

## شناسایی و اولویت‌بندی عارضه‌های کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران

مهناز اکبری\*، مرجان فیاضی\*\*

حمزه جمشیدی کوهساری\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۳/۳۱

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۰/۲۱

### چکیده

کانون‌های ارزیابی، ابزاری مهم و مؤثر برای انتخاب و ارتقای سرمایه‌های انسانی سازمان، تشخیص نقاط قوت و ضعف ارزیابی‌شوندگان و توسعه شایستگی‌های آنها محسوب می‌شوند. به‌رغم مزایای استفاده از کانون‌های ارزیابی، فرایند استفاده از این کانون‌ها دچار عارضه‌هایی است. در این مقاله، نتایج شناسایی و اولویت‌بندی عارضه‌های کانون‌های ارزیابی و توسعه در راستای کمک به سازمان‌ها در جهت استفاده بهینه از کانون‌های ارزیابی و نیل به رویکرد شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، با استفاده از روش دلفی ارائه شده است. ابتدا از طریق مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان، ۴۲ عارضه، شناسایی و در ادامه پژوهش، اعضای پانل دلفی، سایر عارضه‌ها را شناسایی و سپس آنها را اولویت‌بندی کردند. از مجموع ۵۰ عارضه شناسایی شده، ۱۵ عارضه اولیه که از نظر اعضای پانل دلفی، مهم‌تر تشخیص داده شده بود، به‌عنوان نتایج دلفی و یافته‌های پژوهش انتخاب شد. در این میان ۱۱ عارضه از طریق مصاحبه با خبرگان و ۴ عارضه از سوی اعضای پانل دلفی ارائه شده‌اند. عدم حمایت مدیر ارشد، بومی‌نبودن مدل شایستگی، عدم توجه به هدف کانون ارزیابی و مد تلقی شدن آن، عملی‌نشدن نتایج کانون جهت ارائه برنامه توسعه فردی و منحصر به فرد نبودن مدل شایستگی در سطح مشاغل به‌عنوان ۵ عارضه مهم کانون‌های ارزیابی و توسعه، شناسایی شدند.

**کلیدواژه‌ها:** کانون ارزیابی و توسعه؛ مدل شایستگی؛ برنامه توسعه فردی؛ عارضه‌یابی؛ روش دلفی.

mahnaz.akbari@yahoo.com

mfayyazi@ut.ac.ir

jamshidi.h@ut.ac.ir

\*. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

\*\* استادیار مدیریت، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، پردیس قم

## مقدمه

از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمان متبوع خود باشند. وظایف منابع انسانی<sup>۱</sup>، با مدیریت و توسعه افراد در سازمان از طریق تدوین و به کارگیری راهبردها و سیاست‌های منابع انسانی، پیرامون فعالیت‌های مدیریت افراد مرتبط است. برخی از این فعالیت‌ها عبارتند از: توسعه و بهبود سازمان، برنامه‌ریزی منابع انسانی، مدیریت استعداد، مدیریت دانش، کارمندیابی و انتخاب، یادگیری و بهبود، مدیریت پاداش، روابط کارکنان، ایمنی و سلامت، رفاه، اداره امور منابع انسانی، برآوردن الزامات قانونی، مسائل مربوط به تنوع نیروی کاری و فرصت برابر شغلی و هر مسئله دیگری که به روابط کارمندی و استخدام مربوط می‌شود (آرمسترانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۵۳).

نخستین و مهم‌ترین گام در مدیریت منابع انسانی و توسعه عملکرد سازمان‌ها، شناسایی شایستگی‌های افراد و مسیر توسعه‌ای آنهاست. مرور ادبیات مربوطه، حاکی از آن است که محققان هنوز به تعریف یگانه‌ای از «شایستگی» دست نیافته‌اند. در برخی مواقع، این عبارت به خروجی (محصول کار) عاملان ماهر اشاره دارد و در برخی مواقع به ویژگی‌هایی اشاره می‌کند که باعث نیل به عملکرد برجسته می‌شود. آتی و ارت<sup>۳</sup> (۱۹۹۹)، شایستگی را به عنوان مجموعه‌ای از مؤلفه‌های عملکردی قابل مشاهده، شامل: دانش فردی، مهارت، نگرش و رفتار تعریف کرده‌اند؛ علاوه بر این، شایستگی شامل قابلیت‌های سازمانی، فرایندی و گروهی است که برای رسیدن به عملکرد بالا مورد نیاز است و باعث می‌شود سازمان به مزیت رقابتی دست یابد (ون در هیژد و ون در هیژدن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). این مسئله که چگونه افراد مناسب و دارای شایستگی را با استفاده از یک ابزار علمی و مؤثر انتخاب کنیم و یا ارتقا دهیم، یک چالش در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها به شمار می‌آید.

نظام جذب بسیاری از سازمان‌های بزرگ در کشورمان هرچند با روندهای بسیار منظم و پیچیده‌ای همراه است، ولی بازهم ناتوان از جذب منابع انسانی کارآمد برای آن سازمان می‌باشد.

1. HR Functions
2. Armstrong
3. Athey & Orth
4. Van Der Heijden & Van Der Heijden

جذب، تقریباً مهم‌ترین مرحله از چرخه مدیریت منابع انسانی است و اگر به‌درستی صورت نگیرد، مشکلات زیادی را در مراحل بعد به‌بار خواهد آورد. بنابراین عدم شناخت صحیح شایستگی‌ها و قابلیت‌های لازم برای منابع انسانی و عدم جذب بر مبنای شایستگی‌ها و قابلیت‌های موردنیاز می‌تواند تأثیر منفی بزرگی در دستیابی سازمان به اهدافش داشته باشد. دیگر آنکه، فضای جدید رقابت جهانی و ضرورت بقای سازمان‌های کشورمان در ورود و رقابت در این عرصه، آنان را وادار می‌کند نسبت به مهم‌ترین دارایی و رکن موفقیت خود یعنی سرمایه انسانی با ظرافت و توجه بیشتری رفتار کنند و برنامه‌ریزی بهتری برای جذب، نگهداری، بهسازی و توسعه و به‌کارگیری آنها داشته باشند. یکی دیگر از فعالیت‌های مهم مدیریت منابع انسانی در عصر حاضر، جانشین‌پروری<sup>۱</sup> است. جانشین‌پروری، رویکردی سامان‌مند است، برای اطمینان از اینکه سازمان دارای کانال استعداد مداوم و مطمئن برای تأمین نیازهای آینده در زمینه رهبری یا سایر نقش‌های مهم می‌باشد. ماهاپاترو<sup>۲</sup>، جانشین‌پروری را شناسایی رهبران بالقوه آینده برای پر کردن جایگاه‌های کلیدی تعریف می‌کند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۵-۵۲). در تمامی این مراحل، کانون ارزیابی<sup>۳</sup> یکی از ابزارهای بسیار مفید و کارآمد در شناخت شایستگی‌های مدیران است. روش کانون ارزیابی، نه یک مکان فیزیکی یا جغرافیایی، بلکه به عنوان یک روش ارزیابی به سنجش شایستگی شرکت‌کنندگان (اکثراً مدیران) توسط گروه ارزیاب‌ها با استفاده از تمرین‌های شبیه‌سازی دلالت دارد (خشوعی و همکاران، ۱۳۹۳). این کانون‌ها علاوه بر کاربرد در انتخاب و ارتقای افراد، رویکرد توسعه‌ای نیز دارند و برای توسعه سرمایه‌های انسانی نیز قابل استفاده هستند (نو و استفی<sup>۴</sup>، ۱۹۸۷). اهمیت این ابزار از آن جهت است که بر مبنای شایستگی‌ها و قابلیت‌های مدیریتی، نگاهی به منابع انسانی و مدیریت داشته و شاخص‌های رشد و توسعه مدیریت را به کار می‌گیرد، به طوری که بهترین راهنمای مدیران ارشد در شناخت و تصمیم‌گیری در مورد مدیران سازمان باشد.

کانون‌های ارزیابی نسبت به دیگر روش‌ها هزینه بیشتری در پی دارند؛ ولی در مقابل، قابلیت

---

1. Succession Planning  
2. Mahapatro  
3. Assessment Center  
4. Noe & Steffy

پیش‌بینی بالایی نیز دارند و اگر به‌خوبی توسعه داده شوند، قابلیت اعتبار بالایی خواهند داشت (ثورنتون و بایهام<sup>۱</sup>، ۱۹۸۲) و می‌توان از آنها به عنوان ابزاری بسیار مناسب برای انتخاب کارکنان در بسیاری از زمینه‌ها استفاده کرد. شرکت‌کنندگان در کانون‌های ارزیابی چندروز خود را با دیگر نامزدهای جایگاه‌های مدیریتی صرف می‌کنند و در این مدت، چند ارزیاب، رفتار شرکت‌کنندگان را در انواع تمرینات مشاهده و ارزیابی می‌کنند. رفتارهایی که ارزیاب‌ها مشاهده می‌کنند، باید به گروه‌های مجزایی تقسیم شوند. مثال‌هایی از این گروه‌ها عبارتند از: دانش، مهارت، قابلیت، ویژگی، خصیصه، شایستگی و... (ملاکن و ویلیامز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). اعتبار کانون‌های ارزیابی زمانی که ارزیاب‌ها آموزش دیده باشند و نیز تمرینات خاص متناسب با فعالیت‌های شغلی شرکت‌کنندگان طراحی و اجرا شود، بهبود می‌یابد (استوارت و براون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). فیدلر<sup>۴</sup> (۲۰۰۱)، نیز بیان می‌دارد که بسیاری از محققان (از جمله بایهام، ۱۹۷۰؛ کوهن، موسز، و بایهام، ۱۹۷۷؛ هووارد، ۱۹۷۴؛ ثورنتون و بایهام، ۱۹۸۲؛ گاگلر و همکاران، ۱۹۸۷) رویی بالای کانون ارزیابی را در پیش‌بینی عملکرد آتی افراد، تأیید کرده‌اند.

با وجود همه مزایای کانون‌های ارزیابی و توسعه، در فرایند استفاده از این کانون‌ها، مشکلات و چالش‌هایی نیز وجود دارد که اثربخشی آنها را برای نیل به هدف غایی‌شان که همانا شایسته‌سالاری است کاهش می‌دهد. به‌رغم لزوم شناسایی این چالش‌ها، تا جایی که محقق بررسی کرده است، در تحقیقات گذشته به صورت همه‌جانبه به این موضوع پرداخته نشده است و تنها برخی جنبه‌های خاص چالش‌های احتمالی کانون‌های ارزیابی توسط محققان بررسی شده است. به‌عنوان مثال، کالدول و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) به خطاهای رایج در کانون‌های ارزیابی، شامل: برنامه‌ریزی ضعیف، تجزیه و تحلیل ناکافی شغل، تعریف ضعیف معیارهای ارزیابی، تمرین‌های ضعیف، ضعف ارزیاب‌ها، آموزش ناکافی ارزیابان، آمادگی ناکافی داوطلبان، امتیازبندی و مستندسازی نامرتب ارزیاب‌ها و استفاده نادرست از نتایج، اشاره کرده‌اند. برناردین و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) نیز به بررسی

1. Thornton & Byham  
2. Melancon & Williams  
3. Stewart & Brown  
4. Fiedler  
5. Caldwell et al.  
6. Bernardin et al.

جنبه‌های احتمالی تبعیض‌های جنسیت، نژاد و قومیت در کانون‌های ارزیابی و سایر روش‌های شناسایی و ارزیابی مدیران و کارکنان پرداخته‌اند. لذا، این پژوهش درصدد است در راستای کمک به سازمان‌ها برای بهره‌بردن از مزایا و قابلیت‌های کانون‌های ارزیابی و توسعه به بهترین نحو، عارضه‌های این کانون‌ها را شناسایی و اولویت‌بندی کند.

## مروری بر ادبیات موضوع

### ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های مدیران منابع انسانی و وظایف سازمان در عصر حاضر شناخته می‌شود. مدیریت منابع انسانی اثربخش نه تنها به تأمین افراد در تعداد و با کیفیت مناسب بستگی دارد، بلکه به اطمینان از عملکرد بالا و مستمر افراد در رسیدن به اهداف سازمانی نیز متکی است. کارکنان باید از انتظاراتی که سازمان از آنها در قالب وظایف، مسئولیت‌ها و شاخص‌های عملکردی دارد، آگاه باشند. ارزیابی عملکرد کارکنان، جزیی از فرایند مدیریت عملکرد است و در آن عملکرد کاری افراد سازمان در راستای رسیدن به معیارهای عملکردی تعیین شده، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. شاید مهم‌ترین هدف ارزیابی عملکرد، بهبود عملکرد افراد در سازمان باشد (اسپنس و کپینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). به دلیل اهمیت ارزیابی عملکرد در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد نیروی انسانی بیشترین حجم تحقیقات را در حوزه منابع انسانی به خود اختصاص داده است (نیکوکار و همکاران، ۱۳۹۳).

مدیریت عملکرد، مترادف ارزیابی عملکرد نیست؛ بلکه یک فرایند جامع از تعریف اهداف سازمانی، توسعه اهداف فردی و گروهی، فرایند اثربخش ارزیابی، انسجام راهبردهای پاداش، بازخوردهای سودمند و حمایت از کارکنان برای آموزش و توسعه مهارت‌های مورد نیاز برای موفقیت سازمان، می‌باشد. مدیریت عملکرد، یک فرایند مستمر است و باید با راهبرد سازمان و راهبرد منابع انسانی همسو باشد (پیلیم و کوربریج<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۲۸۹-۲۹۰).

1. Spence & Keeping  
2. Pilbeam & Corbridge

## کانون ارزیابی و توسعه

کانون یا مرکز ارزیابی مدیران، که بعضاً فناوری مرکز ارزیابی نیز نامیده می‌شود، نه یک مکان فیزیکی یا جغرافیایی، بلکه یک رویکرد یا فرایند ارزیابی است. این رویکرد، به ارزیابی گروهی از شرکت‌کنندگان (داوطلبان) توسط گروه ارزیاب‌ها 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، ارزیاب‌ها با در نظر گرفتن معیارهای خاص مشاغل، تصمیمات لازم را در خصوص گزینش، ارتقا و یا راه‌های بهبود توانمندی‌های مدیریتی داوطلبان اتخاذ می‌کنند (بابایی، ۱۳۸۳). ثورنتون و راپ<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، کانون ارزیابی را به‌عنوان روش ارزیابی عملکرد توسط فن‌های ارزیابی متفاوت که حداقل یکی از آنها شبیه‌سازی باشد، تعریف می‌کنند (چن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). امروزه ذی‌نفعان متعددی از جمله سازمان، ارزیابی‌شوندگان، ارزیاب‌ها و کاربران کانون ارزیابی با کانون‌های ارزیابی درگیر هستند و برنامه‌های کانون ارزیابی زمانی پایدار و مفید هستند که طراحان آنها فعالانه در راستای شناسایی و برآوردن نیازهای حوزه‌های مختلفی از ذی‌نفعان گام بردارند (ثورنتون و راپ، ۲۰۰۶).

روش کانون ارزیابی به برخی رویه‌های ارزیابی، شباهت دارد و با شماری از این روش‌ها نیز کاملاً متفاوت است. در روش‌های دیگر ارزیابی کارکنان از جمله آزمون‌های مداد و کاغذی<sup>۳</sup>، توانایی‌های ذهنی، علایق و ویژگی‌های شخصیتی اندازه‌گیری می‌شود (ژوئین<sup>۴</sup>، ۱۹۸۷) و مصاحبه‌های سوابق شخصی و تقاضانامه‌های کاری تجارب تحصیلی و کاری افراد، بررسی و ارزیابی می‌شود (گیت‌وود و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). آزمون‌های عملکرد انفرادی یا آزمون‌های نمونه کار، صلاحیت‌ها یا شایستگی‌های ویژه‌ای را اندازه‌گیری می‌کنند (آناستاسی و اوربینا<sup>۶</sup>، ۱۹۹۷). در ارزیابی‌های عملکرد، اثربخشی فرد در شغل آینده، اندازه‌گیری می‌شود و روان‌شناسان با تکیه بر ارزیابی‌های بالینی، آمیزه‌های متفاوتی را از روش‌های آزمون و مطالعه، مورد استفاده قرار می‌دهند

1. Thornton & Rupp
2. Chen
3. Paper-and-Pencil Tests
4. Guion
5. Gatewood et al.
6. Anastasi and Urbina

(ریان و ساکت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). هر یک از این روش‌ها نقاط قوتی دارند و بسیاری از آنها در پیش‌بینی موفقیت افراد، مؤثر واقع شده‌اند. نکته‌ی حائز اهمیت در مورد روش کانون ارزیابی، آن است که در این رویه‌ها، ارزیابی‌های فردی متفاوتی در ترکیب با یکدیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند.

یک کانون ارزیابی که شامل چند نوع مختلف از فن‌های ارزیابی (از جمله: آزمون‌ها، تمرین‌های موقعیتی، مصاحبه‌ها) می‌شود، بیشتر از یک تمرین موقعیتی، بیانگر عناصر شغل هدف است و مستلزم مشاهده رفتارهای پیچیده مرتبط با شایستگی‌های مدیریتی و دارای ارزیاب‌های متعدد می‌باشد (معمولاً از مدیران سطوح بالاتر سازمان هستند)؛ این رویکرد، فرایندی منظم و هدفمند از مشاهدات انجام شده بر افراد مورد بررسی و در نهایت، انسجام بخشیدن به ارزیابی‌هاست. نتیجه یک کانون ارزیابی، ارزشیابی چندین شایستگی مدیریتی و در بسیاری موارد ارزیابی کلی قابلیت‌های بالقوه برای موفقیت در مشاغل هدف است. تمرین‌های موقعیتی یکی از جنبه‌های قابل تشخیص روش کانون ارزیابی است. این تمرین‌ها فرصتی برای مشاهده رفتارهای پیچیده داوطلبان فراهم می‌کند، به نحوی که آنها با یکدیگر تعامل دارند، مشکلات را برطرف و بر اساس تجزیه و تحلیل‌های خود عمل می‌کنند.

کانون ارزیابی، فرایند استاندارد است که برای ارزیابی و سنجش مؤلفه‌های مرتبط با عملکرد و مرتبط با رفتار، استفاده می‌شود. بر اساس نظر جوینر<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، کانون ارزیابی شامل چندین مؤلفه اصلی است که عبارتند از: ۱. تحلیل شغل و طبقه‌بندی رفتار، ۲. فن و روش‌های ارزیابی، ۳. ارزیابی‌های چندگانه، ۴. شبیه‌سازی، ۵. ارزیاب‌ها، ۶. آموزش ارزیاب‌ها، ۷. ثبت رفتارها و گزارش‌ها و ۸. یکپارچه‌سازی اطلاعات (چن و نکوئین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). در زیر، برخی از این موارد شرح داده شده است:

### • تجزیه و تحلیل شغل

یکی از فعالیت‌های رایج در کانون ارزیابی، تحلیل شغل یا مدل شایستگی برای شناسایی مؤلفه‌هایی است که در نیل به عملکرد بالا مؤثر است. این مؤلفه‌ها (یا شایستگی‌ها)، شاخص‌هایی

1. Ryan & Sackett  
2. Joiner  
3. Chen & Naquin

رفتاری هستند که توسط راه کنش‌های متعدد شبیه‌سازی (مانند گروه رهبری، ارائه شفاهی، ایفای نقش، جستجوی واقعیات و...) ارزیابی می‌شوند (چن، ۲۰۰۶). تجزیه و تحلیل مقتضیات شغل، نخستین گام در توسعه هرگونه رویه مدیریت منابع انسانی است (آروی و مورفی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). بعضی از روش‌های تجزیه و تحلیل شغل بر وظایف شغلی تمرکز دارند، حال آنکه برخی دیگر، بیشتر بر ویژگی‌های افرادی که آن شغل را انجام می‌دهند، تمرکز می‌کند (ثورنتون و همکاران، ۲۰۱۵). تجزیه و تحلیل شغلی که برای کانون ارزیابی به کار می‌بریم، شامل برخی رویه‌های نظام‌مند برای تعیین مهارت، ویژگی‌های کیفی، صفات، انگیزش، دانش یا وظایفی که برای موفقیت در شغل یا مشاغل هدف مورد نیاز هستند، می‌شود. کانون‌های ارزیابی حول ابعاد یا شایستگی‌هایی مرتبط با یک شغل یا زمینه کاری خاص ایجاد شده‌اند (وارشنی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). این ابعاد به عنوان چارچوبی برای طراحی تمرین‌های موقعیتی، مشاهده رفتارهای داوطلبان، ارزیابی اثر بخشی عملکرد و ارائه بازخور در اختیار ما می‌باشند.

### • فن‌های چندگانه‌ی ارزیابی

برای ارزیابی شرکت کنندگان در کانون ارزیابی می‌توان از دامنه‌ای از فن‌های ارزیابی استفاده کرد که اینها عبارتند از: مصاحبه‌ها، آزمون‌ها، پرسشنامه‌ها و تمرین‌های موقعیتی. برای فراهم آوردن فرصت‌های متعدد مشاهده رفتارهای مرتبط با ابعاد تعیین شده در تجزیه و تحلیل شغل، باید فن‌های لازم را طراحی کرد.

### • تمرین‌های موقعیتی

یکی از جنبه‌های تشخیصی روش کانون ارزیابی، تمرین‌های موقعیتی است. تمرین‌های موقعیتی، شبیه‌سازی‌هایی هستند که جنبه‌های مهم شغل را به تصویر می‌کشند. ارزیاب‌ها، پاسخ‌های رفتاری شرکت کنندگان را در این تمرین‌های شبیه‌سازی شده مشاهده می‌کنند (ثورنتون و همکاران، ۲۰۱۵). تجزیه و تحلیل شغل، متداول‌ترین وظایف شغل، مشکلات و وضعیت‌هایی را که

1. Arvey & Murphy  
2. Varshney



شاغلان باید با آن روبه‌رو شوند، آشکار می‌سازد. به این ترتیب تمرین‌های موقعیتی ایجاد شده‌اند تا این جنبه‌های مهم موقعیت شغلی را از نزدیک شبیه‌سازی کنند.

### • واکنش‌های رفتاری

تمرین‌های موقعیتی، آزمون‌هایی عملکردی هستند (آناستاسی، ۱۹۹۷) که در آن شرکت‌کننده، رفتارهای پیچیده‌ای را با شبیه‌سازی برخی صحنه‌های حساس در سازمان به نمایش می‌گذارد. شرکت‌کننده برای موفقیت باید برخی رفتارها را متناسب با رفتارهای مورد نیاز در شغل، آشکارا نشان دهد. جنبه قابل تشخیص دیگر تمرین‌های موقعیتی، تعامل موجود در آنهاست؛ مثلاً در بحث‌های گروهی سایر افراد هم سخن می‌گویند و شرکت‌کننده باید پاسخ دهد، همین‌طور در یک ارائه، مخاطب ممکن است سوالاتی را مطرح کند و بالاخره در شبیه‌سازی از کارمندی که با مشکلی مواجه است، ممکن است تعاملات کلامی بسیار زیادی مطرح شود. این مجموعه تعاملات پیچیده و پویا، نشان‌دهنده منبع غنی از رفتارهاست. این رفتارها، در مقایسه با آنچه از طریق اغلب آزمون‌های قلم و کاغذی ارزیابی می‌شوند، معیار شایستگی‌های به‌مراتب پیچیده‌تری هستند.

### • مشاهده‌های رفتاری

رفتار شرکت‌کنندگان در تمرین‌های موقعیتی، به وسیله ارزیاب‌های آموزش‌دیده مشاهده می‌شود. این رفتارها باید به گروه‌های مجزایی تقسیم شوند. مثال‌هایی از این گروه‌ها عبارتند از: دانش، مهارت، قابلیت، ویژگی، خصیصه، شایستگی و... (ملاکن و ویلیامز، ۲۰۰۶). ارزیاب‌ها به‌طور مفصل از آنچه شرکت‌کنندگان می‌گویند و انجام می‌دهند، یادداشت بر می‌دارند.

### • ارزیاب‌های متعدد

در روش کانون ارزیابی، بیش از یک فرد در ارزیابی یک شرکت‌کننده نقش دارد. مشاهدات ارزیاب‌های مختلف کمک می‌کند تا اطمینان پیدا کنیم که خطاهای نگرشی از هر یک از ارزیاب‌ها بر نتایج فرایند ارزیابی، تأثیری ناروا نخواهد گذاشت. ارزیاب‌ها با تجارب و

زمینه‌های تحصیلی و کاری مختلف وارد ارزیابی می‌شوند و گستره‌ای غنی از دیدگاه‌ها را مطرح می‌کنند. چنین تنوعی به این معناست که ارزیاب‌ها ممکن نیست همیشه با ارزیابی یک شرکت‌کننده موافق باشند. تحقیقات، نشان‌دهنده آن است که گستره‌ای از انواع مختلف ارزیاب‌ها می‌توانند نقش‌های معتبری در ارزیابی ایفا کنند (بنستون و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۸۷).

### • ارزیاب‌های مهارت‌آموخته

به ارزیاب‌ها، آموزش داده می‌شود تا وظایف پیچیده ارزیابی را انجام دهند. آنها باید بتوانند: رفتارهای افراد را مشاهده کرده، این مشاهدات را به روشنی ثبت کنند، رفتارها را در ابعاد مورد ارزیابی، طبقه‌بندی کرده و درباره سطح عملکرد نشان‌داده‌شده توسط داوطلبان قضاوت کنند. آنگاه این مشاهدات را برای سایر ارزیاب‌ها شرح داده، 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 (بایهام<sup>۲</sup>، ۱۹۷۷).

### • یکپارچگی مشاهدات

کانون‌های ارزیابی به‌طور سنتی بر قضاوت‌های مدیریتی متکی بوده‌اند. نتایج تمرین‌های فردی به شیوه‌ای قضاوتی مشاهده و طبقه‌بندی شده‌اند. علاوه بر این، ارزیاب‌ها مشاهدات خود را در سراسر تمرینات انسجام می‌بخشند و سپس ارزیابی‌های انجام‌شده از ابعاد مختلف را یکپارچه می‌سازند تا از مجموع آن، یک امتیاز نهایی به دست آورند و این کار را به‌نحوی قضاوتی انجام می‌دهند. فرایند انسجام بخشی قضاوتی، با عنوان «روش بالینی» نامیده شده است (داوز<sup>۳</sup>، ۱۹۷۹)؛ چرا که روشی است که اغلب توسط روان‌شناسان بالینی مورد استفاده قرار می‌گیرد تا اطلاعات بر-گرفته از منابع مختلف را با هم ترکیب کند و تشخیصی درباره نحوه شکل‌گیری شخصیت فرد ارائه دهد یا موفقیت روش‌های مختلف درمان یا در واقع بهبود رفتار را پیش‌بینی کند.

1. Bentson et al.  
2. Byham  
3. Dawes

## آسیب‌شناسی

عارضه‌یابی<sup>۱</sup>، به معنی تشخیص عارضه‌های وارده بر سامانه مورد مطالعه است. این علم که به طور گسترده در علوم زیستی کاربرد دارد، در علوم انسانی نیز رایج شده است؛ به طوری که آسیب‌شناسی (پاتولوژی) سازمان تحت همین عنوان، توجه دانشمندان علوم انسانی را به خود معطوف کرده است (بیر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). عارضه‌یابی با مشاهده عارضه آغاز می‌شود. آنچه در عارضه‌یابی مدیریت منابع انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است، تشخیص صحیح عارضه‌ها و ریشه‌یابی آنهاست (ماتیس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). در مورد منابع انسانی، عوارض عارضه به روش‌های گوناگونی بروز پیدا می‌کند، که به آن مسائل رفتاری گفته می‌شود. این مسئله امری است که موجب اختلال در هدف-گذاری، حرکت به جهت هدف و دست‌یابی به هدف می‌شود. لذا آنچه در عارضه‌یابی مدیریت منابع انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است، تشخیص صحیح عارضه‌ها و ریشه‌یابی آنهاست؛ زیرا در اغلب سازمان‌ها ریشه تمامی مشکلات به نوعی به نحوه مدیریت منابع انسانی در آنها مربوط است.

## پیشینه پژوهش

در سال‌های گذشته، اندیشمندان بسیاری در مورد کانون‌های ارزیابی و اهمیت و ضرورت آن برای سازمان‌ها تحقیق و تأکید کرده‌اند و بسیاری از سازمان‌ها نیز جهت بهبود اثربخشی انتخاب مدیران به کانون‌های ارزیابی روی آورده‌اند. بر اساس نتایج مطالعاتی که توسط بایمن و پنتکاست صورت گرفت، مشخص شد که بین سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰، بیشتر از ۷۰۰۰۰ نفر شرکت‌کننده در کانون‌های ارزیابی شرکت کرده‌اند (هارت و تامپسون<sup>۴</sup>، ۱۹۷۹). در واقع، یکی از روش‌های معتبر و محبوب شناسایی استعدادهای مدیریتی افراد، کانون‌های ارزیابی هستند. برخی از نویسندگان نیز در مورد اثرات فرآیند و نتایج کانون ارزیابی بر بینش از خودتوسعه‌ای، نگرش‌های کاری و رفتار کاری شرکت‌کنندگان تأکید داشته‌اند و مطالعاتی نیز انجام داده‌اند (نو و استفی: ۱۸۷).

1. Pathology  
2. Beer & Spector  
3. Mathis  
4. Hart & Thompson

تحقیقات گسترده‌ای نشان داده است که مراکز ارزیابی به‌طور کلی اعتبار پیش‌بینی<sup>۱</sup> بالایی برای عملکرد کارکنان دارند (فیدلر، ۲۰۰۱). در مطالعه‌ای هم به خطاهای رایج در کانون‌های ارزیابی اشاره شده بود که شامل برنامه‌ریزی ضعیف، تجزیه و تحلیل ناکافی شغل، تعریف ضعیف ابعاد (معیارهای ارزیابی)، تمرین‌های ضعیف، ارزیابی نکردن قبل از کانون، ارزیاب‌های بی‌صلاحیت، آموزش ناکافی ارزیاب‌ها، آمادگی ناکافی داوطلبان، امتیازبندی و مستندسازی نامرتب ارزیاب‌ها و استفاده نادرست از نتایج می‌شود (کالدول و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

در تحقیقی که توسط هاوارد<sup>۳</sup> (۱۹۷۴) در دانشگاه مریلند انجام شده است، اجرای کانون ارزیابی، توصیف و تشریح و ارزیابی دقیقی در مورد کانون‌های ارزیابی انجام شده است. در سال ۲۰۰۹ در پژوهشی، فعالیت‌های جاری در ایالات متحده در زمینه کانون‌های ارزیابی مورد بررسی قرار گرفت و در آن پیروی فعالیت‌های جاری از رهنمودهای موجود در زمینه کانون‌های ارزیابی، مورد مشورت قرار گرفته است (اورپچ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). پیمایشی که جامعه صنعتی<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) بریتانیا انجام داده است، نظر ۲۸۳ نفر در مورد کانون‌های توسعه‌ای را چنین خلاصه می‌کند: ایجاد توقعات که سازمان توانایی برآورده کردن آنها را ندارد، دشواری عمل به برنامه‌های توسعه‌ای در محیط کار، فقدان حمایت مدیر عملیاتی از فرد و هزینه‌های مالی (میلر و بست<sup>۶</sup>، ۱۹۹۳). بالانتاین و پوا (۲۰۰۴) بیان کرده‌اند که کانون‌های توسعه‌ای با چالش‌هایی مواجه هستند. در ادامه فهرستی از موانع کلیدی برنامه‌های توسعه‌ای بیان شده است: کمبود وقت، عدم حمایت مدیر، فقدان تعهد سازمان، عدم توافق در تشخیص نقاط قوت و ضعف، فقدان انگیزه و تعهد شخصی و فقدان آگاهی از نحوه توسعه (بالانتاین و پوا، ۲۰۰۴). در یک مطالعه موردی که توسط جنرت (۱۹۸۹) انجام شده است، ارزیاب‌های دیگری بارها و بارها در یک دوره طولانی مدت در یک مرکز ارزیابی مشغول خدمت بودند و پس از مدتی دچار خستگی و فرسودگی شدند. تمرین‌های مشابهی به مدت چندسال مورد استفاده قرار گرفت و محتوای آنها پس از مدتی فاش شد و شرکت‌کنندگان بعدی

1. Predictive Validity
2. Caldwell et al.
3. Howard
4. Eurich et al.
5. Industrial Society
6. Miller & Best

از طریق همکارانشان در مورد چگونگی رفتار، قبل از شرکت در این تمرین‌ها آگاه شدند. ارزیاب‌ها و شرکت‌کنندگان قبل از حضور در مرکز ارزیابی باهم همکار بودند و این مسئله می‌توانست به سوگیری‌های صعودی یا نزولی در ارزیابی‌ها منجر شود. الزامات شغلی برای شغل هدف تغییر کرد، ولی این تغییرات در ابعاد یا تمرین‌ها منعکس نشد.

در ایران تحقیقی با عنوان تعیین عارضه‌های کانون‌های ارزیابی صورت نگرفته است و از این لحاظ شاید بتوان گفت پژوهش حاضر منحصر به فرد است. شایان ذکر است که محققان ایرانی در زمینه کانون‌های ارزیابی، فعالیت داشته‌اند و در پژوهش‌های انجام‌شده از روش کانون ارزیابی برای طراحی و ارائه نمونه جانشین‌پروری مدیران استفاده شده است. به عنوان مثال، در یک تحقیق، طراحی و اجرای کانون‌های ارزیابی به صورت مرحله به مرحله مورد بحث قرار گرفته است (بابایی، ۱۳۸۳). همچنین ایجاد کانون ارزیابی به عنوان گامی مهم در استقرار نظام شایسته‌سالاری در بخش دولتی ایران معرفی شده است (مشبکی و لطیفی، ۱۳۸۴). همچنین، در پژوهشی دیگر روندهای نوین کانون ارزیابی در تطبیق کاندیداهای مدیریتی با جایگاه سازمانی در ایران خودرو بررسی شده است (رمضانی و ملت‌مسی، ۱۳۸۴). اثربخشی کانون‌های ارزیابی مدیران سازمان گسترش و نوسازی نیز در پژوهشی که به این منظور صورت گرفته است، بررسی شده است (رهنما و شیخ، ۱۳۸۶).

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بدون فرضیه اولیه و با یک پرسش کلی آغاز شده است که: «مهم‌ترین عارضه‌های کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران چه مواردی هستند؟» با توجه به اینکه معیارهای موضوع به صراحت مشخص نیست، و دانش دقیقی در مورد آن در دسترس نیست، بهترین ابزار برای همگرایی میان نظرات در این پژوهش، فن دلفی است (ناصری فر و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۶۶-۲۳۷). فن دلفیکه اولین بار توسط شرکت رند<sup>۱</sup> ایجاد شد، فرایند ساختاریافته‌ای است که از یکسری پرسشنامه‌ها یا دورها برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده می‌کند (کینی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). این فرایند تا وقتی که اعضای گروه به اجماع برسند، ادامه

1. RAND  
2. Keeney et al.

می‌یابد. بر خلاف جلسات خبرگی رو در رو، فن دلفی زمانی مفید است که پیش‌بینی می‌شود برخی از خبرگان بر سایرین تسلط یابند و نظرات آنها را تحت تأثیر قرار دهند. دلفی، رویکرد یا روشی نظام‌مند در تحقیق برای استخراج نظرات از یک گروه متخصص در مورد یک موضوع یا یک سؤال است (هسو و سندفورد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). روش دلفی، برای برقراری یک تعامل صحیح بین نظرات واقعی افراد، طراحی شده است. دلفی از جمع‌آوری نظرات کارشناسان در دفعات متعدد با استفاده متوالی از پرسشنامه به‌دست می‌آید و برای نمایاندن همگرایی نظرات و تشخیص اختلاف عقیده‌ها یا واگرایی آراء به کار می‌رود که هر تکرار، یک دور را تشکیل می‌دهد. در واقع، پرسشنامه وسیله‌ای برای برقراری ارتباط و اثرگذاری کارشناسان بر یکدیگر است. روش دلفی، در عمل، مجموعه‌ای از پرسشنامه‌ها یا دوره‌های متوالی به‌همراه بازخورد و واپایش شده است که تلاش دارد به‌اتفاق نظر میان یک گروه از افراد خبره درباره یک موضوع خاص دست یابد. روش دلفی دارای چند ویژگی اساسی است: نخستین ویژگی، ناشناختگی افرادی است که در آن مشارکت می‌کنند و به‌همین دلیل، امکان اثرپذیری آنها از یکدیگر، کاهش می‌یابد. دومین ویژگی، تکرار است؛ این روش در چنین دور انجام می‌شود. در پژوهش‌های پیشین، تعداد این دوره‌ها، از ۲ تا ۱۰ دور در نوسان بوده است. بازخورد، سومین ویژگی روش دلفی است؛ این روش از دور دوم به بعد، نتایج حاصل از دور پیش‌تر از دور جاری و همچنین پاسخ‌های هر فرد، به آگاهی شرکت‌کنندگان در پژوهش می‌رسد و آنان بر این اساس، پاسخ‌های جدید خود را ارائه می‌کنند. در مجموع می‌توان گفت اجزای روش دلفی شامل تکرار یا بازگویی<sup>۲</sup>، پرسشنامه، متخصصین، بازخورد و واپایش شده، گمنامی، آنالیز نتایج، اجماع، زمان و گروه هماهنگ‌کننده است (لندتا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). به‌طور کلی، روش دلفی دارای چند مرحله اساسی است، که در زیر به صورت مختصر به این مراحل اشاره شده است.

نخستین گام، تهیه مجموعه‌ای از پرسش‌ها یا گویه‌هایی درباره مسائل و ارسال آن برای تمام اعضای کارگروه (پانل) است. سپس از آنان می‌خواهیم که درجه اهمیت آنها را مشخص کنند. پس از گردآوری داده‌ها در دور اول، رتبه‌بندی‌های به‌دست آمده درباره مسائل مشخص می‌شود و

1. Hsu & Sandford  
2. Iteration  
3. Landeta

در دور بعد، پرسشنامه‌ای تنظیم می‌شود که حاوی رتبه‌بندی حاصل از نظرخواهی دور اول است. از پاسخ‌دهندگان در دور دوم تقاضا می‌شود در صورتی که نظرشان با رتبه‌بندی به‌دست آمده تطابق ندارد، نسبت به توجیه نظر خود با نتایج دور اول یا تعدیل آن اقدام کنند. در دور سوم، عوامل دارای اهمیت متوسط و پایین‌تر، حذف و تعداد عوامل کاهش می‌یابد تا کار برای ادامه، قابل قبول شود. سپس نظر پیشین هر عضو به‌علاوه میانگین نظر اعضای کارگروه (پانل) برای آنان ارسال می‌شود. در دور چهارم نیز، مجموعه عوامل و نظر هر عضو به‌علاوه میانگین نظر اعضای کارگروه (پانل) در دور سوم برای دستیابی به اتفاق نظر و پایان دادن به مراحل، اجرا می‌شود. بدین ترتیب می‌توان به توافقی - از نقطه نظر تشخیص مسائل حاصل - دست یافت. به‌طور معمول یک مقیاس پنج درجه‌ای برای رتبه‌بندی به کار می‌رود که به‌ترتیب اهمیت شامل: «تأثیر بسیار کم=۱»، «تأثیر کم=۲»، «تأثیر متوسط=۳»، «تأثیر زیاد=۴»، «تأثیر خیلی زیاد=۵» است. از اعضای کارگروه تقاضا می‌شود که در صورت تمایل، مواردی را که در پرسشنامه ذکر نشده و از نظر ایشان مهم تلقی می‌شود، ذکر کنند (رحمان سرشت، کاظمی، ۱۳۸۹، ص ۵۱۵).

همان‌گونه که پیش از این هم اشاره شد، روش دلفی با مشارکت افرادی انجام می‌پذیرد که در موضوع پژوهش دارای دانش و تخصص باشند. پانل را جامعه‌شناس آمریکایی "لازارسفلد" ابداع کرده است. پانل بر دو اصل استوار است؛ الف) تکرار پرسش‌های واحد در فاصله‌های منظم (ب) مصاحبه با اشخاصی واحد در طول بررسی (خاکی، ۱۳۸۲، ۵۶-۵۷). پانل از مهم‌ترین شیوه‌ها در مطالعات طولی، و در اصل واژه‌ای انگلیسی است که دلالت بر تعدادی کارشناس یا اعضای هیأت منصفه دارد که نمایانگر مطالعه و دگرگونی رفتار و همچنین تغییر در عقاید و افعال یک جمعیت از طریق کاربرد سلسله‌پرسش‌هایی (فهرست پرسش‌ها) می‌باشد. پانل نه تنها موجب شناخت نوع، مسیر و آهنگ تغییرها می‌شود، بلکه شناخت علل و عوامل تغییرات را نیز ممکن می‌سازد. این افراد بر خلاف آنچه در پیمایش‌های کمی معمول است، بر مبنای نمونه‌گیری احتمالی<sup>۱</sup> انتخاب نمی‌شوند.

اعتبار روش دلفی را می‌توان از دو منظر اعتبار داخلی و اعتبار خارجی بررسی کرد. در بررسی اجمالی اعتبار خارجی این روش، دو رویکرد مهم موجود است. در رویکرد اول، مستقل از

جدول ۱. عارضه‌های استخراج‌شده از مرور ادبیات

چالش‌ها و موانع						نام محقق
		هزینه‌های مالی	فقدان حمایت مدیر عملیاتی	دشواری عمل به برنامه‌های توسعه‌ای در محیط کار	ایجاد توقع	Miller & Best, 1993
فقدان آگاهی از نحوه توسعه	فقدان انگیزه و تعهد شخصی	عدم توافق با تشخیص نقاط قوت و ضعف	فقدان تعهد سازمان	عدم حمایت مدیر	کمبود وقت	Ballantyne & Povah, 2004
عدم آموزش ارزیاب	عدم پیاده‌سازی برنامه‌های کانون	جابه‌جایی کارکنان	عدم حمایت مدیر سطح بالا	عدم درگیر شدن افراد مناسب	برنامه‌ریزی ضعیف	Thornton et al. 2015
		تغییر در الزامات شغلی	همکاربودن ارزیاب و ارزیابی‌شونده	استفاده از تمرینات مشابه	فرسودگی و خستگی ارزیاب‌ها	Jeanneret & Silzer, 1998

موضوع مورد مطالعه، یافته‌های روش دلفی و واقعیت‌هایی که دلفی به دنبال کشف آنهاست، با سایر روش‌ها مقایسه می‌شود. در این رویکرد، ارزیابی به روش دلفی مستقل از کیفیت اجرا و موضوع است. رویکرد دیگر عبارت است از اینکه با توجه به موضوع دلفی، امکانات موجود و کارشناسان در دسترس، آیا روش دلفی می‌تواند به نتایج صحیح منجر شود؟ و اما اعتبار داخلی روش دلفی، عبارت است از میزان مقبولیت اجرای دلفی و نتایج حاصل از آن در جامعه هدف. بدین معنا که آیا نتایج حاصل از اجرای دلفی از مقبولیت عام برخوردار خواهد بود یا خیر؟

جامعه آماری این پژوهش، ارزیاب‌ها، متخصصان، خبرگان و ارزیابی‌شوندگان کانون‌های ارزیابی و توسعه و همچنین اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها می‌باشد. روش جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه با خبرگان در سه سطح عضو هیئت علمی دانشگاه، ارزیاب و ارزیابی‌شونده و استفاده از فن دلفی است.



در نخستین مرحله، برای استخراج عارضه‌های اصلی کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران، به‌طور گسترده به مرور پژوهش‌های پیشین پرداخته شد؛ البته در پایگاه‌های داده داخلی و خارجی مطالعات چندانی در این زمینه یافت نشد. سپس با ۱۷ نفر از خبرگان دانشگاهی و متخصصان این حوزه، مصاحبه‌هایی با محور شناسایی عارضه‌های کانون ارزیابی صورت گرفت و از تحلیل محتوای این مصاحبه‌ها، عارضه‌های کانون‌های ارزیابی و توسعه، شناسایی و در ۷ گروه طبقه‌بندی شد. در ادامه، اعضای جلسه برای ارائه نظر به روش دلفی انتخاب شدند. در این پژوهش اعضا به صورت نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند انتخاب شدند. در ابتدا ۱۵ نفر نامزد واجد شرایط که توسط پژوهشگر برای این پژوهش مناسب شناخته شدند، انتخاب گردیدند. این افراد دارای حداقل یک یا چند ویژگی از ویژگی‌های زیر بودند:

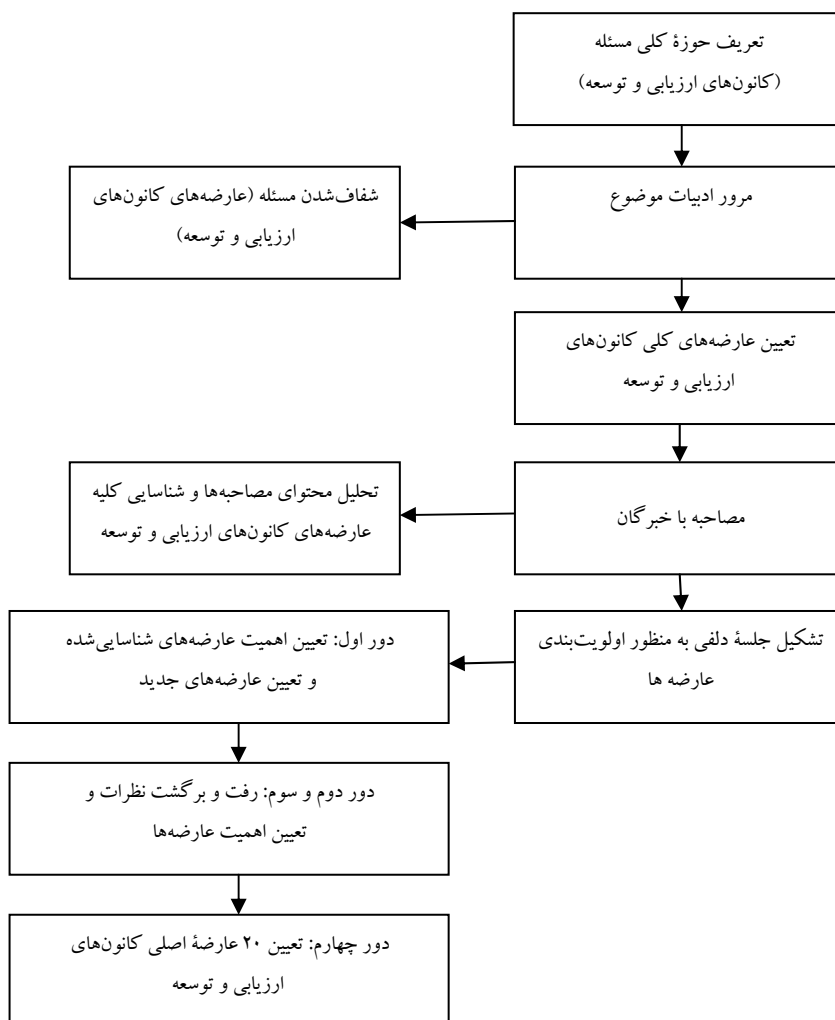
• عضو هیئت علمی دانشگاه یا مؤسسه‌های پژوهشی

• ارزیاب

• متولی کانون ارزیابی

• شرکت‌کننده در کانون ارزیابی

در دور اول، فهرستی از عارضه‌های کانون‌های ارزیابی که از تحقیقات پیشین و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها استخراج شده بود، برای تعیین میزان اهمیت آنها، در اختیار اعضای جلسه دلفی قرار گرفت. همچنین از آنها تقاضا شد، ایده‌ها و نظراتشان را در مورد عواملی که در این فهرست به آنها اشاره نشده است، بیان کنند. در دور دوم، میانگین نظر شرکت‌کنندگان در دور اول برای تعیین میزان اهمیت، تقدیم آنان شد. در دورهای سوم و چهارم، نظر اعضا در مورد عواملی که اهمیت آنها در دورهای یادشده (اول و دوم) «زیاد» و «خیلی زیاد» تشخیص داده شده بود، دوباره دریافت شد. روش دلفی پس از انجام دور چهارم و دستیابی به اتفاق نظر مطلوب به پایان رسید. در پایان دور چهارم، در مورد ۱۵ عارضه کانون ارزیابی که بیشترین اولویت را داشتند، بین صاحب‌نظران اتفاق نظر حاصل شد.



شکل ۱. فرایند پژوهش

در این پژوهش، برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای جلسه، از ضریب هم‌هنگی کندال<sup>۱</sup> استفاده شده است. برای تعیین ترتیب اهمیت متغیرهای شناسایی شده در روش دلفی، پس از

1. Kendall Tau-b Correlation Coefficient

نمره‌گذاری پاسخ‌های متخصصان درباره اهمیت متغیرهای شناسایی شده در روش دلفی، پس از نمره‌گذاری پاسخ متخصصان در مورد اهمیت هر یک از متغیرها، میانگین و انحراف معیار نمره‌ها بر اساس محاسبه نزولی مرتب شد. اعضای نشست در بخش رتبه‌بندی عوامل ۱۵ نفر بودند که به صورت مستقل ۴۲ عامل مورد مطالعه را بر اساس اهمیت مورد نظر مرتب کردند. ضریب هماهنگی که برابر با ۰.۶۱ است، اتفاق نظر قابل قبولی را نشان می‌دهد. شکل (۱)، فرایند انجام پژوهش را نشان می‌دهد.

## یافته‌های پژوهش

در جدول (۲) نتایج حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه با خبرگان آمده است. بعد از شناسایی عارضه‌ها، آنها در هفت طبقه اصلی دسته‌بندی شده‌اند.

### جدول ۲. عارضه‌های کانون ارزیابی و توسعه، استخراج شده از تحلیل محتوای مصاحبه با خبرگان

عارضه‌ها	طبقه اصلی
بومی نبودن مدل شایستگی طراحی نامناسب مدل شایستگی تقلید از مدل شایستگی سایر سازمان‌ها عدم تناسب مدل شایستگی با فرهنگ سازمان ارزیابی شایستگی‌های نامرتبط با شغل مورد نظر مورد قبول نبودن مدل شایستگی از نظر شرکت کنندگان تدوین نشدن مدل شایستگی بر اساس روش‌های علمی عمومی بودن مدل شایستگی (برای تمام مشاغل مدیریتی شایستگی‌های یکسان)	مدل شایستگی
حرفه‌ای نبودن ارزیاب‌ها داران نبودن برخی از شایستگی‌های مورد نیاز جهت ارزیابی عدم صحت برخی از ارزیابی‌های ارزیاب‌ها به دلیل کم بودن تعداد روزهای ارزیابی کم بودن تعداد ارزیاب حرفه‌ای این حوزه در ایران مورد قبول نبودن گروه ارزیاب از نظر ارزیابی شونده‌گان	ارزیاب

(۱۵۱مه) جدول ۲. عارضه‌های کانون ارزیابی و توسعه، استخراج‌شده از تحلیل محتوای ...

<p>آماده‌نبودن شرکت‌کننده در کانون از نظر روحی و جسمی فقدان درکی درست از کانون در شرکت‌کننده عدم برگزاری جلسه‌ای توجیهی جهت آشنایی با کانون عدم ضرورت ورود به کانون برای برخی از افراد عدم وجود شاخص‌های مشخص برای شرکت‌کنندگان جهت شرکت در کانون (افراد برای شرکت در آن باید واجد شرایط و معیارهای خاصی باشند) عدم آگاهی کافی شرکت‌کنندگان در مورد نحوه پاسخگویی به تمرین‌ها بی‌اطلاعی شرکت‌کنندگان نسبت به اینکه هر ابزاری کدام مهارت را می‌سنجد قرارداشتن شرکت‌کنندگان در سطوح مشابه</p>	<p>ارزیابی شونده</p>
<p>از دست‌دادن پیچیدگی کانون بعد از مدتی و لورفتن تمرین‌ها و نحوه امتیازگرفتن در آنها توسط شرکت‌کنندگان قبلی عدم ارزیابی شرکت‌کنندگان از نظر مهارت‌های تخصصی عدم تناسب میان ابزارها و تمرین‌ها و سطح سازمانی فرد شرکت‌کننده عدم تناسب میان تمرین‌ها و Caseها و مسائل و مشکلات سازمانی عدم قابلیت ابزارها برای تعیین شایستگی‌های مورد نظر استفاده از ابزارهای قدیمی و عدم وجود خلاقیت در ایجاد آنها</p>	<p>ابزار</p>
<p>عدم استفاده از نتایج کانون (عدم انتخاب یا ارتقای فرد تأییدشده در کانون) عملی نشدن نتایج کانون ندادن بازخوردی تفصیلی راجع به نقاط ضعف و قوت ارزیابی‌شوندگان نبود روحیه انتقادپذیری در میان افراد وجود نداشتن برنامه توسعه فردی (IDP) در کانون‌ها</p>	<p>بازخورد</p>
<p>تدارک محیط فیزیکی نامناسب برای کانون بی‌توجهی به نحوه چیدمان میزها و صندلی‌ها عدم توجه به نور اتاق بی‌توجهی به نوع میز (بهتر است گرد باشد)</p>	<p>طراحی فیزیکی</p>
<p>فقدان مجریان مناسب این امر مشکل یافتن مشاوره مناسب و آگاه برای پیاده‌سازی کانون کم یا زیاد کردن تعداد شایستگی‌های مورد ارزیابی متناسب با مبلغ دریافتی، توسط برخی از مجریان پرننگ‌شدن جنبه مادی کانون برای برخی مجریان</p>	<p>تیم اجرایی</p>

در بخش اول دور اول پرسشنامه دلفی، عارضه‌های مربوط به کانون ارزیابی که از ادبیات موضوع و تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام شده، استخراج شده است، برای اعضا ارسال شد. در این بخش، پاسخگو باید نظر خود را درباره اهمیت هر کدام از عارضه‌ها اعلام کند. بخش دوم پرسشنامه، به ارائه عوارضی اختصاص داشت که در فهرست بخش اول، موجود نبودند، اما از نظر پاسخگو، مهم و کلیدی محسوب می‌شدند. در این بخش از پاسخگویان خواسته شد، عوامل مؤثر مورد نظر خود را چنانچه مهم تشخیص می‌دهند، به همراه توضیحی کوتاه ارائه کنند. در این بخش، پاسخگویان در مجموع ۸ عارضه را مطرح کردند که در مجموع تعداد عوامل به ۵۰ عارضه رسید.

جدول ۳. عارضه‌های کانون‌های ارزیابی و توسعه از دیدگاه اعضای پانل دلفی

ردیف	عارضه
۱	واهمه افراد از شرکت در کانون به علت ترس از شناسایی نقاط ضعف آنها
۲	عدم حمایت مدیران ارشد
۳	عدم وجود پیش نیازهای لازم برای اجرای کانون
۴	عدم وجود آمادگی و بلوغ سازمانی برای اجرای کانون
۵	عدم سنجش تعهد سازمانی کارکنان
۶	مد تلقی شدن کانون ارزیابی و عدم توجه به هدف آن
۷	عدم وجود فرایندها، رویه و دستورالعمل‌های تسهیل کننده کانون و استفاده از نتایج آن
۸	در نظر گرفته نشدن تفاوت‌های شخصیتی، فرهنگی، جنسیتی و... در ارزیابی

در پایان چهار دور دلفی، اعضای کارگروه (پانل)، ۱۵ عارضه را بااهمیت تشخیص دادند که به ترتیب در جدول زیر آمده است.

۱۱ عارضه، قبلاً از مصاحبه‌ها و ادبیات موضوع استخراج شده بود و ۴ عارضه توسط خود اعضای پانل دلفی ارائه شد. در جدول (۴)، فهرست عارضه‌ها و اینکه آیا از ادبیات موضوع و مصاحبه استخراج شده‌اند و یا نتیجه نظرات پانل دلفی هستند، بیان شده است. در مورد عارضه‌هایی که از ادبیات و مصاحبه احصا شده‌اند، با توجه به جدول (۲)، طبقه اصلی عارضه نیز ذکر شده است.

جدول ۴. ترتیب اهمیت عوامل از نظر اعضای پانل دلفی

کد	شرح عارضه	گروه اصلی	ادبیات و مصاحبه	پانل دلفی
X1	عدم حمایت مدیر ارشد			*
X2	بومی نبودن مدل شایستگی	مدل شایستگی	*	
X3	مد تلقی شدن کانون ارزیابی و عدم توجه به هدف آن			*
X4	عملی نشدن نتایج کانون جهت ارائه برنامه توسعه فردی	بازخورد	*	
X5	منحصربه‌فرد نبودن مدل شایستگی در هر سطح از مشاغل	مدل شایستگی	*	
X6	عدم صحت برخی از ارزیابی‌های ارزیاب‌ها به دلیل کم بودن تعداد روزهای ارزیابی	ارزیاب	*	
X7	عدم وجود آمادگی و بلوغ سازمانی برای اجرای کانون			*
X8	عدم تعیین معیار مشخصی برای انتخاب شرکت کنندگان کانون توسط مدیر ارشد	ارزیابی شونده	*	
X9	عدم تناسب میان ابزارها و تمرین‌ها و سطح سازمانی فرد شرکت کننده	ابزار	*	
X10	فقدان درکی درست از کانون در شرکت کننده	ارزیابی شونده	*	
X11	عدم استفاده از نتایج کانون (عدم انتخاب یا ارتقای فرد تأیید شده در کانون)	بازخورد	*	
X12	استفاده از ابزارهای قدیمی و عدم وجود خلاقیت در ایجاد آنها	ابزار	*	
X13	ارزیابی شایستگی‌های نامرتبط با شغل مورد نظر	مدل شایستگی	*	
X14	مورد قبول نبودن گروه ارزیاب از نظر ارزیابی شونده‌گان	ارزیاب	*	
X15	عدم وجود فرایند، رویه و دستورالعمل تسهیل کننده کانون و استفاده از نتایج آن			*

### نتیجه گیری و پیشنهادها

نقش و تأثیر شگرف کانون‌های ارزیابی و توسعه در سال‌های اخیر آنچنان برای سازمان‌های ایرانی روشن شده است که استفاده از آن در فرایند انتخاب و ارتقای مدیران در حال تبدیل شدن به یک الگوی (مد) رایج مدیریتی است. هر چند کانون ارزیابی در هر صورت برای نظام مدیریتی

سیاست‌زده و قائم‌به‌فرد در بسیاری از سازمان‌های ایران بسیار مثبت و ارزنده خواهد بود؛ اما در جهت استفاده بهینه از این فرایند، رونوشت‌برداری محض روش‌ها و محتوای کانون، می‌بایست جای خود را به ارائه ایده‌های نوین و تعریفی متناسب با اقتضائات هر سازمان بدهد. با شناسایی عارضه‌های مهم این کانون‌ها، شایستگی‌هایی که در عمل، حلال مشکلات مدیریتی سازمان‌های کشورمان باشد، مورد ردیابی دقیق قرار می‌گیرند و روند شناسایی و مدیریت استعدادها و ایجاد بانک مدیران آینده و جانشین‌پروری به‌طور صحیح صورت می‌گیرد. بعد از انجام مصاحبه و اجرای مراحل روش دلفی، در پایان دور چهارم، ۱۵ عارضه پراهمیت کانون‌های ارزیابی و توسعه شناسایی شدند. این عارضه‌ها به ترتیب عبارتند از: عدم حمایت مدیر ارشد، بومی‌نبودن مدل شایستگی، مد تلقی شدن کانون ارزیابی و عدم توجه به هدف آن، عملی‌نشدن نتایج کانون جهت ارائه برنامه توسعه فردی، منحصربه‌فرد نبودن مدل شایستگی در هر سطح از مشاغل، عدم صحت برخی از ارزیابی‌های ارزیاب‌ها به دلیل کم‌بودن تعداد روزهای ارزیابی، عدم وجود آمادگی و بلوغ سازمانی برای اجرای کانون، عدم تعیین معیار مشخصی برای انتخاب شرکت‌کنندگان کانون، عدم تناسب میان ابزارها و تمرین‌ها و سطح سازمانی فرد شرکت‌کننده، فقدان درکی درست از کانون توسط شرکت‌کننده، عدم استفاده از نتایج کانون (عدم انتخاب یا ارتقای فرد تأییدشده در کانون)، استفاده از ابزارهای قدیمی و عدم وجود خلاقیت در ایجاد آنها، ارزیابی شایستگی‌های نامرتبط با شغل مورد نظر، مورد قبول نبودن گروه ارزیاب از نظر ارزیابی‌شوندگان، عدم وجود فرایندها، رویه و دستورالعمل‌های تسهیل‌کننده کانون و استفاده از نتایج آن. عارضه‌های شناسایی شده با خطاهای رایج کانون‌های ارزیابی که در تحقیقات محققان دیگر (از جمله کالدول و همکاران، ۲۰۰۳ و ثورنتون و راپ، ۲۰۰۶) مورد اشاره قرار گرفته‌اند، از جمله تجزیه و تحلیل ناکافی شغل، تعریف ضعیف معیارهای ارزیابی، تمرین‌های ضعیف، ضعف ارزیاب‌ها و آموزش ناکافی آنها، آمادگی ناکافی داوطلبان، امتیازبندی و مستندسازی نامرتب ارزیاب‌ها و استفاده نادرست، هماهنگی خوبی دارد. بدین ترتیب پیشنهاد می‌شود، سازمان‌ها قبل از استفاده از این کانون‌ها، به عارضه‌های شناسایی شده در این پژوهش توجه کنند.

از آنجا که در این پژوهش، از روش دلفی استفاده شد، نتایج به‌دست آمده بر قضاوت اعضای پانل استوار است. اگرچه انتخاب اعضای پانل به‌صورت غیراحتمالی صورت گرفته است، اما سعی

شده است اعضا، دارای صلاحیت تخصصی باشند. با این وجود افراد بسیاری بودند که صلاحیت عضویت در این پانل را داشتند که به دلیل عدم تمایل یا نداشتن وقت، امکان همکاری آنان در این پژوهش فراهم نشد و پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی از افراد بیشتری جهت نظرخواهی استفاده شود. با توجه به اینکه در پژوهش‌های پیشین انجام شده توسط محققین در جوامع غربی، جنبه‌های احتمالی تبعیض‌های جنسیت، نژاد و قومیت نیز در کانون‌های ارزیابی مدیران و کارکنان بررسی و به آنها اشاره شده است، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی در ایران، این عارضه‌های کانون‌های ارزیابی به ویژه تبعیض قومیتی و جنسیتی احتمالی نیز مورد مطالعه قرار گیرند.



## منابع

- بابایی، محمد علی (۱۳۸۳). طراحی کانون ارزیابی مدیران، مجله تدبیر، ش ۱۴۵، صص ۱۲-۱۶.  
بالانتاین، یان و پوا، نیگل (۱۹۹۵). کانون ارزیابی و توسعه مدیران، ترجمه مسعود سلطانی. تهران: انتشارات آسیا.
- تورنتن، جرج (۱۹۴۰). کانون‌های ارزیابی در مدیریت منابع انسانی، ترجمه سعید جعفری‌مقدم، مجید سلیمی و سعید شهبازمرادی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۲). روش تحقیق در مدیریت، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، مرکز انتشارات علمی.
- خشوعی، مهدیه‌سادات؛ عریضی، حمیدرضا و نوری، ابوالقاسم (۱۳۹۳). طراحی و اجرای کانون ارزیابی مدیران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال ۶، ش ۳، صص ۲۷-۴۷.
- رحمان‌سرشت، حسین و کاظمی، حمید (۱۳۸۹). الگوی رابطه عوامل مؤثر در استفاده کارآمد از فناوری اطلاعات در شرکت‌های کوچک و متوسط ایران: کاربرد روش دلفی، فصلنامه علمی- پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، دوره ۲۵، ش ۳، صص ۵۰۵-۵۲۸.
- رمضانی، ناصرعلی و ملتسمی، نادر (۱۳۸۵). روندهای نوین مراکز ارزیابی در تطبیق کاندیداهای مدیریتی با پست سازمانی در ایران خودرو، سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.
- رهنما، فریدون و شیخ، ابراهیم (۱۳۸۶). اثربخشی کانون‌های ارزیابی مدیران (با مطالعه موردی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران)، همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران، تهران.
- قلی‌پور، رحمت‌الله و هاشمی، محمد (۱۳۹۴). تبیین تأثیر متورینگ بر جانشین پروری: با تمرکز بر طرح توسعه فردی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال ۷، ش ۲، صص ۲۵-۵۲.
- مشبکی، اصغر و لطیفی، میثم (۱۳۸۴). ایجاد مراکز ارزیابی مهم‌ترین گام برای استقرار نظام شایسته‌سالاری در بخش دولتی ایران، دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.
- ناصرحی‌فر، وحید؛ آرمجیو، هانیه و تقوی‌فرد، محمدتقی (۱۳۹۴). طراحی الگوی یکپارچه تغییرات در سازمان‌های ایرانی با استفاده از رویکرد دلفی فازی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال ۷، ش ۲، صص ۲۳۷-۲۶۶.

- نیکوکار، غلام‌حسین؛ مهدوی مزده، محمد؛ موسوی، سیدجلال و علیدادی تلخستانی، یاسر (۱۳۹۳). ارائه مدلی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال ۶، ش ۲، صص ۳۹-۵۵.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 3th Ed. Kogan Page. London and Philadelphia.
- Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49, 141-168.
- Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38, 215-226.
- Beer, M., and Spector, B. (2008). Human Resource Management: The Integrative of Industrial Relations and Organizational Behavior. In *K. Resource Management*, Vol. 2. Stanford: JAI Press.
- Ballantyne, I., & Povah, N. (2004). *Assessment and development centres*. Gower Publishing, Ltd. Chicago.
- Bernardin, J. H., Konopaske, R., & Hagan, C. M. (2012). A comparison of adverse impact levels based on top-down, multisource, and assessment center data: Promoting diversity and reducing legal challenges. *Human Resource Management*, 51(3), 313-341.
- Byham, W. C. (1977). Assessor selection and training. In J. L. Moses & W. C. Byham (Eds.), *applying the assessment center method* (pp. 89-126). New York: Pergamon Press.
- Caldwell, C., Thornton, G. C., & Gruys, M. L. (2003). Ten classic assessment center errors: Challenges to selection validity. *Public Personnel Management*, 32(1), 73-88.
- 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*. Vol 8 (2), 265-282.
- Chen, H. C., (2006), Assessment Center: A Critical Mechanism for Assessing HRD Effectiveness and Accountability, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 8 (2), 247-264.
- Chen, H. C., Sandford B. A. (2007) The Delphi technique: making sense of consensus. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, Vol. 12 (10), 1-8.
- Dawes, R. (1979). The robust beauty of improper linear models in decision making. *American Psychologist*, 34, 571-582.
- Eurich, T. L., Krause, D. E., Cigularov, K., & Thornton III, G. C. (2009). Assessment centers: Current practices in the United States. *Journal of Business and Psychology*, 24(4), 387-407.
- Fiedler, A. M. (2001), Adverse Impact on Hispanic Job Applicants during Assessment Center Evaluations, *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, Vol. 23 (1), 102-110.
- Gatewood, R., Field, H., & Barrick, R. (2011). *Human Resource Selection*. 7<sup>th</sup> Ed., Cengage Learning.
- Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B., Thornton, G. C., & Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of applied psychology*, 72(3), 493-511.
- Guion, R. M. (1987). Changing Views for Personnel Selection Research, *Personnel Psychology*, Vol. 40, 199-213.
- Hsu, Chia-Chien, Sandford, Brian A. (2007). The Delphi Technique: Making Sense Of Consensus. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, Vol. 12, p1.

- Howard, A. (1974). An assessment of assessment centers. *Academy of Management Journal*, 17(1), 115-134.
- Hart, G. L., & Thompson, P. H. (1979). Assessment centers: For selection or development?. *Organizational Dynamics*, 7(4), 63-77.
- Joiner, D. A. (2000). Guidelines and ethical consideration for assessment center operations: International task force on assessment center guidelines. *Public Personnel Management*, 29, 315-331.
- Keeney S, Hasson F, McKenna HP. (2001) A critical review of the Delphi technique as a research methodology for nursing. *Int J Nurs Stud*. 38 (2): 195-200.
- Landeta J. Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting and Social Change* 2006; 73(5); 82-467.
- Mathis, L. (2005), *Human Resource Management*, Thomas south western.
- Melancon, S. C., & Williams, M. S., (2006), Competency-Based Assessment Center Design: A Case Study, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 8 (2), 283-314.
- Miller, T. and Best, B. (1993), Is There Life after Development Centers?, *Selection and Development Review*, 9, (1), February.
- Noe, Raymond A. & Steffy Brian D. (1998), The Influence of Individual Characteristics and Assessment Center Evaluation on Career Exploration Behavior and Job Involvement, *Journal of Vocational Behavior*, 30, 187-202.
- Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2006). *People Resourcing Contemporary HRM in Practice*, London: Pearson Education Limited.
- Ryan, A. M., & Sackett, P. R. (1998). Individual assessment: The research base. in: Jeanneret, R., and Silzer, R., (Eds.) *Individual Psychological Assessment: Predicting Behavior in Organizational Settings*, 54-87, Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- Spence, J. R., & Keeping, L. (2011). Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research, *Human Resource Management Review*, 21, 85-95.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2011). *Human Resource Management; Linking Strategy to Practice*. 2<sup>nd</sup> Edition, New York: John Wiley.
- Thornton, G. C., III, & Byham, W. C. (1982). *Assessment centers and managerial performance*. New York: Academic Press.
- Thornton, G. C., III, & Rupp, D. E. (2006). *Assessment centers in human resource management: strategies for prediction, diagnosis and development*. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Thornton, G. C., III, & Rupp, D. E. (2004). Simulations and assessment centers. In M. Hersen (Ed.), *Comprehensive handbook of psychological assessment: Vol. 4. Industrial and organizational assessment*. (J. C. Thomas, Vol. Ed., pp. 319-344). Hoboken, NJ: John Wiley.
- Thornton III, G. C., Rupp, D. E., & Hoffman, B. J. (2015). *Assessment center perspectives for talent management strategies*. Routledge.
- Van der Heijde, C., and Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45 (3), 449-476.
- Varshney, D. (2015). A Leadership Assessment Center for Graduate Students: Case of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 10(4), 249-258