهرست معیارها بی‌فایده است.
- نیاز به فعالیت‌های پس از کانون. با توجه به این که کانون توسعه‌ای ابتدای راه است، افراد و سازمان باید بتوانند در فرایندی که به تفاهم یادگیری موسوم است، وارد شوند. افراد باید بتوانند برای پیشرفت و توسعه خودشان تلاش کنند و سازمان نیز منابع لازم را برای حمایت از فرایند یادگیری فراهم سازد. این منابع شامل بودجه کافی و سطح مناسبی از تعهد مدیریتی است [۱۱].
- بر اساس تجربه ما، سازمان‌ها به دنبال کانون‌های ترکیبی (کانون‌های ارزیابی توسعه‌ای<sup>۱</sup>) هستند که با استفاده از آن بتوانند افراد مستعد را شناسایی کنند و آنها را برای تصدی شغل توسعه دهند. وودرافه<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) برخلاف این رویکرد مدعی است که ارزیابی و توسعه نمی‌توانند با هم پیش بروند و معتقد است که کانون توسعه‌ای باید فقط هدف توسعه‌ای را دنبال کند. اما به نظر ما شکل یا روش استاندارد برای کانون توسعه‌ای وجود ندارد و همان‌طور که در جدول ۲-۱ آمده است، یک طیف وجود دارد [۱۱].

<sup>1</sup> . Developmental Assessment Centres

<sup>2</sup> . Woodruffe



جدول ۲-۱: طیف کانون ارزیابی - توسعه‌ای [۱۱]

کانون ارزیابی	←	کانون توسعه‌ای	→
انتخاب	رویکرد شناسایی	رویکرد تشخیصی	راهنمایی و توسعه
استخدام بیرونی	افراد مستعد	تعریف نیازها برای رفتار و	طرح نیازها برای کمک به
ارتقای درونی	برنامه‌ریزی جانشینی	ارزش‌های جدید و موجود	تغییر فرهنگی و تشویق رفتارها و ارزش‌های جدید

در سمت چپ طیف، کانون ارزیابی سنتی قرار دارد. در این کانون نقش ارزیاب، ارزیابی رفتارها با هدف تصمیم و انتخاب است. بقیه طیف گونه‌های مختلف کانون توسعه‌ای را نشان می‌دهد. این گونه‌ها شامل شناسایی افراد مستعد است. در ضمن کانون توسعه‌ای با تمرکز بر راهنمایی و توسعه شرکت‌کنندگان را نیز شامل می‌شود. ما نیز معتقدیم نباید رویدادی را که عنصر توسعه‌ای ندارد، کانون توسعه‌ای نامید، اما هیچ کانون توسعه‌ای از عنصر ارزیابی خالی نیست. در واقع، افراد به سختی می‌توانند مهارت‌هایشان را بدون فرصت نشان دادن رفتارهای مورد نیاز و گرفتن بازخورد متناسب با عملکرد، توسعه بدهند [۱۱].

### ۲-۳-۳- تکامل کانون‌های توسعه‌ای

گریفیث و گودجی<sup>۱</sup> (۱۹۹۴)، سه نسل از کانون‌های توسعه‌ای را شناسایی کرده‌اند که به طور خلاصه در جدول ۲-۲ نشان داده شده‌اند [۱۱].

1. Griffiths & Goodge

جدول ۲-۲: ویژگی‌های سه نسل کانون‌های توسعه‌ای [۱۱]

نوع کانون	نسل اول	نسل دوم	نسل سوم
حضور شرکت‌کنندگان	شرکت‌کنندگان فقط در تمرین‌ها حضور دارند	به شرکت‌کنندگان در پایان کانون و گاهی در پایان هر تمرین بازخور داده می‌شود	تصمیم‌گیری بر اساس شایستگی‌های مشاهده شده پس از هر تمرین
تمرین‌ها و آزمون‌ها	تمرین‌های موجود و آزمون‌های روانشناختی	تمرین‌های موجود و آزمون‌های روانشناختی	مشکلات واقعی کسب و کار
برنامه‌ریزی توسعه‌ای	کم، شاید در حد ارائه بازخور پس از کانون	گاهی در کانون ارائه می‌شود که با نظارت و حمایت بعدی همراه است	زمان بیشتری از کانون به آن اختصاص دارد و با نظارت کامل و هدایت پس از برنامه‌ریزی همراه است

آن‌ها، نسل اول این کانون‌ها را متعلق به دهه ۱۹۷۰ و نزدیک به کانون‌های ارزیابی می‌دانند که ۱ تا ۱,۵ روز طول می‌کشد و به دنبال شناسایی افراد مستعد است. شکل‌گیری کانون‌های نسل دوم مربوط به اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ می‌باشد؛ در این دوره دو تفاوت عمده در کانون‌های توسعه‌ای ایجاد شد: نخست ارائه بازخورد و دوم اختصاص زمان به برنامه‌ریزی توسعه‌ای در حین کانون، لذا این رویکرد کارمندمدار تلقی شد، البته هنوز تمرکز بر شناسایی افراد مستعد بود. نسل سوم که در اواسط دهه ۱۹۹۰ شکل گرفت، سه تغییر را نشان می‌دهد:

- استفاده از مسائل واقعی کاری به عنوان اساس تمرین‌ها به جای استفاده از تمرین‌های موجود

- اختصاص زمان بیشتر و افزایش توجه به برنامه‌ریزی توسعه‌ای در کانون و پس از آن

- مهم‌تر از همه، افزایش توانمندی شرکت‌کنندگان به دلیل مشارکت در ارزیابی خود

به گفته گریفیث و گودجی (۱۹۹۴) ۷۵٪ سازمان‌ها از نسل اول، ۲۰٪ از نسل دوم و تنها ۵٪ از نسل سوم کانون‌های توسعه‌ای استفاده می‌کنند [۱۱].

آن‌ها، کانون‌های نسل اول را نوعی طراحی برای انتخاب و کانون‌های نسل دوم را برای شناسایی پتانسیل‌ها مناسب می‌دانستند. هم چنین معتقد بودند، تنها کانون‌های نسل سوم را می‌توان به عنوان یک کانون توسعه‌ای واقعی به منظور شناسایی نیازهای توسعه‌ای محسوب نمود [۶۰].

بالانتاین و پوا<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) و لی<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، معتقدند این روند تکاملی بیان شده چندان درست نیست. چون استفاده از تمرین‌های اختصاصی در برخی کانون‌های نسل اول و دوم نیز مرسوم بوده است. همچنین در برخی از کانون‌های توسعه‌ای دهه ۱۹۷۰ شکل‌هایی از مشارکت شرکت‌کنندگان در فرآیند ارزیابی دیده می‌شود. بنابراین کانون‌های نسل سوم همزمان با کانون‌های نسل اول و دوم وجود داشته است و هیچ نسلی به طور کلی نابود نشده است [۶۱؛ ۱۱].

نسل جدید کانون‌های توسعه که توسط اندرو کانستبل<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) مطرح شد، کانون‌های نسل چهارم یا کانون همکاران<sup>۴</sup> نامیده می‌شود و ویژگی‌های آن عبارت است از:

- ارائه بازخور و راهنمایی همکاران پس از هر تمرین

---

1. Ballantyne & Povah

2. Lee

3. Andrew Constable

4. Peer Centers

- ترکیب تمرین‌ها و آزمون‌های موجود با مشکلات و فعالیت‌های زندگی واقعی برای شناسایی ارزش‌های شخصی

- برنامه‌ریزی فردی و گروهی در کانون، تأکید بیشتر بر منتورینگ و استفاده از بسترهای یادگیری این ویژگی‌ها تا حد زیادی در نسل سوم نیز وجود دارند لیکن در نسل چهارم تأکید بیشتری بر آن‌ها شده است، علاوه بر این، مهم‌ترین ویژگی‌های کانون‌های نسل چهارم عبارتند از: توجه به نیازهای توسعه‌ای، استفاده از شبیه‌سازی‌های شغلی، توسعه در محل کار، ارزیابی و بازخور همکاران و خودارزیابی؛ به عقیده بالانتاین و پوا (۲۰۰۴)، ویژگی بارز و متمایز نسل چهارم کانون‌ها از اشکال قدیمی‌تر، پرداختن به نیازهای توسعه‌ای به جای شناسایی و برنامه‌ریزی آن است. از این منظر، در نسل چهارم استراتژی توسعه‌ای به کار می‌رود که آن را از استراتژی شناسایی و تشخیصی بوهم و هوپل متمایز می‌کند. البته تأکید بر توسعه، تشخیص یا ارزیابی را حذف نمی‌کند [۱۱؛ ۱۲].

## ۲-۳-۴- مقایسه با سایر روش‌های ارزیابی

روش کانون ارزیابی به بعضی از روش‌های ارزیابی شبیه و باقیه روش‌ها متفاوت است. روش‌های ارزیابی کارکنان شامل استفاده از تست‌های توانایی شناختی<sup>۱</sup> می‌شود [۶۲]، فهرست علایق<sup>۲</sup> [۶۳] و گزارش شخصی خود افراد<sup>۳</sup> [۶۴]، فرم‌های سابقه شخصی<sup>۴</sup> [۶۵]، تست‌های مهارت و دانش نمونه‌ی کاری<sup>۵</sup> [۶۶]، گزارش

---

<sup>۱</sup> . cognitive ability tests

<sup>۲</sup> . interests

<sup>۳</sup> . self-report inventories of personality

<sup>۴</sup> . personal history forms

<sup>۵</sup> . work sample tests of knowledge and skill

بازخورد از چند منبع<sup>۱</sup> (۳۶۰ درجه) [۶۷]، تست‌های عملکرد فیزیکی<sup>۲</sup> [۶۸]، مصاحبه‌ها و تست‌های قضاوت موقعیتی<sup>۳</sup> [۶۹]، ارزیابی‌های کل‌نگر فردی<sup>۴</sup> [۷۰].

در حالی که تست‌های توانایی شناختی، پرسشنامه‌های شخصیت و فرم‌های سابقه شخصی ظاهراً هدفمندتر هستند، اما به اندازه کانون‌های ارزیابی مرتبط با شغل نیستند. در حالی که نمونه‌های کاری، گزارش از چند منبع و تست‌های عملکرد می‌توانند توانایی‌های جاری فرد را اندازه‌گیری کنند، اما آن‌ها نمی‌توانند توانایی فرد را برای عمل در شرایط مختلف آنگونه که در شبیه‌سازی نمایش داده می‌شود، ارزیابی کنند. در حالی که مصاحبه‌ها، ارزیابی‌های فردی و تست‌ها و مصاحبه‌های موقعیتی می‌توانند اطلاعات وسیع‌تری از فرد فراهم کنند، اما در این ارزیابی‌ها روی آنچه که فرد می‌گوید که انجام می‌دهد یا مایل است که در موقعیتی خاص انجام دهد تمرکز می‌شود، در حالی که کانون‌های ارزیابی رفتار واقعی فرد را در برخورد با چالش‌های مرتبط با شغل ارزیابی می‌کنند [۵۹].

آنچه که در مورد کانون ارزیابی خاص است، روندهای ارزیابی فردی متفاوتی هستند که در ترکیب با یکدیگر استفاده می‌شوند. کانون ارزیابی شامل انواع مختلفی از تکنیک‌های ارزیابی است (مانند: تست‌ها، تمرین‌های شبیه‌سازی، مصاحبه‌ها)، بیشتر از یک تمرین شبیه‌سازی که ویژگی‌های شغل هدف را ارائه می‌کند، مشاهده‌ی رفتارهای پیچیده مرتبط با شایستگی‌های مدیریتی یا انجام وظایف، ارزیابان آموزش دیده‌ی متعدد (که اغلب شامل مدیران سطوح بالاتر می‌شود) و یک فرایند نظام‌مند، به اشتراک گذاشتن مشاهدات و یکپارچه کردن ارزیابی‌ها. نتیجه کانون ارزیابی، ارزیابی جنبه‌های مختلف عملکرد است و در بسیاری از موارد ارزیابی کلی توانایی برای موفقیت در مشاغل هدف است [۵۹].

---

<sup>6</sup> . multi-source feedback

<sup>7</sup> . physical performance tests

<sup>8</sup> . situational judgment tests and interviews

<sup>9</sup> . individual holistic assessments

## ۲-۳-۵- برآورد استفاده از کانون ارزیابی و توسعه

بویل<sup>۱</sup> و دیگران ( ۱۹۹۳ ) در مطالعه‌ای که درباره استفاده از کانون ارزیابی منتشر نموده‌اند، محبوبیت کانون ارزیابی را در انگلستان بررسی کرده‌اند. نتیجه تحقیق آنان نشان می‌دهد که استفاده از کانون ارزیابی در شرکت‌های بزرگ و بخش خصوصی رواج بیشتری دارد. در بخش‌های مختلف صنعتی نیز تفاوت‌هایی وجود دارد. صنایع آب، برق و انرژی، بانک‌ها، دخانیات و صنایع غذایی بیشتر از کانون ارزیابی استفاده می‌کنند. در حالی که موسسه‌های آموزشی، رسانه‌ها و اداره‌های دولتی کمتر به کانون ارزیابی توجه دارند. حدود ۵۰ درصد (۴۹/۹ درصد) سازمان‌های بخش خصوصی و ۳۸/۷ درصد سازمان‌های بخش عمومی، از کانون‌های ارزیابی استفاده می‌کنند. مثل سایر بررسی‌های قبلی، اثبات این ارقام کار ساده‌ای نیست. اما به هر حال نشان از رشد استفاده از کانون‌های ارزیابی در دهه ۱۹۹۰ دارد. یافته‌های جالب دیگری نیز وجود دارد. در مطالعه مزبور روشن شد که تکنولوژی کانون ارزیابی کاربردهای متعددی دارد که از بین آنها چهار مورد اصلی زیر شناسایی شد.

- انتخاب در بدو استخدام، (به طور معمول برای افراد تحصیل کرده سازمان)

- استخدام بیرونی در سطوح ارشد سازمان

- شناسایی افراد برای فرصت‌های ارتقا

- توسعه شغلی [۱۱].

برخی سازمان‌ها از کانون ارزیابی برای تمامی این موارد استفاده می‌کنند و پاره‌ای نیز دست کم به دنبال کسب دو هدف هستند. سازمان‌های بزرگ بخش خصوصی از کانون‌های ارزیابی برای انتخاب در بدو استخدام

---

<sup>1</sup>. Boyle

استفاده می‌کنند. در حالی که بخش عمومی که افراد تحصیل کرده زیادی را استخدام می‌کند، ترجیح می‌دهد که از کانون ارزیابی برای ارتقای افراد استفاده کند. مطالعه‌ای که در سال ۱۹۹۷ انجام گرفته، نشان می‌دهد که استفاده از کانون ارزیابی از سایر روش‌ها رشد سریع‌تری داشته است و بیش از ۶۵ درصد سازمان‌هایی که بیشتر از ۱۰۰۰ نفر کارمند دارند، از این روش استفاده می‌کنند [۱۱].

بخش خصوصی و عمومی از یک جنبه بسیار شبیه یکدیگر هستند و آن استفاده از ابزار کانون ارزیابی برای توسعه شغلی کارکنان است. در سال ۱۹۹۹ نویسندگان کتاب، تحقیقی را با هدف میزان کاربری فرایند کانون ارزیابی در استخدام افراد تحصیل کرده آغاز کردند. ۸۳ درصد شرکت‌ها مدعی بودند که از کانون‌های ارزیابی در برخی مراحل فرآیند استخدام استفاده می‌کنند. هر چند تحقیق بویل و دیگران ( ۱۹۹۳ ) تفاوت‌هایی را در میزان استفاده از کانون ارزیابی در بخش عمومی و خصوصی نشان می‌دهد، اما در این مطالعه تفاوتی دیده نشد. متوجه شدیم که بر خلاف انتظار، برخی شرکت‌های کوچک نیز برای استخدام افراد مناسب از کانون ارزیابی استفاده می‌کنند [۱۱].

## ۲-۴- کانون ارزیابی و توسعه و جانشین‌پروری

برای آگاه شدن از کاربرد کانون‌های ارزیابی در سازمان‌های مدرن، تکامل تدریجی روش کانون ارزیابی در طول زمان و وابستگی کانون‌های ارزیابی به زمینه‌های مدرن، لازم است که سازمان‌ها، کارگران و محیط کار در حال تغییر را بشناسیم. ما بحث می‌کنیم که کانون‌های ارزیابی می‌توانند و باید نقشی اساسی در کمک به نیازهای مدیریت استعداد بازی کنند. تکنولوژی‌های به سرعت در حال تغییر، از افزایش تصاعدی اطلاعات در دسترس حمایت می‌کنند. برای دست یافتن به این مطالبات، ساختارهای سازمانی تخت شده‌اند، حدود مدیریتی کاهش یافته‌اند، سطوح مسئولیت کارمندان، وابستگی به یکدیگر و تنوع مهارت‌ها افزایش یافته است [۷۱]. به طور خلاصه، امروزه سرمایه انسانی سازمان بیشتر از هر وقتی به عنوان عامل اصلی اثربخشی

کلی سازمان شناخته می‌شود. این تغییرات متنی و مطالبات مرتبط با مدیریت استعداد فرصتی برای اعمال کانون‌های ارزیابی به شیوه‌های جدید برای کمک به حرکت سازمان به سمت چشم‌انداز تجاری، در حال تغییر است. در همین زمان می‌دانیم که بسیاری از سازمان‌ها در محیطی پایدار فعالیت می‌کنند. بنابراین روش‌های سنتی کانون ارزیابی در این موارد بسیار مناسب است [۵۹].

یک گرایش در مدیریت منابع انسانی که در مورد ارزش در حال افزایش روش کانون ارزیابی صحبت می‌کند، ادغام فوق‌الذکر در سراسر عملیات مدیریت استعداد در درون سازمان است. با این‌که کانون‌های ارزیابی ابزاری برای تعدادی از کارکنان سنتی و عملیات منابع انسانی مجزا بوده است، اما در سیستم‌های مدیریت استعداد یکپارچه ارزشمندتر هستند. از آنجایی که کانون‌های ارزیابی برای پاسخ به نیازهای متعدد مدیریت استعداد به اندازه‌ی کافی منعطف هستند، برای حفظ امنیت قانونی به اندازه کافی استاندارد هستند و به منظور تسهیل بازخورد معنی‌دار به اندازه کافی کاربر پسند هستند، روش کانون ارزیابی ابزار ارزشمندی در یکپارچه‌سازی اطلاعات مدیریت استعداد است. در حقیقت چند ابزار دیگر وجود دارند که می‌توانند برای استخدام کارمندان آینده‌نگر، برای انتخاب، تصمیمات ارتقاء و فراهم کردن ورودی برای برنامه‌های جانشین‌پروری و اطلاع‌رسانی برنامه‌های توسعه‌ای به کار روند. برای مثال، با وجود اینکه بازخورد از چند منبع در ارزیابی ۳۶۰ درجه، اطلاعات مفیدی برای آموزش و توسعه فراهم می‌کند، اما برای برنامه‌های جانشین‌پروری چندان مفید نیست، زیرا اندازه‌گیری شایستگی‌های آینده‌ی فرد از طریق ارزیابی همکار فعلی وی بحث برانگیز است و برای تنظیمات اداری مانند تصمیم‌گیری برای ارتقاء، به دلیل عدم استاندارد و تعصبات ارزیاب ارزش زیادی ندارد. در مقابل، کانون‌های ارزیابی چارچوبی برای انجام همه این عملیات فراهم می‌کنند و همزمان یک هم‌افزایی استراتژیک مهم بین آن‌ها، ( به عنوان مثال با تعریف عملکرد در مشاغل متعدد، با چشم‌انداز فعلی و آینده ) با هدف بهینه‌سازی ارزش سرمایه انسانی برای شرکت فراهم می‌کنند [۵۹].



دومین گرایش دنیای کار این است که، همان‌طور که سازمان‌ها به جهانی شدن ادامه می‌دهند نیاز به انطباق شیوه‌های کانون ارزیابی با بافت محلی در حال تغییر افزایش می‌یابد. هزاران کانون ارزیابی در حال حاضر در بسیاری از کشورهای توسعه یافته و یا در حال توسعه در همه قاره‌ها در حال بهره‌برداری هستند. تورنتون و لیونز<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) رشد کانون‌های ارزیابی را در کشورهای مختلف در طول بیست سال گذشته گزارش می‌کنند. تورنتون و پوآ (۲۰۱۱) نمونه‌های بیشتری از برنامه‌های مدیریت استعداد با استفاده از روش کانون ارزیابی در ایالات متحده، انگلستان، کره، بلژیک، آفریقای جنوبی، سوئیس، سوئد، برزیل، سنگاپور، چین، روسیه، ژاپن، و اسرائیل را نشان می‌دهند [۵۹].

سومین گرایش، شامل محیط‌های متلاطم تجاری و نقش‌های کاری به سرعت در حال تغییر کارمندان می‌باشد. انعطاف‌پذیری کانون‌های ارزیابی برای شبیه‌سازی موقعیت‌های مختلف باعث شده به عنوان یک ابزار ارزشمند باقی بماند. افزایش تنوع در محل کار، برنامه‌های کاربردی میان فرهنگی روش، و موقعیت‌های کاری به هم وابسته، می‌تواند به این معنی باشد که مهارت‌های ارتباطی، مانند آنچه که به ظاهر در کانون‌های ارزیابی اندازه‌گیری می‌شود، به طور فزاینده‌ای به درک عملکرد کارکنان وابسته می‌باشد. در نهایت با توجه به تغییرات جمعیتی محیط کار، افزایش سریع ادعاهای تبعیض، استاندارد، قابلیت اطمینان، و اعتبار کانون‌های ارزیابی، این روش را به یک ابزار عادلانه و قابل دفاع برای تصمیم‌گیری در مورد انتخاب و ارتقا تبدیل کرده است [۵۹].

## ۲-۵- اخلاق، الزامات قانونی و مسئولیت اجتماعی

گروه‌های ذینفع مختلف کانون ارزیابی (مانند ارزیابی‌شوندگان، ارزیابان، سازمان‌ها و مشاوران) حقوق و مسئولیت‌های مختلفی دارند.

---

<sup>1</sup>. Thornton & Lievens

۱- توجیه شرکت کنندگان: سازمان باید قبل از ارزیابی اعلام کند تا ارزیابی شونده‌گان کاملاً درباره برنامه توجیه شوند. این اطلاعات باید قبل از وقایع ارزیابی به صورت مکتوب در دسترس باشد. در حالی که اطلاعات تهیه شده در سازمان تغییر خواهد کرد، اما اطلاعات اساسی زیر باید در اختیار همه ارزیابی شونده‌گان قرار گیرد:

- اهداف: با توجه به هدف کانون ارزیابی، سازمان باید ساختارهای رفتاری را که قرار است اندازه‌گیری شود، انتخاب کند و ماهیت عمومی تمرین‌ها را قبل از ارزیابی توضیح دهد.

- انتخاب: اینکه افراد چگونه برای شرکت در کانون انتخاب شوند.

- اعضا: اطلاعات کلی اعضای کانون ارزیابی و نقش ارزیابان، شامل ترکیب، تجربه مرتبط و پرورش ارزیاب.

- اسناد: چه اسنادی توسط افراد باید تکمیل شود و توسط سازمان جمع‌آوری و نگهداری می‌شود.

- نتایج: نتایج کانون ارزیابی چگونه استفاده خواهد شد، چه پیشنهادهایی خواهد شد و نتایج کانون ارزیابی چه مدت نگهداری خواهد شد.

- بازخورد: چه زمانی، چگونه (مکتوب، چهره به چهره (مستقیم)، به کمک تکنولوژی) و چه نوع بازخوردی (با ساختار رفتاری، با تمرین، ترکیبی) به فرد داده خواهد شد.

- توسعه: مکانیزم‌های پیگیری حمایت و نظارت، اگر قرار است هر کدام از موارد وجود داشته باشد (مانند: کوچینگ، منتورینگ، حمایت مدیر ارشد یا سرپرست)

- مسیر: اگر عملی است، اینکه چگونه نتایج کانون ارزیابی به فرهنگ و استراتژی‌های سازمان وصل می‌شود و این که چگونه نتایج با سایر وظایف مدیریت منابع انسانی یکپارچه می‌شود.

- باز ارزیابی: روند باز ارزیابی (اگر وجود دارد)

- دسترسی: چه کسی و تحت چه شرایطی گزارشات کانون ارزیابی را خواهد داشت.

- تماس: فردی که مسئول بایگانی است و جایی که قرار است نتایج ذخیره و بایگانی شود

- امنیت اطلاعات الکترونیکی: اطلاعات درباره پروتکل امنیتی برای فایل‌های اطلاعات الکترونیکی و رعایت استانداردهای حرفه‌ای و قانونی مرتبط با مدیریت اطلاعات الکترونیک و دسترسی به اطلاعات [۷۴].

۲- حقوق ارزیابی‌شونده: فعالیت‌های کانون ارزیابی معمولاً حجم وسیعی از اطلاعات را درباره فردی که وارد کانون شده است تولید می‌کند. این اطلاعات به شکل‌های مختلفی وجود دارد مانند: یادداشت‌های مشاهده‌گر، گزارشات عملکرد در تمرین‌ها، نمرات ارزیاب، تست‌های کامپیوتری یا کاغذ و قلمی، فایل‌های ویدئویی و گزارشات نهایی کانون ارزیابی. این لیست به اطلاعات وسیعی که در مورد فرد جمع‌آوری شده است اشاره می‌کند. با توجه به حقوق ارزیابی‌شوندگان باید به موارد زیر توجه کرد:

- ارزیابی‌شوندگان باید بازخوردی از عملکردشان در کانون ارزیابی دریافت کنند و در مورد هر پیشنهادی که به آنها شده باید کاملاً توجیه شوند.

- ارزیابی‌شوندگانی که اعضای سازمان هستند این حق را دارند که هر گزارش مکتوب خلاصه و رسمی که از عملکرد آنها و پیشنهادات به آنها، برای مدیریت آماده شده را بخوانند. متقاضیان سازمان باید حداقل پیشنهادات نهایی را دریافت کنند و در صورت امکان و یا تقاضای خودشان، دلیل پیشنهاد را نیز دریافت کنند.

- برای اطمینان از امنیت تست، تمرین‌های کانون ارزیابی و گزارشات ارزیاب در مورد عملکرد در تمرینات خاص لازم نیست که فاش شوند، اما دلیل منطقی و اعتبار اطلاعات مرتبط با نمرات ابعاد رفتاری و دلایل پیشنهادات باید برای پاسخ به ارزیابی‌شوندگان در دسترس باشد.

- سازمان باید ارزیابی‌شونده را از آنچه که ثبت شده است، اطلاعاتی که جمع‌آوری شده، نگهداری شده، استفاده شده و منتشر شده است، آگاه کند. ارزیابان باید آگاه باشند که فعالیتشان در کانون ارزیابی به صورت

مناسب ثبت شود، زیرا این احتمال وجود دارد که این اطلاعات ثبت شده یا سایر داده های شخصی در فراتر از مرزهای کشورشان و در اینترنت (در اختیار همگان) قرار گیرد.

- اگر سازمان ها تصمیم بگیرند که از نتایج کانون برای اهدافی غیر از آنچه اعلام کرده اند، استفاده کنند و این استفاده روی ارزیابی شوندگان تأثیر دارد، ارزیابی شوندگان باید از آن آگاه شده و موافقت آن ها گرفته شود [۷۴].

۳- حق چاپ (کپی رایت) و حقوق فکری: به علاوه، مواد کانون ارزیابی (شبهه سازی ها و سایر تمرین ها، مقیاس های رتبه بندی، مواد آموزش ارزیابان) اغلب دارای فکری هستند و باید توسط قوانین کپی رایت بین المللی محافظت شوند. احترام به کپی رایت و حقوق فکری دیگران تحت هر شرایطی باید حفظ شود [۷۴].

۴- حفاظت اطلاعات: برنامه کانون ارزیابی باید همچنین از همه ی قوانین حفاظت اطلاعات که در ناحیه ای که کانون فعالیت می کند مقرر شده است، تبعیت کند. به عنوان مثال: قانون حفاظت اطلاعات انگلستان، دستورالعمل اتحادیه اروپا در حفاظت از اطلاعات و غیره [۷۴].

۵- رعایت قوانین و مقررات مرتبط با استخدام: طراحی کانون ارزیابی، اعتبار، اجرا و مستندسازی باید با رعایت قوانین و اساس نامه موجود در سازمان، قوانین محلی، ایالتی، استانی یا ملی انجام شود. این شامل جلوگیری از تمایز ناعادلانه علیه گروه های حمایتی (مانند: مردم بومی، گروه های نژادی، گروه های مذهبی، و...) نیز می شود [۷۴].

## ۲-۶- عناصر اصلی کانون ارزیابی

مجموعه ای از راهنماهای حرفه ای بین المللی، راهنمایی ها و ملاحظات اخلاقی برای عملیات کانون ارزیابی (۲۰۰۹) از سال ۱۹۷۵ کانون ارزیابی را راهنمایی کرده است. این راهنما اظهارات سیاسی مبتنی برشواهد است که اثرگذاری، انصاف و دفاع قانونی از برنامه های کانون را راهنمایی می کند.

آن‌طور که در راهنماها بیان شده است، هشت عنصر اصلی هر کانون ارزیابی عبارتند از:

- آنالیز شغل هدف برای تعیین سازه‌های کانونی (مانند ابعاد، شایستگی‌ها، وظایف) که باید ارزیابی شوند، انجام می‌شود.

- ابزارهای ارزیابی متعددی استفاده می‌شود.

- شبیه‌سازی‌های مربوط به شغل (مثل تمرین‌های شبیه‌سازی) برای استخراج رفتار مرتبط با سازه کانونی استفاده می‌شود.

- در طول ارزیابی رفتارهای آشکار واقعی شرکت‌کنندگان مشاهده، طبقه‌بندی و بررسی می‌شود.

- ارزیابان متعددی استفاده می‌شوند.

- ارزیابان آموزش می‌بینند.

- یک روش نظام‌مند برای ثبت و امتیازدهی به رفتار افراد استفاده می‌شود.

- داده‌ها در ارزیابی‌ها و شبیه‌سازی‌ها برای ایجاد نمرات کلی، یکپارچه می‌شوند.

درحالی‌که هریک از این عناصر ممکن است جزئی از روش‌های ارزیابی دیگر باشند، از ویژگی‌های بارز کانون

ارزیابی است که همه این ویژگی‌ها را باهم دارد [۵۹].

در اینجا به طور خلاصه به توضیح این عناصر، شامل: ارزیابان، مدل شایستگی، تمرین‌ها، شرکت‌کنندگان و

گزارشات بازخورد می‌پردازیم.

## ۲-۶-۱- ارزیابان

### ۲-۶-۱-۱- تعاریف

در فرهنگ لغت ارزیاب کسی است که ارزش هر چیزی را تعیین می‌کند. براساس تعریف خطوط راهنمای بین‌المللی ویژگی‌های ارزیابان (۲۰۰۹)، ارزیاب کانون ارزیابی فردی خبره و آموزش دیده‌ای است که از شایستگی‌ها و مهارت‌های ویژه برای ارزیابی شرکت‌کنندگان برخوردار باشد. یک ارزیاب باید مهارت‌های تحلیلی و قضاوتی ویژه‌ای داشته باشد تا بتواند در موقعیت‌های شبیه‌سازی شده عملکرد پیچیده افراد را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد و نقش فرد را در واحد سازمانی به خوبی درک کند یعنی بتواند به موقع با استدلال‌های منطقی و تحلیلی خود به نتایج درستی در مورد ارزیابی شرکت‌کنندگان دست یابد [۲۶].

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 [۷۲]. نقش ارزیاب در ایجاد فضایی با آرامش برای ارزیابی‌شونده نیز در نتیجه کانون مؤثر است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد اضطراب ارزیابی‌شوندگان با عملکرد آنان در کانون ارزیابی ارتباط تنگاتنگی دارد [۷۳].

ارزیابان باید از لحاظ جنسیت، نژاد، سن، سطح سازمانی و حوزه‌های حرفه‌ای و تخصصی مختلف بوده، با شغل و نقش مورد نظر آشنا باشند. انتظار می‌رود ارزیابان در جریان انجام وظایفی مانند:

- مشاهده رفتار فرد در تمرین‌ها، تست‌ها و تعاملات طراحی شده

- ثبت رفتارهای مشاهده شده از راه تکمیل فرم‌ها

- طبقه‌بندی رفتارهای مشاهده شده به ابعاد رفتاری مختلف، مثل: مهارت، استعداد، دانش و ... و نیز

طبقه‌بندی رفتارها در چارچوب قابلیت‌ها

- رتبه‌بندی رفتار افراد بر مبنای شواهد و قرائن رفتاری

- تسهیم و توافق بر روی رتبه‌بندی قابلیت‌های افراد همراه با سایر ارزیابان

شنونده خوبی باشند، تمرکز و دقت خود را در تمام طول فرایند ارزیابی حفظ کنند. تیز بین باشند. بتوانند

نیمه پنهان رفتارها و گفتارها را نیز لمس کنند. قضاوت خود در مورد ارزیابی‌شونده تا پایان فرایند به‌حالت

تعليق درآورند و بی‌طرفی خود را نسبت به ارزیابی‌شونده تا پایان ارزیابی حفظ کنند و نشان دهند [۳].

در مطالعات مختلفی بر اهمیت حضور روانشناسان در تیم ارزیابان کانون ارزیابی تأکید می‌شود به این علت

که در کانون ارزیابی شناخت مسائل مرتبط با عملکرد رفتاری بسیار مهم می‌باشد. با افزایش مشارکت

روانشناسان اعتبار کانون افزایش می‌یابد. مطالعه دیگری به این نتیجه دست یافته است که امتیازدهی ارزیابان

روانشناس از مدیران عملیاتی صحیح‌تر است [۴۷].

وجود یک تیم ارزیاب با کیفیت بالا اهمیت بسیار زیادی برای موفقیت هر کانون ارزیابی دارد. به خوبی

تصدیق شده است که ارزیابان باید مدیران یا سرپرستان موفق در حداقل یک سطح بالاتر از موقعیتی که

باید ارزیابی کنند، باشند. نویسندگان استفاده از کارکنان داخلی را پیشنهاد می‌کنند. استخدام ارزیابان

بیرونی می‌تواند بسیار گران باشد و این ارزیابان دانش فرهنگ سازمان را ندارند. مدیر کانون باید از فاکتور

تعصب آگاه باشد، اما تجربه نویسنده نشان می‌دهد که استفاده از چند ارزیاب و تمرین، بحث گروهی در

مورد مشاهدات و رتبه‌بندی، آموزش مناسب و ارزیابی‌های متعدد همه به کاهش این فاکتور کمک

می‌کند [۵۲].

یکی از متغیرهای مهم موفقیت ارزیاب، توانایی مشاهده‌ی دقیق، طبقه‌بندی و برآورد شایستگی‌های یک شرکت‌کننده با معیارهای انتخاب شده و جمع‌بندی این‌ها به صورت یک گزارش خلاصه است. همچنین در محیط صنعتی متلاطم امروز، ارزیابانی باید انتخاب شوند که زمان و تمایل به انجام صحیح این وظیفه را دارند، زیرا که نتایج کانون وزن سنگینی بر آینده فرد در سازمان دارد. از آنجا که نظرات متفاوت در ارزیابی شایستگی‌های فرد ضروری هستند، توانایی گوش کردن و مصالحه کردن بسیار مهم است. به تجربه نویسندگان، هیچ چیز نمی‌تواند بیشتر از فردی که مایل به نقش‌آفرینی خوب در تیم نیست یا فردی که مایل به رسیدن به اجماع نیست، فرایند تصمیم‌گیری گروهی را تضعیف کند. توصیه می‌شود که سازمان سه یا چهار ارزیاب اضافی برای وقوع مسائل کاری یا بیماری داشته باشد. تعداد ارزیابان برای بحث آزاد است، اما بیشتر محققان شش تا دوازده نفر را توصیه می‌کنند. با توجه به تجربه نویسندگان به نظر می‌رسد که تعداد شش نفر تعداد قابل قبولی است. هر چه تعداد کمتر باشد ممکن است منجر به بحث‌های بی‌حاصل شود و بیشتر از شش نفر ممکن است بحث عملکرد را خیلی طولانی کند و بعضی از ارزیابان علاقه خود را از دست بدهند [۵۲].

ارزیابان متعددی باید برای مشاهده و ارزیابی هر ارزیابی‌شونده به کار گرفته شوند، که باید از لحاظ جمعیت شناختی (مانند نژاد، سن، جنسیت) و تجربه (سطح سازمانی، فضای کار عملیاتی، مدیران، روانشناسان و ...) از ارزیابان متنوعی استفاده شود. ماکزیمم نسبت تعداد ارزیابی‌شوندگان به ارزیابان تابعی از متغیرهای مختلف است، مثل نوع تمرینی که استفاده می‌شود، ساختارهای رفتاری که باید ارزیابی شود، نقش ارزیابان، تجربه ارزیابان، هدف از کانون ارزیابی. این نسبت باید تاجایی که ممکن است، مینیمم شود. برای کاهش خطاهای ناشی از تعصبات، زمانی که قرار است از نتایج کانون برای ارتقاء و انتخاب استفاده شود، نباید سرپرستان کارکنان زیر دست فعلی خود را ارزیابی کنند [۷۴].



## ۲-۶-۱-۲- آموزش ارزیابان

در آموزش ارزیابان دقت زیادی باید صورت گیرد، زیرا برای موفقیت کانون از اهمیت فراوانی برخوردار است. در واقع آموزش ارزیاب مهم‌ترین فاکتور صحت نتایج کانون است و عدم آموزش مناسب ارزیابان مشکل‌زا خواهد بود. زمانی که معیارهای ضروری عملکرد مشخص شدند گام بعدی انتخاب تمرین‌های شبیه‌سازی توسعه یافته و متناسب است. مدیر مرکز مسئول آموزش ارزیابان خواهد بود. توصیه می‌شود که آموزش توسط مدیر مرکز و در صورت امکان خارج سایت انجام شود. محققین یک برنامه آموزشی چهار روزه را پیشنهاد می‌کنند و همچنین، از آنجایی که برای مرکز ارزیابی که شامل سه تا چهار تمرین رفتاری، به نظر می‌رسد که حدود چهار روز مناسب است، اما این بستگی به سرعت ارزیابان دارد که چقدر سریع با آن آشنا شوند و در شناسایی، طبقه‌بندی و رتبه‌بندی ابعاد ضروری رفتار (معیار) به اجماع برسند. معمولاً از ارزیابان خواسته می‌شود که یک شبیه‌سازی کار نمونه را رصد کنند، لیستی از ابعاد رفتاری مشاهده شده را تکمیل کنند و آن‌ها را به صورت مکتوب توصیف کرده و از یک تا پنج امتیاز دهند. پس از آن که همه ارزیابان گزارش کتبی خود را تکمیل کردند از هر یک از آن‌ها خواسته می‌شود که با صدای بلند گزارش‌های خود را بخوانند. سایر ارزیابان به دقت گوش می‌دهند و وقتی گزارش کامل شد، از هر یک از ارزیابان خواسته می‌شود که نظر دهند. آنچه که اهمیت دارد این است که، در طبقه‌بندی و امتیاز نهایی در هر معیار اجماع وجود داشته باشد. اگر اجماع نباشد، بحثی آغاز می‌شود تا همه ارزیابان به توافق برسند [۵۲].

ثابت شده است که این اجماع در آموزش ارزیابان بسیار مهم است. این ضروری است که ارزیابان در مشاهده، طبقه‌بندی و امتیازدهی به هر معیار رفتاری بسیار نزدیک به هم شوند. آموزش ارزیابان باید توسط مدیر مرکز آغاز شود، او باید هر تمرین را معرفی کرده، طراحی و هدف آن را بیان کند و یک نمونه از آن را نمایش دهد. این اطمینان حاصل شده است که آموزش از طریق ایفاگران نقش کامل است و حتی کامل می‌شود. این بخش از آموزش بسیار مهم است زیرا شبیه‌سازی از یک چیز واقعی است. سازمان می‌تواند از شرکت

چاپ و نشر تمرین‌ها، فیلم‌هایی بخرد و هر کدام از تمرینات را در عمل نشان دهد و یا یک مرکز ساختگی را با استفاده از ایفاگران نقش استخدام شده، برگزار کند. در نهایت باید مطمئن شد که ارزیابان درک می‌کنند و توانایی مشاهده، ثبت، طبقه‌بندی و ارزیابی ابعاد رفتاری انتخاب شده از طرف سازمان را دارند. فرایند ارزیابی شرکت‌کننده باید در بعضی جزئیات مورد بحث قرار گیرد تا ارزیابان را برای مهم‌ترین بخش کل فرایند مرکز آماده کند [۵۲].

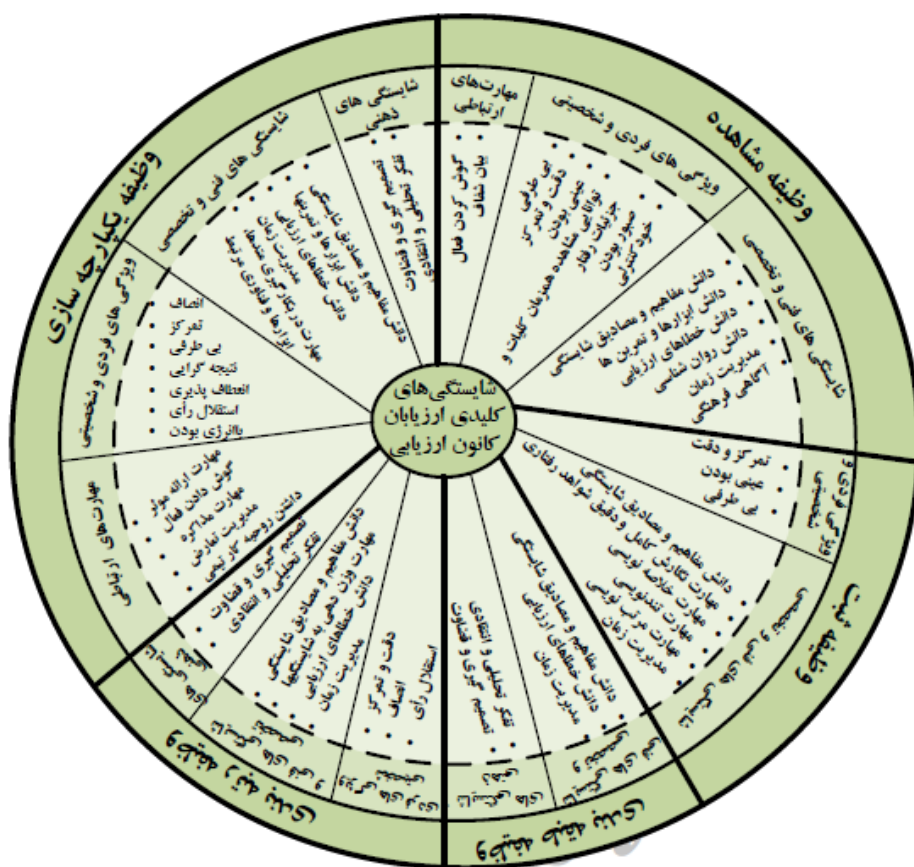
## ۲-۶-۱-۳- شایستگی‌های ارزیابان

ارزیابان باید از شایستگی‌هایی برخوردار باشند که بتوانند رفتارهای افراد را مشاهده کرده، این مشاهدات را به روشنی ثبت کنند، رفتارها را در ابعاد مورد ارزیابی، طبقه‌بندی کرده، درباره سطح عملکرد نشان داده شده توسط داوطلبان قضاوت کنند. آن‌گاه این مشاهدات را برای سایر ارزیابان شرح دهند، مشاهدات رفتاری برگرفته از منابع و تمرین‌های مختلف را منسجم سازند و در برخی موارد درباره موفقیت کلی افراد، ارزیابی‌هایی انجام و برای پرورش آنان در آینده پیشنهادهایی ارائه دهند. بنابراین برای انجام این وظایف، ارزیابان باید کاملاً مهارت ببینند [۲۶].

از آنجایی که موفقیت یک کانون ارزیابی به نتایج تجزیه و تحلیل ارزیابان از شرکت‌کنندگان بستگی دارد بنابراین ضرورت تعیین شایستگی‌های محوری ارزیابان برای دستیابی کانون‌ها به موفقیت از اهمیت بسزایی برخوردار است. همچنین شایستگی‌های کلیدی و محوری شایستگی‌هایی هستند که به سختی قابل پرورش و تکمیل هستند. این شایستگی‌ها هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی به تدریج و طی سال‌های متمادی ایجاد می‌شود و به سادگی قابل تقلید کردن نیست. شایستگی‌های ارزیابان را وقتی میتوان محوری و کلیدی ارزیابی و نامگذاری کرد که با جهت‌گیری‌های کانون ارزیابی ذیربط مرتبط بوده و در تحقق این جهت‌گیری‌ها تأثیر قابل توجه و جایگزین ناپذیری داشته باشد. یکی از چالش‌های مهمی که مدیران و

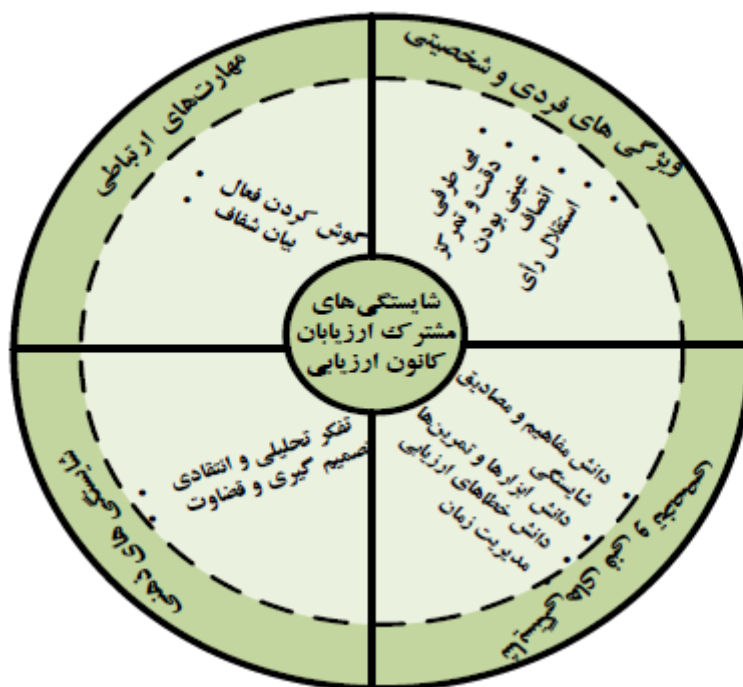
طراحان کانون ارزیابی با آن مواجه هستند انتخاب، استخدام و آموزش ارزیابان است، به ویژه این که در خصوص ویژگی‌ها و شایستگی‌های ارزیابان ابهاماتی وجود دارد [۲۶].

نتایج تحقیق بدلی نشان می‌دهد تفاوت زیادی بین درجه اهمیت شایستگی‌ها وجود ندارد، بنابراین چنین نتیجه‌گیری می‌شود که کلیه شایستگی‌های استخراج شده برای هر یک از وظایف به عنوان "شایستگی‌های کلیدی" محسوب می‌شود که از جمع‌بندی این یافته‌ها "شایستگی‌های کلیدی ارزیابان کانون ارزیابی" تدوین شد. همچنین، "شایستگی‌ها کلیدی ارزیابان کانون ارزیابی" در ۴ خوشه شایستگی شامل "ویژگی‌های فردی شخصیتی"، "مهارت‌های ارتباطی"، "شایستگی‌های فنی و تخصصی" و "شایستگی‌های ذهنی" در شکل ۱-۲ تدوین شده است [۲۶].



شکل ۱-۲: نتایج استخراج شایستگی‌های کلیدی ارزیابان کانون ارزیابی بر مبنای وظایف [۲۶]

قابل ذکر است براساس نتایج به دست آمده، برخی از شایستگی‌های کلیدی شناسایی شده، در اغلب وظایف مشترک (دارای ۱۳ شایستگی) است (شکل ۲-۲). توضیح این‌که اگرچه عنوان این شایستگی‌ها یکسان و مشترک است اما نحوه به کارگیری این شایستگی‌ها در هر وظیفه براساس ماهیت و شرح وظایف آن متفاوت است که این موضوع در شواهد رفتاری ارائه شده برای هر یک از شایستگی‌ها در هر وظیفه مشهود است [۲۶].

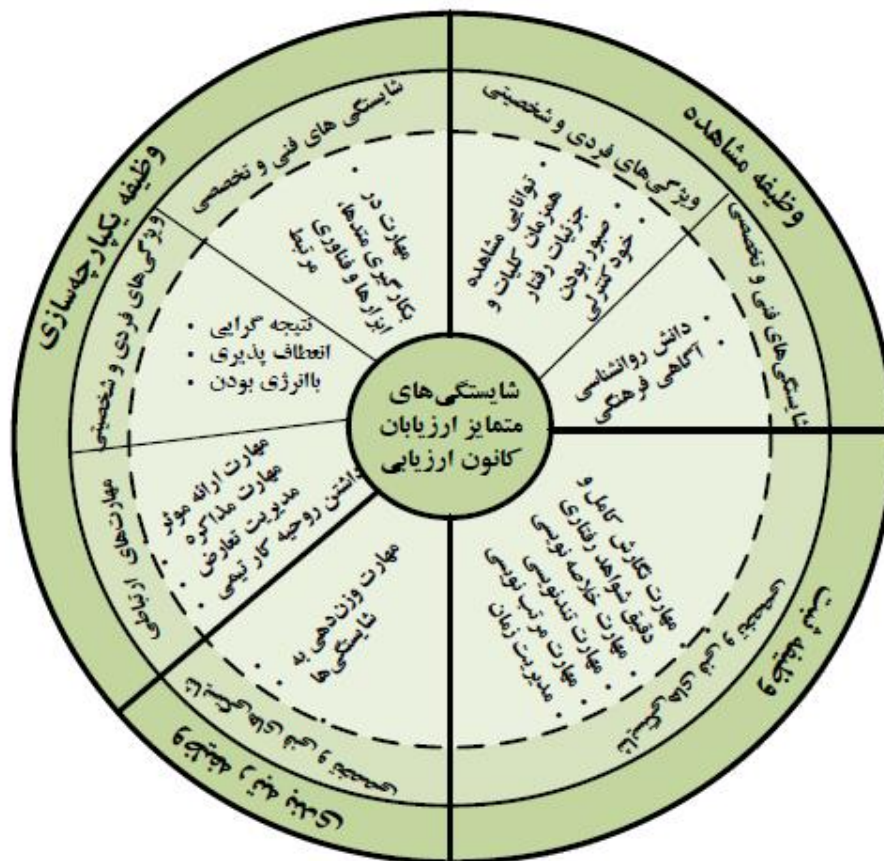


شکل ۲-۲: شایستگی‌های مشترک ارزیابان کانون ارزیابی بر مبنای وظایف [۲۶]

همچنین با شناسایی شایستگی‌های مشترک در اغلب وظایف، سایر شایستگی‌های استخراج شده به عنوان "شایستگی‌های متمایز ارزیابان" (دارای ۴۳ شایستگی) در هر وظیفه محسوب می‌شود (شکل ۲-۳). نتیجه آن تأیید میزان اهمیت ۵۶ شایستگی استخراج شده در وظیفه‌های "مشاهده" (۱۴ شایستگی)، "ثبت" (۹ شایستگی)، "طبقه‌بندی" (۵ شایستگی)، "رتبه‌بندی" (۹ شایستگی)، "یکپارچه‌سازی" (۱۹ شایستگی) بود که در نهایتاً "شایستگی کلیدی ارزیابان کانون ارزیابی" تدوین شد. همچنین، براساس

نتایج به دست آمده شایستگی‌های مشترک ارزیابان (" دارای ۱۳ شایستگی) و " شایستگی‌های متمایز

ارزیابان (" دارای ۴۳ شایستگی) بر مبنای وظایف تدوین شد [۲۶].



شکل ۲-۳: شایستگی‌های متمایز ارزیابان کانون ارزیابی در هر وظیفه [۲۶]

بر اساس نتایج به دست آمده، به طور کلی در وظیفه مشاهده و ثبت ("ویژگی‌های فردی و شخصیتی")؛ در

وظیفه طبقه‌بندی ("شایستگی‌های تخصصی و فنی")؛ در وظیفه رتبه‌بندی ("شایستگی‌های ذهنی")؛ در

وظیفه یکپارچه‌سازی ("شایستگی‌های ذهنی" و سپس "شایستگی‌های فردی") از مهم‌ترین و ضروری‌ترین

شایستگی‌ها محسوب می‌شوند [۲۶].

## ۲-۶-۲- مدل شایستگی

در واقع، «شایستگی‌ها، ویژگی‌هایی هستند که با عملکرد برتر یا اثربخش در شغل مورد نظر ارتباط دارند و شواهدی هستند دال بر این که فرد ویژگی‌هایی برای عملکرد برتر و یا اثربخش را دارد» [۳].

در سال ۱۹۸۲، بویاتزیس و مک‌کلند<sup>۱</sup> در کتاب مدیر شایسته اولین مدل شایستگی‌ها را ارائه دادند. تعریف آنان از شایستگی عبارت است از: «ویژگی‌های ریشه‌ای فرد، انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش که او برای انجام وظیفه به کار می‌برد.»

شایستگی‌ها، به رفتارهای هدفمند دلالت دارد که می‌تواند ناشی از عناصر زیر باشد:

دانش و آگاهی‌ها: معلومات شغلی، اطلاعات و تخصص مرتبط با شغل

قابلیت‌ها یا مهارت‌ها: توانایی انجام کارهای مرتبط با اهداف شغلی

نگرش‌ها و ارزش‌ها: ترجیحات و یا مفروضات ذهنی فرد

ویژگی‌ها: خصوصیات شخصیتی و نحوه واکنش به شرایط و افراد

انگیزش: میال درونی و اشتیاق برای اقدام

خودانگاری: درک فرد از خود

نقش‌های اجتماعی: برداشت دیگران از فرد [۴۷؛ ۲۶].

شایستگی، مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و مشخصه‌هایی است که مدیران و شاغلان مشاغل استراتژیک سازمان برای داشتن عملکردی بهتر از متوسط، باید از خود بروز دهند. یکی از ویژگی‌های مدل شایستگی‌ها انسجام

---

<sup>1</sup>. McClelland & Boyatzis

بخشی فرایندهای مختلف منابع انسانی است. متدولوژی مبتنی بر شایستگی به شکل مدون و امروزی توسط شرکت هی-مکبر که مؤسس آن دیوید مک کلند روان‌شناس برجسته دانشگاه هاروارد بود، در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ ارائه شد. مک کلند، کار را با تعریف متغیرهای شایستگی آغاز کرد که می‌توانستند عملکرد شغلی را پیش‌بینی کنند و تحت تأثیر جنسیت، نژاد یا عوامل اجتماعی و اقتصادی قرار نمی‌گرفتند. مطالعات او به شناسایی جنبه‌های مختلف عملکرد کمک کرد. تاکنون مدل‌های شایستگی بسیاری طراحی و اجرایی گردیده است که بطور کلی رویکردهای مطرح شده نسبت به شایستگی‌ها را در سه رویکرد طبقه‌بندی کرده‌اند: رویکرد استاندارد، رویکرد اقتضایی و رویکرد رفتاری [۷۵].

رویکرد استاندارد: این رویکرد بر اساس تجزیه و تحلیل کارکردی شغلی یا پست سازمانی، به معرفی حداقل استانداردهای عملکرد در پست‌های مدیریتی برای تضمین کیفیتی معین در نتیجه شغل، می‌پردازد و یکی از نخستین استانداردهای مطرح شده، استاندارد شایستگی فردی برای سطوح عملیاتی و میانی بود [۷۵].

رویکرد موقعیتی: این رویکرد می‌تواند زیر مجموعه رویکرد رفتاری نیز قرار گیرد، اما بیشتر بر این نکته تمرکز دارد که آیا عوامل موقعیتی می‌توانند بر شایستگی‌های فردی مورد نیاز عملکرد عالی، اثرگذار باشند؟ وجه مشترک پژوهش‌ها و پروژه‌ها در رویکرد موقعیتی این است که بر اهمیت عوامل موقعیتی تأکید می‌کنند و هدفشان، معرفی ارتباط بین عوامل موقعیتی معین و شایستگی‌های مورد نیاز عملکرد عالی مدیریتی است [۷۵].

رویکرد رفتاری: در این رویکرد، شایستگی بر اساس اصطلاحات رفتاری معرفی می‌شود و به طور عمده به معرفی نوعی از رفتارها که با عملکرد عالی ارتباط دارند، گفته می‌شود. آغاز این رویکرد، به انتشار مقاله مک کلند با عنوان: آزمون شایستگی به جای آزمون هوش، در سال ۱۹۷۳ استناد می‌شود. الگوهای مختلف این رویکرد، بر مطالعه رفتار افراد دارای عملکرد ممتاز و برتر استوار است. در این رویکرد، شایستگی‌ها بر

حسب ویژگی‌های اصلی شخصی، نظیر عادات، ویژگی‌های شخصیتی، دانش، مهارت و انگیزه‌های فرد در کسب و شغل که به طور معمول با عملکرد عالی در ارتباط هستند، به راه‌های مختلفی تعریف می‌شوند [۷۵]. شایستگی‌های رفتاری، ویژگی‌های رفتاری است که یک ایفاکننده برتر و ممتاز از یک ایفاکننده متوسط مجزا می‌کند. زیرا موفقیت یک فرد بیشتر به نحوه انجام دادن کار و نه فقط کاری که انجام می‌دهد بستگی دارد. محققان ثابت کرده‌اند که افراد موفق در کارشان دارای شایستگی‌هایی به شرح زیر است:

۴۹ درصد شایستگی‌های فنی (دانش، مهارت و توانایی) و

۵۱ درصد شایستگی‌های رفتاری

شایستگی‌های رفتاری نه تنها برای استخدام و انتخاب بهترین افراد بلکه برای مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه، جبران خدمت، جانشین‌پروری و ... استفاده می‌شود [۲۶؛۷۶].

شایستگی، امروزه بسیار مورد توجه صاحب نظران و صاحبان مشاغل است و شاید تنها تفاوتی که بین صاحب نظران وجود دارد، در انواع شایستگی‌های لازم برای یک مدیر باشد. برای مثال، به شایستگی‌هایی همچون مدیریت زمان، اولویت‌بندی کردن، برنامه‌ریزی، گوش دادن، سازماندهی، تشخیص و حل مشکل، تصمیم‌گیری، خطرپذیری، مربی‌گری [۷۷]، مهارت ارتباطی، مسئولیت‌پذیری [۷۸]، خلاقیت، خودآگاهی، واقع‌بینی، دانش تجاری، ادراک سیاسی [۷۹]، مهارت‌های ارتباطی و بین فردی [۸۰]، تفکر انتقادی و نفوذ [۸۱] می‌توان اشاره کرد. ناگفته پیداست که با وجود شناسایی شایستگی‌های مختلف و متنوع در پژوهش‌های متعدد اما این شایستگی‌ها، با یکدیگر ارتباط دارند چرا که در این دنیای پرقابته، 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 گرفته است [۱۰؛ ۱۸].



حال با وجود پیچیدگی مشاغل و انواع متعدد شایستگی‌ها، سوال این است که چه نوع شایستگی‌هایی در این کانون‌ها باید مورد سنجش قرار گیرند، زیرا داشتن هر نوع شایستگی، به منزله موفق شدن در هر شغلی نیست. در واقع لازم است داوطلبین مشاغل مختلف، در ابتدای کار از نظر توانایی‌های مختلف مورد ارزیابی قرار گیرند و متناسب با توانایی‌ها و ویژگی‌های خود در جهت اشتغال به کارها هدایت شوند. به اعتقاد برخی از صاحب نظران، این شایستگی‌ها شامل ویژگی‌های انسانی<sup>۱</sup> (از قبیل استعداد<sup>۲</sup>، صفات<sup>۳</sup>، ارزش<sup>۴</sup>، توانایی‌ها<sup>۵</sup>، دانش<sup>۶</sup>، مهارت<sup>۷</sup>، ترجیحات<sup>۸</sup> و عقاید<sup>۹</sup>) و به اعتقاد برخی شامل وظایف است. تحقیقات امروزه هر دو دیدگاه را تایید کرده‌اند [۸۲؛ ۱۰].

در حال حاضر، موضوع مهم چگونگی شناسایی این شایستگی‌ها است. شایستگی‌های مورد نیاز در کانون ارزیابی معمولاً براساس تحلیل شغل<sup>۱۰</sup>، استخراج می‌شود [۸۳]. تحلیل شغل، فرایندی است که از راه آن، ماهیت و ویژگی‌های هر یک از مشاغل، در سازمان بررسی می‌شود و اطلاعات کافی درباره آن‌ها جمع‌آوری و گزارش می‌شود. این اطلاعات می‌تواند شامل وظایف مدیریتی مانند برنامه‌ریزی، پردازش اطلاعات، قضاوت، ارتباطات، روابط بین فردی و مهارت‌های فنی باشد. بنابراین، با تجزیه و تحلیل شغل معلوم می‌شود که هر شغل چه وظایفی را شامل می‌شود و برای احراز و انجام شایسته آن، چه مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌هایی لازم است. بنابراین، برخلاف این تصور که تحلیل شغل مربوط به فعالیت‌های گذشته است اما شایستگی‌ها عموماً معطوف به آینده هستند، می‌توان از انواع مختلف تحلیل شغل به خصوص تحلیل شغل استراتژیک<sup>۱۱</sup>

---

1. human attributes  
2. potentiality  
3. trait  
4. value  
5. abilities  
6. knowledg  
7. skills  
8. preference  
9. opinion  
10. job analysis (JA)  
11. strategic job analysis

برای شناسایی شایستگی‌ها استفاده نمود. تحلیل شغل استراتژیک فرایند تفکر درباره اهداف آینده سازمان است به نحوی که به وسیله آن مقتضیات شغلی استنباط شود [۸۴]. اهمیت تحلیل شغل در تعیین شایستگی‌ها به اندازه‌ای است که حتی برخی از محققان استدلال نموده‌اند که در سازمان‌ها ظاهراً اساس تمام الگوسازی‌های شایستگی<sup>۱</sup>، فرایند تحلیل شغل است [۸۵؛ ۱۰].

در برابر روش‌های سنتی تحلیل شغل، رویکرد شایستگی روشی برای شناسایی دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های لازم دیگر برای انجام موفقیت‌آمیز یک شغل، نقش یا وظیفه است. این موارد شاخص‌های رفتاری خاص پیوند می‌یابد تا نیازهای لازم برای نیل به هدف و در نهایت رضایت مشتری را برآورده سازد. در این روش استانداردها و انتظارات مطلوب از کارکنان به طور واضح بیان می‌شود. تغییرات سریع باعث شده است که عده‌ای تحلیل شغل را زیر سؤال ببرند و از شغل‌زدایی صحبت کنند و از این رو اهمیت رویکرد شایستگی نسبت به رویکردهای سنتی افزایش یافته است [۲۶].

مدل‌های شایستگی سازمانی، فرهنگ و اولویت‌های استراتژیک سازمان را منعکس می‌کنند [۱۸]. مدل مبتنی بر شایستگی مزیت پایدار<sup>۲</sup>، که توسط لادو<sup>۲</sup> و همکارانش (۱۹۹۲) طراحی شد، تأکیدش بر شایستگی‌های مدیریتی و تأثیر آن‌ها بر فرهنگ و موفقیت استراتژیک سازمان بود. مدل‌های شایستگی سازمانی بر اساس ارزش‌های خاص ساخته می‌شوند و مشخصات یک مدیر موفق را بیان می‌کنند [۸۶]. هوارد<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) اشاره می‌کند، جایی که کانون ارزیابی شامل طیف وسیعی از تمرین‌ها می‌شود که ابعاد سازمانی و عملکردی متعددی را شامل می‌شود، توانایی کانون ارزیابی برای پیش‌بینی تناسب فرد سازمان باید افزایش یابد [۳۸]. رچیو و برانستون (۱۹۹۷) ذکر می‌کنند که مدل کانون ارزیابی که امروزه مورد استفاده قرار می‌گیرد، بر اساس تحقیق داگلاس بری در شرکت تلفن آمریکا در دهه‌ی ۵۰ است. مدل بری، دانش، مهارت و

---

<sup>1</sup> . competency modelings (CM)

<sup>2</sup> . Lado

<sup>3</sup> . Howard

توانایی‌هایی (KSA) که از آنالیز شغل به دست آمده، را اندازه‌گیری می‌کند. KSAها معمولا شامل ویژگی‌های پیچیده‌ای مانند رهبری، قضاوت، حل مساله، تصمیم‌گیری و... می‌شوند و ابعاد عملکرد نامیده می‌شوند.

## ۲-۶-۲-۱- تجزیه و تحلیل سیستماتیک برای تعیین سازه رفتاری مرتبط با شغل

سازه‌های کانونی که در یک مرکز ارزیابی مورد سنجش قرار می‌گیرند، به طور سنتی "ابعاد رفتاری" و ساده‌تر "ابعاد" نامیده می‌شوند. در علم مرکز ارزیابی و تمرین‌ها به عنوان گروهی از رفتارها که خاص، قابل مشاهده و قابل اثبات هستند، تعریف می‌شوند؛ که به شکلی منطقی و قابل اعتماد می‌توانند طبقه‌بندی شوند؛ و به موفقیت شغلی مربوط شوند. اصطلاح بعد گاهی هم معنی با شایستگی و یا KSA به کار می‌رود. دیگر برنامه‌های کاربردی مراکز ارزیابی بر اساس رفتارهای مربوط به نقش‌های شغلی و وظایف، طبقه‌بندی می‌شوند. صرف نظر از برجستگی که برای سازه‌های کانونی که ارزیابی می‌شوند در نظر گرفته شده، باید از نظر رفتاری تعریف شوند، به عنوان مثال اینجا به عنوان سازه‌های رفتاری به آن‌ها اشاره می‌شود. رفتارها در هر تعریفی از سازه رفتاری باید متناسب با شغل یا بافت خاص، گسترده و مشخص باشند [۷۴].

علاوه بر این، این ساختارها رفتاری باید از طریق یک فرآیند دقیق و منظم (به عنوان مثال، تجزیه و تحلیل شغل، مدل‌سازی شایستگی) به دست آیند، که در نظر دارد که چگونه سازه در بافت سازمانی و یا کار واقعی آشکار می‌شود و اسناد و مدارک ارتباط شغلی از ساختارهای رفتاری نهایی در بافت ارزیابی گنجانده می‌شود [۷۴].

نوع و وسعت تجزیه و تحلیل به هدف از ارزیابی، پیچیدگی کار، کفایت و تناسب اطلاعات قبلی در مورد شغل، و شباهت این کار را به کارهایی که قبلا مورد مطالعه قرار گرفته‌اند، بستگی دارد. اگر از تحقیق / تجزیه و تحلیل گذشته برای انتخاب سازه‌های رفتاری و تمرینات استفاده می‌شود، شواهدی از قابلیت قیاس و یا امکان تعمیم مشاغل باید ارائه شود. هنگامی که این کار در حال حاضر وجود ندارد، تجزیه و تحلیل را

می‌توان از وظایف واقعی یا پیش‌بینی و یا نقش‌هایی با کار جدید، موقعیت، سطح کار، و یا خانواده کار هماهنگ هستند، انجام داد. تجزیه و تحلیل چشم‌انداز سازمان، ارزش‌ها، استراتژی‌ها، اهداف کلیدی نیز ممکن است به شناسایی ساختار رفتاری مناسب کمک کند. با این حال، اگر مرکز ارزیابی برای اطلاع از تصمیم‌گیری انتخاب طراحی شده است، و سپس در برخی کشورها (به عنوان مثال، ایالات متحده)، پایگاه انتخاب سازه رفتاری تا حد زیادی در تجزیه و تحلیل چشم‌انداز، ارزش‌ها، استراتژی، و یا اهداف کلیدی سازمان با در نظر گرفتن کمی از الزامات رفتاری از کار هدف خواهد بود که متناقض با دستورالعمل‌های قانونی و حرفه‌ای برای توسعه اقدامات انتخاب است [۷۴].

دقت در این زمینه به عنوان دخالت کارشناسان موضوع، که در مورد الزامات شغلی، جمع‌آوری و ارزیابی کمی از عناصر کار ضروری، آگاه هستند و تولید شواهدی مبنی بر این که نمرات مرکز ارزیابی قابل اعتماد هستند، تعریف شده است. هر تجزیه و تحلیل شغل، مدل‌سازی شایستگی و یا اقدام مرتبطی باید منجر به دسته‌های به وضوح مشخص از رفتارها شود که می‌تواند در طول دوره روند ارزیابی مشاهده شود. سازه رفتاری باید دقیقاً تعریف شوند و بر حسب رفتارهای قابل مشاهده در کار (یا در خانواده کار) و در برنامه‌های شبیه‌سازی مورد استفاده در مرکز ارزیابی بیان شوند. باید ثابت شود سازه‌های رفتاری به موفقیت شغل هدف، موقعیت و یا خانواده شغلی مربوط می‌شوند [۷۴].

## ۲-۶-۳- تمرین‌ها

دو مطلب در خصوص ابزارهای کانون ارزیابی قابل تعمق است. اول این که تعدادی آزمون‌های استاندارد شده در هر مورد وجود دارد که هر یک نیز ویژگی خاص و کاربرد ویژه ای دارد. لذا انتخاب بین این آزمون‌ها مستلزم بررسی و مطالعه است. به خصوص اینکه بسیاری از این آزمون‌ها در خارج از ایران طراحی شده‌اند و از نظر ابعاد فرهنگی نیز بایستی مورد تجدیدنظر قرار گیرند. مرور ادبیات علمی نشان می‌دهد که برای

انتخاب آزمون مناسب، بایستی ویژگی‌های زیر را مدنظر قرار داد [۵۸].

۱- آزمون‌ها بایستی بین افراد، تمایز و تفاوت قایل شوند؛

۲- آزمون‌ها بایستی نرم<sup>۱</sup> شده باشد، یعنی بر نمونه یا جمعیتی تست شده و فاصله نمرات تفسیر و مقایسه شده باشند.

۳- آزمون‌ها بایستی روایی یا پایایی<sup>۲</sup> داشته باشند، یعنی همیشه یک موضوع را اندازه‌گیری کنند. مثلاً اگر برای مرتبه دوم و در شرایط مشابه مورد استفاده قرار گیرند همان نتایج را ارائه دهند.

۴- آزمون‌ها بایستی اعتبار<sup>۳</sup> داشته باشند، یعنی همان ویژگی‌هایی را که از ابتدا موردنظر طراحان بوده است، اندازه‌گیری کنند.

دوم این که، در مواردی با توجه به معیارهای موردنظر، ضروری است که آزمون‌ها یا تمرینات مناسب طراحی و تدوین گردد. بویژه اینکه بررسی‌های گذشته خاطرنشان کرده‌اند که تمرینات مبتنی بر دنیای واقعی کار یا شغل، نتایج مطلوب برای قضاوت داوطلبان ارائه می‌کند [۵۸].

تمرکز و تأکید اکثر کانون‌های ارزیابی، استفاده از آزمون‌های کاری یا شبیه‌سازی است. تمرین شبیه‌سازی، نوعی آزمون موقعیتی است که در آن با شبیه‌سازی یک موقعیت، به شرکت‌کنندگان محرک‌های پیچیده‌ای ارائه می‌شود و انتظار می‌رود که رفتارهای پیچیده آشکاری نشان دهند. به علت وجود این تمرین‌ها، ارزیاب‌ها می‌توانند رفتارهای افراد را در شرایطی شبیه به موقعیت شغلی مورد ارزیابی قرار دهند [۸۷؛ ۱۰].

یک شبیه‌سازی برای ایجاد تصویری کامل و درک دقیق قابلیت‌های داوطلبان کفایت نمی‌کند. به عنوان مثال، اگر بخواهیم مدیر فروش انتخاب کنیم، واضح است که یک شبیه‌سازی مناسب این است که از وی بخواهیم موضوعی را به صورت رسمی ارائه بدهد. این تمرین برخی جنبه‌های شغل را به خوبی ارزیابی

---

1. Standardize

2. Reliability

3. Validity

می‌کند، اما واضح است که مدیر فروش خوب فردی سازمان‌یافته است و ارائه به تنهایی نمی‌تواند شواهدی دال بر مهارت‌های سازمان‌دهی به دست بدهد. برای ترسیم تصویری کامل، باید از ابزارهای دیگری که بتواند قابلیت سازمان‌دهی فرد را ارزیابی کند، استفاده کرد. این ابزار می‌تواند نوع دیگری از شبیه‌سازی- برای مثال مصاحبه یا آزمون روان‌شناختی- باشد. طبق اصول طراحی کانون ارزیابی به دنبال دو منبع برای ارزیابی هر مهارت یا شایستگی هستیم. این امر نشان می‌دهد که هیچ روش یا ابزاری نمی‌تواند به تنهایی کافی باشد [۱۱].

برخی تمرین‌ها بیش از سایر ابزارها در کانون‌های ارزیابی استفاده می‌شود، به طور مثال: کارگروهی، مذاکره گروهی، ایفای نقش، جستجوی اطلاعات و تصمیم‌گیری، مصاحبه، تمرین‌های نوشتاری و آزمون شخصیت. این انتخاب بر اساس تجربه و مطالعات انجام گرفته در زمینه روایی تمرین و امکان سنجش شایستگی‌ها صورت گرفته است.

#### ۲-۶-۴- شرکت کنندگان

عامل مهم دیگر در موفقیت کانون‌های ارزیابی و توسعه، شرکت کنندگان در این کانون‌ها می‌باشند. انتظار کانون‌های ارزیابی از شرکت کنندگان حضور به موقع و منظم، رعایت نظم، مشارکت در تمرین‌ها، میل و علاقه به فرآیند ارزیابی و صداقت در پاسخگویی به سؤالات، تمرین‌های نوشتاری می‌باشد. عدم رعایت نکات فوق ممکن است منجر به نتیجه‌گیری‌های غیر واقعی در گزارش نهایی شود.

کانون‌های ارزیابی به طور عمده برای سنجش شایستگی‌های مدیران و کشف استعدادها برای قرار گرفتن در مسیر توسعه‌ای و جانشین‌پروری طراحی شده‌اند. علاوه بر این، می‌توان از کانون ارزیابی برای شاغلان شغل‌های استراتژیک بهره گرفت. به کار گماری افراد مناسب در شغل‌های استراتژیک از جمله مدیران سطوح

مختلف، نیازمند شناخت دقیق از ویژگی‌ها فردی و سطح شایستگی‌های آنان می‌باشد. مؤثرترین ابزاری که به شرکت‌ها در انجام این مهم کمک می‌کند، کانون‌های ارزیابی است [۷۲].

بنابراین استفاده از کانون‌های ارزیابی برای ارزیابی مدیران، کشف استعدادها و افرادی که در شغل‌های استراتژیک قرار دارند ضروری بوده و می‌توان از آن برای سایر مشاغل کارشناسی و حتی کارگری سود جست. البته استفاده از کانون ارزیابی در مشاغل کارشناسی یا کارگری نیازمند بازنگری در مدل و نوع ابزارها می‌باشد تا بتوان خروجی مطلوب را با صرف هزینه‌های متناسب اهمیت شغل‌های مزبور ایجاد نمود [۷۲].

استفاده از روش کانون ارزیابی برای کشف استعدادهای مدیریتی در بین کارشناسان بسیار مرسوم است. این برنامه‌ها با عناوین مختلفی مثل مدیران سایه، مدیران فردا، مدیران آینده و ... در سازمان‌ها اجرا شده‌اند. به طور کلی از کانون ارزیابی می‌توان برای تمامی کارکنان بهره برد اما با توجه به هزینه بالای آن برای مدیران، شاغلان شغل‌های استراتژیک و افرادی که ممکن است در این مسیر قرار بگیرند، کاربرد بیشتری دارد [۷۲].

گاهی به برخی از ارزیابی‌هایی که تنها یک نفر در آن شرکت دارد، کانون ارزیابی اطلاق می‌شود. این کانون‌ها به طور معمول برای مدیران ارشدی به کار می‌روند که پیش از اعلام انتصاب، در مورد آن‌ها، بررسی نهایی صورت می‌گیرد. در اغلب موارد، مشاوره زنده چنین کانون‌هایی را اجرا می‌کند و در برخی مواقع نیز از روان‌شناسان استفاده می‌شود. اما به طور عام، یکی از ویژگی‌های کانون‌های ارزیابی تعدد داوطلبانی است که در یک جلسه کانون حضور دارند. با این که قاعده خاصی وجود ندارد، موانع عملی در طراحی کانون ارزیابی باعث شده است که تعداد داوطلبان مضربی از ۴ تا ۶ باشد. تعداد بالاتر از ۱۲ نفر نیز باعث کمبود فضای کافی و رسیدگی کامل به فرآیند می‌شود [۱۱].

عکس‌العمل داوطلبان به شیوه‌های ارزیابی از عوامل مهم عملکرد درک شده و واقعی در ارزیابی، جذابیت سازمانی، مقاصد پذیرش<sup>۱</sup> [۸۸]، و نتایج عملکرد شغلی پس از آن [۸۹] می‌باشد. در میان مجموعه‌ای از روش‌های انتخاب، داوطلبان مطلوب‌ترین واکنش را به نمونه‌برداری از رفتارها و مصاحبه دارند و آن‌ها واکنش‌های نسبتاً مطلوب به رزومه، آزمایش شناختی، چک کردن مرجع<sup>۲</sup> و تست‌های شخصیت دارند؛ و واکنش حداقل مطلوب به آزمون صداقت، تماس‌های شخصی<sup>۳</sup>، و خط‌شناسی دارند [۹۰]. شواهد زیادی نشان می‌دهد که متقاضیان و کارمندان روش کانون ارزیابی را کاملاً مطلوب می‌دانند. متقاضیان برای موقعیت کارآموز مدیریت، این روش را به عنوان یک فرآیند انتخاب عادلانه می‌دانند. داوطلبان برای ارتقاء معتقدند که این روش به آن‌ها یک فرصت عادلانه برای نشان دادن پتانسیل‌های مدیریتشان را می‌دهد. در یک مطالعه طولی حاوی اطلاعات مفید از یک کانون ارزیابی مورد استفاده برای انتخاب مدیریت، اندرسون و گلسی<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) نشان دادند که هیچ شواهدی مبنی بر اثر روانی منفی بلافاصله پس از ارزیابی، قبل از این‌که نتایج به نامزدها داده شود، و شش ماه پس از ارزیابی وجود نداشت. علاوه بر این، هیچ اثر منفی برای نامزدهای رد شده پیدا نشد [۵۹].

تعداد ارزیابی‌ها، متغیر مهم دیگری است که باید به آن توجه کرد. به نظر می‌رسد که ۶ نفر، که لیست ویژگی‌هایی که در مورد آنها باید ارزیابی شود مشابه است و موقعیت‌های مشابهی در سازمان اشغال می‌کنند، مناسب‌ترین است. هرچه تعداد افرادی که ارزیابی می‌شوند بیشتر باشد، احتمال خستگی و فشار بیشتر می‌شود و نویسندگان معتقدند که این ممکن است منجر به نتایج غلط از عملکرد شرکت‌کنندگان شود، در تعداد بیشتر از ۱۲ نفر، سازماندهی راحت از دست می‌رود [۱۱].

---

1 . acceptance intentions

2 . reference checking

3 . personal contacts

4 . Anderson & Goltsi



## ۲-۶-۵- گزارشات بازخورد

در حالی که برای موفقیت طولانی مدت کانون ارزیابی بویژه کسب پذیرش و علاقه‌مندی داوطلبان به کانون، نحوه بازخور مسئله اساسی تلقی می‌شود، ارائه بازخور یکی از ضعف‌های بسیاری از کانون‌های ارزیابی گزارش شده است. بویژه کانون‌هایی که هدف اصلی خود را توسعه افراد قرار داده‌اند با این مشکل بیشتر مواجه هستند. مشکلات مزبور عمدتاً ناشی از موارد ذیل است [۵۸].

- بازخوردها بدون این که تشریح شود و یا مخاطب یا داوطلب را قانع سازد بیان می‌شود؛
  - بعضاً لحن بازخورها منفی یا جنبه انتقادی دارند که فرد را سرزنش می‌سازد؛
  - در انتهای بحث بازخورد دهنده تأکید می‌کند که قضاوت ما این است و سنجش معیارها عمدتاً ذهنی است در حالی که باید سعی کرد قضاوت‌ها را به هم نزدیک ساخت؛
  - بازخورد ایده‌های سازنده و اثربخش برای توسعه فرد ارائه نمی‌کند.
- به این ترتیب ارتقای قابلیت افراد دست اندر کار کانون ارزیابی در زمینه بازخور و سعی در طراحی سیستم اطلاعاتی و ارزیابی قابل استفاده و معتبر عواملی کلیدی محسوب می‌شوند.
- گزارش‌ها با توجه به اهداف کانون ممکن است کوتاه یا تفصیلی تهیه شوند، اما معمولاً شامل موارد زیر هستند:

- خلاصه‌ای از عملکرد فردی در مرکز ارزیابی؛
  - فرم‌های نتیجه‌گیری که در صورت امکان با توصیه‌هایی همراه است؛
  - خلاصه ارزیابی از هر معیار یا مؤلفه؛
  - خلاصه‌ای از عملکرد ارزیابی شونده در هر تمرین [۵۸].
- عموماً بازخورد عملکرد به دلیل اصلاح عملکرد فردی، برای سازمان‌ها و افراد مفید نشان داده می‌شود [۹۱؛ ۹۲؛ ۹۳]. علاوه بر این، بازخورد عملکرد می‌تواند نقش مهمی در توسعه‌ی رفتارها و گرایش‌ها

کارمندان بازی کند [۹۳]. اما، مطلوبیت بازخورد بر عکس‌العملی که فرد به آن نشان می‌دهد، تأثیر می‌گذارد. کارمندانی که گزارش بازخورد مطلوب دریافت می‌کنند، انتظار می‌رود که برای رسیدن به اهداف شغلی خود، با انگیزه‌تر باشند. اما این که افراد به بازخورد نامطلوب چطور عکس‌العمل نشان می‌دهند و نتایج این بازخوردها به خوبی شناخته نشده است [۹۴].

کانون‌های ارزیابی کلاسیک شامل تنوعی از تمرین‌های فردی و گروهی هستند که در آن عملکرد کارکنان توسط ارزیابان مشاهده و امتیازدهی می‌شود، که ارزیابان معمولاً مدیران در آن سازمان هستند. نتایج مطلوب کانون‌های ارزیابی به عنوان ابزار انتخاب مؤثری بسیار مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. کانون‌های ارزیابی به شکل فزاینده‌ای برای شناسایی توانایی‌های بالقوه در بافت سازمانی، مورد استفاده قرار می‌گیرند. بازخورد عملکرد نقش برجسته‌تری در کانون‌های ارزیابی توسعه‌ای بازی می‌کنند [۹۴].

کانون‌های ارزیابی توسعه‌ای در ارائه بازخورد به کارکنان، تمرکزشان بر نقاط قوت و ضعف آن‌هاست. دو ویژگی متمایز کانون‌های ارزیابی توسعه‌ای در مقایسه با کانون‌های ارزیابی کلاسیک جلب توجه می‌کند. اول این که، کانون‌های ارزیابی کلاسیک افراد را در هنگام ورود انتخاب می‌کنند و از آنجایی که افراد با عملکرد پایین استخدام نمی‌شوند، ارزیابی‌های منفی، نسبت به ارزیابی‌های منفی در کانون‌های ارزیابی توسعه‌ای خیلی برای سازمان قابل توجه نیست. پس از شرکت در یک کانون ارزیابی توسعه‌ای، نه تنها کارکنان منتخب گزارش دریافت می‌کنند، بلکه کارکنانی که خوب عمل نکرده‌اند نیز گزارش دریافت می‌کنند و این گروه دوم کارمندان که بازخورد عملکرد نامطلوب دریافت می‌کنند باید در شغلشان باقی بمانند. دوم، معمولاً همه‌ی کاندیدها در کانون‌های ارزیابی کلاسیک ارزیابی می‌شوند، در حالی که کارکنان برای شرکت در کانون‌های ارزیابی توسعه‌ای به طور خاص دعوت می‌شوند. این دعوت باعث می‌شود شرکت‌کنندگان در کانون‌های ارزیابی توسعه‌ای احساس بهتری داشته باشند، اما زمانی که بازخورد نامطلوب است، بسیار مایوس‌کننده است [۹۴].

## ۲-۷- اعتبار کانون‌های ارزیابی و توسعه

اورچ ۱ و دیگران (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که هدف کانون ارزیابی به کارگیری ابزارهای مؤثری برای انتخاب، ارتقاء کارکنان، آسیب شناسی نقاط قوت و ضعف ارزیابی‌شوندگان و توسعه شایستگی مدیریتی است. با توجه به توسعه آن در اواسط قرن گذشته، کانون ارزیابی یک رویکرد مهم شناخته شده در کلیه سازمان‌های دنیا محسوب می‌شود. اگرچه نسبت به سایر تکنیک‌ها پرهزینه و گران‌تر است اما کانون‌های ارزیابی پایایی بالاتری (تا حدود  $r=40$ ) داشته است و اگر به خوبی توسعه یابد کانون‌های ارزیابی به طور قانونی بسیار قابل دفاع هستند [۲۶]. نتایج تحقیقات صورت گرفته در این حوزه نشان می‌دهد که این شیوه در قیاس با سایر روش‌ها به دلیل استفاده از تکنیک‌های مختلف ارزیابی از اعتبار بالاتری در ارزیابی قابلیت‌های شرکت‌کنندگان برخوردار است. جدول ۲-۳، نتایج مقایسه‌ها را نشان می‌دهد [۳]:

جدول ۲-۳: مقایسه روش‌های مختلف ارزیابی [۳]

ردیف	انواع روش	شاخص‌های مورد بررسی برای مقایسه روش‌ها		
		اعتبار	رعایت انصاف	قابلیت کاربرد
۱	آزمون‌های هوش	متوسط	متوسط	پایین
۲	آزمون‌های استعداد فنی	متوسط	بالا	پایین
۳	آزمون‌های توانایی حسی/حرکتی	متوسط	بالا	پایین
۴	آزمون‌های شخصیت	متوسط	بالا	متوسط
۵	آزمون‌های توانایی جسمانی	بالا متوسط	متوسط	پایین
۶	مصاحبه‌ها	متوسط	متوسط	بالا

۱. Eurich

۷	مراکز ارزیابی	بالا	بالا	متوسط	بالا
۸	نمونه‌های کاری	بالا	بالا	پایین	بالا
۹	تمرین‌های موقعیتی	متوسط	نامعلوم	پایین	متوسط
۱۰	اطلاعات زندگی‌نامه‌ای	بالا	متوسط	بالا	پایین
۱۱	توصیه‌نامه‌ها	پایین	نامعلوم	بالا	پایین

کانون ارزیابی، به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد، نتایج نسبتاً قابل اطمینان راجع به شرکت‌کنندگان ارائه می‌کند.

شماری از این ویژگی‌ها را می‌توان چنین برشمرد:

اعتبار پیش‌بینی<sup>۱</sup> از طریق محاسبه همبستگی بین امتیازات افراد در کانون ارزیابی و عملکرد آتی آنان تعیین می‌شود. جمع‌بندی تحقیقات مختلف با بکارگیری روش متاآنالیز توسط اسمیت<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) نشان داد که همبستگی مزبور در مورد ارتقای شغل ۶۵ درصد بود، در حالی که میزان همبستگی فوق برای روش مصاحبه فقط ۱۹ درصد بود. محقق دیگری (گالیدت، ۱۹۸۷) اعتبار ارزیابی را سه برابر مصاحبه گزارش کرده است.

اعتبار محتوا<sup>۳</sup> به این معناست که محتوای تمرین‌ها، نیازهای شغل مورد نظر را تا حد ممکن نشان می‌دهند. چون در کانون ارزیابی از تمرینات متنوع و آزمون‌های مختلف برای سنجش داوطلبان استفاده می‌شود، لذا پیش‌بینی و قضاوت نسبتاً صحیح است. بویژه آن‌که این تمرینات متناسب با نیازهای شغلی تنظیم شده و مقتضیات شغل و سازمان را به طور طبیعی منعکس می‌سازد. اعتبار محتوا یکی از مزایای اصلی کانون‌های ارزیابی است. اما در سایر ابزارها مثل آزمون‌های روان‌شناختی ارتباط میان محتوای آزمون و محتوای شغل روشن نیست [۱۱]. در کانون ارزیابی، چند ارزیاب (به جای یک ارزیاب) در مورد رفتار فرد یا هر مؤلفه قضاوت

<sup>۱</sup> . Predictive Validity

<sup>۲</sup> . Smith

<sup>۳</sup> . Content Validity

می‌کنند. هرچند اظهارنظر گروهی دقیق‌تر از اظهارنظر فردی است، این ارزیابان افراد عادی نیستند بلکه مدیران مجرب و روان‌شناسان حرفه‌ای هستند که رفتار و شخصیت شرکت‌کنندگان از دید آنان پنهان نمی‌ماند. در کانون ارزیابی افراد در ارتباط با دیگران و پویای گروه مقایسه می‌شود. به عبارت دیگر چون رفتار گروهی افراد بررسی می‌شود، لذا سنجش مقایسه‌ای افراد قریب به یقین خواهد بود. داوطلبان در مدت چند روز (یک تا هفت روز) مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. این مدت خود فرصت کافی و لازم برای ملاحظه و کندوکاو عمیق خصوصیات شخصیتی و مهارتی افراد را فراهم می‌سازد [۵۸].

علاوه بر اعتبار پیش‌بینی و اعتبار محتوا، معیارهای دیگری نیز برای اعتبار وجود دارد که عبارتند از: اعتبار صوری<sup>۱</sup>، اعتبار سازه<sup>۲</sup> و اعتبار جانبی<sup>۳</sup> [۱۱].

اعتبار صوری به درک ما بستگی دارد؛ آیا کانون ارزیابی چیزی را که باید، اندازه‌گیری می‌کند؟ آیا شرکت‌کنندگان آن را عادلانه می‌دانند؟ به طور کلی این مهم‌ترین مزیت کانون‌های ارزیابی است. طراحی مناسب کانون ارزیابی، این احساس را در میان شرکت‌کنندگان ایجاد می‌کند که انتخاب آن‌ها بر اساس نیازها و شرایط شغل آتی صورت گرفته است. بنابراین اعتبار صوری کانون‌های ارزیابی بسیار بالاست [۱۱].

اعتبار سازه به این معناست که آیا عناصری که کانون ارزیابی را می‌سازند مناسب بوده و به روشنی تعریف شده‌اند. به عبارت دیگر، آیا معیارهایی که ارزیابی می‌شوند، متغیرهایی مستقل و مرتبط با شغل مورد نظر هستند. با تحلیل مناسب شغل، می‌توان مطمئن بود که کانون ارزیابی متغیرهای مناسبی را اندازه می‌گیرد [۱۱].

---

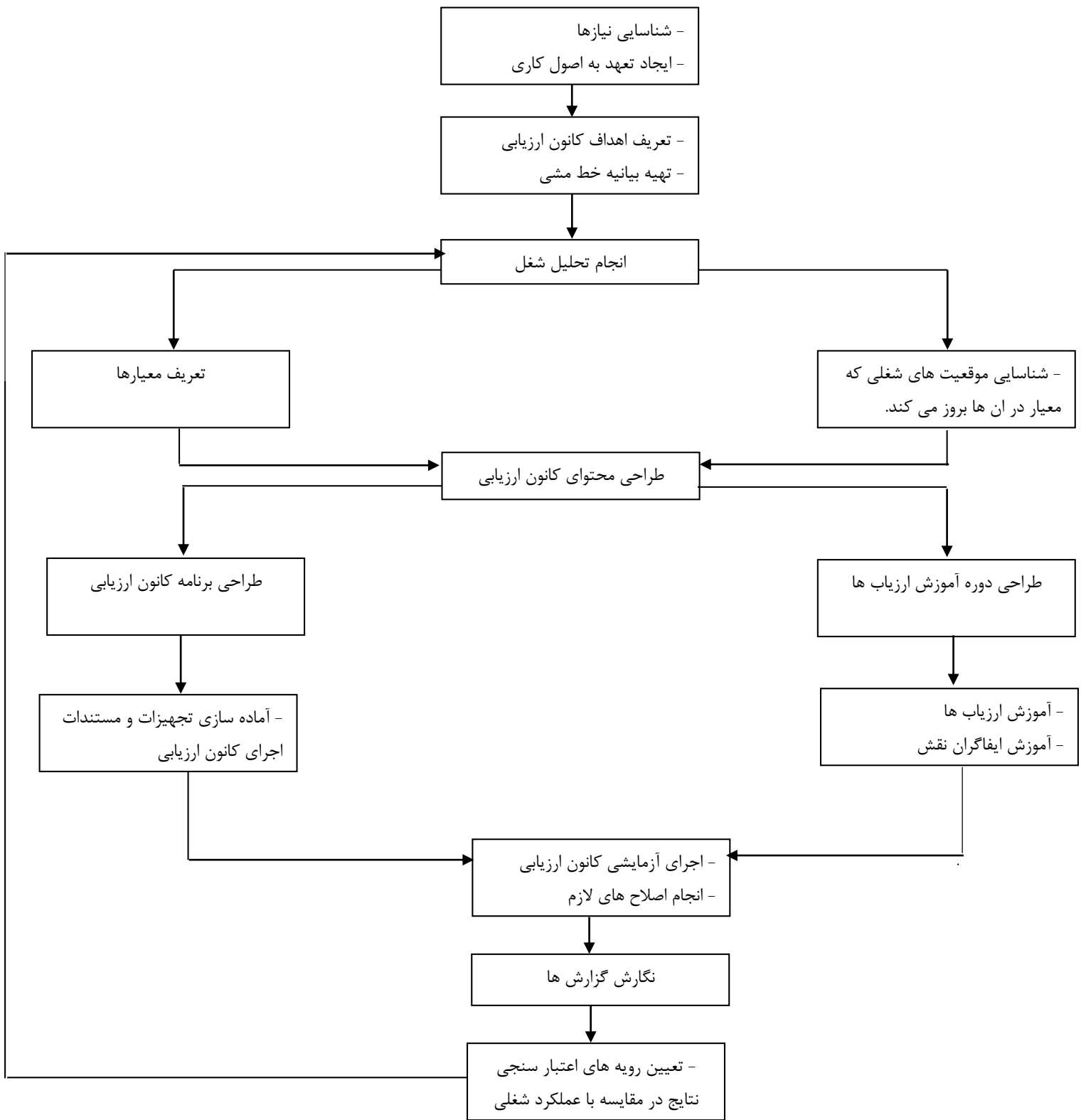
1. Face Validity  
2. Construct Validity  
3. Concurrent Validity

اعتبار جانبی به این معناست که آیا نتایج کانون‌های ارزیابی با سایر معیارهای معتبر مطابقت دارد؟ محققین نشان داده‌اند که چنین چیزی صحت داشته و دلیلی برای تردید در مورد مناسب بودن کانون‌های ارزیابی وجود ندارد [۱۱].

سنجش اعتبار کانون‌های توسعه‌ای به دلیل ابهام در هدف آن، از کانون‌های ارزیابی دشوارتر است. در کانون‌های ارزیابی، هدف از سنجش اعتبار مناسب بودن تصمیم‌های انتخاب است که بر اساس میزان دقت پیش‌بینی پتانسیل آتی فرد انجام می‌گیرد. لیکن در کانون‌های توسعه‌ای، سنجش اعتبار بر خود کانون و اجرای برنامه‌های توسعه تمرکز دارد [۱۱].

## ۲-۸- اجرای کانون ارزیابی

با توجه به حجم و پیچیدگی کانون ارزیابی، داشتن دیدی روشن از مراحل مورد نیاز برای اجرای چنین پروژه‌ای بسیار مفید است. شکل ۲-۴ مراحل کار را نشان می‌دهد.



شکل ۲-۴: مراحل اجرایی کانون ارزیابی [۱۱]

از آن جا که توضیح کامل همه مراحل نشان داده شده در شکل فوق بسیار طولانی می باشد، در این بخش به طور خلاصه فرایند اجرای کانون ارزیابی را شرح می دهیم. این فرایند در قالب شش مرحله بیان شده است، که به شرح زیر می باشد:

## ۱- مطالعات اولیه جهت شناخت سازمان و تعیین خط مشی ها و اهداف

اولین مرحله مرور مطالعات و یافته های قبلی و درس اندوزی از تجارب سایرین است. مرحله بعدی درک و شناخت شرایط و مقتضیات سازمان است. از جمله می توان به بررسی نظام های استخدام و ارتقای افراد، ساختار سازمانی، ویژگی ها و نگرش مدیران ارشد اشاره کرد. بررسی هزینه، آثار سوء، فواید و تشخیص مشکلات آتی و شیوه های اجرایی از موارد ملحوظ در این مرحله است.

آشکار ساختن اهداف به شکل گیری نوع کانون ارزیابی مورد نظر کمک می کند. مثلا باید مشخص ساخت که کانون ارزیابی مورد نظر تنها چه میزان دقت در تشخیص را تعقیب کند و احتمال امکان استخدام یا ارتقای افراد چه میزان است و آیا شناسایی نقاط قوت و ضعف افراد برای برنامه های رشد و توسعه بخشی از اهداف کانون است؟ [۵۸]

## ۲- تطبیق مدل شایستگی ها با نیازهای سازمان

اساس شایستگی های مورد سنجش بر مبنای مدلی است که مطالعات انجام گرفته در سازمان های مختلف و تجارب سایر کانون های ارزیابی صحت آن ها را تأیید نموده است. به منظور تطبیق مدل مزبور با نیازهای سازمان، با توجه به سایر نظام های ارزیابی عملکرد و مستندات موجود در زمینه شرح شغل، ارزش های بنیادی شرکت و استراتژی ها و برنامه های آتی تلاش خواهد شد تا مدل مبنا تا حد امکان با وضعیت سازمان منطبق گردد. سازمان های مختلف برای اثربخشی فعالیت هایشان به مجموعه شایستگی های خاصی نیاز



دارند. مدل پیشنهادی می‌تواند به عنوان مدل مبنا در نظر گرفته شود و با توجه به نیازها و ضرورت‌های هر سازمانی مورد بازنگری قرار گیرد [۷۲].

### ۳- انتخاب و طراحی ابزارهای مناسب

در این مرحله موقعیت‌هایی که در آن شایستگی‌ها امکان بروز دارند تعیین می‌شوند. ویژگی اکثر کانون‌های ارزیابی استفاده از آزمون‌های کاری یا شبیه‌سازی است. بر همین اساس با توجه به ادبیات موجود در این زمینه، تمرین‌ها و ابزارهای مختلف بررسی می‌شوند و بهترین ابزارها برای سنجش شایستگی‌های سازمان انتخاب می‌شوند. پس از انتخاب ابزار مناسب برای سنجش شایستگی‌های سازمان، ابزارها باید به نحوی طراحی شوند که تا حد ممکن شایستگی‌ها را با دقت و سهولت بیشتری مورد سنجش قرار بدهند. لازم به ذکر است که هر شایستگی نیز دست کم با دو ابزار مورد سنجش قرار می‌گیرد تا بتوان به نتیجه‌ای قابل اعتمادتر دست یافت [۷۲].

### ۴ - اجرای کانون ارزیابی

پس از شناسایی قابلیت‌ها و ابزارها، نوبت به تنظیم برنامه اجرای کانون ارزیابی می‌رسد. در این مرحله تیم مدیریتی کانون ارزیابی می‌بایستی به این عوامل توجه کند:

- شناسایی، انتخاب و هماهنگی با ارزیابان خبره؛
- آموزش ارزیاب‌ها براساس قابلیت‌های موردنظر؛
- تهیه و تنظیم برنامه‌های زمان‌بندی شده داوطلبان؛
- تهیه و تنظیم برنامه‌های زمان‌بندی شده ارزیابان؛

- اجرای ارزیابی براساس برنامه تعیین شده؛

- جمع‌بندی ارزیابی در جلسه پایانی<sup>۱</sup> (جلسه جمع‌بندی) [۳].

در این مرحله ارزیابی‌شوندگان در تمرین‌ها شرکت کرده و با استفاده از ابزارهای متفاوت با حضور ارزیاب‌ها، بر اساس شایستگی‌ها و معیارهای سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و به آن‌ها امتیاز داده می‌شود. امتیازها بر اساس معیارهای تدوین شده لحاظ می‌شوند. ارزیابی توسط ارزیاب‌های آموزش دیده با تخصص‌های مدیریت و آشنا به مفهوم شایستگی‌ها و نحوه سنجش آن‌ها، پس از آموزش‌های لازم صورت می‌گیرد. ارزیابی نهایی پس از شرکت ارزیابی‌شونده در تمرین‌های مختلف و بحث و تبادل نظر ارزیاب‌ها در جلسه جمع‌بندی صورت می‌گیرد. این جلسه به منظور آگاهی از نظرات دیگران در مورد ارزیابی‌شونده و در صورت لزوم اصلاح خطاهای احتمالی، و نیز ارائه دلایل بروز رفتارها و ارائه توصیه‌های آموزشی و توسعه‌ای طراحی شده است [۷۲].

## ۵- تدوین گزارش

گزارش‌ها با توجه به درخواست و نیاز سازمان تهیه می‌شوند. علاوه بر گزارش فردی شامل پروفایل شایستگی‌های ارزیابی‌شونده و مسیر و روش توسعه‌ای پیشنهادی، گزارش‌های سازمانی و همچنین گزارش آمادگی سرمایه انسانی نیز از جمله خروجی‌های مهم کانون‌های ارزیابی می‌باشند [۷۲].

اطلاعات گزارش‌های فردی معمولاً شامل این موارد می‌باشند :

۱- خلاصه‌ای از مشخصات فردی (شامل: نام، سمت، مشخصات شغلی، تحصیلات، دوره‌های آموزشی طی شده، توانمندی‌ها و ...)

۲- پروفایل شایستگی فرد به تفکیک معیارها؛

---

<sup>۱</sup> . wash up

۳- پروفایل شایستگی فرد به تفکیک تمرین‌ها؛

۴- خلاصه‌ای از نقاط قوت و قابل بهبود شرکت کننده؛

۵- نیازهای توسعه‌ای و برنامه عمل [۳].

## ۶- ارزیابی عملکرد

هرچند وقت باید عملکرد کانون مورد ارزیابی و بازنگری قرار گیرد تا کانون به تدریج فعالیت‌های محوله را

با کیفیت مطلوب انجام دهد. مثلاً باید حداقل به دو پرسش ذیل پاسخ گفت:

آیا کانون همان وظایفی را انجام می‌دهد که به انجام آنها متعهد شده است؟

آیا کانون با همان شایستگی و توانمندی که موردانتظار بوده کار می‌کند؟

## ۲-۹- مروری بر پژوهش‌های پیشین

در این بخش به چند مورد از پایان‌نامه‌ها و تحقیقات داخلی و خارجی در زمینه کانون‌های ارزیابی و توسعه

در جدول ۲-۴ و جدول ۲-۵ اشاره می‌شود.

جدول ۲-۴: پژوهش‌های گذشته داخلی درباره کانون‌های ارزیابی و توسعه

ردیف	موضوع	نوع	روش	نتیجه‌گیری
۱	عنوان تحقیق	۳	۴	نتیجه‌گیری

۱	ابراهیم معینی و همکاران	۱۳۹۱	دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات	کمی / طراحی پرسشنامه	<p>شناسایی و توسعه توانمندی نوآوری در صنعت خودرو ایران) از طریق بکارگیری فناوری کانون ارزیابی) [۱]</p>	<p>پس از انجام تحقیق میدانی و تحلیل داده‌های استخراج شده از پرسشنامه‌ها با بهره‌گیری از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی همچون جداول فراوانی، میانگین، تحلیل واریانس و همبستگی، نتایج ارزیابی شایستگی خلاقیت و نوآوری کارکنان شرکت خودروسازی سایپا در کانون ارزیابی با ویژگی‌های فردی و عملکرد سازمانی آنان مورد مقایسه قرار گرفت.</p> <p>در این پژوهش نتایج ارزیابی شایستگی خلاقیت و نوآوری کارکنان شرکت خودروسازی سایپا در دو گروه بالاتر از متوسط، و متوسط و پایین‌تر از متوسط مطابق با گروه‌بندی کانون ارزیابی در بعد ویژگی‌های فردی آنها در این شایستگی دارای تفاوت معنی داری بوده و در نتیجه ارزیابی کانون ارزیابی مورد تأیید قرار می‌گیرد. در صورتی که در بعد عملکرد سازمانی آن‌ها در شایستگی خلاقیت و نوآوری بین دو گروه تفاوت معنی‌دار نبوده و در نتیجه ارزیابی کانون ارزیابی مورد تأیید قرار نمی‌گیرد.</p> <p>از سوی دیگر آزمون همبستگی در دو بعد معنادار بوده و همبستگی بین دو بعد ویژگی‌های فردی و عملکرد سازمانی حدود ۰/۹ می‌باشد و این بدان معناست که فناوری کانون ارزیابی علاوه بر این که در زمینه فلسفه شناسایی به درستی توانسته شایستگی خلاقیت و نوآوری را تشخیص دهد، در صورتی که شاخص‌های عملکردی متناسب با این شایستگی در ارزیابی‌های کانون‌ها لحاظ شوند، می‌توانند پیش‌بینی‌کننده خوبی نیز برای شناسایی افراد خلاق و نوآور باشند. این توانمندی کانون ارزیابی به عنوان یک تکنولوژی نرم در شرایطی که دستیابی به افراد خلاق و نوآور به منظور نیل به تکنولوژی‌های جدید و یا انتقال و بومی‌سازی و توسعه تکنولوژی‌های پیشرفته موجود می‌تواند کمک مهمی را در شناسایی و در اختیار گرفتن افراد خلاق و نوآور به سازمان‌ها بنماید.</p>
---	-------------------------	------	--	----------------------	--	---

۲	مهدیه سادات خسوعی و همکاران	۱۳۹۳	دانشگاه اصفهان	کیفی / طراحی و اجرای کانون ارزیابی	<p>طراحی و اجرای کانون ارزیابی ارتقای مدیران (پایان نامه) [۹۵]</p>	<p>این پژوهش با هدف طراحی کانون ارزیابی ارتقایی مدیران در شرکت گاز استان اصفهان انجام گرفت. برای دستیابی به این هدف در مرحله اول، الگوی شایستگی با ابعاد مدیریتی شرکت گاز طراحی شد. تعداد نه بعد مربوط به شغل ( حل مشکل، برنامه ریزی، آگاهی بین فردی، انعطاف پذیری، نتیجه محوری، مربی گری، ارتباط شفاهی، ارتباط نوشتاری و ارتباط شنیداری)، برای طراحی کانون، انتخاب گردید. در مرحله دوم تعداد شش تمرین شبیه سازی مربوط به شغل ( مطالعه موردی، رایجی شفاهی، بحث گروهی، کشف حقیقت، کازیه و تعاملی) برای سنجش ابعاد مورد نظر، طراحی گردید. در مرحله سوم، تعداد هشت شرکت کننده (مدیران میانی شرکت) و نه ارزیاب (کارشناسان ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی) به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. در مرحله چهارم با اجرای کانون، امتیاز هر بعد در هر تمرین شبیه سازی، امتیاز کلی بعد، امتیاز هر تمرین و امتیاز کلی عملکرد معین شد. در جایگاه مقایسه این کانون با کانون های طراحی شده در داخل کشور، با توجه به اطلاعات قابل دسترس برای پژوهشگران این کانون با دو کانون ارزیابی ایران خودرو و ایدرو قابل مقایسه است. در خصوص هدف کانون، در هر دو کانون، هدف اصلی، گزینش و تشخیص بود؛ اما در این پژوهش، هدف، ارتقاء بود. ابعاد مورد سنجش در این پژوهش، در مقایسه با دو کانون یاد شده، وسعت کمتری داشت و این موضوع زمینه ارزیابی دقیق تری را پدید آورد. در خصوص تمرین های شبیه سازی شده، تعداد تمرین های این کانون در مقایسه با دو کانون یاد شده، بیشتر بود.</p>
۳	عریضی و براتی	۱۳۹۳	دانشگاه اصفهان	کمی / طراحی پرسننامه	<p>نقش واسطه های پهنای نقش در رابطه بین عملکرد مدیران در کانون ارزیابی، توانایی های شناختی و خود پیروی در شغل با عملکرد شغلی [۹۶]</p>	<p>نتایج پژوهش نشان داد که عملکرد مدیران در کانون ارزیابی، توانایی های شناختی و خود پیروی می توانند عملکرد شغلی را پیش بینی کنند و پهنای نقش در این رابطه، نقش واسطه ایفا می کند. بر اساس یافته های پژوهش حاضر پیشنهاد می شود که خود پیروی مشاغل مدیریتی افزایش یابد. همچنین در صورتی که داوطلبان دارای توانایی شناختی، برای مشاغل مدیریتی از طریق کانون ارزیابی گزینش شوند، عملکردشان بیشینه می شود.</p>

۴	حمیدرضا عریضی وهمکاران	۱۳۹۱	دانشگاه اصفهان	کمی / طراحی پرسشنامه	<p>کاربرد کانون ارزیابی و تحلیل شغل در تعیین شایستگی‌های مدیریتی [۱۰]</p> <p>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. اهمیت پژوهش حاضر نیز در طراحی روش کانون ارزیابی برای شناسایی، سنجش و طبقه‌بندی شایستگی مدیران براساس وظایف مدیریتی، سنجش میزان ثبات در قضاوت ارزیاب‌ها براساس ابعاد کانون ارزیابی و در نهایت بررسی ارتباط پیچیدگی شغل با شایستگی مدیران است. با توجه به نقش کانون ارزیابی در سنجش شایستگی، انتخاب، ارتقا، گزینش و پرورش افراد، به مسئولان ارشد سازمان‌های کشور پیشنهاد می‌شود تا به منظور ارزیابی شایستگی‌های نیروهای خود و فراهم نمودن زمینه شایسته‌سالاری، 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.</p>
۶	عیدی و دینانی	۱۳۸۷	سازمان مدیریت صنعتی	مطالعه مروری	<p>به دنبال تغییرات سریع و گوناگون در سال‌های اخیر، چالش‌ها و مسائل جدیدی برای سازمان‌ها ایجاد شده است، که عبور بدون زیان از آن‌ها نیازمند کاربست عوامل مختلفی نظیر: بهره‌گیری از تجربه‌های مدیران در حوزه‌های گوناگون سازمانی است. به همین سبب، بسیاری از سازمان‌های پیشرو، برنامه‌های جانشین‌پروری خویش را مبتنی بر شناسایی استعداد‌های درون سازمانی (دراپدا) و برون سازمانی کرده‌اند. در برنامه‌های جانشین‌پروری، با استفاده از روش‌های ارزیابی معتبر و اثربخش، افراد توانمند و مستعد شناسایی و برای سرمایه‌گذاری معرفی می‌شوند. در این رابطه روش مراکز ارزیابی به دلیل بهره‌گیری از تکنیک‌ها و ابزارهای مختلف در موقعیت‌های شبیه‌سازی شده، از مقبولیت و جایگاه قابل توجه‌ای در میان سازمان‌های صنعتی و غیر صنعتی، برخوردار شده است.</p>

۷	بدلی و امیرخانی	۱۳۹۲	دانشگاه پیام نور گرمسار	آمیخته ( کمی و کیفی) -مصاحبه، طراحی پرسشنامه و طراحی مدل	<p>تعیین شایستگی‌های کلیدی ارزیابان کانون ارزیابی (پایان نامه) [۲۶]</p>	<p>نتیجه تأیید میزان اهمیت ۵۶ شایستگی استخراج شده در وظیفه‌های "مشاهده" (۱۴ شایستگی)، "ثبت" (۹ شایستگی)، "طبقه‌بندی" (۵ شایستگی)، "رتبه‌بندی" (۹ شایستگی)، "یکپارچه‌سازی" (۱۹ شایستگی) بود که در نهایت "شایستگی کلیدی ارزیابان کانون ارزیابی" تدوین شد. همچنین این شایستگی‌ها در ۴ خوشه شایستگی شامل "ویژگی‌های فردی شخصی"، "مهارت‌های ارتباطی"، "شایستگی‌های فنی و تخصصی" و "شایستگی‌های ذهنی" دسته‌بندی شدند. همچنین، براساس نتایج به دست آمده شایستگی‌های مشترک ارزیابان " ( دارای ۱۳ شایستگی) و " شایستگی‌های متمایز ارزیابان " ( دارای ۴۳ شایستگی) بر مبنای وظایف تدوین شد. براساس نتایج به دست آمده، به طور کلی در وظیفه مشاهده و ثبت ("ویژگی‌های فردی و شخصی")؛ در وظیفه طبقه‌بندی ("شایستگی‌های تخصصی و فنی")؛ در وظیفه رتبه‌بندی ("شایستگی‌های ذهنی")؛ در وظیفه یکپارچه‌سازی ("شایستگی‌های ذهنی" و سپس " شایستگی‌های فردی") از مهم‌ترین و ضروری‌ترین شایستگی‌ها محسوب می‌شوند.</p>
---	-----------------	------	-------------------------	--	---	---

۸	ایوب موحجزاده	۱۳۹۳	شرکت مهندسی و توسعه‌ی سروک آذر (شرکت نفت)	مقاله مروری/مطالعه تطبیقی	<p>ارائه مدلی جهت ارتقاء اثربخشی کانون‌های توسعه و پرورش مدیران مبتنی بر شایستگی [۷۵]</p>	<p>هدف اصلی مقاله حاضر معرفی مدلی تجربی و کاربردی جهت اجرای کانون‌های توسعه و پرورش مدیران مبتنی بر شایستگی‌های رفتاری است. بدین منظور در ابتدا به سیر تحول و تطور تعریف و مفهوم شایستگی و مدل‌های توسعه و آموزش مدیران مطرح شده، سپس به تشریح مدل پیشنهادی و اجزاء آن پرداخته خواهد شد. نظر به این‌که «تجربه» بزرگ‌ترین منبع یادگیری مدیران تلقی می‌شود، طراحی و اجرای دوره‌ها به نحوی است که مدیران به تجارب گذشته خود رجوع نموده و بر آن‌ها تعمق کرده و از آن‌ها فراگیرند. بهتر است دوره‌ها در خارج از محل کار برگزار شود تا شرکت‌کنندگان تمرکز کافی بر مباحث داشته و با حداقل مشغله‌های فکری راجع به مسایل و موضوعات کاری در دوره‌ها حاضر شوند.</p> <p>از آنجا که دوره‌ها بر تقویت شایستگی‌ها و ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در رفتار شرکت‌کنندگان تمرکز دارد و لذا روش‌های متنوع پرورش نظیر مطالعه موردی، ایفای نقش، میزگرد و بحث گروهی، بازدیدها، تحلیل و نمایش فیلم، مطالعه و تحلیل زمان، بازی‌ها و تمرینات مدیریتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. شاید مهم‌ترین توصیه این باشد که آموزش مدیران باید از دانش آموزشی بیشتر به سمت مهارت آموزی و توجه به رفتار، تغییر ماهیت دهد. آموزش باید کاربردی باشد، به عبارت دیگر مسایل با صنعت تلفیق شود. دانش و تکنیک‌های پرورش باید به روز شده تقدیم مدیران گردد. به این منظور مبادله و ارتباط با مراکز آموزشی و موسسات معتبر خارجی از کشور ضروری است. رعایت اصل پویایی و انعطاف در محتوای دروس و دوره‌ها با عنایت به روندهای جاری و آتی محیط، ایجاد تغییرات کلان در سیاست‌ها و برنامه‌های دولت، ضروری است.</p>
---	---------------	------	---	---------------------------	---	--



۱۰	بخشایش و جمشیدی کهساری	۱۳۹۱	پژدیس قم دانشگاه تهران	مروری	مراکز ارزیابی؛ ابزاری برای بهینه سازی ارزیابی های سازمان [۷۲]	<p>به نظر می‌رسد مراکز ارزیابی ابزار خوبی برای سنجش شایستگی‌های مورد نیاز افراد برای تصدی پست‌های کلیدی و حساس باشد. با این وجود می‌بایست حتی‌الامکان از طرق مختلف خطاهای ممکن را کاهش داد. ترویج تمرین‌های این ابزار در سازمان‌ها ضمن توسعه شایستگی‌ها در افراد سازمان موجب می‌شود که افراد شناخت بهتری از خود و قابلیت‌ها و همچنین نقاط ضعف خویش پیدا کرده و هزینه‌های ارزیابی‌های این چنینی را نیز به تدریج کاهش دهند.</p> <p>با توجه به استفاده‌های مفیدی که در انتخاب، ارتقاء، استعدادیابی و پرورش مدیران آینده از این مراکز می‌شود لذا توجه به این از کانون‌ها بسی سودمند و قابل توجه می‌باشد.</p> <p>البته باید توجه داشت که در تدوین و طراحی شایستگی‌های هر سازمان یا شرکت باید به نحوه تدوین و ارزیابی این مهارت‌ها توجه نمود چه بسا بسیاری از سازمان‌ها در تدوین بهینه شایستگی‌ها دچار اشتباه گردیده و اعتبار آن را کاهش می‌دهند. استفاده از مشاورانی خبره از بیرون سازمان به همراه مدیرانی که چندین سال را در شرکت مزبور فعالیت مدیریتی داشته‌اند و کارشناس ارزیابان خبره در شرکت‌هایی که به امر ارزیابی می‌پردازند، می‌توانند در تدوین بهینه شایستگی‌های مدیریت کمک نموده و اعتبار این نوع از مراکز را افزایش دهند.</p>
۱۱	حسینی و رمضان	۱۳۹۴	دانشگاه صنعتی مالک اشتر	آمیخته (کمی و کیفی) / طراحی پرسشنامه و تدوین مدل	<p>شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت کانون‌های ارزیابی و توسعه مدیران مطالعه موردی: یک سازمان صنعتی (پایان نامه) [۱۲]</p>	<p>در این تحقیق، ضمن مرور مفاهیم نظری، ابتدا عوامل اصلی موفقیت کانون‌های ارزیابی و توسعه شناسایی و سپس بر اساس رویکرد سیستمی، نوع هر یک از این عوامل و چارچوب مفهومی اولیه تحقیق ایجاد گردیده است. در ادامه با بررسی دقیق هر یک از این عوامل در نوشتارهای علمی، عوامل فرعی، شناسایی و برای صحت‌گذاری و تأیید آن‌ها، از مصاحبه‌های اکتشافی استفاده شده است. با ترکیب این نتایج، چارچوب مفهومی نهایی تحقیق ایجاد و با استفاده از پرسش‌نامه میزان تأثیرگذاری هر یک از آن‌ها بر موفقیت کانون‌های ارزیابی و توسعه بررسی شده است. نتایج بدست آمده بیانگر نقش مثبت کلیه ابعاد رویکرد سیستمی یعنی ورودی‌ها، فرآیند اجرا، خروجی و نتایج و حلقه بازخور و نیز کلیه عوامل اصلی و اغلب عوامل فرعی، در موفقیت کانون‌های ارزیابی و توسعه می‌باشد، همچنین نتایج بدست آمده بر اساس آزمون فریدمن، بیانگر عدم وجود تفاوت معنی‌دار بین میزان تأثیر ابعاد رویکرد سیستمی می‌باشد، لیکن بین میانگین رتبه‌های به دست آمده در بخش عوامل اصلی و نیز اغلب عوامل فرعی، تفاوت معنی‌دار وجود دارد.</p>

۱۲	منتظری، واعظی و الوانی	۱۳۹۲	دانشگاه علامه طباطبائی	روش دلفی/ طراحی پرسشنامه و تدوین مدل	تدوین مدل شایستگی ارزیابان کانون های ارزیابی ( پایان نامه) [۹۷]	این پژوهش با هدف تدوین مدل شایستگی ارزیابان کانون های ارزیابی انجام شد. به همین منظور، نخست با استفاده از ادبیات تحقیق و مصاحبه های اکتشافی با تعدادی از خبرگان، مؤلفه ها و شاخص های اولیه استخراج شد. سپس، تعداد ۴۳ نفر از خبرگان دانشگاهی و ارزیابان کانون های ارزیابی برای پاسخگویی انتخاب شدند؛ که نهایتاً ۲۶ نفر به طور فعال در شناسایی این مؤلفه ها و شاخص ها همکاری کردند. بعد از سه گردش پرسش نامه و دو دور دلفی، توافق جمعی بر چهار مؤلفه اصلی (مهارت، دانش، نگرش و ویژگی های فردی - شخصیتی) و ۴۰ شاخص آن حاصل شد. نتایج پژوهش نشان می دهد که مؤلفه نگرش و شاخص توان قضاوت عادلانه در بعد مهارت از اهمیت بیشتری نسبت به سایر مؤلفه ها و شاخص ها برخوردار است.
----	------------------------	------	------------------------	--------------------------------------	---	--

جدول ۲-۵: پژوهش های گذشته خارجی درباره کانون های ارزیابی و توسعه

ردیف	محققین	سال	مکان	روش اجرا	عنوان تحقیق	نتیجه گیری
۱	پل و بهاء الدین	۲۰۱۱	دانشگاه جنوب شرقی نوا	مروری	استراتژی های طراحی و مدیریت تکنولوژی کانون ارزیابی مورد مطالعه: انتخاب و توسعه ی کارکنان [۵۲]	بعد از مرور ادبیات تحقیق کانون های ارزیابی، نویسندگان به این نتیجه رسیدند که در زمینه طراحی و مدیریت تکنولوژی کانون های ارزیابی تحقیق شده است. اما به تجربیات، نظرات و پیشنهادات پرسنل از دید یک کاربر توجه نشده است. پیشنهادات، نظرات و توصیه ها بر اساس تجربه ی پرسنلی است که بیش از بیست سال از این تکنولوژی استفاده کرده اند. کانون ارزیابی فرایندی هزینه بر شناخته شده است اما تحقیقات نشان می دهد که نتیجه ی تصمیم گیری اشتباه فردی که به درستی برای جایگاهی انتخاب نشده است، به مراتب بیشتر است. همچنین تحقیقات نشان می دهد که کانون ارزیابی فرایند استاندارد است برای ارزیابی رفتارهایی که در یک شغل مهم هستند.

۲	جانس و همکاران	۲۰۱۱	دانشگاه زوریخ	کمی / طراحی پرسش نامه	آیا تفاوت‌های فردی در درک نیازهای موقعیتی، رابطه بین شخصیت و رابطه‌ی بین شخصیت و رتبه‌های کانون ارزیابی را تعدیل می‌کند؟ [۹۸]	فرضیه ما این بود که تفاوت‌های فردی در درک افراد از نیازهای موقعیتی، رابطه بین شخصیت و رتبه‌های کانون ارزیابی را تعدیل می‌کند. فرضیه‌ها با ۱۰۸ نفر در دو تمرین بحث گروهی تست شد. نتایج، فرضیه‌ها را برای دو ویژگی از سه ویژگی را اثبات کرد. یافته‌های ما نشان می‌دهد زمانی که افراد سازمان و برنامه‌های مورد نیاز در موقعیت را درک می‌کنند، قادرند خصوصیاتشان را در رفتارهایشان ابراز کنند. زمانی که وضعیت روانی شرکت‌کننده با موقعیت صوری همگرا نیستند، رابطه‌ی بین این دو خصوصیات شخصیتی و امتیازات کانون ارزیابی متناظر منفی است.
۳	اریک و همکاران	۲۰۰۸	دانشگاه اوترخت	کمی / طراحی پرسش نامه	بعد از کانون ارزیابی توسعه‌ای چه اتفاقاتی می‌افتد؟ عکس‌العمل کارمندان به بازخورد عملکرد نامطلوب [۹۴]	نتایج، رابطه مستقیم بین تلفات منابع (تقاضای کار اضافی و بازخورد عملکرد نامطلوب) با نتایج منفی (نارضایتی، کاهش تعهد و میل به ترک سازمان) نشان می‌دهد. شواهدی برای توسعه فقدان‌های چهار مورد از شش مورد نتایج منفی وجود دارد. مخصوصاً رابطه‌ها بین تقاضای کاری و نتایج منفی بین کارمندانی که بازخورد نامطلوب دریافت کرده بودند قوی‌تر از افرادی بود که بازخورد نامطلوب دریافت نکرده بودند.

۴	هافمن و مید	۲۰۱۲	دانشگاه جورجیا	کمی / طراحی پرسشنامه	<p>رویکردهای مختلف برای درک ویژگی‌های روان‌سنجی مراکز ارزیابی: تجزیه و تحلیل ساختار و تعادل امتیازات تمرین [۹۹]</p>	<p>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. آزمون‌های اضافی نشان داد که پنج بعد از شش بعد عملکرد آشکار در مقیاس روانی مشابه در سراسر تمرینات امتیاز داده شد. روی هم رفته، نتایج ما از تفسیر چند بعدی از تمرینات کانون ارزیابی حمایت می‌کند و یک پشتیبانی تجربی ارائه می‌کند به این مفهوم که تفاوت‌ها در عملکرد کانون ارزیابی در تمرینات در عملکرد واقعی منعکس می‌شود.</p>
۵	توماس گراوان	۲۰۰۷	دانشگاه لیمریک	کمی / طراحی پرسشنامه	<p>استفاده از عملکرد کانون ارزیابی برای پیش‌بینی تناسب انتزاعی فرد و سازمان [۳۸]</p>	<p>یافته‌ها نشان می‌دهد که عملکرد کانون ارزیابی تناسب فرد سازمان را پیش‌بینی می‌کند، البته پس از کنترل شخصیت، سطح درجه اولیه، سابقه کار، تاکتیک‌های اجتماعی و کیفیت آموزش و توسعه. این یافته‌ها نشان داد که عملکرد کانون ارزیابی ارزش پیش‌گویانه بیش از مدت شش سال مطالعه دارد.</p>

۶	بنیت و همکاران	۲۰۱۴	دانشگاه هیلدسهایم	کمی میدانی	<p>مطالعه حاضر به بررسی شیوه‌های فعلی پیش انتخاب در شرکت‌های آلمانی که از روش کانون‌های ارزیابی برای انتخاب داخلی استفاده می‌کنند، می‌پردازد. نتایج یک نظرسنجی در میان ۱۰۹ شرکت آلمانی نشان می‌دهد که شرکت‌ها از معیارهای صلاحیت عمومی (به عنوان مثال، سابقه کار)، ارزیابی، و یا مصاحبه ساختار نیافته برای پیش انتخاب استفاده می‌کنند، اما تکیه کمتر بر روش صفت‌گرا (به عنوان مثال، تست هوش) و مصاحبه ساختار یافته است. با این حال، در ارزیابی ذهنی آن‌ها، شرکت‌ها مصاحبه‌های ساختاریافته و روش صفت‌گرا به عنوان روش‌های معتبرتر امتیاز می‌دهند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که تعداد روش‌های پیش انتخاب استفاده شده، ارتباط مثبتی با اندازه شرکت، مهارت‌های تشخیصی افراد مسئول در پیش انتخاب و وضعیت صدور گواهینامه ۳۳۴۳۰ [موسسه آلمانی استاندارد] دارد.</p>
۷	لیهو زیسبرگ	۲۰۱۲	کالج گردون	کمی	<p>مجموعه‌ای از کانون‌های ارزیابی که برای انتخاب کاندیداها برای ورود به مدیریت لایه میانی در یک شرکت مالی بزرگ طراحی شدند (<math>n = 180</math>) به عنوان چارچوب نمونه استفاده شد. برای داوطلبانی که به موقعیت مدیریتی ارتقاء پیدا کرده‌اند، اطلاعات پاداش آن‌ها را در ۶ تا ۱۲ ماه در ارتقاشان جمع شده است. (<math>n=75</math>) رتبه‌بندی ابعاد و ساختار عاملی کانون ارزیابی برای آشکار کردن یک ساختار ۲ عاملی مربوط به جنبه‌های شناختی و فردی از عملکرد مورد بررسی قرار گرفت. هر دو بعد اصلی و دو درجه عاملی اعتبار پیش‌بینی متوسط نشان داد با استفاده از پاداش‌های مبتنی بر عملکرد به عنوان معیار: "بعد تعهد سازمانی" بهترین پیش‌بینی پرداخت پاداش را کرد (<math>R = 0.38</math>, <math>P &gt; 0.01</math>) و درجه عاملی فردی بهترین پاداش پیش‌بینی (استاندارد <math>B = 0.22</math>, <math>P &gt; 0.01</math>)، به دنبال عامل شناختی، پس از کنترل جنس و سابقه می‌باشد.</p>



# فصل سوم

## روش‌شناسی تحقیق

### ۳-۱- مقدمه

پایه و اساس تولید علم، تحقیق است. هرگونه فعالیت منظم جهت مطالعه مسائل برای رسیدن به اصول کلی، تحقیق نامیده می‌شود. به عبارتی، تحقیق عبارت است از کاربرد روش‌های علمی در حل یک مسأله یا پاسخگویی به یک سؤال. اهمیت تحقیق را می‌توان براساس وقت، نیروی انسانی و مادی عظیمی که مراکز تجاری، صنعتی، کشاورزی، دانشگاهی و حرفه‌ای در راه آن را صرف می‌کنند، درک کرد. راز احیا و رشد فرهنگی و علمی، پژوهش است [۱۰۱].

در این میان انتخاب روش صحیح و متناسب با اهداف پژوهش و به کار بردن ابزار هم‌سو با آن، در اثربخشی و صحت نتایج هر پژوهش دارای اهمیت می‌باشد. علاوه بر این، ماهیت تحقیق و روش‌های آن در رشته‌های مختلف علوم، دارای تفاوت‌هایی است؛ به عبارت دیگر، تدوین و وجود راه‌های مختلف در پژوهش زاینده‌ی نیاز تحقیقاتی متفاوت شعب مختلف علوم می‌باشد [۱۰۲].

علوم اجتماعی، مانند سایر علوم، روش‌های خاص خود را دارد و با آن‌ها در مجامع علمی شناخته می‌شود. هر یک از این روش‌ها با اهداف ویژه‌ای استفاده می‌شوند و پیش‌فرض‌ها و رویکردهای خاصی دارند. به طور کلی می‌توان از دو رویکرد کمی و کیفی سخن گفت [۱۰۳].

در اجرای این تحقیق از رویکرد کیفی استفاده می‌گردد. در این فصل مباحث مربوط به روش‌شناسی تحقیق، شامل نوع و روش تحقیق، جامعه و نمونه مورد مطالعه، ابزارهای سنجش، روایی و پایایی آن، روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها و روش طراحی الگوی تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### ۳-۲- نوع تحقیق:

تحقیق را به شیوه‌های مختلف طبقه‌بندی نموده‌اند، که در اینجا به سه روش طبقه‌بندی اشاره می‌شود. طبقه‌بندی بر اساس نتیجه، هدف و نوع داده. در تقسیم‌بندی تحقیق براساس نتیجه، اختلاف نظر بین



نویسندگان رشته‌های مختلف وجود دارد. عده‌ای در این تقسیم‌بندی به دو نوع تحقیق کاربردی و بنیادی معتقدند. برخی محققین دیگر در این تقسیم‌بندی انواع تحقیق را به سه دسته تقسیم نموده‌اند. البته باید توجه داشت که نویسندگان گروه دوم که معتقد به سه نوع تحقیق هستند، تنها یک نوع روش تحقیق به دو نوع تحقیق گروه اول افزوده‌اند، یعنی تمامی نویسندگان در این تقسیم‌بندی در دو روش بنیادی و کاربردی مشترکند و اجماع نظر دارند. مثلاً برخی به تحقیق عملیاتی تأکید دارند، عده‌ای بر تحقیق و توسعه تأکید دارند و عده‌ای بر تحقیق ارزیابی تأکید دارند. هدف تحقیق کاربردی رشد و بهتر کردن یک محصول یا روال یک خدمت و به طور خلاصه آزمون مفاهیم نظری و مجرد در موقعیت‌های واقعی است. این در حالی است که، هدف تحقیق بنیادی در مرحله اول حل مشکل اجرایی نیست، بلکه یافتن پاسخ برای پرسش علمی است. البته ممکن است نتایج این تحقیق در مراحل بعدی برای امور اجرایی به کار رود، اما در ابتدای امر، هدف آن گسترش نظریه‌ها از طریق کشف ویژگی‌های عمومی و یا مشترک پدیده‌ها یا اصول کلی آنها است. تحقیق عملیاتی برای مسائل و مشکلاتی به کار می‌رود که در کوتاه مدت باید حل شوند. وقتی تحقیقی برای بررسی و ارزیابی اثرات توصیه‌های تحقیقات کاربردی انجام می‌شود، آن را پژوهش ارزیابی می‌نامند. تحقیق و توسعه: عبارتست از فعالیت‌های تحقیقاتی سیستماتیک که با هدف تولید مواد و تکنولوژی جدید، به کارگیری روش‌ها و خدمات جدید و بهبود اساسی در تولید بر مبنای نتایج به دست آمده از تحقیقات و تجربیات کاربردی، انجام می‌شود [۱۰۴]. تحقیق حاضر یک تحقیق کاربردی است.

در تقسیم‌بندی بر اساس هدف تحقیق، تحقیقات به پنج دسته تقسیم می‌شوند: اکتشافی، توصیفی، برآوردی، ارزشیابی و تبیینی. تحقیق اکتشافی شامل کوششی است برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه آیا پدیده‌ای وجود دارد یا خیر. تحقیق توصیفی شامل آزمایش یک پدیده برای بیان تعریف کامل‌تری از آن یا تفاوت آن با سایر پدیده‌ها می‌باشد. تحقیق برآوردی تنها موقعیت پدیده را در یک زمان توصیف می‌کند. تحقیق ارزشیابی با ارزش‌گذاری درباره فواید اجتماعی، به مطلوب بودن یا مؤثر بودن یک فرآیند محصول یا برنامه

می‌پردازد و به کاربرد یافته‌های خود توجه دارد. تحقیق تبیینی (تفسیری یا توضیحی) شامل آزمایش رابطه علت و معلولی بین دو پدیده یا بیشتر است [۱۰۴]. این تحقیق، یک تحقیق اکتشافی است.

تحقیقات از نظر نوع داده، به تحقیقات کمی و کیفی تقسیم‌بندی می‌شوند. داده‌های کمی همواره داده‌های کیفی‌ای هستند که متناسب با موضوع به صورت کمی و عددی تبدیل می‌شوند. داده‌های کمی معمولاً از طریق پرسش‌نامه گردآوری می‌شوند. در پرسش‌نامه‌ها با استفاده از طیف‌های مختلف از جمله لیکرت بوگاردوی، ترستون و... جملات و سؤالات محقق تبدیل به اعدادی می‌شوند که پاسخگویان با انتخاب گزینه مورد نظر در واقع عددی را به محقق ارائه می‌کنند و محقق از طریق این اعداد به نتیجه‌گیری می‌پردازد. در روش کیفی داده‌ها نه به صورت اعداد بلکه به شکل جملات، نشانه‌ها و علائم، رنگ‌ها، حرکات چهره و رفتار افراد گردآوری می‌شوند. این داده‌ها قابلیت تبدیل شدن به عدد کمتری دارند، به همین علت به همان شکل که گردآوری شده‌اند مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. داده‌های کیفی بیشتر مورد استفاده محققان انسان‌شناسی و مونوگراف‌یست‌هاست، که بیشتر هدفشان توصیف موضوع است. روش‌های کمی در کل با شمارش و اندازه‌گیری جنبه‌هایی از زندگی اجتماعی سروکار دارند؛ درحالی‌که روش‌های کیفی بیشتر با تولید توصیف‌های استدلالی و کشف معناها و تغییرهای کنشگران اجتماعی سروکار دارند [۱۰۵]. بر این اساس تحقیق حاضر یک تحقیق کیفی است.

منظور از تحقیق کیفی عبارت است از هر نوع تحقیقی که یافته‌هایی را به دست می‌دهد که با شیوه‌هایی غیر از روش‌های آماری یا هرگونه کمی کردن کسب شده‌اند. شیوه مذکور ممکن است به تحقیق درباره زندگی افراد، شرح حال‌ها، رفتارها و همچنین درباره کارکرد سازمانی جنبش‌های اجتماعی یا روابط بین‌الملل معطوف باشند. یعنی داده‌ها ممکن است به شیوه آماری کمی شده باشند اما خود تجزیه و تحلیل به شکلی کیفی باشد. در واقع تحقیق کیفی گنگ و مغشوش است زیرا می‌تواند برای افراد گوناگون، معانی متفاوتی

داشته باشد. بعضی محققان داده‌ها را از طریق مصاحبه یا مشاهده گردآوری می‌کنند. این فنون معمولاً با روش‌های کیفی قرین‌اند. با این حال، آنها بعداً داده‌ها را به گونه‌ای کدگذاری می‌کنند که به آنان امکان تجزیه و تحلیل آماری را بدهد. آن‌ها در اصل داده‌های کیفی را کمی می‌کنند [۱۰۶].

ماهیت خلاق، انعطاف‌پذیر و بدون محدودیت تحقیق کیفی به محقق اجازه نمی‌دهد که در گردآوری و تفسیر داده‌ها با همان دقتی که در تحقیق کمی به کار می‌برد عمل کند. در تحقیق کیفی، قواعد چندان مشخصی برای تعیین نحوه اجرای مناسب و مطلوب آن و تفسیر داده‌ها وجود ندارد. کتاب‌های مربوط به روش‌شناسی کیفی غالباً تحقیق کیفی را یک هنر یا نوعی جهت‌گیری فکری می‌دانند و اشاره می‌کنند که بهترین راه فراگرفتن نحوه‌های متعدد اجرای آن همان پرداختن به چندین تحقیق کیفی متفاوت است [۱۰۷].

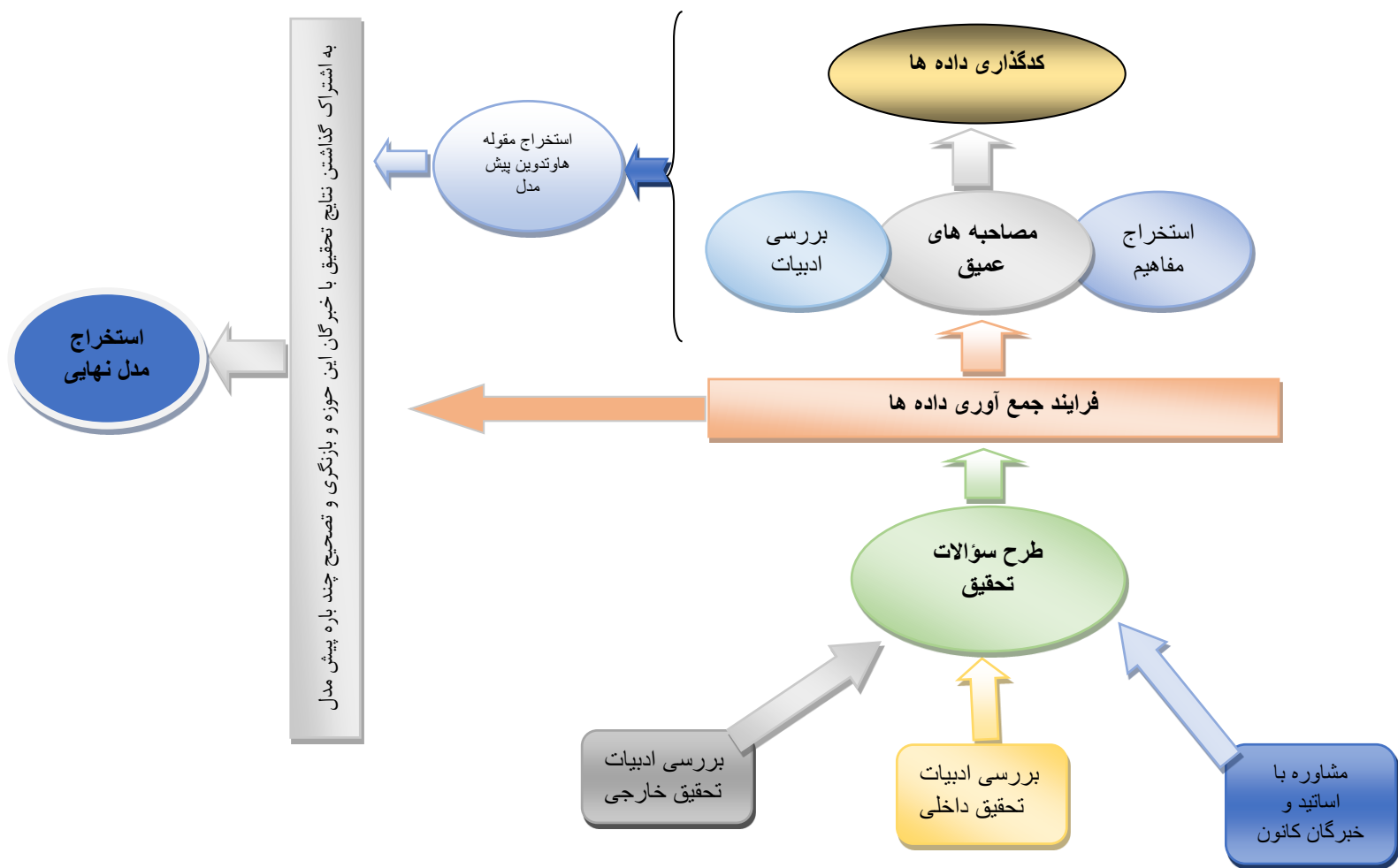
می‌توان ویژگی‌ها و یا در واقع تفاوت‌های دو رویکرد پژوهش کیفی و کمی را از لحاظ روش‌شناسی پژوهش در جدول ۱-۳ خلاصه نمود.

جدول ۱-۳: مقایسه رویکرد کیفی و کمی [۱۰۸]

موضوع پژوهش	کمی	کیفی
دیدگاه فلسفی	خردگرا، اثبات‌گرا، قیاسی، فرضیه‌ای، جزء‌نگر، عینی، برون‌مدار، بازده مدار و تأییدکننده جهان‌بینی علوم طبیعی	تفسیرگرا، پدیدار شناختی، استقرایی، کل‌نگر، ذهنی، درون‌مدار، فرایند مدار و اکتشافی، جهان‌بینی مردم شناختی
هدف	تعیین داده‌ها و تعمیم یافته‌ها، اندازه‌گیری عقاید و نظرها، پی بردن بر روابط علی و معلولی	شناخت انگیزه‌ها و دلایل، تولید فرضیه و اندیشه، کشف روندها، درک پدیده‌های اجتماعی
جامعه	دقیقاً تعریف شده، مشترک در برخی ویژگی‌ها	توصیف می‌شود
نمونه	انتخاب تصادفی گروهی از جامعه که معرف جامعه باشد	معمولاً گروه نمونه کوچک و به صورت هدفمند انتخاب می‌شوند

مشاهده، مصاحبه، اسناد و مدارک و به ندرت پرسش نامه و به طور کلی ابزارهای گردآوری داده ها ساخت نیافته تر	پرسش نامه، آزمون، مصاحبه و مشاهده و به طور کلی ابزارهای ساخته یافته تر	شیوه های جمع آوری داده ها
اغلب توصیفی و تفسیری و بدون تحلیل های آماری	تحلیل های آماری اساس تجزیه و تحلیل را تشکیل می دهد	شیوه های تجزیه و تحلیل داده ها
اغلب وابسته به محیط و تعمیم ناپذیر آماری	اغلب آماری و تعمیم پذیر به جامعه مورد مطالعه	یافته ها
اکتشافی و تفسیربردار	اغلب آماری و عینی	نتایج
اغلب طبیعی و واقعی	اغلب تصنعی و آزمایشگاهی	محیط پژوهش
فردی محرم و جزئی از فرایند پژوهش	فردی برون و جدای از فرایند پژوهش	پژوهش گر
اغلب متغیرها بطور دقیق تعریف و کنترل نمی شوند	دقیقاً تعریف و کنترل می شوند	متغیرها
منعطف و تغییر پذیر	غیر منعطف و تغییر ناپذیر و از پیش تعیین شده	طرح پژوهش
غالباً توصیفی و به شیوه های داستان گونه، تاریخچه ای، حکایتی و غیره	غالباً براساس روش آکادمیک و فصول مشخص شده ارائه می شود	شیوه ی ارائه ی گزارش
به عنوان شرکت کنندگان و مشارکت کنندگان مطرح می شوند.	آزمودنی هایی که باید روی آنها اعمال آزمایش صورت گیرد.	موضوع مورد مطالعه

۳-۳- نقشه پژوهشی تحقیق



### ۳-۴- روش تحقیق

با توجه به مطالبی که در فصل دوم ارائه شد، در ادبیات کانون‌های ارزیابی، مدل جامع و بومی‌سازی شده برای عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی، ارائه نشده است و متغیرهای مهم در این حوزه باید شناسایی و کشف شود و لازم است برای تحقیق بیشتر، فرضیاتی ارائه شود. لذا با توجه به هدف این تحقیق که همانا ارائه مدل عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی می‌باشد، با انجام بررسی‌های اولیه تصمیم بر آن شد تا از روش تئوری بنیادی (نظریه برخاسته از زمینه، تئوری زمینه دار، نظریه مبنایی، گراند تئوری) برای ارائه نظریه‌ای در سطح متوسط اقدام نمائیم.

### ۳-۴-۱- گراند تئوری<sup>۱</sup>

این طرح کیفی در سال ۱۹۶۷ در جامعه‌شناسی و توسط دو پژوهشگر به نام‌های بارنی گلنزر و آنسلم استراوس ایجاد شد. این دو بر این باور بودند که نظریه‌های به کار رفته در پژوهش‌ها اغلب نامناسب بوده و با مشارکت‌کنندگان تحت مطالعه هم‌خوانی ندارند. بنابراین ایده‌هایشان را در چندین کتاب نظم و نسق بخشیده و بیان کردند. بر خلاف جهت‌گیری‌های نظری و پیشینی موجود در جامعه‌شناسی، نظریه داده بنیاد بر این است که نظریه‌ها باید مبتنی بر داده‌های میدانی، به ویژه مبتنی بر اقدامات، تعاملات و فرایندهای اجتماعی افراد باشند. از این رو، نظریه‌ی داده بنیاد به منظور ایجاد یک نظریه (کامل به همراه شکل و فرضیات) از اقدامات، تعاملات، یا فرایندها، بر اساس طبقات اطلاعاتی به هم مرتبط مبتنی بر داده‌های گردآوری شده از افراد طراحی شده است [۱۰۳].

---

<sup>۱</sup>. Grounded Theory

در واقع نظریه‌ی زمینه‌ای، روشی است که نظریه‌ها، مفاهیم، فرضیه‌ها و قضایا را به جای استنتاج از پیش فرض‌های قبلی، سایر پژوهش‌ها یا چارچوب‌های نظری موجود، به طور مستقیم از داده‌ها کشف می‌کند. زمانی که گردآوری و تحلیل داده‌ها متوقف شد، نظریه‌ی حاصل، درک عمیقی در ارتباط با موجودیت‌های مورد مطالعه فراهم می‌کند. این کار، نظریه را به عنوان یک فرایند، مورد تأکید قرار می‌دهد، یعنی به جای یک فرایند تکمیل شده، آن را موجودیتی پیوسته در حال تکوین تلقی می‌کند. قابلیت تعمیم در اینجا عامل مؤثری است. زیرا هدف درک پدیده است نه کنترل آن و منظور ادراک شرایط در یک محیط خاص و به همان شکل موجود است، نه پیش‌بینی آنچه که ممکن است در محیط‌های مشابه اتفاق بیافتد و تحقیق بر آن است که چرایی رفتارهای افراد را درک کند [۱۰۹].

گراندد تئوری آفرینش نظریه به روش استقرایی و تلاش برای درک درست و احساس مناسب از وقایع روزمره است. همچنین تلاشی است برای درک دنیای مشارکت‌کنندگان آن طور که خود آنان ساخته‌اند. گراندد تئوری می‌تواند بین مفاهیم ارتباط برقرار کند و از وقایع و امور مادی، مفاهیم انتزاعی تولید کند که شاید با پژوهش‌های کمی به دشواری قابل انجام هستند. حاصل گراندد تئوری نظریه‌ای است که از نظر وسعت در طبقه‌بندی نظریه‌های میانی قرار گیرد و از نظر نوع، یک نظریه‌ی اسمی یا مبتنی بر داده‌هاست و بنابراین می‌تواند فاصله‌ی تئوری و عمل را کاهش دهد [۱۰۹].

به اعتقاد استراوس و کوربین (۱۹۹۸) عوامل زیر باید در تعیین میزان بنیان تجربی پژوهش با روش نظریه بنیانی، مورد توجه قرار گیرند:

۱- چه مفاهیمی ایجاد شده‌اند؟

۲- آیا مفاهیم به طور نظام‌مند با یکدیگر مرتبط هستند؟

۳- آیا تعداد زیادی پیوند مفهومی وجود دارد و مقوله‌ها به خوبی بسط یافته‌اند؟ آیا مقوله‌ها از تراکم مفهومی<sup>۱</sup> برخوردار هستند؟

۴- آیا گونه‌های مختلف، نوسان‌ها و تغییرات در نظریه ملاحظه می‌شوند؟

۵- آیا شرایطی که در آن نوسان و تغییرات یافت می‌شوند، در پژوهش وجود دارند و تشریح می‌شوند؟

۶- آیا یافته‌های نظری، با اهمیت و معنادار هستند؟

۷- آیا نظریه می‌تواند در طول زمان، آزمون پذیر باشد؟ آیا نظریه‌ی مذکور، بخشی از موضوعات مورد بحث در بین گروه‌های اجتماعی و متخصص مرتبط است؟ [۱۰۹]

این روش هنگامی مناسب است که نظریه‌ای برای تبیین یک فرایند وجود نداشته باشد. ممکن است در پیشینه مدل‌هایی ارائه شده باشد اما بر مبنای نمونه‌ها و جمعیت‌هایی غیر از جمعیت و نمونه مدنظر پژوهش‌گر کیفی ایجاد و آزمون شده باشند. همچنین ممکن است نظریه‌های موجود ناقص باشند چرا که به متغیرهای بالقوه ارزشمند مدنظر پژوهش‌گر نپرداخته‌اند. به لحاظ کاربردی نیز ممکن است ضرورت ارائه‌ی یک نظریه برای تبیین چگونگی تجربه یک پدیده توسط افراد احساس شود و نظریه داده بنیاد ایجاد شده توسط پژوهش‌گر چنین چارچوبی را فراهم می‌آورد [۱۰۳].

### ۳-۵- مراحل روش‌شناسی نظریه‌ی بنیادی

با ملاحظه نکات فوق، در ساختن نظریه بنیادی، پنج مرحله تحلیلی کلی (نه به معنی دقیق آن متوالی) می‌توان تشخیص داد. این مراحل عبارتند از طراحی تحقیق، جمع‌آوری اطلاعات، مرتب کردن داده‌ها، تحلیل

---

<sup>1</sup>. Conceptual Density



داده‌ها و مقایسه ادبیات. البته هر یک از این مراحل را می‌توان به فعالیت‌های جزئی‌تری تقسیم کرد. تقسیم‌بندی ارائه شده صرفاً جنبه توضیحی دارد. جدول ۲-۳ شرحی از این مراحل و فعالیت‌های مربوط به هر مرحله می‌دهد.

جدول ۲-۳: فرایند ساختن نظریه بنیادی [۲۸]

مرحله	فعالیت
۱. طرح تحقیق	تعریف مسئله تحقیق تعریف سازه‌های ساخته شده قبلی
۲. جمع‌آوری	نمونه‌گیری نظری در برابر نمونه‌گیری تصادفی
۳. مرتب کردن داده‌ها	مرتب کردن تقویمی رویدادها
۴. تحلیل داده‌ها	کدگذاری آزاد، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی
۵. مقایسه ادبیات	مقایسه نظریه حاصل از داده‌ها با چارچوب‌های مشابه و متفاوت

### ۳-۵-۱- طرح تحقیق

مطالعات کیفی با بیان مسئله پژوهش توسط پژوهش‌گر آغاز می‌شوند. پژوهش‌گر کیفی در چند بند ابتدای طرح مطالعه، «مسئله» هدایتگر مطالعه را بیان می‌کند. هدف مسئله‌ی پژوهش در مطالعات کیفی ارائه‌ی نوعی خردمایه یا ضرورت برای مطالعه یک موضوع بحث‌انگیز یا «مسئله» خاص است [۱۰۳].

اولین گام در این مرحله، بیان سؤال پژوهش است. سؤالاتی که در تئوری زمینه‌ای مطرح می‌شوند، عموماً سؤالاتی کلی و باز هستند، ضمن آن‌که از پیچیدگی نسبتاً بالایی برخوردار نیستند. سؤالات تحقیق در تئوری زمینه‌ای خود منبعث از یک سؤال اصلی و آغازین می‌باشد. نباید غافل بود که این سؤالات در فرایند

تحقیق به تدریج توسعه داده شده و با عمق بیشتر بر روی مسائل تحقیق متمرکز می‌شود [۱۰۶]. از آنجا که در این روش، تئوری به صورت استقرائی از دل داده‌ها بیرون می‌آید، بنابراین، سؤالات تحقیق در مراحل بعدی به صورتی سامان یافته مطرح می‌شوند تا در قالب تئوری زمینه‌ای قابل آزمون باشند. سؤالات تحقیق در تئوری زمینه‌ای بیانگر مفاهیم و شناخت پدیده مورد مطالعه است و به محقق این امکان را می‌دهد تا از دیدگاه علمی (جامعه‌شناختی) بر موضوع تمرکز داشته و آن را شناسایی نماید. سؤالات در این روش به سوی عمل و فرایند سوگیری دارند. برای درک کلیت مسئله در ابتدا محقق به طرح « سؤالات تعاملی<sup>۱</sup> » می‌پردازد. بنابراین تمرکز محقق بر روی مشاهدات و مصاحبه‌ها بوده و به بهترین نحوی کنش و کنش متقابل کنشگران را مورد تحلیل قرار می‌دهد. « سؤالات سازمانی<sup>۲</sup> » نوع دیگری از سؤالات مبتنی بر نحوه فعالیت جمعی در ارتباط با پذیرش، مشارکت اجتماعی فعالیت‌ها گروهی و ... است. نوع دیگری از سؤالات هم به بیوگرافی‌های موضوع تحقیق می‌پردازد و به « سؤالات زندگی‌نامه‌ای<sup>۳</sup> » معروف هستند، در این سؤالات به تاریخچه شفاهی و تجارب قبلی از موضوع و عناصر مرتبط با موضوع پرداخته می‌شود [۱۰۶].

سوال اصلی: عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی کدامند و مدل آن چگونه است؟

سؤالات فرعی:

- علل استفاده از کانون‌های ارزیابی و توسعه چیست؟

- عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی قبل از اجرای کانون چیست؟

---

1. Interactional question  
2. Organizational question  
3. Biographical question

- عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی حین اجرای کانون چیست؟

- عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی بعد از اجرای کانون چیست؟

- پیامدهای اجرای کانون ارزیابی و توسعه موفق کدامند؟

### ۳-۵-۲- جمع‌آوری و مرتب کردن داده‌ها

داده‌هایی که توسط نظریه‌پرداز داده بنیاد برای تشریح فرآیندها جمع‌آوری می‌شود، شامل انواع بسیاری از داده‌های کیفی است؛ از جمله مشاهدات، گفت و شنودها، مصاحبه‌ها، اسناد دولتی، خاطرات پاسخ‌دهندگان و مجلات، و تأملات شخصی خود پژوهش‌گر [۱۰۳].

در مطالعات نظریه داده بنیاد، مصاحبه نقش محوری را در گردآوری داده‌ها ایفا می‌کند. در کنار مصاحبه از دیگر شیوه‌هایی چون مشاهده مشارکتی، بازاندیشی پژوهش‌گر (یادداشت‌برداری شخصی<sup>۱</sup>)، رویدادنگاری مشارکتی و گروه‌های کانونی نیز می‌توان برای تدوین نظریه استفاده کرد. با این حال طبق تجربه من این اشکال داده‌ها غالباً نسبت به مصاحبه نقشی فرعی در مطالعات نظریه داده بنیاد دارند [۱۰۳].

روش اصلی برای جمع‌آوری داده‌ها در این مطالعه مصاحبه نیمه‌ساختار یافته فردی بود. مصاحبه‌های رو در رو و در یک جلسه انجام گردید. مصاحبه‌ها به جز دو مورد با استفاده از دستگاه ضبط صدا ضبط شده، هر یک بلافاصله پیاده‌سازی شده و مورد کدگذاری و تحلیل اولیه قرار گرفت. مدت جلسات مصاحبه به طور متوسط نزدیک یک ساعت بود. به جز یک مورد از مصاحبه‌ها که سه نفره انجام شد، بقیه مصاحبه‌ها دو نفره بود.

---

<sup>۱</sup>. memoing

جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها در نظریه داده بنیاد، به نحوی تکرارشونده<sup>۱</sup> در مفهوم‌سازی اولیه نظریه بنیانی، به هم مرتبط و پیوسته هستند. «نظریه‌ی بنیانی، فرایند کدگذاری داده‌ها و سپس دسته‌بندی کدها در قالب مفاهیم به شیوه‌ای بسیار سلسله‌مراتبی است. در نهایت، وقتی مفاهیم در قالب قضیه‌های نظری، سازمان می‌یابند، مدل‌های نظری پدید می‌آیند. برخلاف فرایند آزمون فرضیه که با ایجاد فرضیه‌هایی آغاز می‌شود که سپس بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده، مورد آزمون قرار می‌گیرند، در نظریه‌ی بنیانی، هر مرحله‌ای با داده‌ها آغاز می‌شود. علاوه بر این، به جای به کارگیری نظم و ترتیب متعارف جمع‌آوری داده‌ها و سپس تحلیل آن‌ها، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در نظریه‌ی بنیانی، فرایندی پویا و چند لایه است. داده‌ها جمع‌آوری و سپس تحلیل می‌شوند و سپس داده‌های بیشتر جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند تا موضوعات<sup>۲</sup> از موج اولیه تحلیل پدید آیند. این فرایند دوری تکرار می‌شود تا وقتی که دیگر اطلاعات مفهومی جدیدی به دست نیاید. این مرحله "اشباع"<sup>۳</sup> نام دارد» [۱۰۹] تحلیل داده‌ها در روش نظریه بنیانی، با سه رویه کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام می‌شود.

کدگذاری را قلب گراند تئوری خوانده‌اند. کدگذاری یک روش اساسی برای مشخص‌سازی مقولات موجود در داده‌ها است که نماد یا مخففی است که برای مقوله‌بندی کلمات یا عبارات داده‌ها به کار می‌رود. هدف از کدگذاری تسهیل بازیابی قطعات داده‌ها است.

---

1. iteratively  
2. themes  
3. saturation  
4. substantive coding

کدگذاری باز یا سطح اول کدگذاری: کد گذاری باز یا سطح اول کدگذاری که آن را کدگذاری مبنا<sup>۱</sup> نیز می‌خوانند اولین مرحله‌ی تجزیه و تحلیل و شکستن اولیه‌ی داده‌هاست. داده‌ها به کوچکترین واحد خود شکسته می‌شوند. با به کارگیری یک سیستم باز کدگذاری، خط به خط داده‌ها را بازنگری کرده و فرایندهای آن را تشخیص داده و به هر جمله کد می‌دهد. او می‌کوشد تا حداکثر کدهای ممکن را تشخیص دهد تا مطمئن گردد که کاملاً اطلاعات را بررسی نموده است. بهتر است کدها را در حاشیه‌ی صفحه بنویسیم تا یافتن آن‌ها ساده باشد. در این مرحله کدها را کدهای اساسی می‌نامند، زیرا از عین کلمات افراد مصاحبه شده استفاده می‌شود. دو شیوه‌ی کدگذاری اساسی عبارتند از: ۱- از زبان فرد مصاحبه یا مشاهده شده. ۲- کدهای دلالت انگیز، که محقق بر مبنای مفاهیم موجود در اطلاعات می‌سازد [۱۰۹].

کدگذاری باز شیوه‌ای از بررسی، مقایسه و خرد کردن داده‌ها است که به مفهوم پردازی و مقوله‌پردازی می‌انجامد. با مطرح کردن سؤال و انجام مقایسه‌ها، داده‌ها را به واحدهایی که مورد نظر است، خرد و سپس آن‌ها را مفهوم پردازی می‌کنند. بدین معنی که به پدیده‌ها یا حوادث یا اظهارات، نام می‌دهند. در این هنگام با قرارداد مفاهیم مشابه در یک گروه مقولات را شناسایی می‌کنیم یا به عبارتی به مقوله‌پردازی دست می‌زنیم [۱۰۹].

کدگذاری محوری: کدگذاری محوری، تعیین الگوهای موجود در داده‌ها را شامل می‌شود. در این مرحله، مقولات محوری و فرعی پژوهش در یک مدل نمایش داده می‌شوند. این مدل بسیار ساده و در عین حال بسیار کلی به روشن کردن روابط میان یک پدیده، دلایل پیدایش پدیده، راهبردهایی که برای تعامل با پدیده به کار می‌رود و پیامدهای آن، زمینه و شرایط مداخله‌گر کمک می‌کند. مقوله محوری، پدیده محسوب می‌شود و سایر مقوله‌ها، دلایل، راهبردها، پیامدها، زمینه یا شرایط مداخله‌گر هستند. این مدل کشف یا

روشن کردن ساختار روابط میان پدیده‌ها، مفاهیم و مقوله‌ها را تسهیل می‌کند. مقولات بسط یافته و روابط میان آن‌ها چندین بار در مقابل متن و داده‌ها قرار داده می‌شوند و محقق پیوسته میان تفکر استقرایی (ایجاد مفاهیم، مقولات و روابط بر اساس متن) و تفکر قیاسی (آزمون مفاهیم، مقولات و روابط در قبال متن، به ویژه در قبال عبارتها و متونی متفاوت با متن قبلی) در رفت و برگشت است [۱۰۹].

در این تحقیق از الگوی پارادایم کوربین و اشتراوس (۱۹۹۰) برای کد گذاری محوری استفاده شده است. در این الگو، مفاهیم حول مقوله‌ی محوری، شرایط علی، بستر حاکم، شرایط مداخله‌گر، کنش‌ها و تعاملات (استراتژی‌های عملی) و پیامدها متمرکز می‌شوند.

کد گذاری انتخابی: در مرحله کد گذاری انتخابی، مقولات به مقوله مرکزی مرتبط می‌شوند و نظریه را شکل می‌دهند. یک یا دو مقوله اصلی که همه مقوله‌های به آن باز می‌گردد، بنیان چارچوب نظریه را خواهد ساخت. برقراری نوعی یکپارچگی در کدها و مقوله‌ها برای یکپارچگی در نظریه نهایی مفید است. در این مرحله، روایت داستان کشف مقوله مرکزی که با سایر مقوله‌ها ارتباط دارد، اعتباربخشی به روابط بین مقوله‌ها در تقابل با داده‌های خام، پرکردن جاهای خالی و تکمیل مقوله‌های فرعی که به اصلاح و بسط نیاز دارند و توضیح خط اصلی داستان انجام می‌شود [۱۰۳].

### ۳-۵-۴- ارائه نظریه و مقایسه با ادبیات

نظریه پردازان داده بنیاد، نظریه خودشان را در سه شکل ممکن ارائه می‌دهند: یک. الگوی کد گذاری بصری<sup>۱</sup>؛ دو. مجموعه‌ای از قضایا (یا فرضیه‌ها) و سه. داستانی که به شکل روایی<sup>۲</sup> نوشته می‌شود. قضایای نظری نیز

---

<sup>1</sup>. a visual coding paradigm

<sup>2</sup>. narrative form

همان قضایا یا فرضیه‌هایی هستند که روابط بین مقوله‌ها، مثلاً روابط بین شرایط علی را با پدیده محوری بیان می‌کنند [۱۰۳].

گرچه ممکن است شناسایی نظریه داده بنیاد در هنگامی که نویسنده آن را به عنوان الگوی کدگذاری بصری یا مجموعه‌ای از قضایا ارائه می‌دهد، ساده باشد، بحثی که به شکل یک داستان نوشته می‌شود، ممکن است برای خواننده کمتر واضح باشد. در فرآیند یکپارچه‌سازی مقوله‌ها، نظریه پرداز داده بنیاد، ادراک یا احساسی از آنچه که پژوهش راجع به آن است، ایجاد کرده و شروع به نگارش داستانی توصیفی در مورد آن فرآیند می‌کند. استراوس و کوربین پیشنهاد کردند که پژوهش‌گر: «بنشیند و تعداد کمی جملات توصیفی در خصوص «آنچه به نظر می‌رسد که در آنجا روی می‌دهد»، بنویسد. ممکن است که نیاز باشد دو، سه دفعه یا بیشتر شروع کنید تا قادر شوید افکار فرد را به طور دقیق تشریح کنید. سرانجام، داستان ظاهر می‌شود.» پس از اصلاح و چندبار نوشتن، نظریه پردازان داده بنیاد این داستان‌ها را در گزارش پژوهش‌شان به عنوان وسیله‌ای برای تشریح نظریه فرآیندشان وارد می‌کنند [۱۱۰].

### ۳-۵-۵- اعتبار سنجی نظریه

در نهایت این مهم است که مشخص شود که آیا تبیین نظری شما برای مشارکت‌کنندگان معنا دارد و معقول است و برگردان دقیقی از وقایع و توالی آن‌ها در [خود] فرآیند است. در نظریه پردازی داده بنیاد، اعتبارسنجی<sup>۱</sup>، بخشی فعال از فرآیند پژوهش است. برای مثال، در خلال روال تطبیق مستمر در کدگذاری باز، پژوهش‌گر، بین داده‌ها و اطلاعات و مقوله‌های در حال ظهور، کثرت ایجاد می‌کند. همین فرآیند امتحان کردن داده‌ها در برابر مقوله‌ها، در مرحله‌ی کدگذاری محوری روی می‌دهد. پژوهش‌گر پرسش‌هایی مطرح

---

1. validation

2. outside reviewers

3. participants

می‌کند که مقوله‌ها را ربط می‌دهد و سپس به بین داده‌ها برگشته و به دنبال مدرک، پیشامد و وقایع می‌گردد. پس از تدوین یک نظریه، نظریه‌پرداز داده بنیاد، فرآیند را به وسیله‌ی مقایسه‌ی آن با فرآیندهای موجودی که در پیشینه‌ی تخصصی یافت می‌شود، اعتبارسنجی می‌کند. همچنین، مرورگران خارجی<sup>۱</sup> نظیر مشارکت‌کنندگان<sup>۲</sup> در این طرح که با استفاده از «محک‌های» علم خوب، نظریه داده بنیاد را مورد قضاوت قرار می‌دهند، ممکن است اثبات کنند که نظریه مشتمل بر روایی و اعتبار داده‌هاست [۱۱۰].

### ۳-۶- روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

به دلیل گستردگی جامعه آماری، امکان شناسایی و تعامل با همه افراد جامعه ممکن نمی‌باشد. از این رو انتخاب یک نمونه آماری به عنوان نماینده جامعه مورد نظر اجتناب‌ناپذیر است. نمونه‌گیری تئوریک یا نظری مناسب‌ترین شیوه انتخاب نمونه در پژوهش‌های کیفی است. این نمونه‌گیری عبارت است از فرایند گردآوری داده‌ها برای نظریه‌پردازی که از این طریق تحلیل‌گر به طور همزمان داده‌هایش را گردآوری و کدگذاری و تحلیل می‌کند و تصمیم می‌گیرد که چه داده‌هایی را در مرحله بعدی گردآوری کند و آن‌ها را کجا پیدا کند تا بدین وسیله نظریه‌اش را در حین شکل‌گیری‌اش تدوین کند. نظریه در حال تدوین، فرایند گردآوری داده‌ها را کنترل می‌کند. استفاده از نمونه‌گیری نظری به منزله یک استراتژی تنها زمانی امکان‌پذیر و عملی است که اقتضای آن را بپذیریم که تمامی مصاحبه‌ها در یک مرحله انجام نشوند و تفسیر داده‌ها پیش از پایان مصاحبه‌ها آغاز شود. تفسیر فوری داده‌های گردآوری شده مبنای تصمیم‌گیری درباره نمونه‌گیری است. این تصمیم‌گیری تنها به حوزه انتخاب موارد نمونه محدود نمی‌شود، بلکه تصمیم‌گیری درباره نوع داده‌هایی که در ادامه باید گردآوری شوند و در موارد حاد تغییر روش را نیز شامل می‌شود [۲۸].



نمونه‌گیری تا زمانی ادامه خواهد یافت که طبقه‌ای به اشباع<sup>۱</sup> برسد. اغلب تصور بر این است که اشباع نظری زمانی اتفاق می‌افتد که دیگر، طبقه‌ی تازه‌ای از داده‌ها استخراج نمی‌شود؛ اما در اصل، اشباع نظری چیزی ورای این موضوع است. به بیان دیگر، هدف از این نوع بررسی صرفاً، رسیدن به مجموعه‌ای از طبقات نیست؛ بلکه اشباع نظری به توسعه‌ی طبقه‌بندی‌ها بر مبنای ویژگی‌ها و ابعادشان اشاره دارد که شامل تنوعات و روابط ممکن‌شان با دیگر مفاهیم است [۲۸].

نمونه این تحقیق، خبرگان و افراد صاحب نظر در این حوزه شامل اساتید دانشگاه، مدیران منابع انسانی و مدیران و مجریان کانون‌های ارزیابی در سازمان‌های مختلف و همچنین ارزیابان در کانون‌های مختلف می‌باشند، که نسبت به موضوع، آگاهی کافی و وافی داشتند. در طول نمونه‌گیری نظری سعی شده است از نظرات افراد مجرب که دارای سابقه کاری در زمینه کانون‌های ارزیابی و تجربه کافی بوده‌اند و همچنین اساتید دانشگاه و خبرگانی که در این حوزه صاحب نظر بوده و دارای سوابق پژوهشی مرتبط بوده‌اند، استفاده شود.

برای نمونه، گروهی از افراد یا موقعیت‌ها (معمولاً ۸ تا ۲۰ نفر) که جنبه‌های گوناگونی از این پرسش را نشان می‌دهند، انتخاب می‌شوند. کمتر از ۸ آگاهی دهنده منجر به رویکردی می‌شود که اساساً متکی بر مطالعه موردی است. بیش از ۲۰ نفر آگاهی دهنده، احتمالاً داده‌های زیادی تولید می‌کند که به تحلیل کامل نیاز دارند و به گردآوری داده‌های اضافی و غیر لازم منجر می‌گردد. در این مطالعه تعداد ۲۶ نفر به مرور انتخاب شده‌اند. هر مصاحبه به فراخور میزان جذابیت و اطلاع مصاحبه شونده از موضوع، از ۳۰ دقیقه تا ۲ ساعت و ۳۰ دقیقه طول کشیده و در یک جلسه انجام شده است. به جز دو مورد مصاحبه‌ها با اجازه قبلی از آگاهی دهندگان به صورت کامل ضبط شده است. علاوه بر این در برخی موارد، آگاهی دهندگان،

---

<sup>۱</sup> . saturation

اقدام به ارائه شواهد و مستندات نموده اند که مورد بررسی و مشاهده محقق قرار می گرفت. تعداد شرکت کنندگان بر حسب تحصیلات، سابقه کار و تخصص آنان در جدول ۳-۳ ارائه شده است:

جدول ۳-۳: ویژگی‌های مصاحبه شونده‌گان

ردیف	تحصیلات/رشته تحصیلی	نوع فعالیت در کانون	سابقه کار در زمینه کانون
۱	دکتری مدیریت بازرگانی	مدیر پروژه استعدادیابی مدیران شهرداری تهران- ارزیاب در کانون های های سازمان های مختلف	۳ سال
۲	کارشناسی ارشد مدیریت	طراح کانون - ارزیاب	۴ سال
۳	دکتری مدیریت دولتی	مدیر مرکز ارزیابی و توسعه مدیران شهرداری تهران	۵ سال
۴	کارشناسی ارشد منابع انسانی	محقق و ارزیاب آینده گروه خودروسازی بهمن	۲ سال
۵	دکتری مدیریت کارآفرینی	طراح و مجری کانون	۴ سال
۶	دکتری مدیریت منابع انسانی	مدیر سیستم ها و برنامه ریزی منابع انسانی گروه مپنا	۱۸ سال
۷	کارشناسی ارشد منابع انسانی	محقق و ارزیاب کانون مپنا وسایر سازمان ها	۲ سال
۸	کارشناسی ارشد روانشناسی	مسئول مرکز ارزیابی ایران خودرو	۱۵ سال
۹	دکتری مدیریت منابع انسانی	طراح کانون توسعه، ارزیاب	۲ سال
۱۰	کارشناس منابع انسانی	ارزیاب کانون های ارزیابی و توسعه	۵ سال

۱۰ سال	طراح، مجری و ارزیاب کانون ارزیابی و توسعه	دکتری مدیریت منابع انسانی	۱۱
۲۳ سال	مشاور مدیرکل انتصابات شهرداری تهران	دکتری مهندسی شهرسازی	۱۲
۱۶ سال	مدیر کل دفتر مدیریت عملکرد راه آهن	کارشناسی ارشد مهندسی صنایع	۱۳
۴ سال	طراحی و اجرای کانون و ارزیاب	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی	۱۴
۴ سال	مدیر منابع انسانی گروه پرداخت نوین - ارزیاب	دکتری منابع انسانی	۱۵
۱۸ سال	ارزیاب	مهندس کامپیوتر	۱۶
۱۰ سال	مدیر پروژه منابع انسانی گروه بهمن	فوق لیسانس مدیریت آموزشی	۱۷
۶ سال	مدیر کانون ارزیابی توسعه ی مدیران و رؤسای بانک رفاه	کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی سازمانی	۱۸
۵ سال	مسئول کانون ارزیابی گروه مینا- ارزیاب در سازمان های مختلف	کارشناسی ارشد روانشناسی عمومی باتمركز برحوزه سازمان	۱۹
۱۰ سال	مدیر برنامه ریزی منابع انسانی گروه بهمن - مشاور و ارزیاب	فوق لیسانس مدیریت منابع انسانی	۲۰
۷ سال	مسئول کانون گروه بهمن- ارزیاب	فوق لیسانس مدیریت منابع انسانی	۲۱
۱۰ سال	مشاور منابع انسانی و امور توسعه ی مدیران- مجری، طراح و ارزیاب کانون	دکتری منابع انسانی	۲۲
۳ سال	محقق- ارزیاب	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی	۲۳

۱۲ سال	رئیس اداره توسعه مدیریت در صنعت در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران	دکتری مدیریت منابع انسانی	۲۴
۴ سال	عضو هیات علمی گروه مدیریت دانشگاه یزد	دکتری مدیریت منابع انسانی	۲۵
۱۰ سال	عضو هیات علمی پردیس فارابی دانشگاه تهران- مدیر گروه، گروه منابع انسانی و علوم رفتاری	دکتری مدیریت منابع انسانی	۲۶

### ۳-۷- روایی تحقیق<sup>۱</sup>

روایی، در تحقیقات کمی به این موضوع اشاره دارد که آیا ابزار و فنون مورد استفاده برای تحقیق، مناسب برای رسیدن به نتایج مورد انتظار هستند یا خیر. به عبارت دیگر آیا این ابزار، همان موضوعی را مورد آزمون قرار می‌دهد محقق خواهان بررسی آن است؟

در تحقیقات کیفی، روایی نسبت به تحقیقات کمی، برجسته‌تر<sup>۲</sup> است. ماکسول (۱۹۹۶)، اظهار می‌دارد که این برجستگی به دلیل توصیف<sup>۳</sup>، توضیح<sup>۴</sup> و تفسیر<sup>۵</sup> تحقیق است. دو نوع روایی در این تحقیقات مطرح هستند. روایی داخلی<sup>۶</sup> و قابلیت تعمیم<sup>۷</sup> [۲۸].

<sup>۱</sup>. Validity in qualitative research

<sup>۲</sup>. Salient

<sup>۳</sup>. Description

<sup>۴</sup>. Explanation

<sup>۵</sup>. Interpretation

<sup>۶</sup>. Internal validity

<sup>۷</sup>. Generalizability

### ۳-۷-۱- روایی داخلی

این کار از طریق ارائه نتایج به دست آمده به آزمون شوندگان (مشارکت کنندگان در تحقیق)، انجام می‌گیرد. اگر آنها نیز یافته‌ها را مورد تأیید قرار دهند، می‌توان نسبت به روائی تحقیق بیشتر مطمئن گردید [۲۸]. در این تحقیق، ارائه بازخورد به آزمون شوندگان و قراردادن آنها در مسیر تحقیق بطوری که بر نحوه پاسخگویی آنها تاثیر نگذارد بمنظور افزایش روائی داخلی اقدام گردید. ضمناً پس از انجام هر مصاحبه الگوی بدست آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که مصاحبه شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت مورد بحث قرار می‌داد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هر گونه پیش فرض و جهت‌گیری انجام شود.

### ۳-۷-۲- تعمیم‌پذیری

به عبارت دیگر همان روایی بیرونی<sup>۱</sup> تلقی می‌گردد. تعمیم‌پذیری، اصطلاحی است که برآمده از تحقیقات کمی مبتنی بر نمونه‌گیری بوده و هدف آن رسیدن تحقیقات مجدد به یافته‌ای مشابه می‌باشد. تعمیم‌پذیری مربوط به رویکرد واقعیت‌گرا<sup>۲</sup> بوده و برای تفسیرگرا، به شکل دیگری مطرح می‌گردد. بدلیل اینکه نمونه‌گیری در تحقیقات کیفی مبتنی بر نمونه‌گیری نظری<sup>۳</sup> است، لذا تعمیم‌پذیری شاید به آن صورتی که مورد انتظار از تحقیقات کمی است، دور از واقع باشد. به عبارت دیگر، چشم‌انداز تفسیری<sup>۴</sup> که بیشتر تحقیقات کیفی را در بر می‌گیرد، ترجیحاً بر نمونه‌ها یا موارد خاص تاکید می‌نماید. این نمونه‌ها الزاماً نماینده سایر موارد یا جامعه نیستند. علی‌رغم مسئله تعمیم‌پذیری تحقیقات کیفی، بسیاری از صاحب نظران آن سعی در بکارگیری

---

۱. External validity

۲. Realist

۳. Theoretical sampling

۴. Interpretive worldview

شاخص‌های خاصی هستند. با این حال سعی شده است که با افرادی در دانشگاه‌ها و سازمان‌های مختلف مصاحبه شود تا قابلیت تعمیم بالا رود.

### ۳-۷-۳- تصدیق و اعتماد<sup>۱</sup>

گوبا ولینکلن<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) با رویکرد تفسیری، تصدیق و اعتماد را به عنوان دو عامل برای خوب بودن تحقیقات کیفی مطرح نمودند.

### ۳-۷-۳-۱- تصدیق

یک مطالعه زمانی دارای صدق است که استراتژی‌های به کار رفته در تحقیق، به شکلی مناسب، حقیقت<sup>۳</sup> را براساس یک مطالعه منصفانه<sup>۴</sup>، به مشارکت‌کنندگان ارائه نماید. به طوری که آنان قادر شوند تا درک بهتری نسبت به جهان خود به دست بیاورند. در تحقیق سعی گردیده است تا برای حصول تصدیق داده‌ها در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گیرد.

### ۳-۷-۳-۲- اعتماد

شاخص‌های ارزیابی اعتماد عبارتند از: قابل قبول بودن<sup>۵</sup>، قابل انتقال بودن<sup>۶</sup>، قابل اطمینان بودن<sup>۷</sup>، و قابل تأیید بودن<sup>۸</sup>.

---

<sup>۱</sup>. Buthenticity & trustworthiness

<sup>۶</sup>. Guba & Lincoln

<sup>۷</sup>. True

<sup>۸</sup>. Fail

<sup>۵</sup>. Creadibility

<sup>۶</sup>. Transferability

<sup>۷</sup>. Dependability

<sup>۸</sup>. Confirmability

به طور کلی، در خصوص اینکه پژوهش باید «قابل اعتماد»<sup>۱</sup> (اصطلاحی که در قاموس پژوهش کیفی اغلب، به جای «روایی» است.) باشد و بتواند دقت در فرایند و تناسب در محصول نهایی را نشان دهد، توافق عمومی وجود دارد.

لینکن و گوبا (۱۹۸۵) چهار معیار زیر را برای پژوهش کیفی (طبیعت گرایانه) برشمرده‌اند. جالب این است که آنها معیارهایشان را با چهار معیار پژوهش کمی متعارف (روایی درونی و بیرونی، اعتبار و عینیت) جفت کرده و پیوند داده‌اند (جدول شماره‌ی ۳-۴).

۱. قابل قبول بودن<sup>۲</sup>: این مفهوم جایگزین مفهوم روایی درونی است که از طریق آن، پژوهشگران به دنبال اثبات اطمینان به «درستی» یافته‌هایشان هستند؛ در عوض، لینکن و گوبا بر میزان معقول بودن و معنی داشتن یافته‌ها تأکید دارند؛ برای مثال آنها توصیه کرده‌اند که پژوهشگران کیفی از «چک کردن اعضا» استفاده کنند. در اینجا رونوشت‌های مصاحبه و گزارش پژوهش به شرکت‌کنندگان داده می‌شود تا ببینند که آنها با یافته‌های پژوهشگر موافق‌اند یا مخالف؛ به علاوه، قابل قبول بودن از طریق درگیر شدن طولانی مدت، در میدان و مشاهده‌ی مداوم و چندجانبه‌نگری داده‌ها (چند بعدی سازی) به دست می‌آید.

در تحقیق حاضر برای اطمینان از قابل قبول بودن، یافته‌های تحقیق و الگوی در حال رویش، پس از اتمام هر مصاحبه، به مصاحبه‌شوندگان که خود خبرگان و افراد مطلع در موضوع بودند، ارائه می‌شد و درباره اجزاء آن بحث و تبادل نظر صورت می‌گرفت. فرآیند انجام مصاحبه و کدگذاری‌ها و استخراج تئوری بیش از ۵ ماه طول کشیده و محقق خود به طور کامل درگیر موضوع بوده است. ضمناً برای چند جاتبه‌نگری، نظرات خبرگان دانشگاهی و مدیران با تجربه توامان مورد بررسی، استخراج و مطالعه قرار می‌گرفت.

---

۱. Trustworthy

۲. Credibility

۲. انتقال پذیری<sup>۱</sup>: انتقال پذیری جایگزین مفهوم روایی بیرونی است. به جای هدف‌گیری برای نمونه‌گیری تصادفی و استدلالی احتمالی، پژوهشگران کیفی به ارایه‌ی یک تصویر مفصل از زمینه‌ای که پژوهش در آن انجام شده است، ترغیب می‌شوند. در اینجا هدف، دادن اطلاعات کافی به خواننده است برای قضاوت درباره‌ی کاربردپذیری یافته‌ها در محیط‌های دیگر. از آنجا که این تحقیق با مصاحبه با متخصصین کانون‌های ارزیابی و توسعه در سازمان‌های مختلف انجام شده است، این امر احتمال انتقال مفاهیم به سایر سازمانها را افزایش داده است. تحصیلات و زمینه کاری هر یک از مصاحبه‌شوندگان در جدول ۳-۳ آورده شده است.

۳. قابلیت اطمینان<sup>۲</sup>: این مفهوم جایگزین ایده‌ی اعتبار است و پژوهشگران را ترغیب می‌کند بازبینی را ممکن کنند (مستندسازی داده‌ها، روش‌ها و تصمیمات مربوط به پژوهش) که این می‌تواند امکان موشکافی و رسیدگی سایر پژوهشگران را ممکن کند. در این تحقیق بمنظور سهولت ممیزی و بازبینی، کلیه مصاحبه‌ها ضبط شده و نکات کلیدی آنها استخراج گردیده است.

۴. تأیید پذیری<sup>۳</sup>: تأییدپذیری جایگزین مفهوم عینیت است و به رسیدگی و بازرسی به عنوان ابزاری برای اثبات کیفیت استناد می‌کند؛ برای مثال پژوهشگر می‌تواند یک تحلیل انعکاسی خودانتقادی را از روش‌شناسی به کار رفته در پژوهش فراهم آورد. تکنیک‌هایی مانند چندجانبه‌نگری (برای داده‌ها، پژوهشگر و زمینه) نیز می‌توانند ابزار مفیدی برای تأییدپذیری باشند. در این تحقیق پیش مدل تهیه شده، در تلگرام در گروه کانون ارزیابی و توسعه که ۱۳۰ نفر از متخصصین این حوزه در آن عضو و فعال هستند، به اشتراک گذاشته شد و بزرگواران در گروه در مورد مدل بحث کردند و نقدها و پیشنهادهای ارائه دادند که با نظر اساتید راهنما و مشاور اصلاحات لازم انجام شد.

---

۱. Transferability

۲. Dependability

۳. Conformability



جدول ۳-۴: تناظر معیارهای ارزیابی پژوهش کمی و پژوهش کیفی [۲۸]

پژوهش کمی	پژوهش کیفی	شیوه‌های اطمینان از کیفیت
روایی درونی	قابل قبول بودن	چک کردن اعضا، درگیر شدن طولانی مدت در میدان، چند جانبه‌نگری داده‌ها
روایی بیرونی	انتقال پذیری	وصف مفصل محیط و شرکت‌کنندگان
اعتبار	قابلیت اطمینان	بازرسی، مستندسازی پژوهشگر در خصوص داده‌ها، روش‌ها و تصمیمات، چندجانبه‌نگری پژوهشگر
عینیت	تأییدپذیری	بازرسی و انعکاسی بودن



فصل چهارم

بخزیه و تحسین

یافته‌های تحقیق

#### ۴-۱- مقدمه

تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق، یکی از مهم‌ترین مراحل انجام پژوهش می‌باشد. در این راستا محقق با در نظر گرفتن روش پژوهش و الزامات مربوط به آن به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها می‌پردازد و نتایج کلی، در قالب جداول و نمودار، ارائه می‌گردد. در این پژوهش که با روش گراند تئوری انجام گرفته است؛ محقق با مراجعه به جامعه مورد بررسی، اقدام به مقوله‌بندی و ارائه مدل نهایی نموده است.

#### ۴-۲- نحوه گردآوری اطلاعات

با توجه به ادبیات کانون‌های ارزیابی و توسعه، سؤالات تحقیق در قالب سه مرحله قبل از اجرای کانون، حین اجرا و پس از اجرا تهیه شد. در ادبیات تحقیق درباره‌ی عوامل مؤثر بر موفقیت کانون در حین اجرا به طور جداگانه، تحقیقاتی وجود داشت ولی تحقیق جامعی که همه‌ی عوامل مؤثر بر موفقیت کانون را رصد کند، وجود نداشت. لذا در این تحقیق از روش کیفی و درمیان روش‌های کیفی از روش گراند تئوری استفاده شد.

جامعه‌ی آماری ما متخصصین در حوزه‌ی طراحی و اجرای کانون‌های ارزیابی و توسعه و اساتید دانشگاه با تخصص منابع انسانی و آشنا با این حوزه، بود.

در این تحقیق با ۲۴ نفر از متخصصین طراحی و اجرای کانون ارزیابی و توسعه، و ۲ نفر از اساتید دانشگاه مصاحبه شد.

#### ۴-۳- فراگرد انجام گراند تئوری

جهت مصاحبه با افراد مورد نظر پس از معرفی پژوهشگر؛ اطلاعاتی در خصوص

۱. موضوع مورد پژوهش،

۲. هدف از مطالعه،

در اختیار مصاحبه شونده قرار گرفت؛ سپس از آنها تقاضا گردید به سؤالات مصاحبه پاسخ گویند. در ۲۴ مورد مصاحبه‌ها با اجازه از مصاحبه شونده، ضبط شدند و در ۲ مورد صرفاً یادداشت‌برداری انجام گرفت.

#### ۴-۳-۱- مرحله کدگذاری باز

بعد از انجام مصاحبه‌ها؛ مصاحبه‌ها مکتوب می‌شدند و بعد از بررسی و بازخوانی، مفاهیم استخراج شدند، که به دلیل حجم زیاد این مفاهیم، جداول کدگذاری اولیه در پیوست (ب) آمده است. همانطور که در جداول پیوست (ب) مشاهده می‌شود؛ به هر گزاره - که دقیقاً عین عبارات مصاحبه شونده‌ها می‌باشد - یک کد اختصاص شده است. سعی شده تا انتخاب کدها در عین دقت با هدف تبیین موضوع پژوهش صورت پذیرد. به نحوی که یک گزاره یکسان در ذهن سایر پژوهشگران نیز برداشت و معنایی واحد ایجاد نماید.

سپس در این مرحله، هدف، ایجاد مجموعه سازمان یافته‌ای از کدها و مفاهیم اولیه است که نتیجه بررسی دقیق و تفصیلی گزاره‌های هر مصاحبه است. تمرکز این مرحله بیشتر بر کدها و مفاهیم است نه داده‌ها. البته ممکن است کدها و مفاهیم جدیدی نیز در این مرحله ظهور یابند لیکن وظیفه اصلی، مرور و بررسی کدهای اولیه است و به سوی سازماندهی موضوعات، مفاهیم، دسته‌بندی‌ها و تعریف محور مفاهیم اصلی در تحلیل حرکت می‌کنیم. در نهایت در این مرحله، کدهای جداول پیوست (ب) به صورت زیر طبقه‌بندی شده و مقوله‌های اصلی شکل گرفتند.

جدول ۴-۱: مقوله‌بندی مفاهیم مرتبط

مقوله‌های اصلی	زیر مقولات
استفاده از کانون برای بهبود فرایندهای منابع انسانی	نیاز به ابزارهای متعالی و علمی در سازمان‌های بلوغ یافته، استفاده از کانون برای ایجاد سیستم مدیریت عملکرد با ارزیابی دقیق، استفاده از رویکردهای جدید در جذب برای تناسب شغل و شاغل، استفاده از کانون باتوجه به نیاز به مدیران شایسته، استفاده از کانون برای ایجاد مدیریت استعداد و جانشین‌پروری
ایجاد عدالت در سازمان	استفاده از کانون برای ازبین بردن اعتراضات در صورت انتخاب نشدن، برای قانع کردن افراد، احساس عدالت کنند
استفاده از کانون برای افزایش کارایی در راستای رسیدن به اهداف سازمان	استفاده از کانون برای افزایش اثربخشی و بهره‌وری، استفاده از کانون برای اعتلای سازمان و تداوم موفقیت‌ها
استفاده از کانون برای اهداف غیر کارکردی	اجرای کانون به دلیل الزامات محیطی و سازمانی، اجرای کانون برای اهداف سیاسی سازمانی، اجرای کانون به دلیل مد‌گرایی
ازبین بردن لختی در افراد	ایجاد دغدغه توسعه در افراد، ازبین بردن لختی و روزمرگی
عوامل مدیریتی	تعهد و مشارکت فعال مدیر ارشد در کانون، حمایت همه جانبه مدیر ارشد از کانون
دسترسی به منابع مالی	امکانات و تجهیزات برای اجرای کانون، هزینه‌های بالای کانون و توانایی مالی سازمان

دیدگاه جامعه نسبت به رویکرد منابع انسانی، اهمیت وجود مشاوران و مجریان متخصص و خبره، الزامات قانونی و حقوقی برای اجرای قانون، وجود منابع علمی در زمینه‌ی قانون، تأثیر تحولات سیاسی، تأثیر تحولات اقتصادی	عوامل محیط برون سازمانی
عوامل مربوط به شرکت کنندگان، دید و نگرش مدیران و کارمندان به منابع انسانی و قانون ارزیابی	عوامل رفتاری
بلوغ سیستم منابع انسانی، فرهنگ و جو سازمان، ساختار سازمان	عوامل سازمانی
سرمایه اجتماعی، سرمایه انسانی	سرمایه فکری
شناخت کارکردهای قانون، ایجاد الزامات قانونی برای اجرای نتایج قانون، ملموس و اثربخش بودن خروجی‌های قانون، استفاده از نتایج قانون برای تصمیم‌گیری در مورد منابع انسانی	بهره‌وری مناسب از خروجی‌های قانون
اطلاع‌رسانی و تبلیغات مثبت برای قانون از طریق مجلات، جلسات و...، ایجاد جوی مساعد برای پیاده‌سازی قانون با استفاده از شعارهای مبتنی بر واقعیت	فعالیت‌های ترویجی و نگرشی
ایجاد یک بدنه‌ی دانشی خوب برای اجرای قانون، برگزاری کنفرانس‌های منابع انسانی، انتقال تجربیات از طریق سخنرانی، کارگاه و...	ایجاد مدیریت دانش در قانون
ارزیابی دوره‌ای اثربخشی قانون، ارزیابی کارایی قانون، بازنگری در فرایندها و متدهای قانون، درس آموزی از طرح	سنجش اثربخشی قانون
مشروعیت قانون و متولیان، شایستگی‌های محوری تیم متولی، شناخت کامل سازمان و فرایندها توسط تیم متولی	عوامل مربوط به تیم متولی
توجیه افراد قبل از شرکت در قانون، در گیر کردن همه افراد و واحدها در استقرار مرکز، شناخت فلسفه قانون و تطبیق با نیازها، فرایند محوری و استانداردسازی فعالیت‌های مرکز، اقتضایی بودن مسئله استقلال مرکز سنجش شایستگی، ترکیبی از برون سپاری و درون سپاری قانون	عوامل مربوط به اجرای قانون
تناسب ابزارهای ارزیابی با شایستگی‌ها، تناسب ابزارها با اقتضانات سازمان، روایی و پایایی ابزارها، طراحی محتوای ابزارها، بهینه‌سازی مستمر ابزارها	ابزارها
استراتژی‌های چندگانه در تدوین مدل شایستگی، بومی بودن مدل شایستگی، روایی و پایایی مدل شایستگی	مدل شایستگی

ارزیابان	نظام رتبه‌بندی ارزیابان، شایستگی‌های ارزیابان، آموزش و بازآموزی ارزیابان، همکاری با ارزیابان
برنامه ریزی و اجرا	تجهیز فیزیکی، نقش آفرینی متولیان کانون، آمادگی فیزیکی و روان‌شناختی تیم اجرا، جلسه‌ی جمع بندی <sup>۱</sup> ، جلسه‌ی آمادگی روانی شرکت‌کننده <sup>۲</sup>
خروجی‌های کانون	مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، آموزش مبتنی بر شایستگی، انتخاب، ارتقاء و انتصاب، شخصی‌سازی برنامه‌های توسعه‌ای، مدیریت عملکرد، بازخوردها

با توجه به اینکه رویکرد پژوهش حاضر کاربردی است لازم بود تا محقق عوامل را به گونه‌ای دسته‌بندی کند که قابلیت کاربرد و عملی شدن آن‌ها تا حد زیادی از نظر اولیه نیز؛ آسان باشد. ملاک طبقه‌بندی مفاهیم، نزدیکی مفهومی هر یک از عوامل و قابلیت نگرش به آن‌ها از یک نگاه و مکانیزم اجرایی بود؛ به عنوان مثال، حمایت مدیر ارشد از کانون، تعهد و پذیرش مدیر ارشد از عواملی هستند که به مدیریت سازمان بر می‌گردد، پس آن‌ها را تحت عنوان عوامل مدیریتی طبقه‌بندی کردیم. البته نکته‌ای که بایستی در این جا به آن اشاره داشت این است که محقق در بررسی‌های کیفی و به خصوص در روش گراندد تئوری به صورتی با واژگان و عباراتی درگیر می‌باشد و یا به عبارتی در آن‌ها غور می‌کند که شاید برخی اشارات و نظرهای وی به صورت عادی و از دید کلان صحیح به نظر نیاید اما وقتی با رویکردی عملی و شاید نزدیک به رویکرد محقق به مدل و نتایج نگریسته شود دید بهتری از مسائل حادث می‌گردد [۲۸]؛ با توجه به رویکرد علمی پژوهش محقق در بیان نظرات و عبارت تحلیلی خود از نظرات اساتید بهره برد تا نگاه تک جانبه به موضوع آن را از واقعیت عملی دور نسازد.

<sup>1</sup>. Wash up

<sup>2</sup>. Warm up



#### ۴-۳-۲- مرحله کدگذاری محوری

کدگذاری محوری، تعیین الگوهای موجود در داده‌ها را شامل می‌شود. در این مرحله، مقولات محوری و فرعی پژوهش در یک مدل نمایش داده می‌شوند. این مدل بسیار ساده و در عین حال بسیار کلی به روشن کردن روابط میان یک پدیده، دلایل پیدایش پدیده، راهبردهایی که برای تعامل با پدیده به کار می‌رود و پیامدهای آن، زمینه و شرایط مداخله‌گر کمک می‌کند. مقوله محوری، پدیده محسوب می‌شود و سایر مقوله‌ها، شرایط علی، راهبردها، پیامدها، زمینه یا شرایط مداخله‌گر هستند. این مدل کشف یا روشن کردن ساختار روابط میان پدیده‌ها، مفاهیم و مقوله‌ها را تسهیل می‌کند. مقولات بسط یافته و روابط میان آن‌ها چندین بار در مقابل متن و داده‌ها قرار داده می‌شوند و محقق پیوسته میان تفکر استقرایی (ایجاد مفاهیم، مقولات و روابط بر اساس متن) و تفکر قیاسی (آزمون مفاهیم، مقولات و روابط در قبال متن، به ویژه در قبال عبارت‌ها و متونی متفاوت با متن قبلی) در رفت و برگشت است [۱۰۹].

«مقوله محوری» یا پدیده، حادثه یا اتفاق اصلی است که سلسله کنش‌ها/کنش‌های متقابل برای کنترل و اداره کردن آن معطوف می‌گردد و بدان مربوط می‌شوند. با سؤالاتی مانند "این داده‌ها به چه چیزی دلالت می‌کنند؟ این کنش/کنش متقابل درباره چیست؟" پدیده را می‌شناسیم [۱۰۶]. در این پژوهش با توجه به این که تمامی سؤالات تحقیق به کانون ارزیابی و توسعه موفق اشاره داشتند، و همه‌ی راهبردهای ما در جهت ایجاد کانون موفق است، "کانون ارزیابی و توسعه موفق" مقوله محوری تحقیق می‌باشد که در جدول ۴-۲ بیان شده است.

جدول ۴-۲: طبقه بندی فرایند کانون ارزیابی و توسعه موفق

مؤلفه	محور	ابعاد	
مشروعیت کانون و متولیان، شایستگی‌های محوری تیم متولی، شناخت کامل سازمان و فرایندها توسط تیم متولی	عوامل مربوط به تیم متولی	قبل از اجرا	

فرایند کانون ارزیابی و توسعه موفق	عوامل مربوط به اجرای کانون	توجه افراد قبل از شرکت در کانون، درگیر کردن همه افراد و واحدها در استقرار مرکز، شناخت فلسفه کانون و تطبیق با نیازها، فرایند محوری و استانداردسازی فعالیت‌های مرکز، اقتضایی بودن مسئله استقلال مرکز سنجش شایستگی، ترکیبی از برون سپاری و درون سپاری کانون
حین اجرا	ارزیابان	نظام رتبه‌بندی ارزیابان، شایستگی‌های ارزیابان، آموزش و بازآموزی ارزیابان، همکاری با ارزیابان
	ابزارها	تناسب ابزارهای ارزیابی با شایستگی‌ها، تناسب ابزارها با اقتضائات سازمان، روایی و پایایی ابزارها، طراحی محتوای ابزارها، بهینه‌سازی مستمر ابزارها
	مدل شایستگی	استراتژی‌های چندگانه در تدوین مدل شایستگی، بومی بودن مدل شایستگی، روایی و پایایی مدل شایستگی
	برنامه‌ریزی و اجرا	تجهیز فیزیکی، نقش آفرینی متولیان کانون، آمادگی فیزیکی و روان‌شناختی تیم اجرا، جلسه‌ی جمع بندی، جلسه‌ی آمادگی روانی شرکت‌کننده
پس از اجرا	خروجی‌های کانون	مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، آموزش مبتنی بر شایستگی، انتخاب، ارتقاء و انتصاب، شخصی‌سازی برنامه‌های توسعه‌ای، مدیریت عملکرد، بازخوردها

فرایند اجرای کانون شامل سه مرحله می‌شود. پیش از اجرا باید به عوامل مربوط به تیم متولی و عوامل مربوط به اجرای کانون توجه داشت. منظور از عوامل مربوط به تیم متولی، مشروعیت متولیان، شایستگی‌های محوری تیم متولی و شناخت کامل سازمان و فرایندها می‌باشد. مشروعیت در اینجا بدین معناست که، متولیان کانون باید در سازمان دارای حسن شهرت بوده و دارای سابقه خوب باشند. اعتبار کانون و متولیان

آن بر پذیرش کانون توسط افراد بسیار تاثیرگذار است. شایستگی‌های محوری تیم متولی بر مواردی مانند دانش و مهارت فنی متولیان و تجربه کار آن‌ها در زمینه کانون اشاره دارد. همچنین متولیان باید همیشه به روز باشند و دغدغه‌ی درست اجرا شدن کار را داشته باشند. تیم متولی باید فرایندهای سازمان، سند استراتژیک، چالش‌های سازمان، مزایای رقابتی شرکت، رقبای سازمان را بشناسد. متولیان کانون باید فضای سازمان را درک کنند و خط و ربط‌های افراد و سازمان را خوب کشف کنند.

منظور از عوامل مربوط به اجرا، توجیه افراد قبل از شرکت در کانون، درگیر کردن همه واحدها و افراد در استقرار مرکز، شناخت فلسفه کانون و تطبیق با نیازهای سازمان، فرایند محوری و استانداردسازی فعالیت‌های مرکز، اقتضایی بودن مسئله استقلال مرکز سنجش شایستگی و ترکیبی از برون سپاری و درون سپاری کانون می‌باشد. افراد باید قبل از شرکت در کانون کاملا توجیه شده و بدانند که هدف از اجرای کانون چیست. منظور از درگیر کردن همه واحدها و افراد در استقرار مرکز این است که، از هر دپارتمانی یک نفر در تیم اجرا حضور داشته باشد و از واحد منابع انسانی حتما باید یک نفر حضور داشته باشد تا در مورد مشاغل، مدل شایستگی، محتوای تمرین‌ها و ... تصمیم‌گیری کنند. اگر مدیران سازمان را در فرایند اجرای کانون درگیر کنیم، پذیرش آن توسط زیر دستان راحتتر است. در شناخت فلسفه کانون ما ابتدا باید به این سوال پاسخ دهیم که چرا می‌خواهیم یک مرکز سنجش شایستگی داشته باشیم. پاسخ دادن به سوال‌هایی که نشان دهنده‌ی فلسفه و ماهیت مرکز است، به ما کمک می‌کند که خشت اول را درست بگذاریم و پایه‌ها و ستون‌های مناسبی برای مرکز بنا کنیم. همچنین باید بررسی کنیم که آیا کانون گزینه‌ی مناسبی برای رفع نیازهای سازمان ما می‌باشد یا خیر.

با توجه به اقتضات سازمان باید تصمیم بگیریم که کانون برون سپاری شود یا درون سازمانی باشد. برای مثال در سازمانی که نرخ جذب پایین است، پست‌های مدیریتی کمی وجود دارد و داوطلبان کانون کم می‌باشد، ایجاد یک کانون درون سازمانی از نظر اقتصادی به صرفه نمی‌باشد. همچنین استفاده از ارزیابان

داخلی امکان سوءگیری ارزیابان و خطای آن‌ها در قضاوت را افزایش می‌دهد. به این دلایل و دلایل بسیار دیگر، نظر اکثر متخصصین استفاده از کانون ترکیبی است. به این معنا که بخشی از فرایند کانون توسط افراد درون سازمانی و بخشی توسط تیم مشاور بیرونی انجام شود. بهتر است که تیم ارزیابان بیرونی باشند ولی طراحی و بازنگری در مدل شایستگی بیشتر باید توسط افراد درون سازمانی انجام شود. تیم مشاور همچنین باید در طراحی محتوای تمرین‌ها از افراد درون سازمانی کمک بگیرد.

منظور از اقتضایی بودن مسئله استقلال مرکز سنجش شایستگی این است که کانون زیرمجموعه‌ی واحد منابع انسانی سازمان باشد و یا یک واحد مستقل بوده و مستقیماً زیر نظر مدیر ارشد سازمان باشد. تصمیم‌گیری در این مورد، به جایگاه منابع انسانی در سازمان بستگی دارد. سازمانی که واحد منابع انسانی آن دارای حسن شهرت و مقبولیت در بین اعضای سازمان است، خیلی بهتر است که کانون زیر مجموعه‌ی این واحد باشد. زیرا فعالیت‌ها و خروجی‌های کانون همراستا با وظایف واحد منابع انسانی است و یک هم‌افزایی خوب ایجاد می‌شود.

اجزای کانون نیز باید ویژگی‌هایی داشته باشند که یافته‌های پژوهش را در این جا به طور خلاصه بیان می‌کنیم. برای انتخاب ابزار باید به تناسب ابزارها با شایستگی‌ها، تناسب با اقتضات سازمان، طراحی محتوای ابزارها، بهینه‌سازی مستمر ابزارها و روایی و پایایی آن‌ها توجه کرد.

در طراحی مدل شایستگی باید از استراتژی‌های چندگانه استفاده کرد. برای مثال باید از نظر خبرگان، از تحلیل شغل‌ها، استراتژی‌ها و اسناد سازمان، بنچ مارک کردن، نظر کارفرما و... استفاده کرد. مدل شایستگی باید روایی و پایایی داشته باشد و بومی سازمان مورد نظر باشد، به عنوان مثال مدل شایستگی باید تعاریف شایستگی را معادل آن سازمان، و به ادبیات آن سازمان ارائه دهد. یکی از مشکلات مدل شایستگی این است

که با ادبیات مشاوران مدیریت و ادبیات آکادمیک مدیریت است و درک آن برای افراد در سازمان سخت است.

درباره ارزیابان، باید یک نظام رتبه‌بندی ارزیابان وجود داشته باشد تا با توجه به نیازهای سازمان، از ارزیابان مناسب استفاده شود. همچنین باید شایستگی‌های ارزیابان، نحوه همکاری با آنها و آموزش و بازآموزی آنان را مد نظر قرار داد. در آموزش و بازآموزی ارزیابان باید توجه کنیم که ارزیابان باید به سبک منتورینگ، آموزش حرفه‌ای ببینند، سازمان نیز باید صبر داشته باشد تا ارزیابان حرفه‌ای تربیت شوند. همچنین باید یک زبان مشترک بین ارزیابان ایجاد شود و در جلسات هم‌آموزی با هم کالیبره شوند. بهتر است اگر، یک جلسه‌ی توجیهی برای ارزیابان برگزار شود و در آن انتظارات رفتاری و حرفه‌ای بازگو شود. از نحوه برخورد و تعامل با ارزیابی‌شونده تا بحث ثبت دقیق رفتار و تکمیل فرم‌ها و عدم استفاده از موبایل یا هر وسیله‌ای که موجب حواس‌پرتی می‌شود، در این جلسه باید توضیح داده شود. منظور از نحوه همکاری با ارزیابان، توجه به قرارداد ارزیابان، برنامه کاری مناسب و سبک برای ارزیابان و داشتن نظام پرداخت عادلانه برای ارزیابان است.

همچنین برنامه‌ریزی روز اجرا بسیار اهمیت دارد. نقش آفرینی متولیان کانون در ایجاد نظم و هماهنگی لازم برای اجرای مناسب بسیار مهم است. تجهیز فیزیکی مناسب که شامل چیدمان خوب، فضای کافی، معماری اتاق‌های ارزیابی نیز حائز اهمیت است.

خروجی‌های کانون در مدل آمده است. فقط در این بخش در مورد گزارشات بازخورد توضیح کوتاهی می‌دهیم. سه نوع گزارش بازخورد داریم، بازخورد فردی، بازخورد سازمانی و بازخورد مدیریتی. در بازخورد فردی باید با جزئیات کامل برای شرکت‌کننده دلیل امتیازاتی که به فرد داده شده، شرح داده شود. بازخورد باید کاملاً برای فرد ملموس باشد و از کلیشه‌گرایی در ارائه بازخورد باید خودداری کرد. بازخورد فردی

برخلاف بازخورد مدیریتی کامل و مفصل است. باید توجه داشت که ابتدا نقاط قوت فرد در بازخورد بیان شود و سپس نقاط ضعف فرد مطرح گردد. البته در بیان جملات باید دقت کافی داشت. مثلاً به جای "نقطه ضعف" از عبارت "نقاط قابل بهبود" استفاده می‌شود. همچنین گزارش باید از لحاظ ظاهری، صفحه‌آرایی و ... زیبا بوده و برنامه‌های توسعه مناسب به فرد پیشنهاد شود. بازخورد مدیریتی خلاصه و شفاف است. حفظ امانت و اخلاق مداری در گزارش به مدیریت الزامی است. بازخورد به مدیریت باید به گونه‌ای طراحی شود که مدیر با توانمندی‌های کارمندان خود آشنا شود و در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌هایش آن‌ها را به کار بندد. بازخورد سازمانی به واحدهایی مثل آموزش داده می‌شود تا نیازسنجی آموزشی انجام دهند و برای آموزش و توسعه افراد برنامه‌ریزی مناسب انجام دهند.

«شرایط علی» به حوادث، رویدادها و اتفاقاتی اشاره دارد که منجر به وقوع یا توسعه یک پدیده می‌شود. پدیده به معنای ایده، حادثه، رویداد و واقعه اصلی است که در مورد آن مجموعه‌ای از کنش‌ها یا واکنش‌ها برای اداره کردن آن هدایت می‌شوند یا مجموعه‌ای از کنش‌ها به آن مربوط است [۱۰۶]. در این تحقیق علل استفاده از کانون‌های ارزیابی و توسعه، شرایط علی می‌باشند که در جدول ۴-۷ مشاهده می‌شود.

جدول ۴-۳: دسته‌بندی و سازمان‌دهی علل استفاده از کانون ارزیابی و توسعه

مؤلفه	محور	ابعاد	
نیاز به ابزارهای متعالی و علمی در سازمان‌های بلوغ یافته، استفاده از کانون برای ایجاد سیستم مدیریت عملکرد با ارزیابی دقیق، استفاده از رویکردهای جدید در جذب برای تناسب شغل و شاغل، استفاده از کانون باتوجه به نیاز به مدیران شایسته، استفاده از کانون برای ایجاد مدیریت استعداد و جانشین پروری	استفاده از کانون برای بهبود فرایندهای منابع انسانی	استفاده از کانون ارزیابی و توسعه برای اهداف کارکردی	علل استفاده از کانون ارزیابی و توسعه

ایجاد عدالت در سازمان	استفاده از کانون برای ازبین بردن اعتراضات در صورت انتخاب نشدن، برای قانع کردن افراد، افراد احساس عدالت کنند		
افزایش کارایی در راستای رسیدن به اهداف سازمان	استفاده از کانون برای افزایش اثربخشی و بهره‌وری، استفاده از کانون برای اعتلای سازمان و تداوم موفقیت‌ها		
از بین بردن لختی در افراد	ایجاد دغدغه توسعه در افراد، ازبین بردن لختی وروزمرگی		
الزامات محیطی و سازمانی	قوانین و الزامات سازمان، اجرای کانون برای رفع تکلیف	استفاده از کانون	
اهداف سیاسی سازمانی	پست ندادن به یک عده خاص، توجیه تصمیمات خودشان	ارزیابی و توسعه برای اهداف غیر	
مدگرایی	حفظ کلاس کاری، نمایش مدیریتی، عقب نماندن از بقیه سازمان‌ها	کارکردی	

در سازمان‌های بلوغ یافته که کارکنان متخصص و خیره دارند، نمی‌توان از ابزارهای سنتی استفاده کرد و باید از ابزارهای علمی و روز دنیا را به کار برد. همچنین نیاز به مدیران شایسته، سازمان‌ها را ناگزیر به استفاده از ابزارهای علمی و معتبر برای تربیت مدیران کرده است.

زمانی که در سازمان از ابزارهای به روز و علمی برای جذب و ارتقا استفاده می‌شود افراد بیشتر احساس عدالت کرده و در صورت انتخاب نشدن می‌توان با اسناد و مدارک آن‌ها را قانع کرد.

همچنین با استفاده از کانون می‌توان در افراد سازمان دغدغه یادگیری ایجاد کرد، و این باعث ایجاد پویایی در سازمان می‌شود و لختی و روزمرگی را که یکی از آفات بعضی سازمان‌ها می‌باشد، از بین می‌برد. گزارشات بازخورد باعث خودشناسی افراد می‌شود و انگیزه‌ای برای بهبود و پیشرفت ایجاد می‌کند. همچنین وجود

روش و ابزار علمی و قابل اعتماد به افراد این انگیزه را می‌دهد که در صورت شایسته بودن، ارتقا یافته و در سازمان دیده می‌شوند، و این باعث ایجاد انگیزه و حرکت بسوی پیشرفت می‌شود.

قبل از هر چیز باید توجه کرد که هدف سازمان و مدیر ارشد از برگزاری کانون چیست. مدیری که به دلیل الزامات قانونی و یا به دلیل مدگرایی و حفظ کلاس کاری، کانون برگزار می‌کند، در آینده از کانون حمایت نخواهد کرد و از نتایج کانون نیز استفاده نخواهد کرد. به این ترتیب مشروعیت کانون از دست می‌رود و پیامدهای منفی این کانون در سازمان بسیار شدید می‌باشد. کارکنان بعد از مدتی اعتماد خود را به کانون از دست خواهند داد و اگر این کانون زیر مجموعه منابع انسانی سازمان باشد، اعتبار این واحد نیز زیر سؤال می‌رود. بنابراین باید متولیان کانون قبل از هر کاری از نیت مدیر ارشد سازمان باخبر شوند.

«زمینه» مجموعه خاص ویژگی‌های مربوط به پدیده است. یعنی مکان حوادث یا وقایع مربوط به یک پدیده در طول یک دوره محدود. زمینه بیانگر مجموعه خاص شرایطی است درون آن راهبردهای کنش/ واکنش صورت می‌پذیرد [۱۰۶]. در این تحقیق عوامل سازمانی، عوامل رفتاری و سرمایه فکری سازمان، شرایط زمینه‌ای می‌باشد که در جدول ۴-۸ آمده است.

جدول ۴-۴: دسته‌بندی و سازمان‌دهی شرایط زمینه‌ای

ابعاد	محور	مؤلفه
عوامل سازمانی	بلوغ سیستم منابع انسانی	وجود coaching و mentoring قوی در سازمان، وجود مشاور منابع انسانی با گرایش رفتار و نرم، وجود فرایندهای توسعه‌ای در سازمان، وجود نظام جانشین‌پروری
	فرهنگ و جو سازمان	انتقاد پذیری افراد سازمان، فرهنگ بیگانه پسندی در سازمان، وجود فرهنگ شایستگی در سازمان



تاثیر پیچیدگی سازمان بر کانون، ساختار سازمان عمودی یا تخت، ثبات مدیریتی، اندازه سازمان، تعداد جایگاه‌های مدیریتی	ساختار سازمان		عوامل زمینه‌ای
شرکت‌کنندگان خواهان توسعه باشند، شرکت در کانون با انگیزه و علاقه، رضایت شرکت‌کنندگان در فرایند اجرای کانون، وضعیت فیزیکی و روحی شرکت‌کنندگان هنگام حضور در کانون	عوامل مربوط به شرکت‌کنندگان	عوامل رفتاری	
دید و نگرش سازمان به شایسته‌سالاری، نگاه توسعه‌ای مدیر ارشد به منابع انسانی، داشتن نگاه سیستمی و فرایندی در حوزه منابع انسانی، دید مثبت افراد به کانون	دید و نگرش مدیران و کارمندان به منابع انسانی و کانون ارزیابی		
وجود نیروهای فرهیخته در سازمان، بافت و ترکیب انسانی موجود در سازمان، وجود نیروهای متخصص در سازمان	سرمایه انسانی	سرمایه فکری	
خوش‌نامی و اعتبار اولیه واحد منابع انسانی، مقبولیت کانون توسط مدیر ارشد، اعتماد افراد به فرایند کانون، اعتماد افراد به رئیس کانون	سرمایه اجتماعی		

منظور از بلوغ سیستم منابع انسانی، وجود فرایندهای توسعه‌ای در سازمان، وجود نظام جانشین پروری و همچنین وجود کوچینگ و منتورینگ قوی در سازمان می‌باشد. اگر در سازمانی واحد منابع انسانی تنها کارهای ابتدایی کارگزینی را انجام دهد، این سازمان آمادگی اجرای کانون را ندارد. یا سازمانی که فرایندهای توسعه‌ای ندارد، از گزارشات بازخورد که نتیجه و خروجی کانون‌های توسعه است استفاده‌ای نمی‌تواند کند. به دلیل بالا بودن هزینه‌های کانون، معمولاً برای مدیران از کانون استفاده می‌شود، سازمانی که نظام جانشین پروری ندارد و به دنبال تربیت مدیر نیست، کانون کاربرد چندانی برایش ندارد. سازمانی که مشاوران قوی و

افرادی خبره برای آموزش افراد به روش کوچینگ و منتورینگ ندارد، نمی‌تواند در فرایند توسعه، افراد سازمان را یاری دهد.

فرهنگ و جو سازمان نیز از عوامل زمینه‌ای می‌باشد. در گزارشات بازخورد افراد با نقاط قوت و ضعف خود آشنا شده و باید درصد بهبود نقاط ضعف خود باشند. در سازمانی که افراد انتقادپذیر نیستند این اتفاق نخواهد افتاد و افراد در برابر گزارشات بازخورد جبهه‌گیری خواهند کرد. همچنین در سازمانی که فرهنگ شایستگی و شایسته‌سالاری وجود ندارد و افراد بر اساس رابطه در سازمان جذب شده و ارتقا می‌یابند، کانون جایگاهی ندارد.

در بعضی از سازمان‌ها، افراد کارها و برنامه‌هایی که توسط تیم‌ها و مشاوران خارجی انجام شود را بیشتر می‌پذیرند. این فرهنگ، فرهنگ بیگانه پسندی نامیده شد. در این سازمان‌ها بهتر است بیشتر فرایند کانون برون سپاری شود.

ساختار سازمان نیز از عوامل زمینه‌ای تاثیرگذار بر فرایند اجرای کانون می‌باشد. مثلاً سازمانی که ساختار تخت دارد و یا جایگاه‌های مدیریتی کمی دارد، انگیزه برای ارتقا کم است و کانون کم کاربرد است. و یا در سازمانی که ثبات مدیریتی وجود ندارد و مدیران پس از مدتی کوتاه عوض می‌شوند، نیازی به هزینه‌های بالای کانون برای انتخاب و تربیت مدیران را ندارد.

عوامل رفتاری بسیار روشن و واضح هستند و نیازی به توضیح نمی‌باشد، فقط این نکته را ذکر کنیم که اگر شرکت‌کنندگان با علاقه و انگیزه در کانون شرکت نکنند، نتایج حاصله از کانون قابل اعتماد نیست و افراد به گزارشات بازخورد و برنامه‌های توسعه‌ای توجهی نخواهند کرد.

در این مطالعه، منظور از سرمایه فکری، سرمایه انسانی و اجتماعی است. اگر در سازمان نیروهای ما متخصص و متبحر باشند، سرمایه انسانی محسوب می‌شوند و این نیروها شرایط را برای اجرای کانون تسهیل خواهند کرد. منظور از سرمایه اجتماعی نیز وجود اعتماد بین واحدهای مختلف در سازمان می‌باشد. البته از آنجا که کانون معمولاً زیرمجموعه واحد منابع انسانی است، بیشتر اعتماد بین واحدهای مختلف و منابع انسانی و اعتبار و مشروعیت واحد منابع انسانی مدنظر است.

«شرایط مداخله‌گر» به شرایط ساختاری مربوط به راهبردهای کنش / کنش متقابل که مربوط به یک پدیده است، اشاره دارد. آن‌ها تسهیل‌گر یا محدود کننده راهبردهایی هستند که درون یک زمینه خاص قرار دارند. این شرایط شامل فضا، زمان، فرهنگ، وضعیت اقتصادی، وضعیت فن‌شناختی، حرفه، تاریخ و بیوگرافی فردی هستند. محدوده آن‌ها از دورترین شرایط به وضعیت تا نزدیک‌ترین به آن‌هاست [۱۰۶]. در این تحقیق عوامل مدیریتی، دسترسی به منابع مالی و محیط برون سازمانی، شرایط مداخله‌گر هستند که در جدول ۴-۹ مشاهده می‌شود.

جدول ۴-۵: دسته بندی و سازمان دهی شرایط مداخله گر

مؤلفه	ابعاد	
تعهد و مشارکت فعال مدیر ارشد در کانون	عوامل مدیریتی	شرایط مداخله‌گر
حمایت همه جانبه مدیر ارشد از کانون		
امکانات و تجهیزات برای اجرای کانون	دسترسی منابع مالی	
هزینه‌های بالای کانون و توانایی مالی سازمان		
دیدگاه جامعه نسبت به رویکرد منابع انسانی	عوامل محیط برون سازمانی	
اهمیت وجود مشاوران و مجریان متخصص و خبره		
الزامات قانونی و حقوقی برای اجرای کانون		

وجود منابع علمی در زمینه‌ی کانون		
تاثیر تحولات سیاسی و اقتصادی		

مدیر ارشد سازمان باید مالک اصلی کانون باشد و به صورت فعال در تمام فرایند اجرای کانون مشارکت کند. مدیر ارشد باید مدیران سطوح پایین‌تر را نیز ملزم به همکاری و مشارکت در کانون کند. همچنین تلاش مدیریت سازمان برای توسعه‌ی کارکنان و پیگیری برنامه‌های توسعه فردی آن‌ها لازم است.

مدیر ارشد سازمان باید همه جانبه از کانون حمایت کند و حمایت وی نباید صرفاً زبانی بوده، بلکه باید حقیقی باشد. مدیر ارشد باید از لحاظ مالی نیز کانون را حمایت کند و منابع و تجهیزات لازم را در اختیار آن‌ها قرار دهد. یکی از مهم‌ترین موارد حمایت مدیر ارشد، حمایت وی از اجرای خروجی‌های کانون است. مدیر ارشد باید در تصمیم‌گیری‌های خویش از نتایج کانون استفاده کند و بقیه مدیران را نیز ملزم به استفاده از این خروجی‌ها کند.

از آنجا که هزینه‌های اجرای کانون بالاست، باید توان سازمان را برای تامین مالی و فراهم آوردن تجهیزات لازم در نظر گرفت.

عوامل محیط برون سازمانی نیز واضح می‌باشند. وجود مشاوران خبره در زمینه کانون، این امکان را برای سازمان ایجاد می‌کند که کار را به خبرگان این حوزه بسپرد. وجود منابع علمی کافی نیز سازمان را در اجرای بهتر کانون یاری می‌کند. یکی دیگر از عوامل محیطی موثر، قوانین و مقررات است. وجود الزامات قانونی برای اجرای این فرایند به ما کمک می‌کند. تحولات سیاسی و اقتصادی، بر استراتژی‌ها و توان مالی سازمان تاثیر گذار است و به این ترتیب بر اجرای کانون نیز تاثیر می‌گذارد.

«راهبردها (کنش/کنش متقابل)» چگونگی اداره کردن موقعیت‌ها، مسائل و مشکلاتی که شخص در راستای پدیده‌ی محوری با آن مواجه است کنش/واکنش یا راهبرد نامیده می‌شود. راهبردهای استراتژیک اقدامات سنجیده و هدفمندی هستند که برای حل مسائل و مشکلات و یا شکل‌دهی به یک پدیده انجام می‌شود. به عبارت دیگر راهبردها اقداماتی هستند که برای مدیریت پدیده محوری توسط فرد، سازمان، جامعه یا ملت‌ها انجام می‌شود [۱۰۶]. در این پژوهش نیز راهبردهایی جهت رسیدن به پدیده ارائه شده است که در ادامه توضیح داده خواهد شد.

«پیامدها» به برون داده‌ها یا نتایج کنش/کنش متقابل اشاره می‌کنند. کنش/کنش متقابل که در پاسخ به، یا در اداره یک پدیده انجام می‌شوند، پیامدها و نتایجی دارند، این‌ها همیشه قابل پیش‌بینی نیستند یا به منظور انجام نشده‌اند. ممکن است برای افراد، مکان‌ها یا اشیاء باشند یا ممکن است حوادث یا اتفاقاتی مانند بیماری باشند. آنها ممکن است بالقوه یا بالفعل باشند. در زمان حاضر یا در آینده اتفاق بیفتند. از این رو آنچه پیامدهای کنش/کنش متقابل در یک برهه زمانی است ممکن است بخشی از شرایط در زمانی دیگر باشد [۱۰۶]. در این تحقیق پیامدها در سه دسته اصلی پیامدهای فردی، سازمانی و پیامدها در سطح جامعه طبقه‌بندی شدند، که در جدول ۴-۱۰ بیان شده است.

جدول ۴-۶: دسته بندی پیامدهای کانون ارزیابی و توسعه موفق

ابعاد	مولفه	
پیامدها	پیامدهای فردی	تلاش برای بهبود مهارت رفتاری، کمک به افراد برای خودشناسی، افزایش انگیزه‌ی کارکنان، افزایش رضایت شغلی
	پیامدهای سازمانی	بالا رفتن اعتبار سیستم منابع انسانی سازمان، حفظ نیروی انسانی، تناسب شغل و شاغل، عینی کردن معیارهای انتخاب، افزایش عدالت رویه‌ای، افزایش تعهد سازمانی، افزایش وفاداری کارکنان، جذب و نگهداری نیروی انسانی مناسب، افزایش بهره‌وری

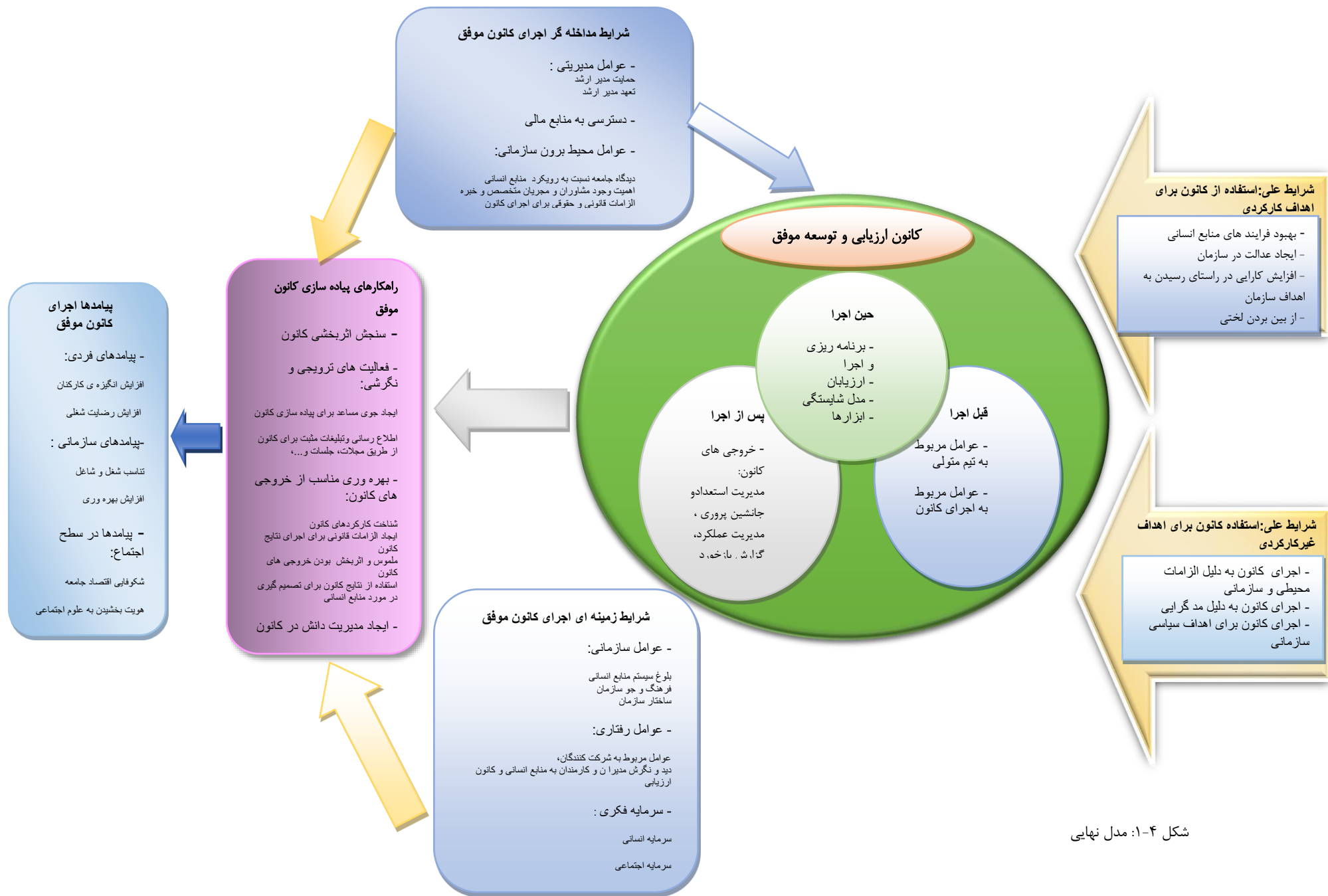
شکوفایی اقتصاد جامعه، تغییر نگاه جامعه نسبت به شایستگی، نهادینه شدن فرهنگ شایسته سالاری، هویت بخشیدن به علوم اجتماعی	پیامدها در سطح جامعه	
--	----------------------	--

علاوه بر پیامدهای اشاره شده در جدول ۴-۶، می‌توان به این موارد نیز اشاره کرد. ارتقا فرهنگ اعتماد، فرهنگ توجه به تغییر و رشد افراد، ایجاد فرهنگ خود توسعه‌ای در کارکنان، ایجاد رشد متوازن در سطوح مختلف سازمانی (به عبارتی آشتی حرفه‌ای میان سطوح سازمانی)، بهبود ضعف‌های اجرایی فرایندهای منابع انسانی، ایجاد فضای یادگیری در کل مجموعه، روش‌مند شدن فرایند توسعه افراد، دیده شدن افراد و رای خواسته‌های سازمانی (زیرا بعضاً به موضوعات شخصی اشاره می‌شود و نگاه ماکیاولیستی مدیریتی بهبود داده می‌شود)، کمک جدی به جاری شدن استراتژی‌های سازمان، ایجاد فرهنگ حرفه‌ای و بی تعصب ارزیابی کردن در سازمان‌های ایران.

#### ۴-۳-۳- مرحله کدگذاری انتخابی

سومین مرحله کدگذاری در روش گراند تئوری، کدگذاری انتخابی است. این روش عبارتست از فراگرد انتخاب دسته‌بندی اصلی، مرتبط کردن سیستماتیک آن با دیگر دسته‌بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند [۲۸].

در این تحقیق با در نظر داشتن مطالعات اولیه و نظرات مصاحبه شونده‌گان و تحلیل داده‌های گردآوری شده توسط روش گراند تئوری مدل پیشنهادی که طی احصاء مفاهیم اصلی حاصل شده بود؛ در شکل ۴-۱ ترسیم شد:



شکل ۴-۱: مدل نهایی





فصل پنجم

نتیجه گیری و

مشاهدات

## ۵-۱- مقدمه

از آنجا که مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها منابع انسانی مستعد آن‌هاست و امروزه جنگ استعدادها مهم‌ترین دغدغه‌های شرکت‌های بین‌المللی در رقابت جهانی می‌باشد، یکی از ابزارهایی که مبتنی بر معیار شایستگی در جذب و شناسایی نیروهای انسانی مستعد به کار برده می‌شود کانون‌های ارزیابی و توسعه است. خصوصاً برای انتخاب نیروهایی که ارزش افزوده بالایی مثل مدیران و متخصصان دارند. سازمان‌های بزرگ امروزه برای سیستم‌های جذب و طرح‌های جانشین‌پروری از کانون‌های ارزیابی و توسعه استفاده می‌نمایند. این روش نسبت به سایر روش‌های جایگزین از روایی و پایایی بالایی برخوردار است. لذا در این تحقیق به منظور بهره‌گیری بهتر از این ابزار اثربخش و کارآمد، ضمن بررسی مفاهیم کانون‌های ارزیابی و توسعه، عوامل مؤثر بر موفقیت آن بر اساس نظریه داده بنیاد مورد بررسی قرار گرفته است.

در این فصل، ابتدا با اشاره به اهداف و سؤالات تدوین شده در فصل اول، تلاش می‌شود تا بر مبنای یافته‌های تحقیق؛ ابعاد موضوع به طور کامل تبیین گردد. در ادامه نیز دیگر یافته‌ها، دستاوردهای تحقیق و پیشنهادات کاربردی برای پژوهشگران علاقمند به مبحث کانون‌های ارزیابی و توسعه ارائه خواهد شد.

## ۵-۲- اهداف تحقیق

از مهم‌ترین اهداف این پژوهش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- شناسایی علل استفاده از کانون‌های ارزیابی و توسعه
- شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی قبل از اجرای کانون
- شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی حین اجرای کانون
- شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی بعد از اجرای کانون

- شناسایی پیامدهای اجرای کانون ارزیابی توسعه موفق

- شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی و ارائه مدلی برای آن

### ۵-۳- سوالات تحقیق

۱- علل استفاده از کانون‌های ارزیابی و توسعه چیست؟

۲- عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی قبل از اجرای کانون چیست؟

۳- عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی حین اجرای کانون چیست؟

۴- عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی بعد از اجرای کانون چیست؟

۵- پیامدهای اجرای کانون ارزیابی و توسعه موفق کدامند؟

۶- عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی کدامند و مدل آن چگونه است؟

جهت پاسخ به سؤالات پژوهش ابتدائاً پس از بررسی مبانی نظری و مطالعات گذشته در زمینه کانون‌های ارزیابی و توسعه به گردآوری داده‌های کیفی تحقیق با استفاده از روش تحقیق گراندتئوری و ابزار مصاحبه روی آورده شد. پس از بررسی‌های اولیه محقق به گردآوری داده‌های تحقیق پرداخت و در نتیجه تجزیه و تحلیل‌های آتی پژوهش پاسخ به سؤالات پژوهش میسر گردید.

#### • سؤال (۱) علل استفاده از کانون‌های ارزیابی و توسعه چیست؟

سازمان‌ها به دلایل مختلفی از کانون‌های ارزیابی و توسعه استفاده می‌کنند. از جمله می‌توان به این موارد اشاره کرد؛ نیاز به ابزارهای متعالی و علمی در سازمان‌های بلوغ یافته، استفاده از کانون برای ایجاد سیستم مدیریت عملکرد با ارزیابی دقیق، استفاده از رویکردهای جدید در جذب برای تناسب شغل و شاغل، استفاده از کانون با توجه به نیاز به مدیران شایسته، استفاده از کانون برای ایجاد مدیریت استعداد و جانشین‌پروری،

که این عوامل تحت عنوان " استفاده از قانون برای بهبود فرایندهای منابع انسانی " طبقه‌بندی شدند. همچنین در سازمان‌ها به دلیل کمبود جایگاه مدیریتی، و به دلیل متقاضی زیاد برای این جایگاه‌ها، به روش‌های علمی و نظامند نیاز است تا افراد را قانع کند و افراد احساس کنند که در سازمان عدالت برقرار است. بسیاری از ضررهای وارد شده به سازمان‌ها، به دلیل متخصص نبودن نیروی انسانی آن سازمان است، که قانون‌های ارزیابی و توسعه با ایجاد تناسب شغل و شاغل این مشکل را مرتفع کرده‌اند. همچنین بسیاری از سازمان‌ها برای افزایش کارایی و اثربخشی در سازمان و برای افزایش بهره‌وری از قانون‌های ارزیابی و توسعه استفاده می‌کنند.

گاهی نیز سازمان‌ها به دلیل الزامات قانونی و یا برای حفظ کلاس کاری، عقب نماندن از رقبا و به خاطر مدگرایی، این قانون‌ها را برگزار می‌کنند، که این عوامل تحت عنوان استفاده از قانون برای اهداف غیر کارکردی طبقه بندی شدند. استفاده از قانون به این دلایل، اعتبار و مشروعیت قانون را در سازمان از بین می‌برد، زیرا معمولاً در این شرایط از نتایج قانون استفاده نمی‌شود.

- سؤال (۲)، (۳) و (۴) عوامل مؤثر بر موفقیت‌های قانون‌های ارزیابی و توسعه قبل و حین و پس از اجرا چیست؟

از پاسخ مصاحبه‌شوندگان به این سؤالات، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پدیده محوری استخراج شدند، که این عوامل در جدول ۲-۴، ۴-۴ و ۵-۴ آمده است. سازمان و متولی برگزاری قانون قبل از انجام این پروژه، باید عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر را به خوبی مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد و متناسب با شرایط سازمان اقدام به انجام این پروژه نماید. برخلاف تصور، تنها با داشتن اجزای مناسب قانون که شامل، ارزیاب، مدل شایستگی و ابزار است، نمی‌توان یک قانون موفق داشت. و باید همه جوانب را سنجید و زمینه‌سازی‌های لازم را در سازمان انجام داد.

برای مثال قبل از هر عاملی باید حمایت و تعهد مدیر ارشد سازمان را سنجید. این عامل به قدری مهم و تاثیرگذار است، که در صورت عدم حمایت واقعی مدیر ارشد بهتر است، کانون برگزار نشود، زیرا نتیجه‌ی مثبتی نخواهد داشت. و یا توجه به عواملی مانند توان مالی سازمان، سطح سرمایه فکری سازمان و فرهنگ و جو سازمان بسیار ضروری است، و با توجه به هر یک از این عوامل باید تدابیر خاصی در اجرای کانون به کار گرفت.

• سؤال (۵) پیامدهای اجرای کانون ارزیابی و توسعه موفق کدامند؟

طبق نظر متخصصین این حوزه، مهم‌ترین پیامد کانون ارزیابی را می‌توان " اجرای نظام شایسته سالاری در سازمان " دانست. سایر پیامدهای کانون در راستای اجرای نظام شایسته سالاری در سازمان می‌باشد. از پیامدهای فردی کانون موفق می‌توان به افزایش رضایت شغلی، افزایش انگیزه کارکنان، کمک به افراد برای خودشناسی بهتر و ... نام برد. تناسب شغل و شاغل، افزایش بهره‌وری در سازمان، افزایش عدالت رویه‌ای و ... از جمله پیامدهای سازمانی کانون موفق می‌باشند. کانون موفق در جامعه نیز پیامدهایی دارد که از جمله می‌توان به شکوفایی اقتصاد جامعه، هویت بخشیدن به علوم اجتماعی و نهادینه شدن فرهنگ شایسته سالاری اشاره کرد. مدیران با توجه به پیامدهای کانون که در مدل به آن اشاره شده است، می‌توانند در مورد استفاده از کانون در سازمانشان تصمیم بگیرند.

• سؤال (۶) عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی کدامند و مدل آن چگونه است؟

ارتباط بین ابعاد و مولفه‌های پژوهش حاضر، مبتنی بر برآیند مراحل متوالی روش گراند تئوری در قالب مدل نهایی تحقیق در فصل چهارم ارائه گردید. این مدل از طریق فراگرد انتخاب دسته‌بندی اصلی، مرتبط کردن سیستماتیک آن با دیگر دسته‌بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند و با در نظر داشتن مطالعات اولیه، استنباط رابطه بین مقوله‌ها، نکات خاص

مورد نظر برخی خبرگان و به طور کلی درکی که طی احصاء مفاهیم اصلی، حاصل شده بود، در شکل ۵-

۱ ترسیم شد:



با توجه به مدل، قبل از اجرای کانون ارزیابی و توسعه در یک سازمان، باید مسائل مختلفی را در سازمان رصد کرد، از جمله: علل استفاده از کانون گرفته، حمایت و تعهد مدیر ارشد، توان مالی سازمان، بلوغ منابع انسانی، دید و نگرش کارکنان و مدیران، سطح سرمایه اجتماعی و انسانی در سازمان و غیره. در فرایند کانون نیز باید قبل از اجرا برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام داد، گروهی مناسب جهت انجام کار انتخاب کرد، در حین اجرا باید از مدل، ابزار و ارزیاب حرفه‌ای استفاده کرد. مهم‌ترین دستاورد کانون‌های ارزیابی و توسعه، گزارشات بازخورد کانون است، که اگر به شیوه‌ای علمی و مناسب تدوین نشوند، تمام زحمات به هدر رفته و نتیجه مناسبی از کانون بدست نمی‌آید. خروجی‌های کانون باید به نظام ارتقا، انتصاب، آموزش و توسعه، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری متصل شود، یعنی باید از خروجی‌های کانون در تصمیم‌گیری‌ها استفاده شود. در صورتی که همه این شرایط برقرار شود، به پیامدهای اشاره شده در مدل دست خواهیم یافت.

#### ۵-۴- تشریح راهبردهای مدل

در راستای عبور از مشکلات و رسیدن به کانون موفق راهکارهایی توسط متخصصین در مصاحبه‌ها بیان شد، که در مدل با عنوان راهبرد مطرح شده است.

- **فعالیت‌های ترویجی و نگرشی:** با برگزاری همایش‌ها در سازمان، تبلیغات در ماهنامه سازمان، گذاشتن جلسات توجیهی برای مدیران می‌توان کانون را به افراد معرفی کرد. اگر افراد در سازمان بدانند که هدف کانون در سازمان کمک به افراد برای شناخت خود، توسعه افراد، ایجاد تناسب شغل و شاغل، افزایش رضایت شغلی، افزایش عدالت در سازمان، افزایش بهره‌وری و... است، بیشتر با آن همکاری می‌کنند و این باعث می‌شود اولاً، نتایج کانون دقیق‌تر و قابل استنادتر باشد و همچنین همکاری افراد بعد از کانون برای توسعه بیشتر خواهد بود و به سازمان کمک می‌کند که هر چه سریع‌تر به اهداف خود برسد. این گونه فعالیت‌های تبلیغاتی برای مدیران بسیار بااهمیت‌تر می‌باشد، زیرا مدیران، کارکنان زیر دست خود را با خود همراه می‌کنند و نگرش افراد نسبت به کانون از مدیران به سطوح پایین‌تر انتشار می‌یابد.



- **سنجش اثربخشی کانون:** باید کارایی کانون و اثربخشی آن اندازه‌گیری شود تا در صورت وجود مشکلات احتمالی، اصلاحات لازم صورت پذیرد. در بررسی اثربخشی فرآیند اجرای کانون به بررسی مواردی نظیر توانایی کانون در شناسایی و ارزیابی نقاط ضعف و قوت شرکت‌کنندگان و میزان تطابق آن با دیدگاه شرکت‌کنندگان، صحت قضاوت‌های کلی، اعتبار نتایج برای تصمیم‌گیری در مورد ارتقای افراد، جذابیت تمرین‌ها و احساس شرکت‌کنندگان نسبت به آن، تطابق تمرین‌ها و معیارها با نقش فعلی یا آتی شرکت‌کننده، کیفیت و مدت آموزش ارزیاب‌ها و موارد مؤثر بر بهبود آن و میزان علاقه ارزیاب جهت حضور مجدد در کانون جهت ارزیابی پرداخته می‌شود [۱۱؛ ۱۲].

اثربخشی بازخوردها نیز باید اندازه‌گیری شود. بازخورد از بازخورد، فرصتی را برای ایجاد سطحی از تعهد شرکت‌کننده به توسعه خودش، فراهم می‌سازد. گودجی (۱۹۸۹) می‌گوید میزان توافق افراد با بازخورد، معیار ضعیفی برای اثربخشی آن است. معیار مناسب، میزان تغییر رفتاری است که بازخورد در فرد ایجاد می‌کند. بنابراین، بهترین مزیت این فرآیند این است که کنترل‌های کیفی لازم را با توجه به شکل ارائه بازخورد، روشن می‌سازد. به این ترتیب امکان مرور و بازبینی استانداردهای ارزیاب‌ها نیز فراهم خواهد شد [۱۱]، در بررسی اثربخشی بازخوردها به بررسی مواردی نظیر کفایت اطلاعات ارائه شده در جلسه بازخورد، میزان توجه ارائه دهنده بازخورد به شرکت‌کننده و میزان انعکاس نظر شرکت‌کننده در مورد عملکرد و توانایی و نیازهای توسعه‌ای وی در بازخورد، پرداخته می‌شود [۱۱؛ ۱۲].

همچنین باید فرایندها و متدهای به کار رفته در کانون، به طور دوره‌ای بازنگری شده و با توجه به پیشرفت‌های کانون در سطح دنیا، کانون را به روز کرد. باید بعد از اجرای هر کانون جلساتی برگزار شود و تجربه افراد و درس‌های گرفته شده از پروژه در آن مطرح شود.

- بهره‌وری مناسب از خروجی‌های کانون: سازمان باید کارکردهای کانون را بشناسد، کانون نمی‌تواند در سازمان معجزه کند و حلال همه مشکلات سازمان نیست. خروجی‌های کانون نیز باید ملموس و اثربخش باشند، در غیر اینصورت اعتبار آن زیر سوال می‌رود. اگر در سازمان الزاماتی برای اجرای نتایج کانون وجود داشته باشد، بسیاری از مشکلات کانون که در اثر عدم استفاده صحیح از خروجی‌های کانون می‌باشد، از بین می‌رود. مدیران باید در تصمیم‌گیری‌های خود در حوزه منابع انسانی از نتایج کانون استفاده کنند، تا کارکنان به حضور فعال در کانون ترغیب شوند.

- ایجاد مدیریت دانش در کانون: در اینجا منظور از مدیریت دانش، به اشتراک گذاشتن تجربیات به دست آمده از طراحی و اجرای کانون‌ها توسط متخصصین این حوزه در سطح سازمان، و فراتر از آن در سطح جامعه است. می‌توان با برگزاری سمینارها، کنفرانس‌های ملی و بین‌المللی، کارگاه‌های آموزشی و ... تجربیات افراد خبره در این حوزه را در اختیار بقیه فراد قرار داد. همچنین می‌توان با ایجاد یک بدنه دانشی قوی در این حوزه، با نگارش مقالات، کتاب‌ها و ترجمه متون خارجی، به بهبود هر چه بیشتر کانون‌های ارزیابی و توسعه کمک کرد.

## ۵-۵- بحث و نتیجه‌گیری

درک چالش‌های پیرامون استفاده از مراکز ارزیابی مهم است. با این حال این چالش‌ها اغلب در برابر مزایای استفاده از کانون‌های ارزیابی و توسعه و معایب روش‌های جایگزین وزن ناچیزی دارند. یک سؤال که اغلب پرسیده می‌شود این است که "چه موقع و تحت چه شرایطی باید از روش کانون ارزیابی استفاده شود، در مقایسه با سایر روش‌های ارزیابی و سنجش؟" پاسخ به این سؤال آسان نیست. ما می‌توانیم با کمی قطعیت بگوییم که کانون‌های ارزیابی کاملاً مناسب است، هنگامی که یک سازمان نیاز به یک روش دقیق و قابل دفاع برای تصمیم‌گیری در مورد پرسنل دارد؛ زمانی که سازمان دارای منابع کافی برای تعهد به ارزیابی و یا توسعه افراد در موقعیت‌های سطح بالا است؛ کانون‌های ارزیابی برای مشاغل مورد توجه است که در آن‌ها

تعدادی ویژگی پیچیده برای انجام وظایف پیچیده و تعامل بین فردی مورد نیاز است، و هدف به دست آوردن اطلاعات غنی و دقیق در مورد نقاط قوت افراد و نیازهای رشد و نمو آنها است. با این حال، این نیست که بگوییم کانون‌های ارزیابی در موقعیت‌های دیگر مفید نیستند و یا اینکه کانون‌های ارزیابی تنها ابزار مفید برای استفاده در این تنظیمات هستند. یک سیستم مدیریت استعداد اثر بخش از ابزارها و رویکردهای متعددی برای مدیریت سرمایه انسانی استفاده می‌کند [۵۹].

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد، که عوامل متعددی بر موفقیت کانون‌های ارزیابی و توسعه تاثیر می‌گذارند که عدم توجه به آنها می‌تواند مشکلاتی را بوجود آورد. قبل از هر چیز، باید مشخص شود که نیت مدیر ارشد و سازمان از اجرای این پروژه چیست. مدیر کانون باید بداند، که اگر مدیر ارشد به دلیل مدگرایی کانون اجرا می‌کند، از کانون حمایت واقعی نخواهد کرد. این مدیر اگر هم ظاهراً از پروژه حمایت کند، مشارکت فعالی در کار نخواهد داشت و تعهدی به این پروژه ندارد. این مدیر از نتایج کانون نیز در تصمیم‌گیری‌ها استفاده نخواهد کرد، که این بسیار آسیب‌زا است، زیرا افراد به کانون بدبین می‌شوند و تغییر نگرش آنها بعدها بسیار سخت خواهد بود. همانطور که در مدل نیز مشاهده می‌شود، حمایت و تعهد مدیر ارشد از عوامل مداخله‌گر است که در رسیدن کانون به موفقیت و انجام راهبردها برای اجرای کانون موفق، تأثیر دارد. اجرای هر پروژه‌ای بدون حمایت مدیر ارشد سازمان با شکست مواجه خواهد شد، پس مدیر کانون نیز قبل از اطمینان از حمایت واقعی مدیر ارشد نباید پروژه را شروع کند.

توجه به عوامل زمینه‌ای نیز در بسیاری از تصمیم‌گیری‌های، برنامه‌ریزی و اجرای کانون تأثیرگذار است. برای مثال به سطح بلوغ منابع انسانی باید توجه کرد. اجرای کانون در سازمانی که فرایندهای منابع انسانی در آن تعریف نشده و تنها یک سیستم کارگزینی ابتدایی دارد کاملاً بی‌معنی است. همانطور که بیان شده، باید خروجی‌های کانون در انتصاب، ارتقا، آموزش و توسعه و مدیریت استعداد و جانشین‌پروری به کار رود. سازمانی که این فرایندها را ندارد، اجرای کانون ثمری برای سازمان نخواهد داشت.

در تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری کانون و جایگاه سازمانی آن در سازمان نیز باید به ساختار سازمان، فرهنگ سازمان و سطح سرمایه انسانی سازمان توجه کرد. همانطور که گفته شد، به نظر مصاحبه‌شوندگان ترکیبی از برون‌سپاری و کانون درون سازمانی مناسب است. ولی در سازمان‌هایی که سرمایه انسانی و نیروی متخصص و مستعد برای انجام کانون ارزیابی ندارند، کانون درون سازمانی معنایی ندارد، مگر اینکه نیروهای جدیدی جهت این کار استخدام کنیم که از لحاظ اقتصادی به صرفه نیست. همچنین در بعضی از سازمان‌ها فرهنگ بیگانه‌پسندی وجود دارد، که افراد حرف‌ها را از افراد بیرون سازمان بهتر قبول می‌کنند تا افراد درون سازمانی. در این سازمان‌ها بهتر است بیشتر کار برون‌سپاری شود. در سازمان‌هایی که پیچیدگی بالاست، احتمالاً نیروهای بیرونی در شناخت سازمان و درک روابط افراد و واحدها با مشکل روبرو می‌شوند؛ در این سازمان‌ها بهتر است بیشتر از نیروهای درونی استفاده شود که فضا و جو سازمان را بخوبی می‌شناسند. در سازمان‌هایی که مرکز ارزیابی و توسعه به عنوان یک واحد در سازمان مستقر می‌شود باید درباره جایگاه سازمانی آن تصمیم بگیرند. درباره جایگاه کانون ارزیابی در سازمان نیز، نظرها متفاوت است. البته اقتضات سازمان برای تصمیم‌گیری در این مورد بسیار مهم است. کانون می‌تواند مستقیماً زیر نظر مدیریت ارشد باشد و یا می‌تواند زیر مجموعه واحد منابع انسانی باشد. اگر در سازمانی واحد منابع انسانی سازمان، دارای حسن شهرت باشد و واحدها و افراد سازمان به آن اعتماد داشته باشند، بهتر است که کانون زیر مجموعه منابع انسانی باشد؛ زیرا که فعالیت‌های آن هم‌راستا با فعالیت‌های منابع انسانی است و در این حالت یک هم‌افزایی رخ می‌دهد. اما در سازمانی که منابع انسانی مشروعیت ندارد و افراد نسبت به آن بدبین هستند، بهتر است مرکز مستقل باشد. زیرا نگرش افراد نسبت به کانون بسیار مهم است و نحوه همکاری افراد با کانون در نتایج کانون بسیار تأثیرگذار است.

در مورد خروجی‌های کانون نیز باید در نگارش گزارشات بازخورد بسیار دقت نمود. نگارش بازخورد مهمترین فرآیند در کانون‌های توسعه بوده که با کمک آن به هدفش دست می‌یابد و عموماً هدف از ارائه آن تسهیل

فرآیند توسعه فردی شرکت کننده است. لذا بازخور به عنوان بخشی از کانون ارزیابی بوده - حتی کانون با هدف استخدام- و می بایست هماهنگ با اهداف آن باشد. شرکت کنندگان در کانون ارزیابی و توسعه حق دارند از نتایج ارزیابی ها آگاه

شوند، آن ها باید در مورد عملکرد خود در کانون ارزیابی یا توسعه ای بازخور بگیرند و از توصیه های آن مطلع شوند، از اینرو در یک کانون ارزیابی و توسعه، ارائه بازخور از اهمیت ویژه ای برخوردار است. فرآیند کانون ارزیابی، با ایجاد مشاهدات رفتاری، ارزیابی عملکرد در ابعاد اثربخشی حرفه ای و پیش بینی میزان موفقیت در آینده، اطلاعات زیادی درباره افراد فراهم می آورد لیکن ارزش این اطلاعات به آنست که آیا:

- بازخور در زمان مناسب به مخاطبان اصلی داده شده است؟

- گزارش ها توسط فردی محترم و قابل اعتماد، به ظرافت بیان شده اند؟

- مثال های روشن و واضحی از نتایج مثبت و منفی در این گزارش ها انعکاس یافته است؟

در ارتباط با مؤثر واقع شدن بازخور ارائه شده ذکر این نکته ضروری است که اگر در یک کانون ارزیابی، ابعاد به درستی انتخاب شده باشند، تمرین ها کامل و کافی طراحی شده باشند و ارزیابان رفتارها را به دقت مشاهده، طبقه بندی و قضاوت کنند، آن گاه می توان انتظار داشت، نشست های ارائه بازخور نیز مؤثر باشد. هم چنین پایبندی و تعهد شدید ارزیابان متعدد، بازخورد را قابل اعتماد می سازد [۱۲].

## ۵-۶- نوآوری های تحقیق

بررسی اجمالی ادبیات حوزه کانون های ارزیابی و توسعه بیانگر آنست که عموم تحقیقات منتشر شده از یک یا چند منظر خاص به موضوع کانون ها نگریسته اند، نظیر بازخوردها، شایستگی ها، تمرین ها و... ، همچنین عموم این تحقیقات به بررسی اجزای اصلی کانون پرداخته اند و عوامل قبل و پس از اجرای کانون را مورد توجه قرار نداده اند، لیکن در این تحقیق با اتخاذ رویکرد سیستمی سعی بر این بوده است تا به صورت

یکپارچه و از زوایای گوناگون، این مقوله مورد کنکاش قرار گرفته و ابعاد گوناگون آن ترسیم شود. از این رو از روش گراند استفاده شد تا این موضوع عمیقاً مورد بررسی قرار گیرد و مدلی جامع برای اجرای موفق کانون‌های ارزیابی و توسعه ارائه شود.

## ۵-۷- محدودیت‌های تحقیق

در ارتباط با عمده محدودیت‌های پیش روی تحقیق می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- امکان مصاحبه با بعضی مسئولین کانون، مانند کانون ارزیابی و توسعه شرکت نفت و کانون ذوب آهن برای ما وجود نداشت. زیرا این مسئولین بسیار پرمشغله هستند، ولی از آنجا که این کانون‌ها بسیار موفق بوده‌اند، مصاحبه با آن‌ها برای ما می‌توانست بسیار مثمر ثمر باشد.

- با توجه به اینکه تحقیق حاضر پژوهشی کیفی است که با استفاده از گراند تئوری انجام پذیرفته است؛ خود این عوامل محدودیتی برای تحقیق ایجاد می‌نماید که مرتبط با روش‌شناسی تحقیق است؛ همچنان که در طول بحث به آن اشاره شده است در گراند تئوری به علت اینکه محقق به دنبال تفسیر داده‌ها درگیر تجزیه و تحلیل می‌شود، این نوع تحقیقات امکان کاربردی بودن خود را برای سایر سازمان‌ها مشابه نیز با مشکل مواجه می‌سازد، چرا که هر چه که بخواهیم تحقیق را از نظرات محقق عاری بدانیم، اما با این وجود، جو سازمان‌های مورد مطالعه و مطالعات گذشته محقق؛ بر روند تفاسیر نتایج تأثیرگذار می‌باشند؛ لذا در هنگام تعمیم نتایج بایستی به این محدودیت توجه زیادی داشت.

## ۵-۸- پیشنهادهایی برای مدیران، سازمان‌ها و نهادها

- این پیشنهادات صرفاً به لحاظ ارتباط با عنوان مدل ارائه شده در تحقیق می‌باشد و بایستی انتظار داشت برای مسئله‌ای که تاکنون مورد بررسی گسترده قرار نگرفته است، بتوان راهکارهای عملی و مناسب ارائه

نمود. لذا بایستی توجه داشت که به لحاظ نوع مدل؛ ارائه پیشنهاداتِ کاربردی برای مدیران در زمینه مبحث کانون ارزیابی و توسعه موفق؛ موضوع نیازمند تحقیق و بررسی بیشتر است؛

- تعامل بیشتر با مدیران ارشد سازمان به منظور جلب حمایت و مشارکت آنان در کانون، با هدف بهبود کارایی و اثربخشی کانون

- صرف زمان کافی برای شناخت کامل سازمان و برنامه‌ریزی مناسب طراحی و اجرای کانون، به منظور دستیابی به موفقیت بیشتر

- توجه بیشتر به امر بازآموزی و توسعه قابلیت‌های ارزیاب‌ها

- استفاده از مشاوران بیرونی متخصص در کانون‌های ارزیابی و توسعه، به منظور بهبود کارایی و اثربخشی کانون

- تعامل بیشتر با مدیران ارشد سازمان به منظور عملیاتی نمودن دستاوردهای کانون

- توجه بیشتر به برقراری تناسب بین نیازهای توسعه‌ای سازمان با کانون‌های برگزار شده

- بررسی عملکرد شغلی ارزیابی‌شوندگان و مقایسه آن با نتایج به دست آمده در کانون

- به روز نمودن مدل شایستگی و ابزارهای سنجش بر اساس نتایج کانون‌های قبلی

- دریافت و تحلیل بازخورد از شرکت‌کنندگان به منظور بهبود کارایی و اثربخشی کانون

- توجه بیشتر به مقوله ارائه بازخورد متناسب با نتایج به دست آمده در کانون

- توجه بیشتر به فعالیت‌های توسعه‌ای در کانون‌ها و پیگیری برنامه‌های توسعه‌ای از مدیران سازمان و شرکت‌کنندگان در کانون

## ۵-۹- پیشنهادات برای تحقیقات آتی

به منظور بررسی بیشتر مبحث کانون‌های ارزیابی و توسعه، موارد ذیل به پژوهشگران علاقمند پیشنهاد می‌شود:

- تست مدل پیشنهادی تحقیق با استفاده از روش‌های کمی
- ارزیابی اثربخشی ابزارهای به کار رفته در کانون‌های ارزیابی و توسعه
- اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت کانون‌های ارزیابی و توسعه با استفاده از تکنیک‌های ریاضی و رویکردهای غیر آماری نظیر *AHP*، *ANP* و...
- بررسی نقش کانون‌های ارزیابی و توسعه در بهبود نگرش و تعهد سازمانی کارکنان
- شناسایی عوامل زمینه‌ساز شکست کانون‌های ارزیابی و توسعه
- بررسی رابطه بین موفقیت افراد در عملکرد و مسیر شغلی با نتایج ارزیابی ایشان در کانون
- بررسی رابطه بین گزارشات بازخورد و اثربخشی کانون



## منابع

- ۱- معینی، ا.، رهنمای رود پستی، ف. و فاطمی، ف. (۱۳۹۱). "شناسایی و توسعه توانمندی نوآوری در صنعت خودرو ایران (از طریق بکارگیری فناوری کانون ارزیابی)"، هشتمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران.
- ۲- حسینیان، ش.، اکبری، م. و شاهرضا، م. (۱۳۹۰). "بررسی فرایند انتصاب مدیران میانی آماد و پشتیبانی ناجا"، فصلنامه توسعه، شماره ۲۲، دوره ۶، ص ۱۶۱-۱۸۷.
- ۳- عیدی، ا. و دیانتی، م. (۱۳۸۷). "مراکز ارزیابی؛ روش نوین جانشین پروری"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۵، دوره ۵، ص ۲۶-۳۱.
- 4- Bowler, M. C., & Woehr, D. J. (2009). "Assessment center construct-related validity: Stepping beyond the MTMM matrix". *Journal of Vocational Behavior*, 75, 3, PP.173-182.
- 5- Chen, H. C., & Naquin, S. S. (2006). "An Integrative Model of Competency Development, Training Design, Assessment Center, and Multi-Rater Assessment". *Advances in Developing Human Resources*, 8, 1, PP.265- 282.
- 6- Carless, S. A. (2007). "Graduate recruitment and selection in Australia". *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 2, PP.153-166.
- 7- Melchers, K. G., Kleinmann, M., & Prinz, M. A. (2010). "Do Assessors Have Too Much on their Plates? The Effects of Simultaneously Rating Multiple Assessment Center Candidates on Rating Quality". *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 3, PP.329- 341.
- 8- Dilchert, S., & Ones, D. S. (2009). "Assessment Center Dimensions: Individual differences correlates and meta-analytic incremental validity". *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 2, PP.254-270
- 9- Melancon, S. C., & Williams, M. S. (2006). "Competency-Based Assessment Center Design: A Case Study". *Advances in Developing Human Resources*, 8, 2, PP. 283-314.
- ۱۰- 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.
- ۱۱- بالانتاین، ی. و پوان، ن. (۲۰۰۴). "کانون‌های ارزیابی و توسعه مدیران". ترجمه مسعود سلطانی (۱۳۸۵). چاپ اول، انتشارات آسیا، تهران.
- ۱۲- حسینی، م. (۱۳۹۴). پایان نامه ارشد: "شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت کانون‌های ارزیابی و توسعه مدیران (مطالعه موردی: یک سازمان دفاعی)"، مجتمع دانشگاهی مدیریت و فناوری های نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر

13- Fried, Y., Melamed, S., & Ben-David, H. A. (2002). "The joint effects of noise, job complexity, and gender on employee sickness across 21 organizations—the CORDIS study". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 9, PP.131–144.

14- Zacher, H., Heusner, S., Schmitz, M., Zwierzanska, M. M., & Frese, M. (2010). "Focus on opportunities as a mediator of the relationships between age, job complexity, and work performance". *Journal of Vocational Behavior*, 76, 5, PP.374–386.

۱۵- آذر، ع.، و لطیفی، م. (۱۳۸۷). "درآمدی بر الزامات فرایندی و معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دولت". *اندیشه مدیریت*، ۲، دوره ۷، ص ۳۷-۶۹.

16- Schippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., & et al. (2000). "The practice of competency modeling". *Personnel Psychology*, 53, 7, PP.703–740.

17- McLagan, P. A. (1997). "Competencies: The next generation". *Training and Development Journal*, 51, 2, PP.40-47.

18- Burnett. M., & Dutsch, J. D. (2006). "Competency- Based Training and Assessment Center: Strategies, Technology, Process, and Issues". *Advances in Developing Human Resources*, 8, 1, PP.141-143.

19- Lievens, F., Sanchez, J. I., & De Corte, F. (2004). "Easing the inferential leap in competency modeling: The effects of task-related information and subject matter expertise". *Personnel Psychology*, 57, 9, PP.881-904.

20- Markus, L. H., Cooper-Thomas, H. D., & Allpress, K. N. (2005). "Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models". *New Zealand Journal of Psychology*, 34, 6, PP.117-126.

21- Thornton, G. C., & Gibbons, A. M. (2009). "Validity of assessment centers for personnel selection". *Human Resource Management Review*, 19, 2, PP.169–187.

۲۲- ابوالعلائی، ب.، حبیبی، م.، جواهری زاده، ب.، و وروانی، م. (۱۳۹۰). "کانون‌های ارزیابی و توسعه: بیم‌ها و امیدها". *ماهنامه تدبیر*، شماره ۲۳۳، ص ۱۲-۲۴.

23- Schneider, J.R., & Schmitt, N. (1992), "An Exercise Design Approach to Understanding Assessment Centre dimension & Exercise Constructs". *Journal of Applied Psychology*, 77, 1, PP.151-168.

24-Joiner, Dennis A. (2002), "Assessment Centers: what's New", *Public Personnel Management*, 31, 3, PP.121-139.

25-Byham, William c. (2003), "What is Assessment Center? The Assessment Method, Applications, and the Iconologies, Development Dimensions International Co". *available from: www.assessment centers.com*

۲۶- بدلی، ز.، امیرخانی، ا. (۱۳۹۲)، "تعیین شایستگی‌های کلیدی ارزیابان کانون ارزیابی". فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۴، دوره ۱، ص ۶۱-۸۱.

27- Strauss. A & Corbin. J (1998), " Basic of Qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory "2nd Ed, Thousand Oaks, CA: Sage 1998.

۲۸- آیبیغی اصفهانی، س. (۱۳۹۲). رساله دکتری: "طراحی و تبیین مدل مواجهه با فرسایش سرمایه اجتماعی در سازمان (مطالعه موردی دیوان محاسبات کشور)"، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

29- Streubert. HJ. , & Carpenter.DR (2003), " Qualitative research in nursing: advancing the humanistic imperative"3rd Ed, Philadelphia: Lippincott Co.

۳۰- تورنتون، ج، س. ( ۱۳۸۶ ). "کانونهای ارزیابی در مدیریت منابع انسانی". سعید جعفری مقدم، مجید سلیمی، سعید شهباز مرادی، چاپ اول، انتشارات دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران.

31- Arnold, J. & MacKenzie-Davey, K. (1999), "Graduates' work experiences as predictors of organizational commitment, intention to leave and turnover: which experiences really matter?" *Applied Psychology: An International Review*, 48, 3, pp. 211-238.

32- Baruch, Y. (1999), "Integrated career systems for the 2000s", *International Journal of Manpower*, 20, 7, pp. 432-457.

33- Autry, C.W. and Wheeler, A.R. (2005), "Post-hire human resource management practices and person- organization fit: a study of blue-collar employees", *Journal of Managerial Issues*, 17, 1, pp. 58-75.

34- Cheng, E.W.L. and Ho, D.C.K. (2001), "The influences of job and career attitudes on learning motivation and transfer", *Career Development International*, 6, 1, pp. 20-27.

35- Graham, C. and McKenzie, A. (1995), "Delivering the promise: developing new graduates", *Education & Training*, 37, 2, pp. 33-40.

36- 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.

37- Tziner, A. (2002), "*Human Resource Management and Organization Behavior*", Ashgate Publishing, Aldershot.

38- Garavan, Thomas, (2007), "using assessment center performance to predict 13.subjective person organization (P-O) fit", *Journal of Managerial Psychology*, 22, 2 ,PP. 150 – 167.

39-Viney, C., Adamson, S. and Doherty, N. (1997), "Paradoxes of fast-track career management", *Personnel Review*, 26, 3, pp. 174-186.

- 40- Coupland, C. (2001), "Accounting for change: a discourse analysis of graduate trainees' talk of adjustment", *Journal of Management Studies*, 38, 8, pp. 1103-1119.
- 41- Connor, H., Strebler, M. and Hirsch, W. (1990), "*You and Your Graduates: The First Few Years*", Institute of Manpower Studies, Brighton.
- 42- Hendry, C., Arthur, M.B. and Jones, A.M. (1995), "*Strategy through People: Adaptations and Learning in the Small-Medium Enterprise*". Routledge, London.
- 43- Clarke, D., Wiseman, L. and Garven, I. (1994), "*Review of Fast-Stream Recruitment*", HMSO, London.
- 44- Fournier, V. (1998), "Stories of development and exploitation: militant voices in an enterprise culture", *Organization*, 5, 1, pp. 55-80.
- 45- Thornton, G.C. III and Cleveland, J.N. (1990), "Developing managerial talent through simulations", *American Psychologist*, 45, 9, pp. 190-199.
- 46- Tziner, A., Murphy, K.R. and Cleveland, J.N. (2005), "Contextual and rater factors affecting rating behavior", *Group and Organization Behavior*, 30, 1, pp. 89-98.
- 47- Gaugler, B.B., Rossenthal, D.B., Thornton, S.C. III and Benston, V. (1987), "Meta-analysis of assessment center validity", *Journal of Applied Psychology*, 72,5, pp. 493-511.
- 48- Hsin-Chih, C. (2006), "Assessment center: a critical mechanism for assessing HRD effectiveness and accountability", *Advances in Developing Human Resources*, 8, 2, pp. 247-64.
- 49- Dulewicz, V., Fletcher, C. and Wood, P. (1983). "A Study of the Internal Validity of an Assessment Center and the Participants' Background Characteristics and Attitudes: A Comparison between British and American Finding". *Journal of Assessment Technology*, 6, 1, pp.15-24.
- 50- International Task Force on Assessment Center Guidelines. (2009). "Guidelines and ethical considerations for assessment center operations". *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 4, pp.243–253.
- 51- Spsychalski, A., Quinones, M., Gaugler, B. & Pohley, K. (1997). "A survey of assessment center practices in organizations in the United States". *Personnel Psychology*, 50, 1, pp.71-90.
- 52- Paul R. K. and Bahaudin G. M., (2014). "Strategies for the Design and Administration of Assessment Center Technology: A Case Study for the Selection and Development of Employees". *Journal of Business Studies Quarterly*, 2, 2, pp. 154-171.
- 53- Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2000). "Personnel selection: Looking toward the future –Remembering the past". *Annual Review of Psychology*, 57, 6, pp.631–664.

54- Woehr, D. J., & Arthur, W., Jr. (2003). "The construct related validity of assessment center ratings: A review and meta-analysis of the role of methodological factors". *Journal of Management*, 29, 2, pp.231–258.

55- Hermelin, E., Lievens, F., & Robertson, I. T. (2007). "The validity of assessment centers for the prediction of supervisory performance ratings: A meta-analysis". *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 3, pp.405–411.

56- Becker, N., Höft, S., Holzenkamp, M., & Spinath, F. M. (2011). The predictive validity of assessment centers in German speaking regions: A meta-analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 10, 61–69.

57- Nils, B., Andreas, M., & Renate, S. (2014). "Preselection Methods Prior to the Internal Assessment Center for Personnel Selection in German Companies". *International Journal of Selection and Assessment*, 22, 3, pp.253-260.

۵۸- بابایی، م،ع.، (۱۳۸۳)، "طراحی کانون ارزیابی مدیران"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۵، سال ۱۵، ص ۱۶-۱۲.

59- Thornton, George.C & Rupp, Deborah.E & Hoffman , Brian.J, (2014), "Assessment Center Perspectives for Talent Management Strategies", 2nd Edition, psychology press, UK.

60- Vloeberghs, Daniel. & Berghman, Liselore, (2003), "Towards an effectiveness model of development centers", *Journal of Managerial Psychology*, 18, 6, PP. 511-542.

61- Lee, Geoff (2000), "The State of the Art in Development Centers", *Selection and Development Review*, 16, 1, pp. 316-330.

62- Kuncel, N.R., & Beatty, A.S. (2013). "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.

63- DeRue, D.S. & Wellman, N. (2009). "Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability". *Journal of Applied Psychology*, 94, 6, pp.859-875.

64- Hough, L.M. & Connelly, B.S. (2013). "Personality measurement and use in industrial and organizational psychology". 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. 501 – 532.

65- Schmitt, N. & Golubovich, J. (2013). Biographical information. 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* (pp. 437 - 456), Washington, D.C.: American Psychological Association.

66- Thornton, G.C. III, & Kedharnath, U. (2013). "Work sample tests". 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. 553 – 550.

67- Hoffman, B.J. & Baldwin, S.P. (2011). In N. Povah and G.C. Thornton III (Eds.), "Assessment and development centres: Strategies for global talent management". Farnham, England: Gower, pp. 143-162.

68- Gebhardt, D.L. & Baker, T.A. (2010). "Physical performance". In J.C. Scott & D.H. Reynolds (Eds.), *Handbook of workplace assessment: Evidence-based practices for selecting and developing organizational talent*, CA: Jossey-Bass, San Francisco, pp. 165-196.

69- Dipboye, R.L. & Johnson, S.K. (2013). "Understanding and improving employee selection interviews". 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. 479 - 500

70- Highhouse, S, & Hostek, J.A. (2013). "Holistic assessment for selection and placement". 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. 565 – 578.

71- Wood, L., Hoffman, B.H. (2012). "Job characteristics: The times, they are a-changin". Poster presented as an All-Conference Top Poster at the 27th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.

۷۲- بخشایش، م. و جمشیدی، ح. (۱۳۹۰). "مراکز ارزیابی؛ ابزاری برای بهینه‌سازی ارزیابی‌های سازمانی". فصلنامه علمی تخصصی راهبرد، شماره ۶، سال ۴، ص ۱۴۵-۱۷۳.

73- Fletcher, C., & Kerslake, C. (1993), "Candidate Anxiety Level & Assessment Center Performance", *Journal of Managerial Psychology*, 8, 5, pp. 170-181.

74- International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2015, "Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations", 6th Edition, *Journal of Management*, 41, 4, pp. 1244-1273.

۷۵- 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.

76- McInnes Cooper Lawyers/Avocats (2010). "Behavioural Competency Dictionary", [www. McInnescooper.com](http://www.McInnescooper.com)

- 77- Chong, E. (2008). "Managerial competency appraisal: A cross-cultural study of American and East Asian managers". *Journal of Business Research*, 61, 5, pp.191-200.
- 78- Blair, E. H. (1999). "Which competencies are most important for safety managers?" *Professional Safety*, 44, 3, pp. 28-32.
- 79- Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., & Murphy, P. J. (2000). "Development and content validation of a hyper dimensional taxonomy of managerial competence". *Human Relations*, 13, 4, pp. 205–251.
- 80- Hobgood, C. D., Riviello, R. J., Jouriles, N., & Hamilton, G. (2002). "Assessment of communication and interpersonal skills competencies". *Academic Emergency Medicine*, 9, 2, pp. 1257- 1269.
- 81- Müller, R., & Turner, R. (2010). "Leadership competency profiles of successful project managers", *International Journal of Project Management*, 28, 2, pp. 437-448.
- 82- Jackson, D. J. R., Stillman, J. A., & Englert, P. (2010). "Task-Based Assessment Centers: Empirical support for a systems model". *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 5, pp. 141-154.
- 83- Krause, D. E., Rossberger, R. J., Dowdeswell, K., Venter, N., & Joubert, T. (2011). "Assessment Center Practices in South Africa". *International Journal of Selection and Assessment*, 19, 3, pp. 262- 275.
- 84- Thornton, G. C., I., & Rupp, D. E. (2006). "Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis and Development". London: Lawrence Erlbaum Associates, London.
- 85- Rugeberg, B. J. (2007). "A consultant's perspective on doing competencies well: Methods, models, and lessons". In A. Fink (Ed.), *Doing competencies well*, Symposium presented at the Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York.
- 86- LeDeist, F.D., Delamare, F. and Winterston, I. (2005). "What is competence?" *Human Resource Development International*, 8, 1, pp. 27-46.
- 87- Schollaert, E., & Lievens, F. (2011). "The Use of Role-Player Prompts in Assessment Center Exercises". *International Journal of Selection and Assessment*, 19, 2, pp.190- 197.
- 88- Hausknecht, J. P., Day, D. V. & Thomas, S. C. (2004). "Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis". *Personnel Psychology*, 57, 6, pp.639–683.
- 89- McCarthy, J.M., van Iddekinge, C.H., Lievens, F., Kung, M., Sinar, E., & Campion, M.A. (2013). "Do candidate reactions relate to job performance or affect criterion-related validity? A multi-study investigation of relations among reactions, selection test scores, and job performance." *Journal of Applied Psychology*, 98, 9, pp.701-719.

90- Anderson, N., Salgado, J. F. and Hülsheger, U. R. (2010). "Applicant Reactions in Selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity". *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 3, pp.291-304.

91- Elkins, T.J. and Phillips, J.S. (2000), "Job context, selection decision outcome, and the perceived fairness of selection tests: bio-data as an illustrative case", *Journal of Applied Psychology*, 85, 3, pp. 479-84.

92- Jelley, R.B. and Goffin, R.D. (2001), "Can performance-feedback accuracy be improved? Effects of rater priming and rating-scale format on rating accuracy", *Journal of Applied Psychology*, 86, 1, pp. 134-144.

93- Lam, S.S.K., Yik, M.S.M. and Schaubroeck, J. (2002). "Responses to formal performance appraisal feedback: the role of negative affectivity", *Journal of Applied Psychology*, 87, 1, pp. 192-201.

94- Emmerik, Hetty van & Bakker, Arnold.B & Euwema, Martin.C. (2008), "What happens after the developmental assessment center?", *Journal of Management Development*, 27, 5, PP. 513 – 527

۹۵- خشوعی، م.س. (۱۳۹۲). رساله دکتری: "طراحی و اجرای کانون ارزیابی ارتقای مدیران (مطالعه موردی: شرکت گاز استان اصفهان)", دانشکده روانشناسی، دانشگاه اصفهان.

۹۶- عریضی، ح. و براتی، ه (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.

۹۷- منتظری، ر. (۱۳۹۲). رساله کارشناسی ارشد: "تدوین مدل شایستگی ارزیابان کانون‌های ارزیابی"، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی.

98-Jansen, A., Lievens, F., & Kleinmann, M. (2011). "Do individual differences in perceiving situational demands moderate the relationship between personality and assessment center dimension ratings?" *Human Performance*, 24, 5, pp.231-250.

99- Hoffman, B. J., & Meade, A. (2012). "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, pp.82- 97.

100- Zysberg, L. (2012). "Assessment Center Dimensions Predict Performance-Based Bonus in Business Management Settings". *Journal of Applied Psychology*, 3, 6, 500-503.

۱۰۱- دلاور، ع. (۱۳۷۱)، "روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی"، انتشارات نشر ویرایش، تهران.



- ۱۰۲- دولانی ، ع. ، حسینی نسب س، د. و نیک نفس، ب.(۱۳۸۸)، " روش‌های تحقیق در پایان‌نامه فارغ‌التحصیلان دانشگاه علوم پزشکی تبریز ۷۵ تا ۸۴"، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، شماره ۲، دوره ۲۵، ص ۱۶۹ تا ۱۸۷.
- ۱۰۳- کرسول، ج.(۱۳۹۲). "پویش کیفی و طرح پژوهش. ترجمه دانایی فرد"، ترجمه حسن دانایی فرد و حسین کاظمی، ویرایش دوم، انتشارات صفار، تهران.
- ۱۰۴- پرهیزگار، م، م. و آقا جانی افروزی، ع، ا.(۱۳۹۰). "روش‌شناسی تحقیق پیشرفته در مدیریت با رویکرد کاربردی"، انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران.
- ۱۰۵- بلیکی، ن. (۱۳۸۴). "طراحی پژوهش‌های اجتماعی". ترجمه حسن چاوشیان. انتشارات نی، تهران.
- ۱۰۶- استراس، آ. و کوربین، ج. (۱۳۸۵). "اصول روش تحقیق کیفی (نظریه مبنایی)". ترجمه بیوک محمدی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی. تهران.
- ۱۰۷- بی، ا. (۱۳۸۸). "روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی". ترجمه رضا فاضل. انتشارات سمت. تهران.
- ۱۰۸- عابدی، ا. و شواخی، ع. (۱۳۸۸)، "مقایسه روش کمی و کیفی در علوم رفتاری"، فصلنامه علمی تخصصی راهبرد شماره ۵۴، سال ۱۹، ص ۱۵۳-۱۶۸.
- ۱۰۹- طالب، م. (۱۳۹۱). "شیوه‌های عملی مطالعات اجتماعی"، چاپ دوم، مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران، تهران.
- ۱۱۰- دانایی فرد، ح. و امامی، م. (۱۳۸۶). "استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد"، اندیشه مدیریت، شماره دوم، سال اول، ص ۶۹-۹۷.



پوست ما

## پیوست الف) فرایند مصاحبه

جهت مصاحبه با افراد مورد نظر پس از معرفی پژوهشگر اطلاعاتی در خصوص

۱. موضوع مورد پژوهش،

۲. هدف از مطالعه،

در اختیار مصاحبه شونده قرار گرفت؛ سپس از آن‌ها تقاضا گردید به سؤالات زیر پاسخ گویند.

### سؤالات مصاحبه نیمه ساختار یافته

- ۱- چه عواملی قبل از پیاده سازی مرکز بر موفقیت اجرای مرکز تاثیر میگذارد؟
- ۲- به نظر شما مرکز ارزیابی باید مستقل عمل کند و مستقیماً زیر نظر مدیر ارشد سازمان باشد یا زیر نظر مدیر منابع انسانی باشد؟
- ۳- اصلاً نیازی به استقرار مرکز در سازمان وجود دارد یا برون سپاری بهتر است؟
- ۴- متولیان طراحی و اجرای کانون چه کسانی باید باشند؟
- ۵- مدل شایستگی خوب، چه مدلی است؟
- ۶- چه ابزارهایی باید طراحی شوند؟ در بین ابزارهای موجود کدام یک بهتر جواب می دهد؟
- ۷- ارزیاب‌ها باید چه ویژگی‌ها و تخصص‌هایی داشته باشند؟
- ۸- فرایند نگارش بازخورد چگونه باید باشد؟
- ۹- باید به چه کسانی بازخورد دهیم و بازخورد به هر کدام چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟
- ۱۰- پیامدهای اجرای کانون در سازمان و جامعه چیست؟
- ۱۱- اگر نکته خاصی مد نظرتان هست که در سوال‌ها به آن اشاره نشده، بفرمایید.

باتشکر بسیار

## پیوست ب) کدگذاری اولیه داده‌ها

بعد از انجام مصاحبه‌ها؛ مصاحبه‌ها مکتوب می‌شدند و بعد از بررسی و بازخوانی، مفاهیم استخراج شدند و طبق جداول زیر طبقه بندی شدند.

### الف) کدگذاری اولیه گزاره‌های مصاحبه (عوامل مؤثر بر موفقیت کانون قبل از اجرا)

فرآوانی	داده‌های خام حاصل از گردآوری اطلاعات	مفاهیم
۱	ما در مجموعه‌ی خود(راه آهن) به این نتیجه رسیدیم که، افراد در اینجا خیلی کار میکنند ولی شرکت خروجی لازم را ندارد. یعنی کارایی بالاست ولی اثربخشی پایین است و متوجه شدیم افرادی که در مجموعه کار می‌کنند سر جای خودشان قرار نگرفته اند(عدم تناسب شغل و شاغل). برای حل این مشکل به دنبال اجرای کانون رفتیم.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اجرای کانون برای حل مشکل عدم تناسب شغل و شاغل</li> <li>- اجرای کانون برای افزایش اثر بخشی</li> </ul>
۱	شرکت ایران خودرو با توجه به ماهیت و نیازش، برای آینده سازمان، به مدیران کارآفرین و مستعد نیاز داشت، به همین دلیل شروع به اجرای فرایند کانون ارزیابی کرد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استفاده از کانون ارزیابی با توجه به نیاز سازمان به مدیران مستعد و کارآفرین</li> </ul>
۱	عاملی که باعث شد ایران خودرو به سمت استفاده از کانون برود، نگاهش به آینده بود. با توجه به اینکه شرکت در حال توسعه است، پس نیاز به مدیران در سطح بالاتر دارد. مدیرانی که بتوانند در سطح جهانی کار کنند و مدیریت‌های شایسته‌ای از خودشان بروز دهند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استفاده از کانون ارزیابی با توجه به نیاز سازمان به مدیران سطوح بالاتر</li> <li>- استفاده از کانون ارزیابی با توجه به نیاز سازمان به مدیران برای کار در سطح بین‌المللی</li> </ul>
۲	ما چند سال پیش بحث تحول سرمایه‌سازمانی را داشتیم. وقتی قرار است تحول صورت گیرد باید نگاهی سیستمی و فرایندی داشته باشیم. وقتی آسیب‌شناسی کردیم که کدام زیر سیستم‌های منابع انسانی مشکل دارد، یکی از زیر سیستم‌ها بحث مدیریت استعداد بود.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحول سرمایه انسانی</li> <li>- نیاز به نگاه سیستمی و فرایندی</li> <li>- نیاز به کانون برای رفع مشکلات مدیریت استعداد</li> </ul>
۲	مپنا برای ادامه‌ی موفقیت‌هایش به این نتیجه رسید که باید مدیران ارشد و سپس مدیران میانی‌ش را به روز کرده و توسعه دهد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تداوم موفقیت‌های شرکت</li> <li>- به روز کردن مدیران</li> <li>- توسعه مدیران</li> </ul>
۲	برای هر پست سازمانی متقاضیان زیادی وجود دارد، و در روش‌های سنتی افراد همیشه معترض هستند که چرا ما انتخاب نشده ایم. ولی وقتی از یک روش علمی و استاندارد استفاده می‌کنیم، افراد قانع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استفاده از کانون برای از بین بردن اعتراضات در صورت انتخاب نشدن</li> <li>- استفاده از روشی علمی و استاندارد</li> <li>- برای قانع کردن افراد در انتخاب‌ها</li> </ul>

	می شوند و قبول می کنند که افرادی که انتخاب شده اند از آن ها قوی تر بوده اند.	استفاده از کانون برای ایجاد عدالت در سازمان
۳	ما برای ارزیابی دقیق تر در مجموعه خودمان، از کانون استفاده می کنیم. وقتی ارزیابی ما دقیق باشد، برنامه آموزشی بهتری به فرد می دهیم و فرد مناسبتری را جذب می کنیم.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استفاده از کانون برای ارزیابی دقیق تر</li> <li>- استفاده از کانون برای برنامه ریزی آموزشی مناسبتر</li> <li>- استفاده از کانون برای جذب افراد مناسبتر</li> </ul>
۲	مدیر سازمان گسترش احساس کرد که روش های سنتی جواب نمی دهد و ما باید یک مدل خاص برای سازمان داشته باشیم و بر مبنای آن جذب و ارتقاء داشته باشیم تا خطاها کم شود. زیرا در روش های سنتی، ما شرکت را ب فردی می سپردیم و او شرکت را با چند میلیارد ضرر به ما تحویل می داد. با اینکه خیلی فرد اخلاقی و مسئولیت پذیری بود ولی شایستگی های کسب و کار را نداشت.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ناکارآمد بودن روش های سنتی برای جذب و ارتقا</li> <li>- استفاده از کانون برای کاهش خطا در جذب و ارتقا</li> <li>- ضررهای بزرگ برای شرکت به دلیل استفاده از روش های سنتی جذب</li> <li>- استفاده از کانون برای جذب افراد شایسته</li> <li>- استفاده از کانون برای افزایش بهره وری</li> </ul>
۳	ما برای آینده نیاز به تربیت متخصص داریم. طرح هایی مثل جانشین پروری و بانک های talent pool بر اساس همین فرایند ایجاد شد. باعث شد که دارای صندوقی از نفرات باشیم که اگر شرکت با خروج نیروها مواجه شد مخزن ما این توان را به ما بدهد که بتوانیم پیشرفت کنیم یا حداقل رو به عقب برنگردیم.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استفاده از کانون برای تربیت متخصص</li> <li>- استفاده از کانون برای جانشین پروری</li> <li>- استفاده از کانون برای ایجاد بانک های talent pool</li> <li>- استفاده از کانون برای مواجهه با خروج نیروها</li> <li>- استفاده از کانون برای حرکت رو به جلو و پیشرفت</li> </ul>
۴	در سازمان هایی که مدیر ارشد خیلی تعهدی به کانون نداشته باشد و به خاطره الزام محیطی و سازمانی کانون اجرا شود، خیلی زود کانون از بین رفته و اثربخش نخواهد بود.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعهد مدیر ارشد به کانون</li> <li>- برگزاری کانون به دلیل الزامات محیطی و سازمانی</li> <li>- از بین رفتن کانون در صورت عدم تعهد مدیر ارشد</li> <li>- اثربخش نبودن کانون در صورت عدم تعهد مدیر ارشد</li> </ul>
۵	برای انتخاب تعدادی مدیر از بین تعداد زیادی متقاضی، نیاز به یک سیستم و رویکرد علمی داریم.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استفاده از کانون به دلیل تعداد زیاد متقاضی برای پست های مدیریتی</li> <li>- استفاده از کانون به دلیل نیاز به یک سیستم و رویکرد علمی</li> </ul>
۱	بلوغ سازمانی که ایدرو پیدا کرده بود، ما را ملزم کرد که از ابزار بهتری استفاده کنیم. در بلوغ سازمانی شما به ابزارهای متعالی تری نیاز دارید.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بلوغ سازمانی</li> <li>- نیاز به ابزارهای متعالی تر در سازمان های بلوغ یافته</li> </ul>

<p>۴ - نیاز به الزامات قانونی برای اجرای نتایج قانون - اعتماد افراد به قانون در صورت استفاده از نتایج قانون - ایجاد اعتماد در مخاطبین قانون</p>	<p>ما باید الزامات قانونی برای پایبند بودن به نتایج قانون داشته باشیم و از این نتایج با درصدهایی از تلورانس قابل قبول استفاده کنیم. به این ترتیب افراد به ما اعتماد می کنند. ما باید یاد بگیریم که اعتماد را بوجود آوریم نه این که از مخاطب بخواهیم که به ما اعتماد کند.</p>	<p>۴</p>
<p>۳ - استفاده از قانون برای اعتلای سازمان - استفاده از قانون برای موفقیت در سطح بین المللی - استفاده از قانون برای تداوم موفقیت ها - مزیت رقابتی - گرفتن پروژه های خوب - نیاز به، به روز بودن</p>	<p>امروزه سازمان ها به این نتیجه رسیده اند که آنچه باعث اعتلای یک سازمان می شود نیروی انسانی سازمان است. آنچه که باعث شده مینا اولین شرکت موفق در ساخت نیروگاه در خاورمیانه باشد، نیروی انسانی ما بود. برای اینکه این موفقیت ها تداوم داشته باشد ما قانون برگزار کردیم. این قانون از دل نیاز مینا به این اینکه به روز باشد و در منطقه بی رقیب باشد و پروژه های خوب بگیرد، بوجود آمده است.</p>	<p>۳</p>
<p>۲ - استفاده از قانون به دلیل نگاه توسعه ای مدیر ارشد به منابع انسانی - استفاده از رویکردهای علمی در حوزه ی استخدام و ارتقا - روش های سیستماتیک تر برای جذب و ارتقا - استفاده از رویکردهای جدید در دنیا</p>	<p>مدیر سازمان گسترش نگاه توسعه ای خاصی به حوزه ی منابع انسانی داشتند. ایشون گفتند ببینید در دنیا چه کارهایی در حوزه ی استخدام و ارتقاء انجام می شود و رویکردهای علمی را بررسی کنید تا بتوانیم سیستماتیک تر بحث های جذب و ارتقاء را داشته باشیم.</p>	<p>۲</p>
<p>۸ - استفاده از قانون برای ایجاد شایسته سالاری - عدم تناسب شغل و شاغل در صورت صحیح نبودن فرایند اجرای قانون</p>	<p>مشکل جدی که ما در کشورمان داریم این است که آدم های لایق در جای مناسب نیستند و آدم های نالایق در پست های کلیدی قرار دارند. اگر قانون درست اجرا شود جلو این قضیه را می گیرد. اگر قانون درست اجرا نشود و و این افراد نامناسب در پست های کلیدی قرار گیرد، همه چیز به هم میریزد و افراد نسبت به رویکرد های جدید بدبین می شوند و این خسارتش به مراتب از انجام ندادن قانون بیشتر است.</p>	<p>۸</p>
<p>۵ - ایجاد سیستم مدیریت عملکرد با قانون - ایجاد شاخص های عملکردی برای تعیین میزان اثربخشی افراد - ایجاد قانون برای از بین بردن لختی و روزمرگی در سازمان - ایجاد دغدغه توسعه در افراد سازمان با قانون</p>	<p>متأسفانه در فضای فعلی کشور ما، چون ما سیستم مدیریت عملکرد نداریم و شاخص های عملکردی برای تعیین میزان اثربخشی افراد وجود ندارد، سازمان ها دچار لختی و روزمرگی شده اند، علی الخصوص در بخش دولتی. و افراد باید دغدغه توسعه داشته باشند و هر روزشان بهتر از دیروز باشد.</p>	<p>۵</p>
<p>۵ - بررسی نیاز سازمان قبل از اجرای قانون - بررسی تناسب قانون برای رفع نیاز سازمان</p>	<p>ما باید نیاز سازمان را شناسایی کنیم و ببینیم آیا قانون برای سازمان ما گزینه ی مناسبی است یا خیر.</p>	<p>۵</p>
<p>۳ - مشخص کردن فلسفه و ماهیت مرکز</p>	<p>ما ابتدا باید به این سوال پاسخ دهیم که چرا می خواهیم یک مرکز سنجش شایستگی داشته باشیم. پاسخ دادن به سوال هایی که نشان دهنده ی فلسفه و ماهیت مرکز است، به ما کمک می کند که خشت</p>	<p>۳</p>

	اول را درست بگذاریم و پایه ها و ستون های مناسبی برای مرکز بنا کنیم.	
۳	چند کانون ناموفق که من دیدم، سازمان در درک فلسفه ی وجودی این کانون ها تردید داشت. یعنی بعد از مدتی سازمان می گوید اصلا شما به چه دردی می خورید، برای چه می خواهید سنجش کنید.	اهمیت درک فلسفه ی کانون توسط سازمان
۲	یک راز موفقیت کانون ها این است که شیوه های استفاده و بهره مندی از دستاوردها و خروجی های کانون را تعریف کنیم. بگوییم این مرکز تاسیس می شود که این خروجی ها را داشته باشد و در سازمان این افراد، این دپارتمان ها، این مدیران باید از این خروجی ها ، این استفاده ها را کنند. اگر نتوانیم این گونه تعریف کنیم بعد از مدتی با یک سری deliverable های ابتدایی مواجه می شویم که نمی دانیم چطور از آن ها استفاده کنیم.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعریف شیوه های صحیح استفاده از خروجی های کانون</li> <li>- تعریف خروجی های کانون قبل از اجرای آن</li> <li>- مشخص کردن ستاده ی مورد نظر از کانون</li> </ul>
۳	کانون ارزیابی حلال همه ی مشکلات نیست و نیامده که همه ی مسائل سازمانی را حل کند. کانون استعداد ها را معرفی می کند، نقاط قوت و ضعف افراد را مشخص می کند و به ما می گوید که برای اهدافی که سازمان دارد، این افراد مناسب هستند یا خیر.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شناخت کارکردهای کانون</li> <li>- کانون استعدادها را معرفی می کند</li> <li>- کانون نقاط ضعف و قوت افراد را مشخص می کند.</li> <li>- کانون تناسب افراد با اهداف سازمان را بررسی می کند.</li> </ul>
۶	هدف کانون ارزیابی باید مشخص باشد. ما ابتدا باید مشخص کنیم که چه نوع کانونی می خواهیم برگزار کنیم و به چه منظوری. بعد به دنبال الزامات آن کانون برویم.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشخص کردن هدف از اجرای کانون قبل از اجرا</li> <li>- مشخص کردن نوع کانون قبل از اجرا</li> </ul>
۵	متولیان کانون باید فرایند ها را خوب بفهمند و جنس نرم سازمان را خوب بشناسند. امروزه دانش آموخته های مدیریت نیز خیلی فضای سازمان را درک نمی کنند، زیرا تجربه ی کار مدیریتی ندارند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شناخت فرایندهای سازمان توسط تیم متولی</li> <li>- شناخت جنس نرم سازمان توسط تیم متولی</li> <li>- عدم درک فضای سازمان توسط دانش آموخته های مدیریتی</li> <li>- عدم تجربه کار مدیریتی دانش آموخته های مدیریت</li> </ul>
۷	ما برای اجرای کانون باید شناخت کاملی از سازمان داشته باشیم. ما باید نگاه مدیران، فرایندهای آتی سازمان، سند استراتژیک، چالش هایی که سازمان با آن رو به رو است، مزایای رقابتی شرکت، رقبا، BSC، SWOT های شرکت را بشناسیم.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شناخت همه جانبه ی سازمان قبل از اجرای کانون توسط تیم متولی</li> <li>- شناخت نگاه مدیران سازمان قبل از اجرای کانون توسط تیم متولی</li> <li>- شناخت فرایندهای آتی سازمان قبل از اجرای کانون توسط تیم متولی</li> </ul>



<p>- شناخت سند استراتژیک سازمان قبل از اجرای کانون توسط تیم متولی</p> <p>- شناخت چالش های سازمان قبل از اجرای کانون توسط تیم متولی</p> <p>- شناخت مزایای رقابتی شرکت قبل از اجرای کانون توسط تیم متولی</p> <p>- شناخت رقبای سازمان قبل از اجرای کانون توسط تیم متولی</p> <p>- شناخت BSC های سازمان قبل از اجرای کانون توسط تیم متولی</p> <p>- شناخت SWOT های سازمان قبل از اجرای کانون توسط تیم متولی</p>		
<p>- دادن آمار و اطلاعات موثق از پیشینه سازمان به تیم متولی</p> <p>- دادن اطلاعات صحیح از talent pool سازمان به تیم متولی</p> <p>- دادن اطلاعات صحیح از شرح شغل ها سازمان به تیم متولی</p> <p>- - دادن اطلاعات صحیح از استراتژی سازمان به تیم متولی</p> <p>- دادن اطلاعات صحیح از اهداف سازمان به تیم متولی</p> <p>- دادن اطلاعات صحیح از میزان عملکرد سال های گذشته سازمان به تیم متولی</p> <p>- دادن اطلاعات صحیح از روند رشد شرکت سازمان به تیم متولی</p>	<p>باید اطلاعات و آمار صحیحی از back ground سازمان داشته باشیم. در خیلی از سازمان ها اطلاعات و آمار آنها، با یکدیگر متناقض است. اطلاعات صحیحی از talent pool ، شرح شغل ها، استراتژی ها، اهداف، میزان عملکرد سال های گذشته، روند رشد شرکت و... می تواند به ما کمک کند.</p>	۴
<p>درک روابط افراد و سازمان</p>	<p>ارزیاب باید بتواند خط و ربط های افراد و سازمان را خوب کشف کند.</p>	۳
<p>مشروعیت کانون</p>	<p>کانون باید مشروعیت داشته باشد.</p>	۳
<p>اعتبار و سابقه کانون پذیرش کانون توسط افراد سازمان</p>	<p>برند کانون و سابقه ی آن بر پذیرش کانون از سوی افراد سازمان بسیار تاثیر گذار است.</p>	۳
<p>حسن شهرت متولیان</p>	<p>متولیان کانون باید معروف به این باشند که خواهان توسعه هستند.</p>	۴
<p>مشروعیت متولیان کانون</p>	<p>متولیان کانون باید مشروعیت داشته باشند.</p>	۳
<p>صلاحیت تیم متولی</p>	<p>تیم متولی باید قوی، شایسته، با دانش کافی و تجربه در این حوزه باشد.</p>	۴

۳	افراد این تیم باید به لحاظ شخصیتی خلاق و علاقه مند و به لحاظ فنی با دانش و مهارت باشند.	دانش و مهارت فنی تیم متولی
۳	یکی از عواملی که در ادامه ی حیات کانون ها موثر است، بالندگی درونی کانون است، کانون هم باید به لحاظ دانش به روز باشد هم افرادی که در کانون فعالیت می کنند باید خود را به روز نگه دارند.	- به روز بودن کانون از لحاظ علمی متولیان آن - به روز بودن متولیان کانون
۶	متولیان کانون باید دغدغه ی درست اجرا شدن کار را داشته باشند.	دغدغه ی متولیان برای اجرای درست کار
۲	متولیان باید تجربه کار در حوزه ی منابع انسانی را داشته باشند و در این حوزه مشاور بوده و چند سازمان را دیده باشد.	- تجربه کاری متولیان در حوزه ی منابع انسانی
۳	در تیم طراحی و اجرای کانون بهمن هم بچه های منابع انسانی حضور دارند هم بازرگانی و هم روانشناس داریم و از سایر واحدها هم نیرو داریم. به این شکل مشروعیت کانون هم بالا می رود و افراد نمی گویند که منابع انسانی طبق نظر خودش تصمیم گیری می کند.	- بالا بردن مشروعیت کانون - شرکت کردن همه واحدها در تصمیم گیری ها - حضور افراد از واحدهای مختلف در تیم طراحی و اجرای کانون
۱	متولیان باید ترجیحا در حوزه ی کانون تالیفاتی داشته باشند و سابقه ی تدریس در این زمینه را نیز داشته باشند.	- داشتن تالیفاتی در حوزه کانون توسط متولیان کانون
۴	اگر قرار است از شرکت ها و مشاوران خارجی برای اجرای کانون استفاده کنیم، باید رزومه، سوابق کاری و تجربه ی آن ها را بررسی کنیم و ببینیم آیا اینها سابقه ی پیاده سازی این نظام را از صفر تا صد دارند یا خیر.	- بررسی سابقه کاری مشاوران خارجی - بررسی توانایی مشاوران خارجی برای اجرای تمام فعالیت های کانون
۳	اگر خروجی های کانون به ثمر ننشینند، افراد دیگر در کانون شرکت نمی کنند.	- عدم اعتماد به کانون - استفاده از نتایج کانون
۲	اگر آموزش به مرکز ارزیابی اعتماد نداشته باشد در کار کانون اختلال ایجاد میکند.	اعتماد واحد آموزش به کانون
۴	اگر افراد در سازمان به رییس کانون اعتماد نداشته باشند در کانون همکاری نمی کنند.	اعتماد افراد به رئیس کانون
۲	افراد باید قبل از ورود به کانون دید مثبتی نسبت به کانون پیدا کنند.	دید مثبت افراد به کانون
۲	اگر توقع کارکنان در کانون پاسخ داده نشود افراد دفعات بعد در کانون شرکت نمی کنند.	- شرکت نکردن در کانون - پاسخ به توقع کارکنان
۲	اگر اعتماد افراد به کانون سلب شود، دیگر استقبالی از کانون نمی شود و موفق نخواهد بود.	- سلب اعتماد افراد به کانون - عدم استقبال از کانون - عدم موفقیت کانون
۳	برند کانون در ذهن مدیران و کارکنان ، و اینکه از نظر آن ها کانون ها در ارزیابی و توسعه ی افراد چقدر موفق هستند، در موفقیت اجرای آن تاثیر گذار است.	- اعتبار کانون از نظر مدیران و کارکنان

۲	اگر افراد به مرکز اعتماد نداشته باشند با انگیزه وارد فرایند مرکز ارزیابی نمیشوند.	- اعتماد افراد به فرایند کانون - بی انگیزه برای شرکت در کانون
۳	اگر در سازمانی پارتی بازی زیاد باشد افراد به کانون اعتماد نمیکنند.	- پارتی بازی زیاد در سازمان - عدم اعتماد افراد به فرایند کانون
۳	قبل از اجرای کانون در یک سازمان حتما باید سطح سرمایه اجتماعی در آن سازمان را بسنجیم.	سنجش سطح سرمایه اجتماعی سازمان
۴	اگر در سازمانی سرمایه اجتماعی پایین باشد سیاست اجرای کانون متفاوت است و باید از مدتها قبل از اجرای کانون زمینه سازی کنیم.	- تاثیر سرمایه اجتماعی پایین بر اجرای کانون - زمینه سازی از مدت ها قبل از اجرای کانون
۲	باید بدانیم سرمایه اجتماعی در چه سطحی است و بر اساس آن مرکزی ایجاد کنیم.	سنجش سطح سرمایه اجتماعی سازمان
۳	اگر نیروی انسانی در سازمان سرمایه انسانی باشند، به موفقیت کانون اثر می گذارد.	وجود سرمایه انسانی
۵	نیروهایی که در سازمان ضعیف هستند و کار خاصی نمیکنند، کمتر در کانون همکاری می کنند.	- فقدان سرمایه انسانی - همکاری کم نیروهای ضعیف در کانون
۴	سرمایه های انسانی ذهن شفاف تر و روشن تر دارند و بیشتر پذیرای کانون می باشند.	- وجود سرمایه انسانی - پذیرش بالاتر کانون توسط سرمایه انسانی
۴	قبل از راه اندازی مرکز در یک سازمان باید تمام افراد پیرامون مرکز را درگیر کرد و به مشارکت طلبید.	درگیر کردن همه افراد در استقرار مرکز
۴	اگر مدیران سازمان را در فرایند اجرای کانون درگیر کنیم، پذیرش آن توسط زیر دستان راحتتر است.	درگیر کردن مدیران در استقرار مرکز
۳	در اجرای کانون باید از مشاوره که تجربه دارد به همراه تیمی از داخل سازمان استفاده کرد. بهتر است از هر دپارتمانی یک نفر در این تیم حضور داشته باشد و از واحد منابع انسانی حتما باید یک نفر حضور داشته باشد تا دور هم در مورد مشاغل، مدل شایستگی فکر کنند.	- استفاده از مشاور باتجربه - تشکیل تیمی از همه واحدها برای طراحی مدل شایستگی - درگیر کردن همه ی واحدها در اجرای کانون
۲	باید تمام افراد پیرامون کانون، بفهمند که نقششان در این فرایند چیست.	تفهم نقش افراد در استقرار مرکز
۳	ممکن است با یک گزارش فیدبک شامل چند نقطه ضعف، در سازمانی که به بلوغ نرسیده است، باعث شویم یک فرد دیگر هیچ وقت ارتقا پیدا نکند، یعنی برای همیشه در سازمان بگویند این فرد فلان ضعف را دارد.	- پیامدهای منفی کانون در سازمانی که به بلوغ نرسیده - عدم ارتقا افراد برای همیشه - تاثیر بلوغ سازمان
۶	سازمانی که به بلوغ نرسیده باشد، افراد شایسته ای که کانون معرفی می کند، نمی خواهد.	- عدم استفاده از خروجی های کانون
۳	کانون ارزیابی و توسعه باید در سازمان هایی اجرا شود که در آنها فرایندهای توسعه ای طراحی شده و در حال اجراست. در غیر این	- وجود فرایندهای توسعه ای در سازمان - متوقف کردن افراد

	<p>صورت استفاده از کانون می تواند خطرناک باشد، زیرا نتایج آن باعث متوقف شدن افراد می شود نه پیشرفت کردن آن ها، زیرا فرایندی برای از بین بردن نقاط قابل بهبود وجود ندارد.</p>	<p>- نبودن مکانیزمی برای رفع نقاط قابل بهبود فرد - خطرناک بودن استفاده از کانون</p>
۳	<p>سازمان هایی که نیروهای فرهیخته دارند بهتر از فرایند کانون جواب می گیرند و بافت و ترکیب انسانی موجود در سازمان از عوامل مهم است.</p>	<p>- وجود نیروهای فرهیخته در سازمان - بافت و ترکیب انسانی موجود در سازمان</p>
۸	<p>حمایت مدیر ارشد و نگرش وی در مورد کانون، در اجرای کانون بسیار مؤثر است. و برای اینکه موفق باشد، باید تحت حمایت شدید مدیر ارشد باشد.</p>	<p>- حمایت مدیر ارشد - نگرش مدیر ارشد نسبت به کانون</p>
۳	<p>در مپنا مدیر ارشد به شدت از ما حمایت میکرد و زمانی نتایج کار کانون را دیدند اعتماد آنها به کانون بیشتر شد. اگر در سازمانی مدیر ارشد این فرایند را قبول نداشته باشد و خیلی حوزه ی منابع انسانی برایش مهم نباشد، کانون محلی از اعراب ندارد.</p>	<p>- اهمیت حمایت مدیر ارشد از کانون - افزایش اعتماد مدیر ارشد به کانون - مقبولیت کانون توسط مدیر ارشد - اهمیت حوزه منابع انسانی برای مدیر ارشد</p>
۴	<p>اختصاص هزینه های گزاف به کانون حمایت مدیر ارشد را می طلبد.</p>	<p>حمایت مالی مدیران ارشد از کانون</p>
۷	<p>استفاده از خروجی های کانون حمایت مدیران ارشد را می طلبد. اگر مدیر ارشد حمایت نکند، خروجی های کانون به ثمر نمی نشیند و اعتبار کانون در دراز مدت زیر سوال می رود.</p>	<p>- حمایت مدیران ارشد در جهت اجرای خروجی ها کانون - زیر سوال رفتن اعتبار کانون در دراز مدت</p>
۳	<p>مدیر سازمان باید واقعا خواستار استقرار کانون باشد و نباید حمایت او صرفا زبانی باشد. خیلی از مدیران به خاطر کلاس کاری کانون مستقر می کنند و بعد از استقرار خیلی به آن اهمیت نمی دهند.</p>	<p>- حمایت حقیقی مدیر ارشد - صرفا حمایت زبانی از کانون - برگزاری کانون برای حفظ کلاس کاری - اهمیت ندادن به کانون پس از استقرار</p>
۵	<p>کسانی که در یک مجموعه کار می کنند، به انتظاراتی که مدیر ارشد از آنها دارد توجه می کنند و سعی می کنند به آن سمت حرکت کنند. اگر حمایت مدیر ارشد مخصوصا در کانون های توسعه وجود نداشته باشد، افراد یا در کانون حضور نمی یابند یا در صورت حضور فعال نخواهند بود.</p>	<p>- توجه و حمایت مدیر ارشد - انگیزه ی افراد برای حضور در کانون - اهمیت حمایت مدیر ارشد در کانون های توسعه - عدم حضور افراد در کانون در صورت عدم حمایت مدیر ارشد - عدم حضور فعال افراد در کانون در صورت عدم حمایت مدیر ارشد</p>
۳	<p>کانون در سازمان مانند یک موجود زنده است، که باید خودش را ارتقا دهد و برای این کار به افراد جدید، دانش و امکانات جدید نیاز دارد. اگر حمایت مدیریت ارشد سازمان نباشد، ارتقاء در داخل مرکز اتفاق نمی افتد و به مرور زمان میرا خواهد شد و از بین خواهد رفت.</p>	<p>- حمایت مدیر ارشد در جهت بقای مرکز - کانون باید خودش را ارتقا دهد - میرا شدن تدریجی و از بین رفتن مرکز - نیاز به افراد جدید، دانش و امکانات برای ارتقا کانون</p>

۶	تعهد مدیران از عوامل تاثیرگذار بر موفقیت کانون قبل از اجرای آن است.	تاثیر تعهد مدیران بر موفقیت کانون
۲	Owner اصلی کانون باید مدیریت ارشد سازمان باشد نه واحد منابع انسانی. واحد منابع انسانی باید مجری این فرایند باشد. در سازمان هایی که منابع انسانی خودش Owner و مجری بوده است ولی مدیریت ارشد تعهدی نداشته است، و الزام محیطی و سازمانی بوده است، کانون خیلی زود از بین رفته و اثربخش نبوده است.	- مدیر ارشد مالک اصلی کانون باید باشد - واحد منابع انسانی باید مجری فرایند باشد
۳	در کانون راه آهن که بسیار موفق بود، مدیر ارشد کاملا حضور فعال داشت. با جدیت و علاقه چندین ساعت با ما گفت و گو کرد تا شایستگی ها را نهایی کند. برای ما شایستگی تعریف می کرد و دلیل می آورد. و از طرف دیگر به مدیرانش تکلیف کرد که پای کار باشند و خیلی با جدیت پشت کانون بود.	- حضور فعال مدیر ارشد - موفقیت کانون - جدیت و علاقه مدیر ارشد برای اجرای کانون - مشارکت فعال مدیر ارشد در فعالیت های کانون - ملزم کردن مدیران توسط مدیر ارشد برای مشارکت در کانون - حمایت جدی مدیر ارشد از کانون
۴	یکی از عواملی که باعث می شود که خروجی های کانون دستکاری شود یا به آن ها عمل نشود، عقیده مدیر ارشد آن مجموعه است. اگر مدیر ارشد به کانون اعتقاد و اعتماد نداشته باشد، این خطاها از بالا صورت می گیرد.	- دستکاری خروجی های کانون - اعتقاد و اعتماد مدیر ارشد - عمل نکردن به خروجی کانون به دلیل عدم حمایت مدیر ارشد
۲	گاهها مدیران منابع انسانی راغب به اجرای کانون نمی باشند زیرا تصور می کنند کانون ارزیابی قدرت را از دست آنها در می آورد.	- عدم رغبت مدیران منابع انسانی به اجرای کانون - نگرش مدیران منابع انسانی نسبت به کانون - کانون قدرت را از دست منابع انسانی در می آورد
۳	منظور از آمادگی سازمان همان فرهنگ و جو سازمان است که در اجرای کانون تاثیرگذار است.	فرهنگ و جو سازمان
۳	افرادی که قرار است وارد کانون شوند باید انتقاد پذیر باشند.	انتقاد پذیری افراد سازمان
۷	ما در بانک رفاه، آنقدر از طریق ماهنامه، اطلاعیه ها و جلسات اطلاع رسانی کردیم و با مدیران و اعضای هیئت مدیره صحبت کردیم، که کلام اینها کانون و شایستگی شده بود و مدیران در هر جلسه ای که می رفتند بحث شایستگی را مطرح می کردند و این فرهنگ آرام آرام ایجاد شد و ما الان به آن نگاه سیستمی و فرایندی در حوزه ی منابع انسانی رسیده ایم.	- اطلاع رسانی و تبلیغات مثبت برای کانون از طریق مجلات، جلسات و... - نهادینه کردن فرهنگ شایستگی در سازمان - داشتن نگاه سیستمی و فرایندی در حوزه منابع انسانی - ایجاد فرهنگ استفاده از کانون
۳	دید و نگرش سازمان به شایسته سالاری در اجرای کانون مؤثر است.	- دید و نگرش سازمان به شایسته سالاری

۵	در بسیاری از سازمان ها جو سازمان اجازه ی ارزیابی از طریق کانون ارزیابی را نمیدهد.	جو سازمان
۳	قبل از اجرای کانون باید توجه کنیم که آیا فرهنگ سازمان با این فرایند تطابق دارد	فرهنگ سازمان
۷	زمانی که قرار است تغییر و تحولی در سازمان رخ دهد، ناگزیریم شعارهایی بدهیم.	ایجاد جوی مساعد برای پیاده سازی کانون با استفاده از شعار
۳	شعار های ما نباید به گونه ای باشد که توقع کارکنان بیش از اندازه بالا رود.	شعارهایی مبتنی بر واقعیت
۵	کانون ارزیابی باید زیر مجموعه ی منابع انسانی باشد. زیرا تمام فعالیت های کانون در حوزه ی منابع انسانی ست. مثل: جذب، آموزش، طراحی مدل شایستگی، ارتقاء و ...	کانون ارزیابی زیر مجموعه ی منابع انسانی
۴	اگر سازمانی پیشرو باشد، کانون ارزیابی در آن می تواند کاملا مستقل باشد.	استقلال کانون
۶	در سازمان هایی که بلوغ یافته کامل نیستند، کانون مستقل نباشد بهتر است.	عدم استقلال
۳	اگر فعالیت های کانون در کنار سایر فعالیت های منابع انسانی نباشد، ممکن است نتوانند به صورت مکمل عمل کنند و به جای اینکه رفتارشان اثربخشی مضاعف داشته باشد، حتی فعالیت های یکدیگر را خنثی کنند.	- همسویی کانون با سیستم منابع انسانی - اثربخشی مضاعف منبع انسانی با کانون
۲	میزان مستقل بودن کانون، به شرایط و ویژگی های سازمان بستگی دارد.	اقتضایی بودن مساله استقلال
۳	در سازمان های پرچالش، کانون باید وابسته به مراکز قدرت باشد.	وابستگی کانون در سازمان های پرچالش
۲	سازمان هایی که تازه شروع به استفاده از این فرایند می کنند باید در ابتدای کار مستقل نباشند.	وابستگی کانون در شروع کار
۳	مرکز باید در حوزه ی منابع انسانی باشد ولی به مدیر ارشد سازمان هم وصل باشد.	لزوم وابستگی مرکز به مدیر ارشد
۲	وقتی فرهنگ استفاده از کانون در سازمان جا افتاد و منافع حاصل از آن توسط اعضا حس شد، کانون می تواند کم کم مستقل شود.	مستقل شدن بعد از نهادینه شدن فرهنگ
۲	باید ببینیم واحد منابع انسانی تا چه حدی بین کارکنان و مدیران مقبولیت دارد. اگر واحد منابع انسانی خوشنامی و اعتبار اولیه را دارد ، اتفاقا می تواند با اضافه کردن مجموعه ی مرکز سنجش شایستگی، به اعتبار خودش بیافزاید، در اینصورت بهتر است که در واحد منابع انسانی کانون اتفاق بیفتد.	- کانون زیر مجموعه ی منابع انسانی که اعتبار دارد - مقبولیت واحد منابع انسانی نزد مدیران و کارکنان - خوش نامی و اعتبار اولیه واحد منابع انسانی - افزایش اعتبار واحد منابع انسانی

۳	کانون حتما باید یک رییس داشته باشد. در سازمان های بزرگ بهتر است که این مسئولیت را به یک کمیته تسلیم کند. باید سپرهای دفاعی ایجاد شود تا از حملاتی که امکان دارد به نتایج کانون شود بتواند در امان باشد.	- ایجاد هیئت رئیسه ی مستقل کانون در سازمان های بزرگ
۴	اگر پیچیدگی سازمان بالا باشد باید مرکز ارزیابی درون سازمانی باشد.	- مرکز درون سازمانی برای سازمان های پیچیده - تاثیر پیچیدگی سازمان بر کانون
۴	اگر کانون ارزیابی درون سازمانی نباشد، مزیت هایی دارد. ارزیابان درونی ممکن است به خاطره مشغله های کاری که در سازمان دارند، خوب ارزیابی نکنند.	برون سپاری کانون
۴	هیچ وقت نباید کانون داخلی انجام شود. کارهای اجرایی و هماهنگی ها می تواند توسط افراد درونی انجام شود ولی فاز ارزیابی باید توسط افراد بیرونی انجام شود تا بدون تعصب و پیش داوری قضاوت کنند.	- خطر پیش داوری ارزیابان داخلی
۳	مدیریت کانون ارزیابی مینا با خود شرکت است، ولی از ارزیابان خارجی استفاده می کند. به این ترتیب چابکی لازم را دارد و می تواند با توجه به ارزیابی شونده ها و سطح آنها از ارزیابان مختلف استفاده کند. همچنین مدیر کانون اطلاعات کافی از پست ها، روابط غیر رسمی داخل سازمان، شرح شغل ها، نفرت و ویژگی های آنها در اختیار ارزیابان قرار می دهد.	- مدیریت داخلی و ارزیابان خارجی - استفاده از ارزیابان مختلف در برون سپاری کانون - مدیر کانون داخلی، آشنایی کامل با سازمان دارد
۱۰	ترکیبی از برون سپاری و کانون درون سازمانی مفید خواهد بود.	ترکیبی از برون سپاری و درون سازمانی
۷	به دلیل تعاملات و تعارفات و حب و بغض ها در بین افراد سازمان، شاید برون سپاری این فرایند مفیدتر باشد.	فواید برون سپاری
۴	با اینکه درون سپاری کانون هزینه های ما را کاهش می دهد ولی این خطر وجود دارد که ارزیابان ما بعد از مدتی همفکر می شوند و در یک راستا فکر می کنند.	- همفکر شدن ارزیابان درون سازمانی - کاهش هزینه ها با درون سپاری کانون
۳	اگر هدف از اجرای کانون جذب باشد، و میزان جذب زیاد نباشد، استقرار کانون توجیه اقتصادی ندارد.	برون سپاری وقتی نرخ جذب کم است
۷	اگر هدف از اجرای کانون توسعه مدیران باشد، و تعداد مدیران کم باشد، استقرار کانون توجیه اقتصادی ندارد.	برون سپاری وقتی تعداد مدیران کم است
۵	جایی که تعداد مخاطبان کانون قابل توجه باشد، استقرار کانون توجیه پیدا می کند.	برون سپاری وقتی تعداد مخاطب کانون کم است
۳	حتی اگر قرار است کانون را برون سپاری کنیم، افرادی از سازمان باید به طور مستقل در بخشی از کار درگیر باشند، در تعریف انتظارات، تعریف شایستگی ها، تعریف انتظار از آزمون ها، انتظار دقیق از اینکه ما چه چیزی از این فردی که به کانون معرفی کرده	- عدم برون سپاری کامل کانون - درگیر کردن افرادی درون سازمانی در تعریف انتظارات سازمان، شایستگی ها، انتظار از آزمون ها و ...

	ایم تا ارزیابی شود، می خواهیم. این جا باید درگیر شوند وگرنه ، به نوعی به نتایج اشتباه می رسیم.	- رسیدن به نتایج نادرست در صورت برون سپاری کامل کانون
۴	به دلیل اهمیت شناخت سازمان ، شاید استفاده از افراد درون سازمانی برای اجرای کانون مفید تر باشد.	فواید کانون درون سازمانی به دلیل شناخت بهتر سازمان
۵	در مورد اینکه مرکز درون سازمان داشته باشیم یا برون سپاری کنیم یه بخشیش به استراتژی های منابع سازمانی برمیگرده. اینکه ما در استراتژی ها چی تعریف کردیم و چه جهت گیری را مشخص کردیم.	- تصمیم در مورد برون سپاری باتوجه به استراتژی های سازمان - استراتژی ها و جهت گیری منابع انسانی
۴	بعضی شرکت ها بیگانه پسند هستند و دوست دارند حرف از زبان دیگران گفته شود که مقبولیت پیدا کند، بعضی شرکت ها نقطه ی مقابل این هستند. پس با توجه به جو و فرهنگ شرکت می توانیم تصمیم بگیریم برون سپاری کنیم یا خیر. تا به نوعی مقبولیت در اجرا داشته باشیم.	- تصمیم در مورد برون سپاری باتوجه به جو و فرهنگ سازمان - فرهنگ بیگانه پسندی در سازمان
۵	اگر در سازمان نیروهای متخصصی داریم که می توانند با اندکی آموزش در کارهای اجرای مرکز به ما کمک کنند، که بهتر است در سازمان مرکز مستقر کنیم. یک غنی سازی شغلی برای این افراد نیز اتفاق می افتد. ولی اگر نیروی داخلی نداریم و قرار است تعدادی نیروی جدید استخدام کنیم ، بهتر از برون سپاری شروع کنیم.	- تصمیم در مورد برون سپاری با توجه به ظرفیت های منابع انسانی - وجود نیرو های متخصص در سازمان - غنی سازی شغلی کارکنان
۳	یکی از کارهایی که به نظرم باید انجام دهیم شکستن فرایند مرکز ارزیابی است. یعنی مراحل را بشکنیم و بعد تصمیم بگیریم کدام بخش ها را خودمان انجام دهیم و کدام ها را برون سپاری کنیم.	ترکیبی از برون سپاری و درون سپاری اجزای فرایند کانون
۲	تکنولوژی های به کار رفته در سازمان نیز از عوامل تاثیر گذار است.	اثر تکنولوژی های به کار رفته در سازمان بر موفقیت کانون
۵	سازمان باید از لحاظ مالی آمادگی لازم برای اجرای کانون را داشته باشد.	توانایی مالی سازمان
۷	سازمان باید امکانات و تجهیزات لازم برای اجرای کانون را داشته باشد.	وجود تجهیزات و امکانات لازم
۲	در سازمان هایی که ساختار تخت دارند و جایگاه های مدیریتی چندانی ندارند، مشوق های لازم را ندارند.	- ساختار سازمان عمودی یا تخت - تعداد جایگاه های مدیریتی
۳	باید قبل از اجرای کانون سازمان را بررسی کرد و ببینیم نسبت پست مدیریتی به پست های کارشناسی چقدر است.	بررسی تعداد پست های مدیریتی
۱	چارت سازمانی مهم است.	چارت سازمانی
۵	ثبات مدیریتی نیز در بحث کانون ها موثر است. در سیستم هایی که هنوز نگاه دولتی وجود دارد، مدیران روسا بعد از مدتی عوض می	- ثبات مدیریتی - عوض شدن مدیران هر دو سه سال یکبار



	شوند. مخصوصا در سیستم های مالی بعد دو سه سال عوض می شوند.	
۳	در سازمان هایی مثل شهرداری، به دلیل تنوع و گستردگی فعالیت هاو گستردگی جایگاه های مدیریتی، زمینه ی اجرای کانون وجود دارد.	- گستردگی فعالیت هاو جایگاه های مدیریتی
۴	هر چه سازمان پیچیده تر باشد، فرایند استقرار مرکز دشوارتر است.	پیچیدگی سازمان
۵	قبل از استقرار مرکز باید به پیچیدگی، تمرکز و رسمیت در سازمان توجه کرد.	عناصر ساختار
۳	هر چه سازمان بزرگتر باشد این مراکز بهتر کار می کند.	اندازه سازمان
۷	در ایران بسیاری از تصمیم گیری ها شهودی و سلیقه ای است که روی این فرایند تاثیر گذار است.	برخورد سلیقه ای با کانون
۳	ما ایرانی ها خیلی از چیزهای وارداتی را به سلیقه خودمان تغییر می دهیم، در مورد کانون هم همین طور است و کلا تغییرش می دهیم تا جایی که چیز دیگری می شود و قطعاً نتیجه هم نمی گیریم.	- تغییر تکنولوژی های وارداتی به سلیقه خودمان - نتیجه نگرفتن در صورت تغییر غیر اصولی کانون
۴	در سازمان هایی که سیستم منابع انسانی آن فقط کارگزینی است، کل سیستم مشکل دارد و کانون در آن کارایی ندارد.	عدم بلوغ سیستم منابع انسانی
۲	وجود واحد مستقل و تاثیرگذار منابع انسانی بر موفقیت اجرای کانون بسیار تاثیر گذار است.	وجود سیستم منابع انسانی قوی
۱۱	سیستم منابع انسانی باید به بلوغ رسیده باشد تا کانون ارزیابی مؤثر باشد.	بلوغ سیستم منابع انسانی
۳	مدیریت دانش در کانون بسیار مهم است. در یک چارچوب مدیریت دانش، دانش انباشته کانون قابل مراجعه و قابل استفاده می شود و در این زمان کانونی ک مدیریت دانش دارد وضعیت خیلی بهتر از کانونی است که این بانک دانش را ندارد.	ایجاد مدیریت دانش در کانون
۵	در کنار کانون وجود مشاور منابع انسانی با گرایش رفتار و نرم و نه سیستمی و سخت، بسیار مهم است. یعنی coaching و mentoring قوی، با اطلاعات روانشناختی بیشتر که بعد از کانون برای توسعه مشاوره دهند.	- وجود coaching و mentoring قوی در سازمان - وجود مشاور منابع انسانی با گرایش رفتار و نرم
۳	در سازمان هایی بر اساس ارشدیت است و ارتقاء به مرور انجام می شود، شاید کانون خیلی جواب ندهد.	نظام ارتقا بر اساس ارشدیت در سازمان
۲	باید توجه کرد که آیا سازمان نظام جانشین پروری دارد.	وجود نظام جانشین پروری
۲	اینکه انتخاب افراد در سازمان باید بر اساس نظام شایستگی باشد، باید به صورت قانون در سازمان باشد.	الزامات برای اجرای نظام شایستگی

۳	اینکه افراد با معرفی منصوب شده یا ارتقا یابند، در اجرای قانون مؤثر است.	- ارتقا مبتنی بر وابستگی
۳	افرادی که بر اساس یک اتفاق و خوش اقبالی به پست رسیده اند، پذیرای قانون ارزیابی نیستند.	نارضایتی بی صلاحیت ها از اجرای قانون
۵	از عوامل خارجی تاثیر گذار بر بحث قانون، روند منابع انسانی در کشور است. ده سال پیش اگر در مورد اجرای قانون صحبت می کردیم همه به ما می خندیدند ولی الان چون روند منابع انسانی شکل گرفته و در سازمان ها قدم های اولش را خوب برداشته، قانون توجیه محیطی پیدا کرده است.	- دیدگاه جامعه نسبت به رویکرد منابع انسانی - روند منابع انسانی در کشور - قانون توجیه محیطی پیدا کرده است
۴	وجود مشاوران خبره در شروع کار بسیار مهم است تا در تاسیس قانون به ما یاری دهند. بعد که مرکز ارزیابی سازمان شکل گرفت و به خبرگی رسید، دیگر نیازی به مشاور بیرونی نداریم.	اهمیت وجود مشاوران و مجریان متخصص و خبره
۳	یکی دیگر از عوامل محیطی مؤثر، قوانین و مقررات است. وجود الزامات قانونی برای اجرای این فرایند به ما کمک می کند.	الزامات قانونی و حقوقی برای اجرای قانون
۴	برگزاری کنفرانس های منابع انسانی که در این سال ها زیاد شده است، با ایجاد یک بدنه ی دانشی خوب، ایجاد مراکز را تسریع می بخشد. در این کنفرانس ها، تجارب افرادی که این مراکز را ایجاد کرده اند، از طریق سخنرانی، کارگاه و.. به صورت رایگان در اختیار بقیه قرار می گیرد.	- ایجاد یک بدنه ی دانشی خوب برای اجرای قانون - برگزاری کنفرانس های منابع انسانی - انتقال تجربیات از طریق سخنرانی، کارگاه و...
۳	وجود مقالات، کتب تالیفی و ترجمه به سازمان ها کمک می کند تا وقتشان هدر نرود و بدون آزمایش و خطا کار را شروع کنند.	وجود منابع علمی در زمینه ی قانون
۳	تحولات سیاسی از عوامل تاثیر گذار بر اجرای قانون است.	تاثیر تحولات سیاسی
۵	اینکه در جامعه سیاست اقتصادی چیست، آیا مدیریت هزینه داریم یا مدیریت درآمد و یا مدیریت سرمایه گذاری، بر استفاده از این فرایند تاثیر می گذارد.	تاثیر تحولات اقتصادی
۲	فرایند محوری فعالیت های مرکز از عوامل مهمی است.	فرایند محوری فعالیت ها
۴	برای هر تمرین برای ارزیاب یک دستورالعمل داشته باشیم.	دستورالعمل مشخص برای هر تمرین
۳	کل برنامه های قانون باید به صورت فلوچارت تهیه شود.	فلوچارت کل برنامه های قانون
۳	فرایند محوری و استاندارد سازی در مرکز از عوامل مهم می باشد.	فرایند محوری و استاندارد سازی در مرکز
۵	مرکز باید چارت و تشکیلات مصوب داشته باشد. باید مسئول قانون داشته باشیم.	ساختاریافتگی مرکز
۳	در ایران سازمان ها به قانون ارزیابی مثل مد نگاه می کنند.	مد دیدن قانون
۳	بعضی از سازمان ها به دلیل مدگرایی قانون برگزار می کنند.	اجرای قانون برای مد
	سازمان هایی که قانون را برای رفع تکلیف اجرا می کنند از ارزیاب حرفه ای استفاده نمی کنند.	- اجرای قانون برای رفع تکلیف - استفاده نکردن از ارزیاب حرفه ای

۲	اجرای کانون در بعضی از سازمان ها بیشتر یک نمایش مدیریتی است و برای اینکه از بقیه سازمان ها عقب نمانند کانون برگزار می کنند.	- اجرای کانون برای نمایش مدیریتی - اجرای کانون برای عقب نماندن از بقیه سازمان ها
۵	گاهی مدیران از کانون استفاده ابزاری می کنند (مثلا برای اخراج افراد) که باعث بدبین شدن افراد به کانون می شود و کانون مشروعیت خودش را از دست می دهد.	- استفاده ابزاری از کانون برای توجیه کارهای خودشان - بدبین شدن افراد به کانون - از دست رفتن مشروعیت کانون
۷	خیلی از سازمان ها کانون برگزار می کنند ولی نتایج آن را به هر دلیلی دستکاری می کنند، یا فردی که در کانون حضور نداشته جزء پذیرفته شده ها قرار میگیرد. این به اعتبار و اعتماد به کانون لطمه می زند.	- عدم صداقت در بیان نتایج کانون - دستکاری نتایج کانون - از بین رفتن اعتبار و اعتماد به کانون
۳	در سازمان هایی که گزارش فیدبک را بایگانی می کنند یا از آن به عنوان ابزاری برای اعمال نفوذ استفاده می کنند، کانون نمی تواند موفق باشد.	- استفاده نامناسب از خروجی کانون - استفاده از نتایج کانون برای اعمال نفوذ بر افراد - بایگانی کردن گزارشات فیدبک و استفاده نکردن از آن ها - عدم موفقیت کانون
۷	گاهی سازمان ها کانون برگزار می کنند که یه عده رئیس نشوند. یا به یه سری پست ندهند.	- اجرای کانون برای اهداف سیاسی در درون سازمان - اجرای کانون برای پست ندادن به یک سری افراد خاص - اجرای کانون برای رئیس نشدن افرادی خاص

همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، به هر گزاره- که دقیقا عین عبارات مصاحبه شوندگان است- یک کد اختصاص داده شده است که مفهوم آن گزاره می باشد.

(ب) کدگذاری اولیه گزاره های مصاحبه (عوامل مؤثر بر موفقیت کانون حین اجرا)

۴	انتخاب روز مناسب برای اجرای کانون از عوامل تاثیرگذار است.	انتخاب روز مناسب برای اجرای
۳	چیدمان ارزیابان در روز اجرا از عوامل تاثیرگذار است.	چیدمان مناسب ارزیابان در روز اجرا
۵	سلامت فیزیکی و روانشناختی تیم اجرا بر موفقیت کانون تاثیر می گذارد.	سلامت فیزیکی و روانشناختی تیم اجرا

۴	باید فرم های مناسبی تهیه و جهت نوشتن گزارش در اختیار ارزیابان قرار گیرد.	تهیه فرم های مناسبی جهت نوشتن گزارش ارزیابان
۳	تغذیه مناسب تیم اجرا و ارزیابی شونده ها در روز اجرا مهم است.	تغذیه ی مناسب
۷	استفاده از ارزیاب های حرفه ای از عوامل بسیار مهم در موفقیت مرکز می باشد.	ارزیاب های حرفه ای
۵	ارزیابی ارزیابان نیز باید در کانون رصد شود.	رصد کردن ارزیابی ارزیابان
۴	بهتر است که ارزیاب ها از لحاظ تجربه، سابقه و شناختشان از آن شغل یا صنعت هم سطح با ارزیابی شونده و ترجیحا بالاتر از وی باشند. تا با نگاه عمیق تر و کلان تری این افراد را ارزیابی کنند.	تناسب ارزیاب با ارزیابی شونده از لحاظ سابقه و شناخت شغل مورد نظر
۵	سطوح مدیریتی که قرار است در کانون ارزیابی شوند نیز در انتخاب ارزیاب مهم است.	انتخاب اقتضایی ارزیاب
۳	ارزیابان باید رصد شده و ارزیابان حرفه ای باید شناخته شوند.	شناسایی ارزیابان حرفه ای
۲	اگر سطوح مدیریتی بالا قرار است ارزیابی شوند باید ارزیاب حرفه ای از بیرون سازمان بیاوریم.	نیاز جدی به ارزیاب حرفه ای برای ارزیابی سطوح مدیریتی بالا
۳	ارزیابان باید رتبه بندی شوند.	رتبه بندی ارزیابان
۳	حتما دانش آموخته مدیریت در مجموعه ارزیابان باید باشد.	ارزیاب دانش آموخته مدیریت
۴	بعضی ارزیاب ها باید سابقه مدیریت و کار با افراد شایسته را داشته باشند.	سابقه مدیریتی ارزیاب
۳	ارزیابان باید دانش جامعی نسبت به سازمان داشته باشند.	دانش جامع ارزیاب از سازمان
۳	ارزیابان باید سیستم های سازمان را خوب بشناسند.	شناخت ارزیاب از سیستم های سازمان
۲	ارزیابان باید با شرح مشاغل سازمان آشنا باشند.	آشنایی ارزیاب با شرح مشاغل سازمان
۲	ارزیابان باید به استراتژی ها و اسناد بالادستی سازمان آگاه باشند.	آگاهی ارزیاب به استراتژی های سازمان
۴	ارزیاب باید تفکر تحلیلی خوبی داشته باشد.	تفکر تحلیلی ارزیاب
۳	در کانون ارزیابی مهم است که ارزیاب ها هیچ دید و پیش زمینه ای نسبت به ارزیابی شونده ها نداشته باشند.	نداشتن پیشینه ذهنی نسبت به ارزیابی شونده
۲	ارزیاب ها باید متمرکز بر کار ارزیابی باشند، این طور نباشد که حواسش به موبایلش باشد و گاهی نیز نیم نگاهی به ارزیابی شونده بیاندازد. این رفتار حرفه ای نیست.	تمرکز ارزیاب به کار ارزیابی
۴	ارزیاب باید دانش و اطلاعات کافی از کانون داشته باشد.	داشتن ارزیاب با اطلاعات کافی از کانون
۳	ارزیاب باید مهارت نوشتاری بسیار خوبی داشته باشد و هر آنچه را که می بیند ثبت کند.	مهارت ثبت دقیق
۵	ارزیابان باید تحلیل رفتار کنند، نه قضاوت.	توانایی تحلیل رفتار
۴	ارزیاب باید در تصمیم گیری قاطع باشد و روی حرفش بایستد.	قاطعیت ارزیاب در تصمیم گیری
۲	ما ایرانی ها از قضاوت کردن روی کاغذ می ترسیم.	شجاعت قضاوت کردن ارزیاب

۲	ارزیاب باید توانایی کار تیمی داشته باشد.	توانایی کار تیمی ارزیاب
۴	ارزیاب باید بتواند چند کار را همزمان انجام دهد.	توانایی انجام چند کار همزمان توسط ارزیاب
۹	ارزیاب باید صادق و بی طرف باشد.	صادق و بیطرف بودن ارزیاب
۱۰	ارزیاب باید شنود موثر داشته باشد.	شنود مؤثر ارزیاب
۴	ارزیاب باید استقلال رأی داشته باشد.	استقلال رأی ارزیاب
۶	ارزیابان تازه کار ممکن است در جلسه ی wash up تحت تاثیر ارزیابان باتجربه تر قرار بگیرند و بر این اساس به افراد امتیاز دهند.	تاثیر گروه اندیشی در امتیازدهی
۲	ارزیاب باید توان تجزیه و تحلیل بالا داشته باشد.	توان تجزیه و تحلیل بالای ارزیاب
۲	ارزیاب باید هوش و ثبات هیجانی بالایی داشته باشد.	هوش و ثبات هیجانی بالای ارزیاب
۵	ارزیاب باید از نظر ارزیابی شونده مشروعیت داشته باشد.	مشروعیت ارزیاب
۴	ارزیاب باید رازدار و صادق باشد.	رازدار و صادق بودن ارزیاب
۲	گاهی ارزیاب ها کسانی را که شخصیتی شبیه خودشان دارند را خوب ارزیابی می کنند.	خطای من سانی ارزیاب
۴	ارزیاب باید اخلاق حرفه ای داشته باشد.	اخلاق حرفه ای ارزیاب
۲	افراد باید ابتدا در چند کانون به عنوان ارزیاب بدون نمره شرکت کنند، حتی در جلسه ی wash up نظر دهند ولی نمره ندهند، سپس به عنوان ارزیاب در کانون شرکت کنند.	تجربه ارزیاب
۵	ارزیابان باید افرادی با تعاملات اجتماعی گسترده باشند و انواع و اقسام شخصیت ها را بشناسند، چون اگر ارزیاب با تعداد کمی ارزیاب تعامل کرده باشد، چند تیپ شخصیتی خاص را میشناسد و هر کسی را ببیند می خواهد در یکی از این تیپ های شخصیتی جای دهد.	تعاملات اجتماعی گسترده ارزیاب
۳	ارزیابان به نسبت باید انسان های توسعه یافته ای باشند. از کسانی که رفتارهای غیر توسعه یافته دارند، مثل حسادت، نمی توان انتظار داشت که ارزیابان خوبی باشند.	بلوغ روانشناختی ارزیاب
۴	ارزیاب باید اطلاعاتش به روز بوده و اهل مطالعه باشد.	ارزیاب اهل مطالعه
۴	ارزیاب باید فیدبک نویس خوبی نیز باشد. فردی که گزارش فیدبک می نویسد باید قدرت تجزیه و تحلیلش بالا باشد. در گزارشی که برای مدیر می نویسد باید نگاه استقرایی داشته باشد و بتواند به خوبی برای مدیر ارشد سازمان تحلیل کند.	توانایی نوشتن گزارش فیدبک
۳	ارزیاب باید شناخت کافی از سازمانی که قرار است ارزیابی کند، داشته باشد. ما در سازمان هایی که قرار است به صورت یک پروژه کانون را انجام دهیم، قبلش اطلاعاتی از سایت سازمان میگیریم و مدیر پروژه نیز درباره ی شرایط سازمان و فرهنگ و جو سازمان برای ما توضیحاتی می دهد.	اطلاع ارزیاب از سازمان
۳	ارزیابان باید هر چند وقت یکبار بازآموزی شوند.	بازآموزی ارزیابان

آموزش ارزیابان به سبک منتورینگ	ارزیاب ها باید به سبک منتورینگ آموزش ببینند و حرفه ای شوند.	۳
صبر سازمان برای تربیت ارزیاب حرفه ای	سازمان ها برای تربیت ارزیاب حرفه ای باید صبور باشند.	۴
آموزش مداوم ارزیابان	به طور مداوم باید برای ارزیابان آموزش و کلاس برگزار کرد.	۵
ایجاد زبان مشترک در ارزیابان	ارزیاب ها باید در جلسات هم آموزی با هم کالیبره شوند.	۷
برگزاری جلسه ی توجیهی برای ارزیابان	باید یک جلسه ی warm up برای ارزیابان برگزار شود و در آن انتظارات رفتاری و حرفه ای بازگو شود. از نحوه ی برخورد و تعامل با ارزیابی شونده تا بحث ثبت دقیق رفتار و تکمیل فرم ها و عدم استفاده از موبایل یا هر وسیله ای که موجب حواس پرتی می شود، در این جلسه باید توضیح داده شود.	۶
برنامه کاری مناسب و سبک برای ارزیابان	ارزیاب نباید هر روز ارزیابی کند.	۶
نظام پرداخت عادلانه به ارزیابان	باید به مسائل مادی ارزیاب هم توجه کرد و یک نظام پرداخت عادلانه برای او در نظر بگیریم.	۷
توجه به قرارداد ارزیابان	بعضی از ارزیابان چون در پست های سازمانی هستند نمی توانند با جایی قرارداد ببندند.	۴
تناسب مدل شایستگی با رویکرد سازمان از اجرای کانون	با توجه به رویکرد سازمان نسبت به اجرای کانون (جذب، توسعه، ارتقا) باید مدل شایستگی مناسب را تدوین کنیم.	۷
توجه به شایستگی های مدنظر کارفرما در طراحی مدل	باید ببینیم چه شایستگی هایی برای کارفرما مهم است. ما ممکن است بانک وسیعی از شایستگی ها داشته باشیم و شایستگی هایی که برای یک کارفرما مهم است ممکن است برای کارفرمای دیگری در همان صنعت مهم نباشد.	۳
تدوین مدل در دو نسخه ی جزئی و کلی	مدل شایستگی باید در دو نسخه نوشته شود، یکی با تاکید روی ابعاد گسترده تر برای کارکنان سازمان و یک نسخه دقیق تر و جزئی تر و شامل موارد رفتاری دقیق تر برای ارزیاب ها.	۳
نظرسنجی از خبرگان برای تدوین مدل	برای تدوین مدل شایستگی باید با افراد خبره درون سازمانی و برون سازمانی مصاحبه کنیم. مدل شایستگی باید از دل مصاحبه های عمیق با خبرگان سازمان و مطالعه ی مستندات و شرح شغل های سازمان استخراج شود.	۸
تدوین مدل شایستگی به روش علمی	مدل شایستگی باید با روش های علمی تدوین شده باشد.	۵
عدم کپی برداری مدل شایستگی	مدل شایستگی نباید کپی برداری شده باشد.	۳
سنجش پذیری شایستگی ها	ما باید شایستگی هایی را در مدل بیاوریم که قابل سنجش باشند.	۲
بیان شایستگی های کلیدی در مدل شایستگی	همه ی شایستگی هایی که استخراج می کنیم را نمی توان در مدل جای داد بلکه مدل ما باید بین ۷ تا ۱۲ شایستگی داشته باشد.	۶

۴	در کانون توسعه، شایستگی های موجود در مدل شایستگی باید به گونه ای باشند که در طول یک یا دو سال قابل توسعه باشند.	یادگیری پذیر بودن شایستگی ها
۷	برای تدوین مدل شایستگی باید بنچ مارکی از شرکت هایی که در سطح دنیا معروف هستند، انجام دهیم و ببینیم آن ها برای سطوح مدیریتی خود چه شایستگی هایی را مدنظر دارند.	بنچ مارک کردن برای طراحی مدل شایستگی
۲	وقتی یک شایستگی استخراج شد باید بدانیم که چه مصداق رفتاری از این شایستگی مدنظر ماست. یعنی فرد چه رفتاری انجام دهد، در یک شایستگی امتیاز بالا میگیرد.	تعیین مصداق رفتاری هر شایستگی
۴	مدل شایستگی باید روایی و پایایی داشته باشد.	روایی و پایایی مدل شایستگی
۱۰	مدل شایستگی باید متناسب با استراتژی سازمان باشد.	تناسب مدل شایستگی با استراتژی سازمان
۶	مدل شایستگی باید متناسب با چشم انداز سازمان باشد.	تناسب مدل شایستگی با چشم انداز سازمان
۴	قبل از تدوین مدل شایستگی باید کلیه اسناد سازمان را بررسی کنیم.	تناسب مدل شایستگی با رسالت سازمان
۴	با گذشت زمان ممکن است استراتژی های سازمان تغییر کند. با تغییر استراتژی های سازمان، مدل شایستگی نیز تغییر می کند و باید افراد را ارزیابی کنیم و در صورت نیاز توسعه دهیم.	به روز شدن مدل شایستگی با تغییر استراتژی های سازمان
۳	در تدوین مدل شایستگی هم باید به وضع فعلی سازمان توجه کنیم، هم به استراتژی های آینده آن.	تناسب مدل شایستگی با وضع فعلی و آتی سازمان
۲	شایستگی ها باید بومی سازمان باشند.	شایستگی ها بومی سازمان
۳	مدل شایستگی باید تعاریف شایستگی را معادل آن سازمان، و به ادبیات آن سازمان ارائه دهد. یکی از مشکلات مدل شایستگی این است که با ادبیات مشاوران مدیریت و ادبیات آکادمیک مدیریت است و درک آن افراد در سازمان سخت است.	تطابق زبان مدل با ادبیات سازمان
۴	مدل شایستگی باید بومی سازمان باشد.	بومی بودن مدل شایستگی
۴	نباید از یک مدل شایستگی عمومی استفاده کرد.	مدل شایستگی عمومی
۶	در سازمان هایی که مختصر و مفید هستند یک مدل عمومی شایستگی کفایت میکند.	مدل شایستگی عمومی
۴	در سازمان هایی که عریض و طویل هستند و چندین معاونت تخصصی دارند باید مدل شایستگی اختصاصی طراحی شود.	مدل شایستگی تخصصی با توجه به سطح تفکیک
۵	در سازمان هایی که تعداد افراد کم و فعالیت ها پراکنده نیستند مدل شایستگی تخصصی لازم نیست.	مدل شایستگی تخصصی با توجه به سطح تفکیک
۳	اگر ماهیت مشاغل در سازمان متفاوت است باید از مدل های اختصاصی استفاده کنیم.	مدل شایستگی تخصصی با توجه به سطح تفکیک

۳	مدل شایستگی باید متناسب باشرخ شغلی که در آن سازمان خاص وجود دارد، باشد.	تناسب مدل شایستگی با شرح مشاغل
۴	در سازمان هایی که مدل شایستگی قابل شناسایی و تعریف نیست، به خاطر اینکه طراحی مشاغلشان، طراحی مشاغل درستی نیست، کانون نمی تواند موفق باشد.	طراحی مشاغل نادرست
۱۵	ابزارهای ارزیابی باید متناسب با شایستگی هایی که استخراج شده اند، باشند.	تناسب ابزار های ارزیابی با شایستگی ها
۷	در هر تمرین بیشتر از چهار شایستگی کار نکنیم.	تعداد شایستگی های هر تمرین
۳	ابزار ها باید متناسب با شرایط سازمان باشند.	تناسب ابزارها با شرایط سازمان
۵	هر ابزار یکسری شایستگی خاص را می سنجد.	استفاده از ابزارهای مختلف برای سنجش شایستگی ها
۴	بعضی از سازمان ها در مقابل بعضی از ابزار ها جبهه می گیرند.	تناسب ابزارها با شرایط سازمان
۴	تمرین ها باید بومی و متناسب با سازمان باشند.	تمرین بومی سازمان
۲	در انتخاب ابزارها باید به افرادی که قرار است ارزیابی شوند توجه کنیم. بدانیم که قرار است مدیران عالی ارزیابی شوند یا مدیران میانی و یا کارشناسان.	تناسب ابزارها با ارزیابی شونده ها
۳	ابزارهایی که از جنس شبیه سازی هستند مفیدترند.	استفاده از شبیه سازی برای بروز رفتار طبیعی
۷	هر ابزاری که کمک کند تا فرد از قالب مصنوعیش دربیاید، آن ابزار موثرتر است و سنجش را برای ما راحت تر می کند.	استفاده از ابزار مناسب برای بروز رفتار طبیعی
۲	باید در کانون فضایی ایجاد بشه که افراد نتوانند یا فراموش کنند که مصنوعی(یعنی در بیان نقاط قوت غلو کردن و به نقاط قوتی اشاره کنی که در فرد وجود ندارد) رفتار کنند.	ایجاد فضایی مناسب برای بروز رفتار طبیعی
۲	بهتر است به همه ی رفتارهایی که فرد از لحظه ی ورودش به مرکز انجام می دهد، توجه کرد.	توجه به رفتار طبیعی کارکنان در مرکز
۲	استفاده از ابزارهای مختلف در کانون و مدت زمان طولانی که افراد در کانون هستند، باعث می شود که افراد نتوانند مصنوعی رفتار کنند، زیرا افراد بعد از یکی دو ساعت خود واقعیشان را نشان می دهند.	سنجش طولانی مدت رفتار برای بروز رفتار طبیعی
۴	تست هایی با روایی بالا در خارج از کشور وجود دارد که هزینه بالایی دارند.	هزینه بالای تست ها با روایی بالا
۲	تستهایی که ما در ایران استفاده میکنیم روایی پایینی دارند و باید به عنوان ابزار پشتیبان استفاده شوند.	تست به عنوان ابزار پشتیبان
۲	ابزارها باید راستی آزمایی شوند تا ببینیم واقعا ابزار توانایی سنجش شایستگی های مورد نظر ما را دارد یا خیر.	راستی آزمایی ابزارها
۲	وزن تست های روانشناسی پایین است و بیشتر کمکی هستند.	اهمیت پایین تست های روانشناسی



۵	در ایران تست ها با صداقت پر نمی شوند.	عدم صداقت در زدن تست ها
۲	مصاحبه گر قدر سازمانی می تواند به میزان صداقت طرف پی ببرد.	مصاحبه گر قدر سازمانی
۶	در مصاحبه، مصاحبه گر باید حرفه ای باشد.	مصاحبه گر حرفه ای
۳	در ایران ابزار مصاحبه بهتر از بقیه ابزارها جواب می دهد .	روایی بالای مصاحبه در ایران
۳	ایرانی ها اهل بیش نمایی هستند وراستی آزمایی در تمرین ها کار دشواری است.	راستی آزمایی دشوار در تمرین ها
۴	راستی آزمایی در مصاحبه راحتتر از سایر تمرین هاست.	راستی آزمایی در مصاحبه راحتتر
۳	در مصاحبه وقت بیشتر است و تعامل کامل بین دونفر شکل می گیرد.	تعامل کامل و وقت کافی در مصاحبه
۴	سناریو ها و کیس ها در تمرین ها خیلی مهم است. کیس ها باید توانایی ارائه ی شایستگی ها را در فرایند کانون داشته باشند.	سناریو ها و کیس ها متناسب با شایستگی ها
۷	بهتر است کیس هایی طراحی کنیم که بومی سازمان ما باشد و مشکلات سازمان را در کیس ها مطرح کنیم.	کیس ها بومی سازمان
۳	یک از مشکلاتی که در کانون های ایرانی وجود دارد، این است که ما کیس طراحی نمیکنیم و کیس هاما تقلیدی از سایر شرکت هاست.	طراحی کیس متناسب با سازمان
۳	کیس ها باید پر چالش باشند.	کیس های پر چالش
۳	تمرین ها باید بتواند علاوه بر دانش فرد ،بینش او را نیز به ما نشان دهد.	سنجش دانش و بینش فرد با تمرین مناسب
۷	افرادی که برای ارزیابی انتخاب میشوند باید اعتماد به نفس لازم را داشته باشند.	اعتماد به نفس ارزیابی شونده
۴	افراد در کانون باید خود واقعی شان باشند.	صداقت افراد در کانون
۵	افرادی که برای ارزیابی انتخاب میشوند باید جاه طلبی لازم را داشته باشند.	جاه طلبی ارزیابی شونده
۴	افراد باید در هنگام حضور در کانون در وضعیت نرمال بوده و خسته و خواب آلود نباشند.	وضعیت فیزیکی مساعد افراد در هنگام حضور در کانون
۵	افراد در هنگام شرکت در کانون نباید دغدغه ی خانوادگی ویا سازمانی داشته باشند.	وضعیت روانشناختی مساعد افراد در هنگام حضور در کانون
۵	قبل از انجام تمرین ها باید افراد به درستی توجیه شوند.	توجیه افراد قبل از انجام تمرین ها
۳	افراد باید قبل از ورود به کانون آگاه شوند که هدف کانون اجرای شایسته سالاری است.	مشخص بودن هدف اجرای کانون برای ارزیابی شونده ها
۷	توسعه ی شناخت از کانون در همه ی سطوح سازمان اهمیت دارد، یعنی همه در سازمان باید بدانند که کانون چیست و به چه دردی می خورد واین جز با تجربه کردن راه دیگری ندارد و باید در ابتدا کانون را با حجم انبوه با مدل های شایستگی رقیق تر برای اهداف	- توجیه سازمان و افراد قبل از اجرای کانون - توسعه ی شناخت از کانون در همه ی سطوح سازمان

	کوچک در سازمان اجرا کرد تا همه ی افراد یکبار با آن درگیر شوند تا به کانون اعتماد کنند.	- همه افراد سازمان باید اقلا یکبار کانون تجربه کنند - اعتماد به کانون
۵	باید قبل از اجرای کانون سمینارهایی برگزار کرد و اعتماد عمومی افراد را جلب کرد، تا افراد به کانون و توسعه ی بعد از آن اعتقاد یابند و برایشان یقین شود که این توسعه و آموزش برای آن ها اثربخش است.	برگزاری سمینار قبل از توسعه ی افراد برای ایجاد اعتماد
۳	افرادی که قرار است مورد ارزیابی قرار گیرند باید درست انتخاب شوند.	انتخاب درست ارزیابی شونده ها
۲	ترکیب صحیح افراد معرفی شده به مرکز بر موفقیت اجرای کانون تأثیرگذار است.	ترکیب صحیح افراد معرفی شده به مرکز
۲	افرادی که قرار است در یک روز ارزیابی شوند باید همگن باشند.	همگن بودن افراد معرفی شده به مرکز
۲	افرادی که قرار است در یک روز ارزیابی شوند باید از لحاظ سن، تحصیلات و شغل متناسب باشند.	متناسب بودن افراد معرفی شده به مرکز
۴	یک مدیر نباید با زیر دست خود همزمان ارزیابی شود.	ترکیب صحیح افراد معرفی شده به مرکز
۵	ارزیابی شونده باید راضی از مرکز خارج شود.	رضایت ارزیابی شونده
۳	افراد باید خوب به کانون دعوت شوند.	دعوت مناسب به کانون
۲	افرادی که در کانون توسعه شرکت می کنند باید قبول داشته باشند که به توسعه نیاز دارند، در غیر این صورت توسعه برای فرد اثربخش نخواهد بود.	پذیرش نیاز به توسعه توسط افراد
۴	یکی از دلایلی که آموزش های ما در کانون توسعه تأثیر گذار نیست، این است که افراد نمی خواهند توسعه یابند و هدف آن ها توسعه نیست بلکه هدفشان ارتقاء و ... است.	داشتن هدف توسعه توسط شرکت کنندگان برای شرکت در کانون
۲	در کانون های ارزیابی افراد خودشان باید تمایل به شرکت در این فرایند را داشته باشند.	تمایل افراد به شرکت در کانون
۵	ارزیابی شونده ها نباید با فشار از بالا در کانون شرکت کنند.	عدم اجبار ارزیابی شونده ها برای شرکت در کانون
۴	ارزیابی شونده ها باید دغدغه ی یادگیری داشته باشند.	دغدغه ی یادگیری ارزیابی شونده ها
۳	اگر افراد با علاقه در کانون شرکت نکنند، نتایج کانون قابل اعتماد نیست.	شرکت با علاقه در کانون
۷	بازخوردها باید کیفی و توصیفی باشند.	بازخورد کیفی و توصیفی
۵	ظاهر گزارش بازخورد از لحاظ اندازه، نحوه ی نگارش، صفحه پردازی، طرح روی جلد نظر مشتری را جلب کند.	ویژگی های ظاهری گزارش بازخورد
۶	در بازخوردی که به فرد داده می شود باید تأکید روی نقاط قابل بهبود بیشتر و سخت گیرانه تر باشد.	تأکید روی نقاط قابل بهبود

۴	در فیدبکی که به ارزیابی شونده می دهیم باید دلایل انتخاب یا عدم انتخاب او را مشخص کنیم.	دادن فیدبک مناسب به فرد
۶	ما در مجموعه ی راه آهن، بعد از دادن بازخورد به فرد، جلسات بازخورد دو نفره ای را بین ارزیاب و ارزیابی شونده می گذاریم تا مشخص شود ارزیابی فرد از خودش چقدر با واقعیت منطبق بوده یا کانون در ارزیابی که انجام داده چقدر انحراف داشته است، و به یک جمع بندی می رسیم.	ایجاد بازخورد بین ارزیاب و ارزیابی شونده برای رفع ابهامات
۵	خود فرد باید در جریان بازخورد قرار گیرد.	آگاهی فرد از بازخورد
۴	یه کاره قشنگی که دوستان انجام میدن و باعث ایجاد اطمینان در مخاطب می شود این است که گزارشات بازخورد را فردی سازی می کنند و اسم و عکس فرد روی گزارش بازخوردش وجود دارد.	شخصی سازی گزارش بازخورد
۳	فرد باید در بازخورد با نقاط ضعف و قوت خود آشنا شود.	خودشناسی با استفاده از بازخورد
۲	فیدبکی که به فرد داده می شود باید مفصل و کیفی باشد.	بازخورد به فرد مفصل و کیفی
۴	در فیدبکی که به فرد داده می شود باید برنامه ی توسعه ای به او پیشنهاد شود.	برنامه ی توسعه ای در بازخورد
۲	کلماتی که ما در بازخورد استفاده می کنیم بسیار مهم است، مثلا به جای نقاط ضعف بگوییم نقاط قابل بهبود.	استفاده از کلمات مناسب در بازخورد
۵	در بازخوردی که به فرد می دهیم، احساس کند که به او توجه شده و احترام گذاشته شده است.	توجه و احترام به افراد در بازخوردها
۲	فرد باید از ویژگی های یک شایستگی در بازخورد کاملا آگاه شود. باید شایستگی ها به خوبی تعریف شده باشند تا فرد درک درستی از شایستگی ها داشته باشد.	ویژگی های هر شایستگی در گزارش بازخورد بخوبی توضیح داده شود
۶	در بازخورد به فرد باید تمام کارهایی که انجام داده ایم به طور ملموس برایش توضیح دهیم.	ارائه ی بازخورد ملموس به فرد
۷	در فرایند نگارش بازخورد برای فرد با یک کلیشه گرایی مواجهیم.	عدم کلیشه گرایی در نگارش بازخورد
۵	در بازخورد به فرد باید دلیل نمراتی که به فرد در تمرین های مختلف داده ایم، مشخص کنیم.	توجیه نمرات فرد در ارائه ی بازخورد
۶	در فرایند نگارش بازخورد به فرد تعارف میکنیم.	صراحت در گزارش بازخورد
۵	در فرایند نگارش بازخورد به فرد باید از شواهد استفاده کنیم و اعداد باید مصداق داشته باشند.	عینیت در ارائه ی بازخورد
۴	مطالبی که در گزارش بازخورد نوشته می شود، اگر بر اساس واقعیت باشد، باعث ایجاد اطمینان در فرد می شود.	ارائه بازخورد مبتنی بر واقعیت
۵	در فرایند نگارش بازخورد به فرد باید کارراهه ی توسعه ای فرد را در ذهنش مصور کنیم.	دادن ذهنیت در مورد کارراهه توسعه ای به فرد

۳	باز خوردی که به مدیر داده می شود باید خلاصه و واضح و شفاف باشد.	بازخورد مدیر خلاصه و شفاف
۲	بازخورد باید به مدیر کمک کند تا شخصیت فرد را بشناسد.	شناخت شخصیت با استفاده از بازخورد
۴	بازخورد باید به مدیر کمک کند تا دریابد چه شغلی برای شخص مناسب است.	تناسب شغل و شاغل با بازخورد
۳	در ارزیابی ها خیلی حرفا توسط ارزیابی شونده ها گفته می شود که که نزد ما امانت است و به آن ها این اطمینان داده میشود که کارها و حرف های شما به جزء انتقال داده نمی شود و این باعث می شود که جزئیات را به مدیر انتقال ندهیم.	حفظ امانتداری و اخلاق مداری در گزارش به مدیریت
۴	باز خورد به سازمان باید خلاصه باشد.	باز خورد مختصر و مفید به سازمان
۵	در بازخورد به سازمان باید کار راه ی شغلی فرد را به سازمان بدهیم.	دادن کار راه ی شغلی فرد به سازمان
۵	در بازخورد به سازمان باید مشخص کنیم که این فرد برای مدیریت خوب است یا نه و در چه سطحی از مدیریت.	مشخص کردن توانایی مدیریتی فرد
۷	در بازخوردی که به مدیر داده می شود باید تاکید بر نقاط قوت بیشتر باشد و روی نقاط قابل بهبود تمرکز کمتری کنیم، زیرا اگر یک نقطه قابل بهبود را با استدلال های مختلف بیان کنیم، مدیر راحت می پذیرد که فرد این نقطه ی قابل بهبود را دارد در حالی که در بهترین شرایط ما ۷۰ درصد می توانیم مطمئن باشیم که نتیجه ای که از کانون به دست آمده است، درست است.	تاکید بر نقاط قوت در بازخورد به سازمان
۲	در بازخورد به سازمان باید مشخص کنیم که آموزش های لازم برای این فرد چیست.	نیازسنجی آموزشی در ارائه ی بازخورد به سازمان
۶	فضای فیزیکی مرکز، از عوامل تأثیرگذار است.	فضای فیزیکی مرکز
۴	اتاق و میز مصاحبه دو نفره نباید حالت بازجویی داشته باشد.	فضای مصاحبه
۷	مکان اجرای کانون نیز بسیار مهم است، مثلا اگر کانون در محیط کار فرد انجام شود، به دلیل آشنایی بافضا، استرس فرد کمتر می شود.	مکان اجرای کانون
۵	معماری اتاق های ارزیابی، چشم انداز و نور مناسب از عوامل تاثیر گذار است.	معماری اتاق های ارزیابی
۶	مکان ارزیابی باید امکانات کافی داشته باشد تا ارزیابی شونده ها در آن راحت باشند و به زحمت نیفتند.	فضای فیزیکی مناسب
۵	باید قبل از اجرا شرایط فیزیکی محیطی که قرار است کانون در آن برگزار شود را بررسی کنیم. چیدمان، فضای محیط، میز و صندلی ها، نورو صداو... مواردی هستند که در روند جلسات و صحت قضاوت های ما می توانند تاثیر گذار باشند.	فضای فیزیکی مناسب

پشتیبانی نیروهای ستادی	در روز اجرای کانون نقش نیروهای ستادی که کار هماهنگی امور و راهنمایی ارزیابی شوندگان را بر عهده دارند، بسیار مهم است.	۵
پشتیبانی نیروهای ستادی	بعد از هر تمرین افراد باید توسط افراد راهنما، به تمرین بعدی هدایت شوند.	۷
هماهنگی در فرایند ارزیابی در تمرین های مختلف	اگر ارزیابی دیر آمد افراد باید به تمرین دیگری هدایت شوند، این باعث می شود که همه ی کارها به موقع انجام شود و بی نظمی و ناهماهنگی در حین اجرا رخ ندهد.	۷
جلسه ی warm up باید بدور از چالش	جلسه ی warm up (جلسه ای است ابتدای روز کانون با حضور ارزیابی شوندگان، برای از بین بردن خجالت ارزیابی شوندگان) باید به دور از هرگونه بحث و چالش باشد.	۵
توجیه مناسب افراد در جلسه ی warm up	جلسه ی warm up باید به گونه ای برگزار شود که افراد به خوبی آگاه و مطلع شوند تا از استرس ها و هیجانات آنها که به خاطر ابهام پیش آمده کاسته شود. باید در مورد شایستگی ها و تمرینات توضیحاتی داده شود. گاهی برگزار کننده این جلسه خوب عمل نمی کند و بعضی افراد بعد یکی دو تمرین می گوید: "من نمی دانستم که در فلان تمرین باید خیلی جدی بگیرم و سرسری در تمرین شرکت کردم."	۲
استفاده از ابزارهای مناسب آموزشی در جلسه ی warm up	برای اثربخش تر بودن جلسه ی warm up می توان از بروشور، اسلاید، فیلم و تصویر در کنار ارائه ی فرد برگزار کننده جلسه ی warm up ، استفاده کرد.	۸
رعایت اخلاق حرفه ای در جلسه ی wash up	ارزیاب ها در جلسه ی wash up باید اطلاعات افراد را با اصول حرفه ای بیان کنند. زیرا بعضی از این اطلاعات مربوط به مسائل خصوصی افراد است.	۶
مدیریت جلسه ی wash up به گونه ای که امتیازات دقیق باشد	مسئول جلسه ی wash up باید مدیریت کند که ارزیاب ها براساس fact و استدلال در مورد افراد قضاوت کنند. طبق مدل و تمرین و مشاهداتی که داشته اند امتیازات منطقی به افراد دهند.	۲
جلسه ی wash up باید چالشی باشد	جلسه ی wash up (جلسه ای است بعد از اجرای همه ی تمرین ها، باحضور ارزیابان که در مورد نمراتی که به افراد داده اند با هم بحث می کنند) باید چالشی باشد تا ارزیابان دلیل نمراتی که به هر فرد در تمرین ها داده اند، توضیح دهند.	۵
بازخور به واحد آموزش	ما باید به واحد آموزش بازخور بدهیم تا با توجه به نقاط قوت و ضعف افراد برای آنها دوره های مناسب برنامه ریزی و اجرا کند.	۶
بازخور به بخش رفاهی سازمان	اگر در سازمان بحث های رفاهی و انگیزشی وجود دارد، باید به واحد مربوطه نیز گزارش دهیم.	۷

۶	اگر در سازمان واحدی متولی ارتقا و انتصاب است باید به این واحد نیز بازخور داده شود.	بازخور به واحد ارتقاء و انتصاب
۵	در بازخور سیستمی باید افراد در قالب سازمان یا به طور فردی توانایی تدوین و پیگیری idp (برنامه توسعه ی فردی) داشته باشند. یعنی نباید افراد را رها کنیم. باید افراد در مورد دوره هایی که می گذرانند ذهنیت داشته باشند و بدانند این دوره ها برای چیست. برای اینکه افراد همگام با این واحدهایی که باخور دریافت می کنند پیش برن، باید یک idp تدوین شود و هم سازمان و هم افراد پیگیر باشند که به idp خود دست پیدا کنند.	- تدوین idp برای افراد - پیگیری idp توسط سازمان و افراد - توجیه افراد قبل از شرکت در دوره های آموزشی
۳	یک بحثی که در توسعه با آن روبرو هستیم مدیر فرد است. گاهی برای توسعه ی فرد با مدیر وی هماهنگی هایی می شود تا به فرد کمک کند. مثلا اگر در بحث تصمیم گیری ضعف دارد، شرایطی فراهم کند که فرد تصمیم گیری کند و مدیر نیز نظارت داشته باشد.	- هماهنگی هایی با مدیر فرد برای توسعه ی وی - تلاش مدیر و همکاری وی برای توسعه کارکنان زیر مجموعه ی خود
۲	گاهها دیده می شود که افراد نتایج بازخورد را قبول ندارند و می گویند کانون اشتباه کرده است.	مورد قبول نبودن نتایج کانون توسط افراد

(ج) کدگذاری اولیه گزاره های مصاحبه (عوامل مؤثر بر موفقیت کانون پس از اجرا)

۳	کانون باعث می شود استعداد ها شناسایی شوند. توسعه داده شوند و روی آنها سرمایه گذاری شود.	شناسایی و توسعه ی استعدادها
۳	با استقرار مرکز، حلقه ی مدیریت استعداد تقویت می شود.	تقویت حلقه ی مدیریت استعداد
۵	کانون به بحث جانشین پروری در سازمان ها کمک می کند.	بهبود جانشین پروری
۱۵	با استفاده از کانون می توانیم بفهمیم که نیروها چه دوره هایی نیاز دارند. خیلی از سازمان ها بدون دلیل دوره های آموزشی تعریف می کنند که مورد نیاز کارمندان نیست.	تعریف دوره های آموزشی مناسب
۱۴	باید مبتنی بر شایستگی ها به افراد سازمان آموزش داد.	آموزش مبتنی بر شایستگی
۱۳	مدیریت ارشد سازمان باید از نتایج کانون در مدیریت امور جاری سازمان مانند: رشد و ارتقاء، تشویق و تنبیه، تمدید قرارداد ها و ... استفاده کند است.	استفاده از نتایج کانون
۱۲	از نتایج کانون ارتقاء و انتصاب است.	ارتقاء و انتصاب
۱۰	از کانون ارزیابی در بدو ورود به سازمان برای انتخاب و استخدام استفاده می شود.	استخدام
۱۳	یکی دیگر از عواملی که در ادامه ی حیات مرکز مؤثر است، این است که کانون باید خودش را در سازمان اثبات کند (باید خروجی هایش برای سازمان قابل اطمینان باشد و کانون اثربخش باشد یعنی افرادی	- ملموس و اثربخش بودن خروجی های کانون - زیرسوال رفتن کانون

	را که معرفی و انتخاب می کند مناسب باشند) وگرنه ممکن است از طرف دیگر واحدها مورد سوال و انتقاد قرار گیرد.	
۹	اگر افراد در سازمان احساس کنند که نتایج کانون مبنای تصمیم گیری در مورد منابع انسانی قرار می گیرد، حضور آنها موثرتر و در نتیجه نتایج کانون دقیقتر خواهد بود.	- استفاده از نتایج کانون برای تصمیم گیری در مورد منابع انسانی - تاثیر استفاده از خروجی های کانون بر اعتماد افراد
۵	از عرضه های کانون ارزیابی دادن برنامه توسعه ای عمومی به افراد است.	دادن برنامه توسعه ای عمومی به افراد
۳	کانون ها به خاطر هزینه های بالا از آموزش های عمومی و کلاسیک استفاده می کنند.	- آموزش های عمومی و کلاسیک - هزینه های بالای آموزش
۲	نگاه ما به افراد در کانون باید نگاه توسعه ای باشد.	نگاه توسعه ای به کانون
۴	لزوما همه افرادی که وارد کانون میشوند توسعه می یابند.	لزوم توسعه در کانون
۳	به افراد در بازخورد منابع آموزشی در دسترس معرفی کنیم.	معرفی منابع آموزشی
۳	باید به همه افرادی که وارد کانون می شوند برنامه توسعه ای فردی داده شود.	دادن برنامه توسعه ای فردی به افراد
۲	کانون باعث می شود همه ی افراد رو به جلو حرکت کنند.	پیشرفت افراد

۵	بعد از اتمام کانون باید یک ارزیابی از دوره داشته باشیم.	ارزیابی دوره ای اثربخشی کانون
۳	باید اثر بخشی کانون مورد بررسی قرار گیرد .	ارزیابی اثر بخشی کانون
۴	کانون باید ارزیابی شود تا ببینیم آیا فرایندها و متدها به روز هستن یا خیر. آیا کانون اثربخش است یا خیر.	بازنگری در فرایندها و متدهای کانون
۷	باید بررسی شود که آیا کانون درست اجرا شده است.	ارزیابی کارایی کانون
۴	باید در پایان ببینیم چه مواردی از این کانون یاد گرفته ایم.	درس آموزی از طرح
۳	باید جلسات هم آموزی تشکیل شود.	تشکیل جلسات هم آموزی
۱	بعد از هر دوره برنامه های توسعه ای، باید افراد مجددا ارزیابی شوند تا اثربخشی برنامه های توسعه و آموزش سنجدیده شود.	ارزیابی اثربخشی برنامه های توسعه

#### د) پیامدهای اجرای کانون

۳	کانون ارزیابی به علوم اجتماعی هویت میبخشد.	هویت بخشیدن به علوم اجتماعی
۴	برند سازمان از نظر مدیریت منابع انسانی بهتر می شود و به دنبال آن برند کارفرمایی خوبی برای سازمان ایجاد می کند.	بالا رفتن اعتبار سیستم منابع انسانی سازمان

۴	اگر مشکلات سازمان در قالب کیس ها در تمرین ها گنجانده شود، از آنجایی که افراد میخواهند خودشان را نشان دهند، تمام سعیشان را می کنند که آن مشکل را خوب حل کنند.	تلاش برای بهبود رفع مشکلات سازمان
۴	یکی از پیامدهای کانون نهادینه شدن فرهنگ شایسته سالاری در سازمان است.	نهادینه شدن فرهنگ شایسته سالاری در سازمان
۵	جامعه داره به سمتی میره که این فرایند قبول کرده و مقاومت هایی که قبلا بوده کمتر شده و به این باور رسیدن که برای ارتقاء خودشون و ساختن سطوح مدیریتی باید از این فرایند استفاده کنند.	فرهنگ استفاده از کانون ارزیابی و توسعه
۲	استفاده از کانون باعث می شود که افراد با توجه به شایستگی خیلی خوب برای سازمان talent pool داشته باشند دیده شوند و یک تشکیل میشه. چون سختترین کار حفظ نیروی انسانی. چون شما نیروی انسانی تربیت می کنید، و اون میره.	حفظ نیروی انسانی
۶	کانون به مدیر منابع انسانی کمک می کند که تشخیص دهد چه شاغلی برای چه شغلی مناسب است.	تناسب شغل و شاغل
۲	کانون باعث می شود معیارهای انتخاب عینی شوند و سلیقه ای نباشند.	عینی کردن معیارهای انتخاب
۴	همه چیز در کانون بر اساس رفتارهایی است که قابل مشاهده اند.	قضاوت عینی
	کانون موفق باعث می شود کسی با پارتی بازی و معیارهای ذهنی انتخاب نشود.	حذف پارتی بازی
۲	کانون ارزیابی باعث میشود همه از یک کانال منصفانه ارتقاء یابند.	ارتقاء از یک کانال منصفانه
۶	کانون ارزیابی باعث افزایش عدالت رویه ای در سازمان میشوند.	افزایش عدالت رویه ای
۲	کانون ارزیابی باعث میشود با افراد به مساوات رفتار شود.	رفتار به مساوات
۳	از پیامدهای اجرای کانون افزایش تعهد سازمانی است.	افزایش تعهد سازمانی
۴	اجرای صحیح کانون باعث افزایش وفاداری کارکنان به سازمان می شود.	افزایش وفاداری کارکنان
۲	سازمان می تواند نیروهای مورد نیازش را از درون سازمان تامین کند که هزینه های سازمان به شدت کاهش می یابد.	کاهش هزینه های جذب منابع انسانی
۵	افراد خبره بیرون سازمانی، سازمان ما را برای کار انتخاب می کنند چون بر این باورند که سازمان ما شایسته سالار است و از ابزارهایی استفاده می شود که توانمندی افراد کشف می شود.	شانس بیشتر برای جذب افراد خبره
۳	مهمترین پیامدی که استقرار موفق یک مرکز ارزیابی در سازمان دارد، افزایش بهره وری است.	افزایش بهره وری



جذب و نگهداری نیروی انسانی مناسب	مهمترین منبع نامشهود یک سازمان منابع انسانی اون سازمانه و هشتاد درصد مزیتی که شرکت داره از منابع سازمانیه اونیه. پس اجرای کانون یه سرمایه گذاری خوب برای آینده ست.	۷
شکوفایی اقتصاد جامعه	بهره وری بالاتر در سازمان، اقتصاد شکوفاتر برای جامعه را در پی خواهد داشت.	۵
نهادینه شدن فرهنگ شایسته سالاری در سازمان	یکی از پیامدهای کانون نهادینه شدن فرهنگ شایسته سالاری در جامعه است.	۲
تغییر نگاه جامعه نسبت به شایستگی	استفاده از فرایند کانون در سطح جامعه به تخصصی شدن شغل ها دامن می زند و افراد متوجه می شوند که یک کارشناس خوب لزوما فردی با معدل لیسانس ۱۹ نیست و مثلا باید فرد قدرت تحلیل داشته باشد، تفکر انتقادی و تفکر خلاق داشته باشد. به این ترتیب نگاه آدم ها به شغل از نگاه صرفا تخصص سخت، به مدل شایستگی تغییر می کند.	۳
شناخت بیشتر نسبت به خود و دیگران	پیامد مثبت اجرای این فرایند در سطح جامعه این است که خیلی از مشکلات رفتاری و هنجاری ما حل می شود و باعث شناخت نسبت به خود و شناخت دیگران می شود.	۸
تلاش برای بهبود مهارت رفتاری	انسان ها روی ویژگی های شخصیتی خود نیز کار میکنند و مثل کلاس زبان، برای بهبود ویژگی های شخصیتی خود نیز کلاس می روند و به این ترتیب نیروی کار آماده تری خواهیم داشت.	۶
افزایش رفتار های تصنعی با استفاده بی رویه از کانون	اگر بیش از حد نیز از کانون ها استفاده شود، می تواند خطرناک باشد زیرا باعث افزایش رفتارهای تصنعی و رفتارهای بدون شایستگی می شود.	۲
کمک به افراد برای خودشناسی	افراد باید بدانند که کانون به آن ها لطف می کند تا خود را بهتر بشناسند.	۲
انتقاد پذیری بیشتر افراد	ما آدم ها انتقاد پذیر نیستیم مگر اینکه ادله ای پشتش باشد. وقتی بعد از کانون با افراد تماس می گرفتیم، بعضی می گفتند: " من این رفتار را انجام می دادم و نمی دانستم که آزار دهنده است."	۴
افزایش انگیزه ی کارکنان	با استقرار مرکز، انگیزه ی کارکنان بیشتر می شود.	۵
افزایش رضایت شغلی	با استقرار مرکز، رضایت شغلی کارکنان تامین می شود.	۳



## **Abstract**

Selection and development of employees are important activities for human resource professionals and managers in today's global economy. The Assessment Center method is a procedure used by organizations for a variety of talent management purposes. Assessment Centers utilize multiple, trained assessors who observe the behavior of candidates as they participate in simulations of important work activities. Assessors evaluate participants' performance on focal constructs, such as dimensions and tasks, and may make recommendations for improvement. Assessment Centers are an effective tool for the recruitment, selection, succession planning, and development of human capital across organizational levels.

The aim of this study is to identify factors affecting the success of centers of competence evaluation (assessment and development centers). The methodology of the study is grounded theory. The method of collecting the data is semi-structured in-depth interviews with experts in this field (academics and experts in the field of design and implementation of the center) and theoretical sampling was done. To analyze the data, constant comparison approach underlying the theory of Strauss and Corbin in three stages, open coding, axial and selective coding was used. "successful assessment and development center was considered as core phenomenon and other categories include management factors, organizational factors, environmental factors, behavioral factors, access to resources and so on were effective. A model of the factors affecting the success of assessment and development centers was presented.

Key words: Assessment Center, Development Center, Competence Assessment, Grounded Theory.



**University of Shahrood**

**Faculty:**

**Industrial Engineering & Management Sciences**

**Identify the effective elements of successful establishment of competency assessment centers and present a model for it**

**Masumeh Sadat Hoseini**

**Supervisor:**

**Dr. Saeed Aibaghi Esfahani**

**Consultant:**

**Dr. Hamze Jamshidi Kuhsari**

**December 2015**

