آسیب‌شناسی کانون ارزیابی و توسعه:
تجربه کانون ارزیابی و توسعه مرکز آموزش مدیریت دولتی

مصطفی حسن‌زاده[۱]

چکیده

کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران روزبه‌روز به‌طور گسترده‌تری به‌عنوان ابزاری برای جذب، ارتقا و توسعه مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین، موفقیت رویکرد کانون ارزیابی و توسعه به‌طور قابل توجهی مورد تایید قرار گرفته است. با این حال، چالش‌های خاصی در حین طراحی و توسعه کانون‌های ارزیابی و توسعه می‌توانند نقاط قوت آن را تضعیف نمایند. این مطالعه با استفاده از طرح کیفی و روش تحقیق مطالعه موردی چندگانه قصد دارد به شناسایی آسیب‌هایی بپردازد که اعتبار کانون‌های ارزیابی و توسعه را به چالش می‌کشند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که سه دسته از مسائل وجود دارند که برای شناخت کانون‌های ارزیابی و توسعه و درک آسیب‌های موجود بایستی مورد توجه قرار گیرند. مسائلی که مربوط به طراحی می‌شوند و موضوعاتی همچون مدل شایستگی، دستورالعمل‌ها، تمرین‌ها و گزارش‌های بازخورد را دربرمی‌گیرند؛ مسائلی که مربوط به ارزیابان می‌شوند و موضوعاتی همچون شرایط شغلی، شخصیت، دانش و تخصص آنها را مورد توجه قرار می‌دهند و مسائلی که مربوط به ارزیابی‌شوندگان می‌باشند و موضوعاتی همچون قدرت تشخیص، قدرت تصویرسازی و ویژگی‌های آنها را شامل می‌شوند.

مقدمه

کانون‌های ارزیابی (ACs) برای اهداف توسعه، تشخیص و انتخاب در سرتاسر جهان به کار گرفته می‌شوند (کروس و تورنتن[۲]، ۲۰۰۹؛ کروس و همکاران، ۲۰۱۱؛ تورنتن و کروس، ۲۰۰۹). در کانون ارزیابی، ارزیابی‌شوندگان در چندین تمرین که موقعیت‌های مربوط به شغل را شبیه‌سازی می‌کنند، شرکت می‌کنند و توسط چندین ارزیاب، رفتار آنها در هر تمرین براساس رفتارهای از پیش تعریف شده ارزیابی می‌شود. بر این اساس، در هسته روش AC ماهیت تعاملی آنها نهفته است که ارزیابی‌شوندگان و ارزیابان، چندین تمرین کانون ارزیابی که موقعیت‌های مرتبط با شغل را شبیه‌سازی می‌کنند و رتبه‌بندی (امتیازدهی) ارزیابان را شامل می شود (کلاینمن و اینگولد[۳] ، ۲۰۱۹). به‌طورکلی، کانون‌های ارزیابی از ارزیاب ها، ارزیابی شونده‌ها، موقعیت‌های شبیه‌سازی شده (تمرین‌ها) تشکیل یافته‌اند (پاتنیک و پدهی[۴]، ۲۰۲۱) که هر کدام از این عناصر کمیت و کیفیت خاص خود را دارند و ضروری است در طراحی و اجرای کانون‌های ارزیابی و توسعه به آنها توجه شود. در میان انواع تمرین‌های کانون ارزیابی و توسعه، ارائه‌های شفاهی (مثلاً ارائه فروش)، ایفای نقش (مثلاً ملاقات با زیردستان با عملکرد پایین)، بحث‌های گروهی (مثلاً بحث در مورد فعالیت‌های جدید رسانه‌های اجتماعی یک شرکت)، مطالعات موردی و تمرینات نوشتاری (مثلاً ساختاربندی وظایف مختلف از طریق ایمیل، تماس‌های تلفنی و جلسات) عموماً رایج هستند (هرملین[۵] و همکاران، ۲۰۰۷؛ سیکت[۶] و همکاران، ۲۰۱۷).

در ایران، سازمان‌های مختلف به‌دلیل رواج کانون‌های ارزیابی و توسعه و میل به کسب مزیت‌های رقابتی جدید و همچنین ابلاغیه مصوبه دولت در خصوص لزوم برگزاری کانون ارزیابی برای انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای و توسعه شایستگی‌های مدیران، استقبال زیادی از این روش شده است. بدین‌ترتیب کانون‌های ارزیابی در ایران ابتدا برای ۴۰۰ نفر از مدیران وزارتخانه‌ها به‌صورت پایلوت اجرا شد و از این طریق مدل شایستگی عمومی مدیران استخراج گردید. در این راستا، مرکز آموزش مدیریت دولتی به‌عنوان یکی از متولیان و مراکز تأیید صلاحیت شده توسط سازمان اداری و استخدامی کشور، فعالیت

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی

2. Krause & Thornton
3. Kleinmann and Ingold
4. Pattnaik & Padhi
5. Hermelin
6. Sackett
7. Kleinmann and Ingold

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

خود را در حوزه کانون‌های ارزیابی و توسعه از سال ۱۳۹۸ آغاز نموده است. در طول این چند سال، کانون ارزیابی و توسعه مرکز آموزش مدیریت دولتی حدود ۸۰۰ مدیر در سطوح مختلف را توسط چندین گروه از ارزیابان حرفه‌ای مورد ارزیابی قرار داده است. بدون شک، با توجه به گستردگی فعالیت‌های مرکز در حوزه کانون ارزیابی، تجارب زیادی در این حوزه کسب نموده و در طول این مسیر با چالش‌های بسیاری مواجه شده است. این پژوهش قصد دارد به برخی از رایج‌ترین چالش‌ها و مسائل در طراحی و توسعه کانون‌های ارزیابی و توسعه بپردازد که می‌توانند قابلیت اطمینان و اعتبار آن را به چالش بکشند. به‌طور خاص، ما در این پژوهش به تحلیل کانون‌های ارزیابی و توسعه می‌پردازیم تا از زاویه عناصر مختلف دخیل در این فرایندها، مسائل و چالش‌های موجود مورد بررسی قرار گیرد و آسیب‌هایی که اعتبار کانون‌های ارزیابی را می‌توانند تضعیف کنند، شناسایی شوند.

مرور ادبیات

برای چندین دهه است که تحقیقات مربوط به کانون‌های ارزیابی و توسعه بر رویکردهای مفهومی متمرکز شده‌اند که اساس طراحی کانون‌های ارزیابی و توسعه را مورد مداقه قرار داده و مفروضاتی را برای نحوه عملکرد کانون‌های ارزیابی درنظر گرفته‌اند (به‌عنوان مثال، رویکردهای بیشتر توصیفی و تجویزی). بر این اساس، اعتبار تحقیقات کانون ارزیابی با تأکید اولیه بر اعتبار ملاک و به دنبال آن اعتبار سازه متمرکز بوده است که بر پارادایم‌های مورد استفاده (یعنی مجموعه مفروضات و روش‌های تفسیری مانند تحلیل‌های چند وجهی- چند روشی و تأییدی) تاکید داشته است (کلاینمن و اینگولد[1]، ۲۰۱۹).

در این راستا، سیکت و همکارانش (۲۰۱۷) در متاآنالیز خود دریافتند که اعتبار ملاک مربوط به کانون‌های ارزیابی در مقایسه با آزمون‌های توانایی شناختی ۰/۴۴ به ۰/۲۲ است. علاوه بر اعتبار ملاک، مطالعات تجربی همچنین بر اعتبار سازه کانون‌های ارزیابی و توسعه متمرکز شده‌اند (جکسون[2] و همکاران، ۲۰۱۶؛ ویرز و همکاران، ۲۰۲۰؛ وهر[3] و آرتور، ۲۰۰۳). اگرچه متاآنالیزها از اعتبار ملاک رتبه‌بندی کانون‌های ارزیابی پشتیبانی می‌کنند (آرتور[4] و همکاران، ۲۰۰۳؛ گوگلر[5] و همکاران، ۱۹۸۷؛ سیکت و همکاران، ۲۰۱۷)، اما یافته‌های مربوط به اعتبار سازه رتبه‌بندی کانون‌های ارزیابی در خصوص میزانی که این رتبه‌بندی‌ها ابعاد در نظر گرفته شده را اندازه‌گیری می‌کنند، تردیدهایی را ایجاد کرده است (لنس[6] و همکاران، ۲۰۰۴؛ لنس، ۲۰۰۸؛ وهر[7] و آرتور، ۲۰۰۳ به نقل از کلاینمن و اینگولد، ۲۰۱۹). برخلاف انتظارات اولیه مبنی بر اینکه رتبه‌بندی‌های عملکرد ارزیابی‌شوندگان در ابعاد (شایستگی‌ها) یکسان باید به‌طور قابل ملاحظه‌ای در بین تمرین‌ها همبستگی داشته باشد، اما یافته نشان داده است که همبستگی بین رتبه‌بندی‌های یک بعد در بین تمرین‌ها پایین است (یعنی اعتبار همگرا کم است) و همبستگی بین رتبه‌بندی‌ها ابعاد مختلف در تمرینات، بالا است (باولر[8] و وهر، ۲۰۰۶؛ لنس و همکاران، ۲۰۰۴؛ وهر و آرتور، ۲۰۰۳). در مجموع، اگرچه شواهدی که از اعتبار ملاک کانون‌های ارزیابی پشتیبانی می‌کنند، گسترده است، اما پشتیبانی از اینکه کانون‌های ارزیابی به روشی که پیشنهاد شده‌اند کار می‌کنند یا نه، مکرراً پراکنده بوده است (کلاینمن و اینگولد، ۲۰۱۸).

با این حال، باتوجه به آنچه بیان شد، چالش‌های خاصی در طول طراحی و توسعه کانون‌های ارزیابی می‌تواند نقاط قوت آن را تضعیف کند (کالدول[9] و همکاران، ۲۰۰۳ ؛ ترنر و نیکول[10] ، ۲۰۱۶؛ وهر و آرتور، ۲۰۰۳). پیچیدگی فرایند و تغییرات آن در سازمان‌ها می‌تواند این چالش‌ها را تشدید کند (سیکت و ریان[11] ، ۱۹۸۵). از این رو، محققان خواستار اتخاذ فرآیندهایی شده‌اند که بتوانند اعتبار سازه کانون‌های ارزیابی را بهبود بخشند (پاتنیک و پدهی[12]، ۲۰۲۱).

در این خصوص محققان به مطالعه کانون‌های ارزیابی و توسعه پرداخته‌اند تا بتوانند چالش‌هایی که این فرایند با آنها مواجه است و اعتبار نتایج آن را تحت تاثیر قرار می‌دهد و تضعیف می‌نماید را شناسایی کنند. برای مثال، کلاینمن و اینگولد (۲۰۱۸) برای درک چالش‌های مربوط به کانون‌های ارزیابی و نحوه عملکرد آن اظهار داشته‌اند که برای درک عملکرد کانون‌های ارزیابی و توسعه بایستی به ماهیت تعاملی کانون‌های ارزیابی و توسعه توجه کرد. به این صورت که هر تمرین را می‌توان به‌عنوان یک تعامل اجتماعی دانست که تحت تأثیر طرف‌های مشارکت‌کننده (ارزیابی‌شوندگان و ارزیابان) و خود موقعیت (جنبه‌های طراحی کانون ارزیابی و توسعه مانند ابعاد و تمرین‌ها و همچنین جنبه‌های دقیق‌تر همچون کنش و واکنش‌های ایفاگران و شفافیت ابعاد و غیره) قرار می‌گیرد و رفتارهای واقعی را برمی‌انگیزد. به این ترتیب، این ماهیت تعاملی یک ویژگی تعیین‌کننده کانون‌های ارزیابی و توسعه است که آنها را از رویه‌هایی که شامل تعامل واقعی با دیگران نیستند (مانند آزمون‌های شخصیت، رزومه) متمایز می‌کند. بنابراین، از

1. Kleinmann and Ingold
2. Jackson
3. Woehr
4. Arthur
5. Gaugler
6. Lance
7. Woehr
8. Bowler
9. Caldwell
10. Turner & Nichol
11. Ryan
12. Pattnaik & Padhi

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

این دیدگاه، برای روشن ساختن چالش‌ها و آسیب‌های پیش‌روی کانون ارزیابی و توسعه نیاز است تا عناصری همچون ارزیابان، ارزیابی‌شوندگان، طراحی کانون و تاثیر متقابل آنها را مورد بررسی قرار دهیم.

علاوه بر موارد بیان شده توسط کلاینمن و اینگولد، مطالعات دیگر (پاتنیک و پدهی، ۲۰۲۱) عناصر بیشتر و تفصیلی‌تری را مورد بررسی قرار داده‌اند و توانسته‌اند چالش‌ها و آسیب‌های کانون ارزیابی را به نحوی دیگر تقسیم‌بندی و تحلیل نمایند.

- تعریف ضعیف چارچوب شایستگی،
- چارچوب شایستگی نامناسب و ناهماهنگ
- طراحی ضعیف تمرین- شایستگی یا ماتریس ابزار-شایستگی
- استفاده از ترکیب ضعیف ابزار
- طراحی نادرست خاتمه دادن به کانون ارزیابی
- نسبت نامناسب ارزیاب به شرکت‌کننده
- آمادگی ناکافی ارزیاب
- ثبت مشاهدات ضعیف که منجر به معناداری و اعتبار کم برنامه‌های توسعه فردی و جلسات بازخورد می‌شود
- عدم توافق در رتبه‌بندی‌های ارزیاب
- برنامه‌ریزی و زمان‌بندی ضعیف
- ناتوانی ارزیابان در استنباط صحیح رفتارهای شرکت‌کنندگان
- اداره جلسات دشوار بازخورد

بررسی عناصر بالا نشان می‌دهد که هر یک از آنها می‌تواند در یکی از گروه‌های مربوط به ارزیابان، ارزیابی‌شوندگان و طراحی کانون ارزیابی که توسط کلاینمن و اینگولد (۲۰۱۸) انجام شده است، قرار گیرند. مطالعات دیگر نیز به این موارد پرداخته‌اند و هر کدام بخشی از موضوع را هدف تحلیل خود قرار داده‌اند. یافته‌های آنها را نیز می‌توان در یکی از سه گروه ارزیابان، ارزیابی‌شوندگان و طراحی قرار داد.

روش شناسی

بیا جنبه‌های روش‌شناختی به معنای بحث از چگونگی انجام دادن پژوهش و منطق تحقیق و چگونگی کسب و توجیه معرفت حاصل از تحقیق است. طیف وسیعی از موارد را باتوجه به ماهیت تحقیق می‌توان در تدقیق طرح تحقیق ذکر کرد. باتوجه به مسئله اصلی پژوهش حاضر که به دنبال تحلیل تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان (ارزیابان، ارزیابی‌شوندگان، تمرین‌ها و ...) در کانون ارزیابی و توسعه و شناسایی چالش‌ها و آسیب های موجود در این فرایند است، طرح کیفی به‌عنوان طرح تحقیق و مطالعه موردی چندگانه به‌عنوان روش تحقیق انتخاب شده است. در انتخاب مورد مطالعه، مجموعه‌ای از احتمالات برای نمونه‌گیری هدفمند در دسترس است. در این مطالعه ترجیح داده شده است مواردی انتخاب شود که دیدگاه‌های متفاوتی را در مورد کانون‌های ارزیابی و توسعه نشان دهند (با عنوان «نمونه‌گیری حداکثر هدفمند»). از این‌رو، این مطالعه چندین مورد از جمله ارزیابان، ارزیابی‌شوندگان و مسائل مربوط به طراحی مانند مدل شایستگی، تمرین‌ها، ماتریس شایستگی، نحوه اجرا و غیره را برای جمع‌آوری اطلاعات خود انتخاب کرده است.

یافته‌ها

همان‌طور که در بخش روش‌شناسی مطرح شد، در این مطالعه اطلاعات از چندین منبع جمع‌آوری شد. به‌عبارتی، اطلاعات از بررسی تجربه زیسته ارزیاب(ها)، ارزیابی‌شونده(ها)، تحلیل مدل شایستگی، ماتریس شایستگی، تمرین‌ها و مسائل مربوط به اجرا استخراج شده‌اند. در هر یک از جداول، نمونه‌ای از شواهد جمع‌آوری شده به‌همراه مفاهیم مرتبط به آنها ارائه شده است. با بررسی اطلاعات جمع‌آوری شده، مشخص شد که اطلاعات مربوط به کانون‌های ارزیابی و توسعه را می‌توان در سه گروه اصلی طبقه‌بندی کردی: مسائل مربوط به طراحی، مسائل مربوط به ارزیابان و مسائل مربوط به ارزیابی شونده‌ها. در ادامه سعی شده است در هر یک از گروه‌ها شواهدی برای مفاهیم استخراج شده ارائه شود و پس از توصیف شرایط موجود هر گروه، برای آن تبیین صورت گیرد.

مسائل مربوط به طراحی

کانون‌های ارزیابی و توسعه به‌طور قابل توجهی بر اساس طراحی متفاوت هستند. آنها از انواع مختلف تمرین‌ها و ابعاد و ویژگی‌های منحصر به فرد تشکیل می‌شوند. در این رابطه، تحقیقات زیادی در مورد تأثیر ابعاد و تمرین‌های کانون‌های ارزیابی بر اعتبار نتایج انجام شده است (آرتور و همکاران، ۲۰۰۳؛ هافمن[1] و همکاران، ۲۰۱۵؛ مریاک[2] و همکاران، ۲۰۱۴). همچنین برخی از مطالعات اولیه نیز در مورد جزئیات بیشتر عوامل طراحی و تعامل آنها با ارزیابان و ارزیابی‌شوندگان پرداخته‌اند (اینگولد و همکاران، ۲۰۱۶؛ لیونز[3] و همکاران، ۲۰۱۵؛ الیور[4] و همکاران، ۲۰۱۶؛ اسکولارت[5] و لیونز، ۲۰۱۲؛ اسپیر[6] و همکاران، ۲۰۱۴). در این مطالعه درخصوص طراحی، پس از جمع‌آوری اطلاعات و کدگذاری آنها، شش مقوله اصلی مشخص شد: تعریف مدل شایستگی، اعتبار مدل شایستگی، دستورالعمل‌های اجرایی، تناسب تمرین- شایستگی، تناسب تمرین- شغل ارزیابی شونده و طراحی دوره‌های توسعه‌ای. در جدول (۱) هر یک از این مفاهیم به همراه چند شاهد ارائه شده است.

1. Hoffman
2. Meriac
3. Lievens
4. Oliver
5. Schollaert
6. Speer

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

مفهوم	شاهدی از مورد
تعریف مدل شایستگی	نیاز است مدل شایستگی بعد از چند سال اجرا دوباره بازبینی بشود و در مورد شایستگی‌ها بازاندیشی صورت بگیرد.
تعریف مدل شایستگی	برخی از شایستگی‌ها در مدل دولت همپوشانی دارند. مرز بین آنها مشخص نیست. وقتی ارزیاب یک مصداق را ثبت می‌کند مشخص نمی‌شود دقیقاً باید به کدام شایستگی ربطش داد.
دستورالعمل‌های اجرایی	دستورالعمل اجرایی در مورد شایستگی‌های تکمیلی مشخص نیست.
دستورالعمل‌های اجرایی	[...] برای مثال یک فردی برای سطح مدیریت میانی در کانون شرکت کرده. این فرد دو شایستگی اجباری دارد که باید نمره بالای ۵ بیاورد. ۵ شایستگی دیگر او مربوط به سطح پایه و اختیاری می‌باشد.در این شایستگی‌ها نمره کمتر از ۵ بیاورد تکلیف چیست!
اعتبار مدل شایستگی	تاکنون کانون‌های زیادی بر اساس مدل شایستگی دولت اجرا شده، ولی یک مطالعه علمی نشده است که آیا این مدل اعتبار دارد یا نه.
تناسب تمرین–شایستگی	گاهی تمرین‌ها پاسخگوی شایستگی‌های مورد سنجش نیستند.
تناسب تمرین– شغل ارزیابی‌شونده	تمرین‌ها با توجه به ویژگی‌های شغلی و سازمانی طراحی نمی‌شوند. در یک کانون وقتی تمرین بحث گروهی را به ارزیابی شونده‌ها دادیم، کلاً گیج و مبهوت بودند و بعد از ۱۵ دقیقه پرسیدند اینها یعنی چی و از ما می‌خواهید چه کار کنیم!
طراحی برنامه‌های توسعه‌ای	کانونی که درواقع در حال حاضر اجرا می‌شود در خوش‌بینانه‌ترین حالت می‌توان به آن کانون ارزیابی گفت. خبری از قسمت توسعه نیست.
طراحی برنامه‌های توسعه‌ای	گزارش‌های بازخوردی که تهیه می‌شود کمک زیادی بر تصمیم گیری‌های مدیریتی نمی‌کند. به نظر من مشکلی را حل نمی‌کند، چون به جزئیات پرداخته نمی‌شود.
طراحی برنامه‌های توسعه‌ای	دوره‌هایی که با عنوان دوره‌های توسعه در گزارش‌ها مشخص می‌شوند، درواقع ارتباطی با مفهوم توسعه ندارند.

جدول ۱: شواهد و مفاهیم استخراج شده در خصوص مسائل طراحی

مطالعات انجام شده در خصوص طراحی کانون‌های ارزیابی به برخی از موضوعات که می‌توانند آسیب‌هایی را برای کانون‌های ارزیابی ایجاد کنند، پرداخته‌اند. برای مثال، با توجه به اینکه ابعاد (شایستگی‌ها) کانون‌های ارزیابی معمولاً براساس تجزیه و تحلیل شغل انتخاب می‌شوند، آرتور و همکاران (۲۰۰۳) بیان می‌کنند که بر اساس مطالعاتی که صورت گرفته، همپوشانی بین ابعاد مشاهده شده است. از این رو، مدل‌های شایستگی نیازمند آن هستند که مورد بررسی قرار گیرند و براساس معیارهایی که مطالعات تجویز نموده‌اند به مرزبندی و شفافیت هر چه بیشتر ابعاد خود بپردازند. همچنین، هافمن و همکاران (۲۰۱۵) اعتبار ملاک انواع مختلف تمرین‌ها در کانون ارزیابی را از طریق متاآنالیز بررسی کرده‌اند. دلیل این امر این است که رتبه‌بندی‌های (امتیازها) کانون ارزیابی، سطوح همگرایی را در بین تمرین‌ها نشان می‌دهند و اثرات تمرین یا ویژگی موقعیتی را منعکس می‌کنند. در کل، این یافته‌های فراتحلیلی از اعتبار رتبه‌بندی ابعاد و تمرین پشتیبانی می‌کنند. در همین راستا، اسپیر و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه خود بررسی کردند که چگونه (ناهمسانی) تمرین‌ها بر رفتار مرتبط با معیار، به‌دلیل تفاوت در تقاضاها و رفتارهای ناشی از آن تأثیر می‌گذارد. یافته‌های این مطالعه شواهدی را ارائه کرد که نشان می‌دهد عدم شباهت بین تمرین‌های یک کانون ارزیابی (یعنی به‌دلیل تقاضاهای متفاوت در بین تمرین‌ها) اعتبار ملاک یا معیار کانون‌های ارزیابی را افزایش می‌دهد، حتی اگر همگرایی

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

رتبه‌بندی‌ها را در بین تمرین‌ها کاهش دهد. مکانیسم مفروض زیربنای این اعتبار افزایشی مرتبط با معیار برای تمرین‌های غیرمشابه این است که تمرین‌های بسیار متفاوت می‌توانند دامنه موقعیت‌های کاری ممکن را به‌طور جامع‌تری به تصویر بکشند. بنابراین، آنها به‌دلیل افزایش وسعت رفتارهای قابل مشاهده، امکان پیش‌بینی جنبه‌های مختلف عملکرد شغلی را فراهم می‌کنند. به این ترتیب، زمانی که عملکرد شغلی گسترده معیار است، تمرین‌های غیرمشابه (یعنی با تقاضاهای موقعیتی متفاوت) باید بر تمرین‌های مشابه ترجیح داده شوند.

علاوه بر این موارد، به برخی از جنبه‌های طراحی همچون برنامه‌ریزی برای اجرا، گزارش‌های بازخورد، دستورالعمل‌ها و... در مطالعات مربوط به کانون‌های ارزیابی پرداخته نشده است؛ اگرچه این جنبه‌ها بر اعتبار کانون ارزیابی تاثیر مستقیم ندارند ولی جزء آسیب‌های کانون ارزیابی و توسعه محسوب می‌شوند و می‌توانند جایگاه کانون ارزیابی و توسعه را در دید سیاست‌گذاران، مجریان و شرکت‌کنندگان تضعیف نمایند.

مسائل مربوط به ارزیاب‌ها

در جدول (۲) به مسائلی پرداخته شده است که مربوط به یکی از عناصر اصلی کانون‌های ارزیابی و توسعه یعنی ارزیابان است. ارزیابان نقش کلیدی در کانون‌های ارزیابی و توسعه دارند؛ زیرا آنها مسئول امتیازدهی و رتبه‌بندی هستند که اساس تصمیمات مربوط به پرسنل را تشکیل می‌دهند. کیفیت امتیاز و رتبه‌بندی ارزیابان، پایه و اساس اعتبار ملاک کانون‌های ارزیابی و توسعه را می‌سازد. از این رو، موضوعاتی در رابطه با ارزیابان وجود دارد که می‌توانند اعتبار نتایج کانون‌های ارزیابی و توسعه را به چالش بکشند و آن را تضعیف نمایند. درخصوص ارزیابان پس از جمع‌آوری اطلاعات و کدگذاری آنها، سه مقوله اصلی مشخص شد: شرایط شغلی ارزیابان، شخصیت ارزیابان، دانش و تخصص ارزیابان. در جدول (۲) هر یک از این مفاهیم به همراه چند شاهد ارائه شده است.

مفهوم	شاهدی از مورد
شرایط شغلی ارزیاب	کار سخت و خسته‌کننده‌ای است، به‌خصوص زمانی که ارزیابی‌شونده خیلی سریع حرف می‌زند و باید ثبت بشوند.
شرایط شغلی ارزیاب	در برخی از تمرین‌ها سرعت کار دست خودمان است و حتی می‌توانیم برگردیم و دوباره از او بخواهیم توضیح بدهد، ولی حین تمرین‌های گروهی یا حتی ایفای نقش بعضی مواقع عقب می‌افتیم.
شخصیت و دانش ارزیاب	بعضی برای ارزیابی به نظر ساخته نشدند، تازه دانش آن را هم ندارند.
دانش و تخصص ارزیاب	فرد تا حالا در حوزه منابع انسانی هیچ کاری نکرده ولی با یک هفته آموزش می‌شود ارزیاب. خب نباید بیشتر از یک هفته هم از او انتظار داشت.
دانش و تخصص ارزیاب	تو جلسه واشاپ به ارزیاب می‌گوییم چند تا از مصادیق را بگویید که روی آنها بحث کنیم، بعد متوجه می‌شویم فرد اصلاً معنای رفتار ارزیابی‌شونده را یا متوجه نشده یا بد متوجه شده است.

جدول ۲: شواهد و مفاهیم استخراج شده در خصوص مسائل ارزیاب‌ها

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

در مطالعات انجام شده در رابطه با کانون‌های ارزیابی به این موضوعات از زوایای مختلف پرداخته شده است. در این خصوص، کلاینمن و اینگولد (۲۰۱۹) بیان می‌کنند که برای درک نقش ارزیابان در کانون‌های ارزیابی، باید سه نکته اصلی را درک کرد که ماهیت منحصر به فرد کار و خواسته‌های شغلی آنها را مشخص می‌کند. اول، مشاهده و ارزیابی یک یا چند ارزیابی‌شونده براساس ساختارهای رفتاری از پیش تعریف شده در حین یادداشت‌برداری و پر کردن برگه های امتیازدهی، از نظر شناختی یک کار سخت است؛ زیرا تعاملات در تمرین‌ها سریع است. دوم، تمرینات کانون ارزیابی یک بازه زمانی از پیش تعریف شده دارند، به‌طوری که ارزیابان زمان محدودی برای مشاهده و ارزیابی رفتار ارزیابی‌شوندگان دارند که فشار بیشتری را بر ارزیابان وارد می‌کند. درواقع، آنها باید براساس نمونه‌های رفتاری محدودی از تمرینات انجام شده نسبتاً سریع تصمیم بگیرند. سوم، اغلب اولین تعامل ارزیابان با ارزیابی‌شوندگان زمانی است که آنها عملکرد ارزیابی‌شونده را در تمرین کانون ارزیابی مشاهده می‌کنند. این ویژگی در مقایسه با روش‌های دیگر مانند مصاحبه‌هایی که شامل مرحله ایجاد ارتباط است و طی آن مصاحبه‌کنندگان و مصاحبه‌شوندگان از نظر اجتماعی گرم می‌شوند و اطلاعات را تبادل می‌کنند، کار را برای ارزیاب‌ها سخت می‌کند. کانون‌های ارزیابی معمولاً شامل مراحل ایجاد ارتباط قبل از شروع تمرینات نیستند.

در چنین شرایط شغلی، ارزیابان مجبور هستند درمورد عملکرد ارزیابی‌شونده‌ها قضاوت کنند. قضاوت آنها تحت تاثیر این شرایط قرار می‌گیرد و به تبع آن اعتبار نتایج کانون ارزیابی را با چالش مواجه می‌سازد. برخی از محققان (مانند استانوویچ و وست[1]، ۲۰۰۰؛ کلاینمن و اینگولد، ۲۰۱۹) اظهار داشته‌اند که در چنین شرایطی ارزیابان ناچار هستند برای پردازش اطلاعات و قضاوت درباره عملکرد ارزیابی‌شونده‌ها دو فرایند را مدنظر قرار دهند و یکی از آنها را انتخاب کنند: یک مسیر سریع و شهودی (همچنین به‌عنوان حالت شهودی شناخت، فرآیند نوع ۱ شناخته می‌شود) و یک مسیر آهسته‌تر و دقیق‌تر (همچنین به‌عنوان حالت کنترل‌شده شناخت، فرآیند نوع ۲ شناخته می‌شود). درواقع، همان‌طور که در بالا توضیح داده شد، ارزیابان باید تحت فشار زمان کار کنند، اطلاعات متنوع را در یک موقعیت اجتماعی درک و تفصیل دهند و بین رفتارهای مختلف و رتبه‌بندی‌های مختلف این رفتارها تمایز قائل شوند تا به قضاوت مناسبی برسند. اینها شرایطی هستند که می‌توانند تأثیر فرآیندهای نوع ۱ را تقویت کنند و در نتیجه تأثیرات کلی اولیه را ایجاد کنند.

علاوه براین‌ها، شخصیت، دانش و تخصص ارزیاب می‌تواند دقت مشاهدات، ثبت و امتیازدهی را تحت تاثیر قرار دهد. به‌عبارتی، زمانی که شرایط شغلی ارزیاب را در کنار ویژگی‌های شخصیتی و دانش و تخصص او قرار می‌دهیم، شرایط برای اعتبار نتایج پیچیده‌تر می‌شود. در رابطه با شرایط شغلی، برخی نظریه‌ها موضوعاتی را مطرح نموده‌اند که می‌تواند بر دقت امتیازدهی و رتبه‌بندی تاثیر مثبت بگذارد. در این رابطه لیونس[2] (۲۰۱۵) چهار عامل که به قضاوت دقیق ارزیابان کمک می‌کند را مطرح کرده است: ارتباط، در دسترس بودن، شناسایی و استفاده (به‌کارگیری، بهره‌برداری). اما، آنچه که بیشتر در کنترل مجریان کانون‌های ارزیابی است تا بتوانند دقت و اعتبار کانون‌های ارزیابی را تقویت کنند مربوط به شخصیت، دانش و تخصص ارزیابان می‌شود. پایش و پالایش متقاضیان ارزیابی با توجه به این ویژگی‌ها می‌تواند تا حدود بر اعتبار نتایج بیفزاید.

مسائل مربوط به ارزیابی‌شونده‌ها

برای اینکه عملکرد کانون‌های ارزیابی را به‌خوبی درک کنیم، مهم است که بدانیم چه چیزهایی بر عملکرد ارزیابی‌شونده‌ها تاثیر می‌گذارد. از نظر تئوریک، هدف کانون‌های ارزیابی و توسعه جلب عملکرد ارزیابی‌شوندگان در چندین سازه (یا شایستگی مانند برنامه‌ریزی و سازماندهی، رهبری، خلاقیت، قضاوت) است که اغلب توسط تجزیه و تحلیل شغل تعیین می‌شود. با این حال، با توجه به نتایج به‌دست آمده در مورد روایی مرتبط با سازه (به‌عنوان مثال، روایی همگرای پایین)، پژوهش‌ها به سمت توضیح عملکرد ارزیابی‌شوندگان براساس ویژگی‌هایی حرکت کرده‌اند که عموماً مشخص شده است بر عملکرد تأثیر می‌گذارند (مانند توانایی ذهنی عمومی، شخصیت، اثربخشی اجتماعی). ایده این است که این ویژگی‌ها ممکن است واریانس عملکرد کانون ارزیابی را توضیح دهند (به‌عنوان مثال، چرا برخی از ارزیابی‌شوندگان در کانون ارزیابی بهتر از ارزیابی‌شوندگان دیگر عمل می‌کنند). از این‌رو، شناخت ویژگی‌ها و شرایط ارزیابی‌شوندگان که بر اعتبار نتایج تاثیر می‌گذارند بسیار مهم است. درخصوص ارزیابی‌شوندگان پس از جمع‌آوری اطلاعات و کدگذاری آنها، سه مقوله اصلی مشخص شد: قدرت تشخیص ارزیابی‌شوندگان، قدرت تصویرسازی ارزیابی‌شوندگان و ویژگی‌های ارزیابی‌شوندگان. در جدول (۳) هر یک از این مفاهیم به همراه چند شاهد ارائه شده است.

1. Stanovich & West
2. Lievens

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

مفهوم	شاهدی از مورد
قدرت تشخیص ارزیابی‌شونده	من وقتی وارد اتاق شدم تا ۱۰ دقیقه نمی‌دانستم قرار است چه کار کنم یا قرار است چه اتفاقی بیافتد. اصلاً نمی‌دانستم چه چیز از من می‌خواهند.
قدرت تشخیص ارزیابی‌شونده	چیزهایی درباره شایستگی‌ها می‌دانستم ولی دقیقاً برای من روشن نبود الان چه چیزی را می‌خواهند ارزیابی کنند و حتی نمی‌دانستم برای یک شایستگی خاص، چه کار باید بکنم.
قدرت تصویرسازی ارزیابی‌شونده	قبل از اینکه وارد اتاقی بشویم که قرار بود نقش‌بازی کنیم (منظور ایشان تمرین ایفای نقش است) همکار من به من گفت که داستان چیست و چطور رفتار کنیم بهتر است. [ولی] وقتی وارد شدم اصلاً یک داستان دیگر شد و کلاً خراب کردم.
قدرت تصویرسازی ارزیابی‌شونده	[...] من یک چیزهایی شنیدم ولی دقیق نمیدانم. باید طوری رفتار کنیم که ارزیاب خوشش بیاید. به نظر من به ظاهر هم نمره می‌دهند، ظاهر من هم خوب است... .
ویژگی‌های ارزیابی‌شونده	من با زبان خود [زبان خاص یک منطقه] بعضی مواقع یادم می‌رفت صحبت می‌کردم و جواب می‌دادم. فکر می‌کنم از من نمره کم کرد.
ویژگی‌های ارزیابی‌شونده	ما باید اول فکر کنیم ارزیاب چه گفت بعد به زبان خودمان برگردونیم تا بتوانیم درباره آن فکر کنیم بعد دوباره باید فکر کنیم چگونه برگردانیم به فارسی و بگوییم. برای ما خیلی سخت است باید تا منظورمان را می‌رسانیم چندین فرایند رفت‌وبرگشت فکری را بگذرانیم.
قدرت تشخیص و تصویرسازی	من فکر می‌کردم باید نقش بازی کنم! برای همین همان اول رفتم در نقش یه مدیر [...].

جدول ۳: شواهد و مفاهیم استخراج شده در خصوص مسائل ارزیابی‌شونده‌ها

مطالعات انجام شده در خصوص ارزیابی‌شوندگان نیز نشان داده است که آنها با یک موقعیت ارزیابی‌کننده و اغلب مبهم روبرو می‌شوند که آینده شغلی آنها را تعیین می‌کند. بنابراین، کانون‌های ارزیابی موقعیتی با ریسک بالا فراهم می‌کنند که ارزیابی‌شوندگان را تشویق می‌کند تا بهترین خود را برای دریافت رتبه‌های عملکردی بالا به کار گیرند. در چنین شرایطی است که کلینمن (۱۹۹۳) و کلینمن و همکاران (۲۰۱۱) اظهار داشته‌اند که توانایی ارزیابی‌شوندگان برای شناسایی معیارها[1] (ATIC) بسیار مهم است. مفهوم ATIC توضیح می‌دهد که نقش ادراکات ارزیابی‌شوندگان در موقعیت ارزیابی کانون‌های ارزیابی چقدر با عملکرد ارزیابی‌شوندگان مرتبط است (گریفین ۲۰۱۴؛ جانسن و همکاران، ۲۰۱۳؛ اسپیر و همکاران، ۲۰۱۴ به نقل از کلاینمن و اینگولد، ۲۰۱۹). ATIC به‌عنوان توانایی یک فرد برای درک صحیح معیارهای عملکرد (به‌عنوان مثال، ابعاد/ شایستگی‌ها) هنگام شرکت در یک موقعیت ارزیابی غیرشفاف تعریف می‌شود (کلینمن و همکاران ۲۰۱۱).

ارزیابی‌شوندگان از نظر اینکه چقدر می‌توانند آنچه را که در تمرینات مربوطه ارزیابی می‌شود، بخوانند با هم متفاوت هستند (در ATIC متفاوت هستند). برخی از ارزیابی‌شوندگان ممکن است در خواندن نشانه‌ها در کانون‌های ارزیابی بهتر باشند. این نشانه‌ها در کانون‌های ارزیابی می‌تواند از اطلاعات قبل از ورود به تمرین‌ها (به‌عنوان مثال، شرح وظایف، مطالبی برای تشریح کانون ارزیابی ارسال شده قبل از کانون، مواد آماده‌سازی تمرین‌ها) و در طول تمرین‌ها (مانند رفتار غیرکلامی سایر ارزیابی‌شوندگان، رفتارهای ایفاگر نقش، رفتار غیرکلامی و یادداشت‌برداری ارزیابان و غیره) به دست آید. مفروضات نظری زیربنای ATIC بیان می‌کند که ارزیابی‌شوندگانی که در درک صحیح خواسته‌های موقعیتی بهتر هستند، می‌توانند رفتارهای مرتبط با ارزیابی را بهتر نشان دهند و در نتیجه امتیاز بهتری را در شایستگی‌های مورد نظر دریافت کنند. بنابراین، ATIC به اعتبار کانون‌های ارزیابی کمک می‌کند.

همچنین گافمن (۱۹۵۹) و اسچلنکر[2] (۱۹۸۰) در رابطه با رفتار ارزیابی‌شوندگان از مفهوم مدیریت ادراک[3] (برداشت) ارزیابی‌شوندگان (IM) صحبت می‌کنند. IM یک پاسخ رفتاری قابل قبول است که می‌تواند به نامزدهای شغل کمک کند تا تصویر مطلوبی ایجاد کنند (باریک و همکاران، ۲۰۰۹). این رفتارها ممکن است رفتارهای متمرکز بر دیگری باشند که به سمت فرد دیگری هدایت می‌شوند و هدف آنها برانگیختن همدردی است (مثلاً اظهارنظرهای خوشحال‌کننده در مورد موفقیت دیگران) یا

1. Ability To Identify Criteria
2. Schlenker
3. Impression Management

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

رفتارهای متمرکز بر خود باشد که معطوف به خود شخص است و با هدف افزایش درک شایستگی (مثلاً ارتقاء شایستگی‌های رهبری خود) انجام می‌شود. مک فارلند و همکاران (۲۰۰۳) در رابطه با نظریه‌های IM در زمینه کانون‌های ارزیابی اولین کسانی بودند که از مدل سایبرنتیک IM (بوزمن و کاچمار، ۱۹۹۷) برای روشن ساختن IM ارزیابی‌شوندگان در ایفای نقش استفاده کردند. به‌طورکلی، مدل سایبرنتیک فرض می‌کند که افراد (در این مورد، ارزیابی‌شوندگان) سعی می‌کنند تصویر خاصی را به مخاطبان هدف منتقل کنند و از رفتارهای IM برای رسیدن به این هدف استفاده کنند (کلاینمن و اینگولد، ۲۰۱۹).

بنابراین، هرچقدر در کانون‌های ارزیابی شرایطی را برای ارزیابی‌شوندگان فراهم سازیم که بتوانند درک درستی از شایستگی‌ها و نحوه سنجش آنها کسب نمایند، زمینه یکسان‌تری برای همه فراهم می‌شود تا بتوانند رفتاری مرتبط با شایستگی‌های مورد نظر را در حین تمرین‌های کانون ارزیابی از خود بروز دهند. جلسه Warm up یکی از موقعیت‌های مهمی است که با ارائه اطلاعات در خصوص شایستگی‌ها، نشانگرها، تمرین‌ها و نحوه ارزیابی می‌تواند به ارزیابی‌شوندگان کمک کند تا درک بهتری از معیارها کسب نمایند. همچنین، قبل از آغاز هر تمرین با تشریح نحوه اجرا و انتظاراتی که از ارزیابی‌شونده در طول تمرین می‌رود، کمک می‌شود تا فرد درک درستی از موقعیت و معیارها کسب نماید و تصویر بهتری از خود نمایش دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه به بررسی آسیب‌هایی پرداخته است که کانون ارزیابی و توسعه پس از چند سال اجرا در سازمان‌های مختلف توسط مدیران، ارزیابان و ارزیابی‌شوندگان تجربه شده است و گاهاً سیاست‌گذاران و مجریان را با چالش مواجه ساخته است. بررسی مداوم این فرایند کمک می‌کند تا آسیب‌هایی که اعتبار کانون‌های ارزیابی و توسعه را به چالش می‌کشند و جایگاه آن را تضعیف می‌نمایند، مورد شناسایی قرار گیرند و سازوکارهایی برای اصلاح آنها درنظر گرفته شود.

با بررسی کانون‌های ارزیابی برگزار شده، سه دسته کلی مشخص شد که نیاز است برای شناخت کانون‌های ارزیابی و همچنین درک آسیب‌های آن به این سه دسته رجوع شود: مسائل مربوط به طراحی، مسائل مربوط با ارزیابان و مسائل مربوط به ارزیابی‌شوندگان.

هر یک از این مقوله‌های اصلی دربرگیرنده مولفه‌هایی هستند که به جنبه‌های مختلف موضوع می‌پردازند و برای درک بهتر نیاز است تا آنها مورد موشکافی دقیق قرار گیرند. در مسائل مربوط به طراحی، مولفه‌هایی همچون تعریف مدل شایستگی، اعتبار مدل شایستگی، دستورالعمل‌های اجرایی، تناسب تمرین- شایستگی، تناسب تمرین- شغل ارزیابی‌شونده و طراحی دوره‌های توسعه‌ای مورد شناسایی قرار گرفتند. به‌عبارتی، در مصاحبه با شرکت‌کنندگان و همچنین بررسی اسناد مشخص شد که مدل شایستگی موجود نیازمند یک بازنگری است تا ابعادی که همپوشانی دارند و اعتبار سازه مدل را تضعیف می‌کنند، از مدل حذف یا بازتعریف شوند تا در رابطه با شایستگی‌های مدل شفافیت بیشتری ایجاد شود. همچنین، پس از چند سال اجرای مدل شایستگی، تحقیقاتی برای اعتباریابی مجدد آن براساس داده‌های تجربی صورت نگرفته است تا اعتبار آن در عمل نیز مورد سنجش قرار گیرد. علاوه براین، دستورالعمل‌هایی که در رابطه با اجرا، طراحی و حتی امتیازدهی ابلاغ شده‌اند، بسیار مبهم می‌باشند و این باعث تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای شده است. همچنین، با مصاحبه از ارزیابی‌شونده‌ها و مشاهده رفتار آنها در حین اجرای تمرین‌ها، تحلیل متن تمرین‌ها و اظهارنظر ارزیابان، مشخص شد که در طراحی تمرین‌ها تناسب بین تمرین و شایستگی‌ها رعایت نمی‌شود. برخی از تمرین‌ها برای بروز برخی از شایستگی‌ها مناسب نمی‌باشند و برخی از شایستگی‌ها در برخی از تمرین‌ها فرصت بروز بهتری پیدا می‌کنند. بنابراین، مهم است که تمرین‌ها و شایستگی‌ها مناسب و متناسب همدیگر طراحی شوند. در رابطه با تناسب تمرین و شغل نیز آسیب‌های جدی وجود دارد که در این مطالعه شناسایی شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد که تمرین‌های کانون ارزیابی براساس تجزیه و تحلیل دقیق مشاغل طراحی نمی‌شوند و ارزیابی‌شونده‌ها در مواجه با آنها سردرگم می‌شوند؛ چرا که غرابتی با شغل آنها ندارند و به همین خاطر عملکرد خوبی از خود بروز نمی‌دهند و امتیاز پایینی از ارزیاب می‌گیرند. درنهایت، طراحی دوره‌های توسعه‌ای بسیار مهم می‌باشد و یکی از قسم‌های اساسی کانون را تشکیل می‌دهد. متاسفانه در این زمینه نیز آسیب‌های جدی شناسایی شده است. نگاه طراحان گزارش‌های بازخورد، نگاه آموزشی است نه توسعه‌ای؛ آموزش یکی از شیوه‌های موجود در دوره‌های توسعه می‌باشد و خود به تنهایی نمی‌تواند عنوان توسعه را یدک بکشد. از این‌رو، گزارش‌های بازخورد توسعه‌ای برای تصمیم‌گیری‌های بعدی عقیم هستند و نمی‌توانند کارراهه‌ای برای ارزیابی‌شوندگان و اطلاعات دقیق و قابل اتکایی برای مدیران در امر تصمیم‌گیری فراهم کنند.

در مسائل مربوط به ارزیابان، مولفه‌هایی همچون شرایط شغلی ارزیابان، شخصیت ارزیابان، دانش و تخصص ارزیابان مورد شناسایی قرار گرفتند. به‌عبارتی، پس از جمع‌آوری اطلاعات از موردهای مختلف مشخص شد که ارزیابان با سه موضوع اساسی در کانون‌های ارزیابی مواجه هستند که عدم توجه به آنها باعث ایجاد چالش‌ها و آسیب‌های جدی در اعتبار کانون‌های ارزیابی

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

می‌شود. شرایط شغلی، شخصیت و دانش و تخصص ارزیاب از مهم‌ترین عناصری است که باید به آنها پرداخته شود. ارزیابان در شرایط بسیار سختی فعالیت می‌کنند و مجبور هستند در زمانی کم و با رفتارهای محدود درباره شخصی به قضاوت بپردازند. از این‌رو، نیاز است برای کاهش فشار ناشی از شرایط شغلی ارزیاب در برنامه‌ریزی برای اجرا، بستری فراهم شود تا ارزیابان بتوانند به‌جای قضاوت‌های شهودی و برداشت‌های کلی از رفتار ارزیابی‌شوندگان به قضاوت‌های آهسته‌تر و دقیق‌تر بپردازند؛ این امر نیازمند مدیریت تعداد ارزیابی‌شونده‌ها در طول یک روز کانون ارزیابی، افزایش زمان اختصاص داده شده به هر تمرین (هم به تمرین برای بروز رفتارهای بیشتر و هم پس از تمرین برای ثبت و تفکر بیشتر ارزیاب)، طراحی فرم‌های ثبت و امتیازدهی دقیق و شفاف و ... می‌باشد. همچنین، شخصیت ارزیاب نیز از مواردی است که به آن در طول مطالعه به کرات از سوی موردهای مطالعه اشاره شد. برخی از ویژگی‌های شخصیتی مانند برون‌گرایی، خودآگاهی، دقیق بودن، تفکر تحلیلی و ... برای ارزیاب حیاتی است و فقدان این ویژگی‌ها می‌تواند آسیب‌هایی به امتیازدهی در کانون‌های ارزیابی برساند. علاوه براین‌ها، دانش و تخصص ارزیاب نیز یکی از مولفه‌هایی بود که در طول جمع‌آوری اطلاعات تاکید بسیار بر آن شد و شدیداً اعتبار کانون ارزیابی را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد. این آسیب از چندین جنبه قابل بررسی است. نخست، کسانی وارد حرفه ارزیابی شده‌اند که از نظر پیشینه دانشی و تجربی هیچ ارتباطی با حوزه فعالیت‌های کانون ارزیابی ندارند و دوم، در دوره‌های تربیت ارزیاب و با گذراندن چند ساعت آموزش نمی‌شود کمبودهای دانشی و تخصصی را جبران کرد و یادگیری چند تکنیک و آشنایی با چند فرم، از آنها ارزیاب نمی‌سازد؛ با فرض اینکه مدرسین این دوره‌ها از خبرگان حوزه کانون ارزیابی باشند.

در مسائل مربوط به ارزیابی‌شوندگان، مولفه‌هایی همچون ویژگی‌های ارزیابی‌شوندگان، قدرت تشخیص ارزیابی‌شوندگان و قدرت تصویرسازی ارزیابی‌شوندگان مورد شناسایی قرار گرفتند. به‌عبارتی، پس از جمع‌آوری اطلاعات از موردهای مختلف مشخص شد که ارزیابی‌شوندگان نیز با سه موضوع اساسی در کانون‌های ارزیابی مواجه هستند که می‌توانند بر اثربخشی عملکرد آنها در تمرین‌های کانون ارزیابی تاثیر بگذارند. ویژگی‌های ارزیابی‌شوندگان از جمله مولفه‌هایی است که جنبه فرهنگی دارد. ارزیابی‌شوندگان در کشورهایی که تنوع فرهنگی وجود دارد و از نظر زبانی، مذهبی، قومی ... متفاوت هستند و باید در تمرین‌هایی که توسط افرادی با فرهنگی متفاوت طراحی شده و در یک موقعیت مبهم به‌اجرا گذاشته می‌شود، شرکت کنند؛ این مسئله عملکرد آنها را شدیداً تحت‌تاثیر قرار می‌دهد؛ به‌خصوص زمانی که ارزیابان نیز با فرهنگ آن منطقه آشنایی نداشته باشند. بنابراین، ضروری است برای کاهش تاثیر این مسئله، مجریان و طراحان کانون ارزیابی به شناختی نسبی از آنها دست یابند و حدالامکان تمرین‌ها را به‌گونه‌ای طراحی نمایند که تسهیل‌گر موانع فرهنگی شوند. همچنین جلسات Warm up و گفت‌وشنود قبل از هر تمرین می‌تواند تاحدود زیادی این فضا را شفاف سازد و بر شناخت بهتر ارزیابی‌شوندگان کمک کند. یکی دیگر از مولفه‌های مرتبط با ارزیابی‌شوندگان که نیازمند توجه است، قدرت تشخیص معیارهای مرتبط با تمرین‌ها و شایستگی‌ها توسط ارزیابی‌شوندگان است. هر چقدر قدرت تشخیص فرد بیشتر باشد، عملکرد بهتری را به نمایش می‌گذارد. گاهی عملکرد پایین ارزیابی‌شونده به دلیل ناتوانی در تشخیص است نه اینکه او آن شایستگی را ندارد. این مورد از آسیب‌های جدی کانون ارزیابی به حساب می‌آید که مستلزم پیش‌بینی سازوکارهایی قبل از اجرا برای رفع این مسئله می‌باشد. بخشی از ریشه‌های این مسئله درواقع به موضوع طراحی برمی‌گردد. اگر مدل شایستگی معتبر باشد؛ شایستگی‌ها همپوشانی نداشته باشند؛ شایستگی‌ها به درستی و دقیق تعریف شده باشند؛ تناسب بین شایستگی و تمرین و شغل در طراحی درنظر گرفته شود، قدرت تشخیص معیارها توسط ارزیابی‌شوندگان افزایش می‌یابد و می‌توانند عملکرد بهتری از خود نشان دهند. جلسه Warm up هم می‌تواند نقاط ضعف مدل را پوشش دهد و حداقل برخی از جنبه‌های مربوط به شایستگی‌ها و تمرین‌ها را شفاف سازد. در این صورت، شرایط یکسان‌تری برای همه ارزیابی‌شوندگان با قدرت تشخیص متفاوت فراهم می‌شود. در نهایت، قدرت تصویرسازی ارزیابی‌شوندگان است که بر عملکردها تاثیر می‌گذارد. هر چقدر فرد قدرت تصویرسازی بیشتری داشته باشد، عملکرد بهتری را از خود بروز می‌دهد. نکته اینجاست که تصویرسازی گاهی اوقات معطوف به دیگری است و ارزیابی‌شونده قصد دارد با این کار ارزیاب را تحت‌تاثیر قرار دهد تا به جای قضاوت آهسته و دقیق به برداشت کلی بسنده نماید و بدون نشانگرها امتیازی قابل قبول بدهد. البته این امر همیشه مسئله نیست و گاهی این نوع تصویرسازی برای اجرای بهتر تمرین‌ها نیز مفید می‌باشد. هر چقدر فرد اطلاعات بیشتری از شایستگی‌ها و نحوه اجرای تمرین داشته باشد، بهتر می‌تواند آن تمرین را تصویرسازی کند. از این رو باید سازوکاری درنظر گرفت که همه ارزیابی‌شوندگان به اطلاعات یکسانی در رابطه با شایستگی‌ها و تمرین‌ها دست یابند.

در مجموع، برای تحلیل کانون‌های ارزیابی در سطح خرد، این پژوهش پیشنهاد می‌کند که سه عنصر اصلی را مدنظر باید قرار دارد. ارتباط این سه عنصر یک موقعیت اجتماعی تعاملی ایجاد

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

می‌کند که اعتبار نتایج کانون‌های ارزیابی و توسعه را تحت‌تاثیر خود قرار می‌دهند. به‌دلیل تعامل این عناصر در یک موقعیت اجتماعی، آسیب‌های به‌روز یافته در یک عنصر باعث کاهش اعتبار کل سیستم کانون ارزیابی و توسعه می‌شود و نیاز است کلیت این سیستم در ارتباط با یکدیگر مورد تحلیل قرار گیرد.

منابع

2. Arthur Jr, W., Day, E. A., McNelly, T. L., & Edens, P. S. (2003). A meta-analysis f the criterion-related validity of assessment center dimensions. Personnel Psychology, 56(1), 125-153.

3. Barrick, M. R., Shaffer, J. A., & DeGrassi, S. W. (2009). What you see may not be what you get: relationships among self-presentation tactics and ratings of interview and job performance. Journal of Applied Psychology, 94(6), 1394.

4. Bowler, M. C., & Woehr, D. J. (2006). A meta-analytic evaluation of the impact of dimension and exercise factors on assessment center ratings. Journal of Applied Psychology, 91(5), 1114.

5. Caldwell, C., Thornton III, G. C., & Gruys, M. L. (2003). Ten classic assessment center errors: Challenges to selection validity. Public Personnel Management, 32(1), 73-88.

6. 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.

7. Hermelin E, Lievens F, Robertson IT. 2007. The validity of assessment centres for the prediction of supervisory performance ratings: a meta-analysis. Int. J. Sel. Assess. 15:405–11

8. Hoffman, B. J., Kennedy, C. L., LoPilato, A. C., Monahan, E. L., & Lance, C. E. (2015). A review of the content, criterion-related, and construct-related validity of assessment center exercises. Journal of Applied Psychology, 100(4), 1143.

9. Ingold, P. V., Kleinmann, M., König, C. J., & Melchers, K. G. (2016). Transparency of Assessment Centers: Lower Criterion-related Validity but Greater Opportunity to Perform? Personnel Psychology, 69(2), 467-497.

10. Jackson, D. J., Michaelides, G., Dewberry, C., & Kim, Y. J. (2016). Everything that you have ever been told about assessment center ratings is confounded. Journal of Applied Psychology, 101(7), 976.

11. Kleinmann, M., & Ingold, P. V. (2019). Toward a better understanding of assessment centers: A conceptual review. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6, 349-372.

12. Krause, D. E., & Thornton III, G. C. (2009). A cross-cultural look at assessment center practices: Survey results from Western Europe and North America. Applied Psychology, 58(4), 557-585.

13. 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), 262-275.

14. Lance, C. E., Foster, M. R., Gentry, W. A., & Thoresen, J. D. (2004). Assessor cognitive processes in an operational assessment center. Journal of Applied Psychology, 89(1), 22.

15. Lance, C. E., Lambert, T. A., Gewin, A. G., Lievens, F., & Conway, J. M. (2004). Revised estimates of dimension and exercise variance components in assessment center postexercise dimension

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

ratings. Journal of Applied Psychology, 89(2), 377.
16. Lievens, F., Schollaert, E., & Keen, G. (2015). The interplay of elicitation and evaluation of trait-expressive behavior: Evidence in assessment center exercises. Journal of Applied Psychology, 100(4), 1169.
17. Lievens, F., Schollaert, E., & Keen, G. (2015). The interplay of elicitation and evaluation of trait-expressive behavior: Evidence in assessment center exercises. Journal of Applied Psychology, 100(4), 1169.
18. Meriac, J. P., Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2014). A conceptual and empirical review of the structure of assessment center dimensions. Journal of Management, 40(5), 1269-1296.
19. Oliver, T., Hausdorf, P., Lievens, F., & Conlon, P. (2016). Interpersonal dynamics in assessment center exercises: Effects of role player portrayed disposition. Journal of Management, 42(7), 1992-2017.
20. Pattnaik, S., & Padhi, M. (2021). Challenges in Assessment Centres: Lessons from Experience. Management and Labour Studies, 0258042X211002503.
21. Sackett, P. R., & Ryan, A. M. (1985). A review of recent assessment centre research. Journal of Management Development.
22. Sackett, P. R., Shewach, O. R., & Keiser, H. N. (2017). Assessment centers versus cognitive ability tests: Challenging the conventional wisdom on criterion-related validity. Journal of Applied Psychology, 102(10), 1435.
23. Schollaert, E., & Lievens, F. (2012). Building situational stimuli in assessment center exercises: Do specific exercise instructions and role-player prompts increase the observability of behavior? Human Performance, 25(3), 255-271.
24. Speer, A. B., Christiansen, N. D., Goffin, R. D., & Goff, M. (2014). Situational bandwidth and the criterion-related validity of assessment center ratings: Is cross-exercise convergence always desirable? Journal of Applied Psychology, 99(2), 282.
25. Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? Behavioral and brain sciences, 23(5), 645-665.
26. Thornton III, G. C., & Krause, D. E. (2009). Selection versus development assessment centers: An international survey of design, execution, and evaluation. The International Journal of Human Resource Management, 20(2), 478-498.
27. Turner, A., & Nichol, L. (2016). Development assessment centres: Practice implications arising from exploring the participant voice. International Journal of HRD Practice, Policy and Research, 1(1), 85-99.
28. Wirz, A., Melchers, K. G., Kleinmann, M., Lievens, F., Annen, H., Blum, U., & Ingold, P. V. (2020). Do overall dimension ratings from assessment centres show external construct-related validity? European Journal of Work and Organizational Psychology, 29(3), 405-420.
29. 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), 231–258. https://doi. org/10.1177/014920630302900206

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]