

شناسایی و رتبه‌بندی خلأهای کانون‌های ارزیابی ایران

علی ترابی کلاته قاضی^۱ | محسن کشاورز^۲

چکیده

نقش منابع انسانی اعم از مدیران و کارکنان در سازمان‌ها و موفقیت آن‌ها، در حال ارتقای روزافزون هست؛ این نقش، تا حدی است که از نقش منابع انسانی به‌عنوان محوری‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها نام برده می‌شود. پرداختن به این مهم شامل پرداختن به همه جنبه‌ها از اقدامات از شناسایی تا رشد و توسعه می‌باشد. تلاش‌های زیادی در این زمینه انجام شده است و کانون‌های ارزیابی یکی از این تلاش‌هاست. کانون ارزیابی با عمر بیش از ۶۰ سال در جهان و نزدیک به دو دهه در ایران، روشی است ترکیبی از تمرین‌های مختلف مبتنی بر شرایط متنوع شغلی که به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات معتبر و دقیق از نامزدها جهت جذب، انتخاب، ارتقاء و ارزیابی آن‌ها در یک محیط کاری استفاده می‌شود. کانون‌های ارزیابی در ایران نیز همانند سایر نقاط جهان با استقبال خوبی مواجه شده‌اند و دارای اثرات مثبت و گاهاً خلأها و نارسایی نیز بوده‌اند. در این نوشتار ابتدا مبانی کانون‌های ارزیابی بیان گردیده و در ادامه به نقد و بررسی و شناسایی خلأها پرداخته شده است. روش مورد استفاده در این پژوهش در مرحله شناسایی خلأها تحلیل مضمون و در مرحله بررسی نهایی و اولویت‌بندی، گروه تمرکز بوده است. خلأهای ۳۲ گانه ارائه شده در این پژوهش، در هشت مضمون سازمان دهنده کلیات، الگوی شایستگی، ارزیابی، ارزیابی شونده، ابزار، بازخور، استانداردهای فیزیکی و مجریان و ۳ مضمون عالی شامل جایگاه کانون ارزیابی، طراحی کانون ارزیابی، اجرای کانون ارزیابی ارائه شده‌اند.

کلید واژه‌ها: ارزیابی، کانون‌های ارزیابی، شایستگی، آسیب‌شناسی، رتبه‌بندی.

۱

سال اول
بهار ۱۴۰۲

علمی-پژوهشی

تاریخ دریافت
۱۴۰۱/۰۶/۲۵
تاریخ پذیرش:
۱۴۰۱/۱۰/۰۲
مصص: ۳۹-۱۱

مقدمه

مدیریت منابع انسانی به‌عنوان نظامی برای استفاده صحیح و شایسته از منابع انسانی در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده در یک سازمان تعریف می‌شود. افرادی مثل نوئی، هالنباک، گرهارد و رایت منابع انسانی را به‌عنوان سیاست‌ها، فعالیت‌ها و نظام‌هایی تعریف می‌کنند که رفتارها، نگرش‌ها و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (لی و همکاران^۱، ۲۰۱۰). همچنین مدیریت منابع انسانی، مدیریت و اداره پایدار باارزش‌ترین دارائی‌های سازمان است. هدف این سیستم، تأمین منابع انسانی، حفظ آنان در سازمان و هدایتشان در جهت دستیابی به اهداف نهایی و راهبردی می‌باشد (کل^۲، ۲۰۰۲).

شایسته‌سالاری در دین اسلام ریشه داشته و با آموزه‌های دینی ما آمیخته شده است. در فرهنگ ایرانی و اسلامی ما نیز بر به کارگماری شایستگان تأکید زیادی شده است. خداوند متعال در سوره نساء آیه ۵۸ می‌فرماید: "ان الله يامرکم ان تؤدّوا الأمانات الی اهلها (نساء، ۵۸)". از آنجاکه استقرار نظام شایسته‌سالار در کشور ما نیز جزء اهداف بوده و در فرهنگ ملی و دینی و اسناد بالادستی و برنامه‌های توسعه بر آن تأکید شده است، از سال ۱۳۸۱ مطالعاتی نیز توسط معاونت راهبردی ریاست جمهوری (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور) در این باره صورت گرفته است و نتایج آن در قالب پاره‌ای مقررات دولتی اعمال می‌گردد. (معاونت امور مدیریت و منابع انسانی، ۱۳۸۷).

رویکرد شایستگی از دهه ۱۹۹۰ در ادبیات مدیریت منابع انسانی مطرح و به‌سرعت مورد استفاده قرار گرفت. هم‌اکنون این رویکرد در کشورهای غربی، نه تنها مورد توجه شرکت‌ها و بنگاه‌های کسب و کار بلکه مورد استفاده و بهره‌گیری سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی نیز قرار گرفته است (بالانتاین، ۱۳۸۵). سازمان ملل متحد نیز الگوی شایستگی‌های خود را برای کارکنانش استخراج کرده است و در فرآیندهای گوناگون منابع انسانی از آن بهره می‌برد. (ابوالعلائی، ۱۳۸۷).

1. Lee & et a
2. Cole

مطالعات متعددی درباره شایستگی‌های منابع انسانی و راهبرد کسب و کار انجام گرفته‌اند. یافته‌های سانگ لانگ (۲۰۰۸) نشان می‌دهد که کسب شایستگی توسط منابع انسانی نقش مهم و حیاتی در تبدیل شدن منابع انسانی به شرکای راهبردی ایفا می‌نمایند. جذب، یکی از مهم‌ترین گام‌های فرایند مدیریت منابع انسانی است و در صورتی که به نحو صحیحی انجام نشود، برای سایر گام‌های بعد مشکلات بسیاری را به وجود خواهد آورد. به همین دلیل در صورتی که شایستگی‌ها و قابلیت‌های لازم منابع انسانی به درستی شناخته نشود و به تبع آن جذب نیز منطبق با شایستگی‌ها و قابلیت‌ها صورت نگیرد؛ دستیابی به اهداف سازمان، با مشکل روبه‌رو خواهد شد و این نقیصه، اثر منفی بر تحقق اهداف سازمان خواهد داشت. (اکبری و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۵).

چن و چانگ (۲۰۱۱) دریافتند که شایستگی‌های منابع انسانی در وضعیت راهبردی سازمان تقویت می‌گردند طوری که وقتی راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای سازمان هماهنگ شوند، شایستگی‌های منابع انسانی ارائه شده و به دنبال خود مزیت رقابتی، سودآوری و بقای سازمانی را در پی خواهند داشت. مطالعه لی و همکارانش (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که رابطه نزدیکی بین اعمال منابع انسانی با راهبرد کسب و کار وجود دارد. همچنین هماهنگی بین اعمال منابع انسانی با راهبردهای کسب و کار نیز به طور مثبت، عملکرد مؤسسه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مطابق با نتایج مطالعات قبلی مدیریت راهبردی منابع انسانی باید تغییرات در ساختار سازمانی و فرهنگ، عملکرد و اثربخشی سازمانی، هماهنگ کردن منابع با نیازهای آتی، توسعه شایستگی‌های متمایز، مدیریت دانش و مدیریت تغییر را پیگیری کند. با توجه به اینکه سازمان‌های دارای راهبرد رهبری هزینه تلاش‌های خود را برافزایش کارایی متمرکز می‌سازند. این سازمان‌ها فرآیندهای کاری را به شدت کنترل کرده و دقیقاً برای کارکنان مشخص می‌سازند، که چه کارهایی باید انجام دهند و فعالیت‌های منابع انسانی در آن‌ها بر حداقل کردن هزینه‌های نیروی کار تمرکز می‌یابد (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۹). با توجه به بیان اهمیت شایستگی‌ها و نقش مدیران و کارکنان دارای شایستگی‌های مطلوب در

توفیق مجموعه‌ها، موضوع روش‌ها و ابزارهای شناسایی و سنجش این شایستگی‌ها و نیز قالب‌ها و روش‌هایی که این شایستگی‌ها را توسعه و ارتقاء دهد اهمیت دوچندان پیدا می‌کند. سازمان‌ها برای موفقیت در صحنه رقابت، باید در حوزه‌های جذب، ارتقاء و توسعه منابع انسانی تلاش نمایند. بدین منظور از ابزارهای متفاوتی استفاده می‌شود. یکی از این ابزارها که در شناخت شایستگی‌های افراد کاربرد فراوانی دارد، فرآیند کانون ارزیابی^۱ است. جایگاه و اثرگذاری بسیار زیاد کانون‌های ارزیابی به میزان زیادی برای سازمان‌های ایرانی به اثبات رسیده است تا جایی که بکارگیری از کانون‌ها در چرخه‌گزینش و ارتقای کارکنان به یک روش رایج مدیریتی تبدیل شده است. فرآیند کانون ارزیابی با عمر بیش از شصت‌ساله خود به‌عنوان یک روش ارزیابی به سنجش شایستگی‌های شرکت‌کنندگان (بیشتر مدیران) توسط گروه ارزیاب، با استفاده از تمرین‌های شبیه‌سازی به حساب می‌آید. این روش، حاوی چهار مؤلفه اصلی است: اولین مؤلفه، شایستگی یا در اصطلاح کانون ارزیابی، «ابعاد» نام دارد و منظور از آن مجموعه عوامل مرتبط با شغل است که باعث موفقیت فرد در شغلش می‌شود. دومین مؤلفه، ابزارها هستند. ابزارهای مورد استفاده در کانون‌های ارزیابی و توسعه باب اعمال سلیقه شخصی برای ارزیاب را بسته‌اند. به بیانی دیگر، ارزیاب مبتنی بر برداشت‌های شخصی خود به قضاوت نمی‌پردازد بلکه با استفاده از ابزارهای تعریف‌شده به مشاهده و به بررسی توانمندی‌ها و ظرفیت‌های اشخاص می‌پردازد. سومین مؤلفه، شرکت‌کننده است، فردی که شایستگی‌های او به وسیله تمرین‌های شبیه‌سازی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. چهارمین مؤلفه، ارزیاب است، فردی که شایستگی‌های شرکت‌کننده را با استفاده از ابزارها مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار می‌دهد. کانون‌ها با استفاده از ابزارها و روش‌های مدرن و متنوع به سازمان‌ها کمک می‌کنند، علل رفتار انسان‌ها را درک کرده و رفتار آنان را در آینده پیش‌بینی نمایند. نمونه‌های اجرایی کانون ارزیابی در کشورهای مختلف، نشانگر تنوع استفاده از این روش در عرصه‌های مختلف دارد. سازمان‌های نظامی، مجموعه‌های دولتی و خصوصی، کارگاه‌های صنعتی و کارخانه‌ها، شرکت‌های مختلف و... نمونه‌های عینی از استفاده گسترده از کانون‌های ارزیابی هستند. با وجود اینکه روش کانون ارزیابی نسبت به دیگر

روش‌های ارزیابی نیازمند صرف هزینه بیشتری است ولی در مقابل، از قابلیت پیش‌بینی بالایی برخوردار بوده و در صورتی که به صورت استاندارد توسعه داده شوند، قابلیت دفاع بالایی خواهند داشت.

روش کانون ارزیابی، محدود به مکان خاصی نمی‌شود بلکه روشی است برای سنجش شایستگی افراد - و این افراد هم اغلب شامل مدیران مجموعه‌ها می‌باشند - که این سنجش توسط مجموعه‌ای از ارزیابان با بهره‌گیری از ابزار مختلف و تمرین‌های شبیه‌سازی شده صورت می‌گیرد.

ثورنتون و راب (۲۰۰۴) کانون ارزیابی را به عنوان روش ارزیابی عملکرد توسط فن‌های ارزیابی متفاوت که حداقل یکی از آن‌ها شبیه‌سازی باشد، تعریف می‌کنند (چن، ۲۰۰۶). کانون یا مرکز ارزیابی مدیران، که برخی از آن به فناوری مرکز ارزیابی نیز یاد می‌کنند، محدود و منحصر به یک فضای فیزیکی و یا مکان جغرافیایی نیست، بلکه یک روش و یا به عبارت بهتر رویکردی برای ارزیابی است. این روش در جهت ارزیابی جمعی از داوطلبان توسط گروه ارزیاب‌ها با استفاده از تمرینات و آزمون‌های متنوع استفاده می‌گردد که باهدف به‌گزینی افراد صاحب صلاحیت برای مناصب کلیدی و اغلب مدیریتی مورد بهره‌برداری قرار می‌گردد. شیوه کار بدین صورت است که هر یک از ارزیابان معیارهای خاص مشاغل را مدنظر قرار داده و سپس در خصوص جذب، ارتقاء یا شیوه‌های توسعه توانمندی‌های شرکت‌کنندگان، تصمیمات لازم گرفته می‌شود (هیجن، ۲۰۰۱).

در سازمان‌های ایرانی نیز دلیل رواج این روش و ایجاد بازار رقابتی و میل به کسب مزیت‌های رقابتی جدید و همچنین ابلاغیه مصوبه دولت در خصوص لزوم برگزاری فرآیند کانون ارزیابی برای استخدام‌های جدید و توسعه‌ی شایستگی‌های مدیران، استقبال زیادی از کانون شده است. بر اساس مصوبه مذکور، انتخاب، انتصاب و ارتقاء مدیران باید از طریق کانون ارزیابی صورت پذیرد. به این منظور سازمان‌های بسیاری به این موضوع روی آورده‌اند و همین امر باعث به وجود آمدن یکی از بااهمیت‌ترین عارضه‌ها در این حوزه، یعنی تعداد کم و محدود گروه‌های متخصص و حرفه‌ای ارزیابی است که موجب کاهش کیفیت ارزیابی

و به تبع آن بی‌اعتبار شدن کانون ارزیابی در بازار کسب‌وکار می‌شود. همین امر پژوهشگران را بر آن داشت تا باهدف ارتقای سطح اثرگذاری کانون‌های ارزیابی با تحلیل محتوای پژوهش‌های انجام‌شده و استفاده از نظرات خبرگان در قالب گروه تمرکز به شناسایی و رتبه‌بندی خلأهای کانون‌های ارزیابی پردازند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کانون‌های ارزیابی

کانون ارزیابی، فرآیندی است جامع و دارای انعطاف، باهدف ارزیابی و توسعه متقاضیان و کارکنان در یک محیط کاری. کانون‌ها با رویکردهای متفاوتی، طراحی و اجرا می‌گردد. کانون ارزیابی با رویکرد جذب، کانون ارزیابی با رویکرد ارتقاء و انتصاب، کانون ارزیابی با رویکرد توسعه از جمله آن‌ها هستند. کانون ارزیابی دارای نقاط قوت زیادی می‌باشد، از جمله:

۱. کانون‌ها، سنجش شاخص‌های پیچیده رفتاری و عملکردی را فراهم می‌کند

۲. از منظر مخاطبان کانون رویکردی بی‌طرفانه و «چهره‌ای معتبر» دارد

۳. اثرات منفی کانون‌ها خیلی کم است

۴. امکان پیش‌بینی ابعاد مختلف را فراهم می‌کند

در کانون، ارزیابان با در نظر گرفتن شایستگی‌های خاص مشاغل، تصمیم‌های لازم را در خصوص گزینش، ارتقاء و یا راه‌های بهبود توانمندی‌های مدیریتی، داوطلبان اتخاذ می‌کنند (ثورنتون و راپ^۱، ۲۰۰۶). در کانون ارزیابی، از تمرین‌ها و ابزارهای یکسانی استفاده می‌شود ولی محتوا و نگرش استفاده از ابزارها و تمرین‌ها متفاوت هستند و در درجه نخست برای انتخاب طراحی می‌شود (ایان تیلور^۲، ۲۰۰۷).

در سال ۱۹۲۳ (در خلال جنگ جهانی اول)، روان‌شناسان و افسران عالی‌رتبه برای گزینش رهبران نظامی، روشی جدید برای ارزیابی را ارائه نمودند، در این شیوه‌ی جدید ارزیابان،

1. Rupp & Thornton
2. Taylor Ian

رفتار و اعمال شرکت کنندگان در دوره ارزیابی را ضمن برگزاری آزمون‌ها مورد مشاهده، بررسی و ارزیابی قرار می‌دادند (رجیو و همکاران^۱، ۲۰۰۳). همچنین روشی مشابه برای انتخاب و به‌کارگیری جاسوسان و کارشناسان امنیتی در جنگ جهانی دوم اجرا شد. پیشرفت‌های حاصله در زمینه تست‌های روان‌شناختی (به‌ویژه مطالعات موردی ۱۹۳۸) و تمرین‌های فکری و ذهنی، روش مزبور را غنی‌تر ساخت. ارزیابان همراه با انجام آزمون‌های لازم، مثل آزمایش‌های فیزیکی (بدنی) و تحمل فشار و استرس، رفتار شرکت کنندگان را مورد بررسی قرار می‌دادند.

به دنبال اثبات نتایج کانون و افزایش علاقه و توجه به استفاده کانون‌های ارزیابی، دانشگاه کالیفرنیا در سال ۱۹۴۹ کانون ارزیابی مدیران دولتی را تأسیس کرد. پس از آن در سال ۱۹۵۳ و سال ۱۹۷۲ نیز شرکت‌های جنرال الکتریک، استاندارد اوپل و شرکت آی بی ام به تأسیس کانون ارزیابی اقدام کردند. از دهه ۱۹۷۰ به بعد تأسیس کانون‌ها توسط شرکت‌هایی همانند نستله، شل، فیلیپس، زیمنس و ... رونق و مورد استقبال قرار گرفت.

یک کانون ارزیابی، در برگیرنده انواع مختلف از فنون ارزیابی از قبیل مصاحبه، آزمون و تمرین‌های موقعیتی است. تمرین‌ها دربرگیرنده عناصر اصلی مناصب هدف هستند و جهت ارزیابی، از ارزیابان مختلف جهت مشاهده منظم و هدفمند رفتارهای افراد استفاده می‌گردد. در نهایت چندین شایستگی ارزیابی شده و به‌عنوان نتیجه کانون ارائه می‌گردد (اکبری و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۹).

آسیب‌شناسی کانون‌های ارزیابی

در پژوهش‌های انجام‌شده تنها برخی جنبه‌های خاص چالش‌های احتمالی کانون‌های ارزیابی توسط محققان بررسی شده است.

1. Riggio, et al

هارت و تامپسون (۱۹۷۹) در تحقیق خود برخی از مشکلات کانون ارزیابی را برشمرده‌اند که عبارت‌اند از:

۱. باوجود ارائه اطلاعات مفید در بستر اجرای کانون‌ها؛ اما نتایج ارزیابی با عملکرد آتی انطباق کامل ندارد.
۲. اعتقاد کارکنان بر این بود که فرصت‌های آینده شغلی با توجه به نتایج کانون‌ها محدود می‌شود.
۳. انتخاب افراد در کانون‌های ارزیابی دارای اشتباه و خطا می‌باشد.

تورنتن و همکارانش (۲۰۰۳) در پژوهشی، خطاهای رایج در کانون‌های ارزیابی به شرح زیر مطرح نموده‌اند: ضعف در برنامه‌ریزی؛ ناکافی بودن تجزیه و تحلیل شغل؛ نقصان در تعریف معیارهای ارزیابی؛ ضعف در طراحی و اجرای تمرین‌ها؛ نداشتن ارزیابی از افراد قبل از ورود به کانون؛ بی‌صلاحیت بودن ارزیابان؛ کفایت نداشتن آموزش ارزیابان؛ نبود آمادگی در داوطلبان؛ ضعف در عملکرد ارزیابان به جهت امتیاز دادن و ثبت و مستندسازی مشاهدات؛ بهره‌برداری غلط از خروجی‌های کانون (تورنتن و همکاران، ۲۰۰۳)

تورنتن و راپ (۲۰۰۶) مطرح نموده‌اند که نباید این گمان را داشت که بهترین و تنهاترین ابزار در برنامه‌های منابع انسانی، کانون‌های ارزیابی است. و این نکته مبتنی بر این واقعیت است که کانون‌های ارزیابی عاری از خطا و نقص نمی‌باشند. نقدهایی که بر کانون ارزیابی وارد می‌شود بیشتر از جنبه کاربردی هستند (برای مثال، فرآیند کانون، فرآیندی پیچیده است و برای تربیت ارزیاب‌ها نیاز به زمان دارد)، نقدهای دیگر، منتج از پژوهش‌هایی است که برخی از رویه‌های کانون ارزیابی را حمایت نکرده است، مطرح گردیده‌اند. به‌عنوان مثال، رویه‌های مختلفی برای مشاهده، گزارش‌گیری و ترکیب مشاهدات رفتاری وجود دارد. سایر نقدها هنوز به‌صورت نظری هستند، این نقدها متمرکز بر به‌چالش کشیدن برخی از مفروضات کانون در رابطه با درک رفتارهای افراد و اعتبار قضاوت اجتماعی می‌باشد. بعلاوه کانون‌ها از جهت مقایسه داده و ستاده مالی نیز مورد نقد واقع شده‌اند. کانون ارزیابی،

هزینه‌های قابل توجهی را متوجه سازمان‌ها می‌سازد، این هزینه‌ها شامل هزینه متخصصین، ارزیابان، مجریان، مشاوران، طراحان کانون و فضای فیزیکی، هستند (تورنتن و راپ، ۲۰۰۶).

در همین راستا کالدول و همکاران (۲۰۰۶) به برخی از خطاهای شایع اشاره کرده‌اند که عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی‌های دارای اشکال، کفایت نداشتن تجزیه و تحلیل شغل، ضعیف تعریف کردن شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی، طراحی و اجرای پر از اشکال تمرین‌ها، ارزیاب‌های سطح پایین، کفایت نداشتن آموزش‌های ارزیابان، آمادگی نداشتن داوطلبان، مستندسازی ضعیف و امتیازدهی غلط توسط ارزیابان و بهره‌برداری اشتباه از نتایج. برناردین و همکاران (۲۰۱۲) نیز در تحقیق خود به برخی از جنبه‌های خلأ در کانون‌ها از قبیل مباحث نژادی و جنسیتی پرداخته‌اند مسائلی از قبیل تبعیض‌های جنسیت، نژاد و قومیت در کانون‌ها.

بالانتاین و پوا (۲۰۰۴) بیان کرده‌اند که کانون‌های توسعه‌ای با چالش‌هایی مواجه هستند. که عبارت‌اند از: محدودیت زمانی، حمایت نکردن کانون توسط مدیر، همگرایی نداشتن و وحدت نظر نداشتن در شناسایی نقاط قوت و ضعف، تعهد نداشتن سازمان، نبود انگیزه درونی و تعهد شخصی و اطلاع نداشتن از نحوه توسعه (بالانتاین و پوا، ۲۰۰۴).

کارکردها و مزایای کانون‌های ارزیابی

کانون‌های ارزیابی اگر صحیح طراحی شوند موارد زیر میسر می‌گردد:

- ۱- کانون قادر به تشخیص این است که شرکت کنندگان چگونه بر اساس شایستگی‌های اصلی در قالب رفتار، می‌آموزند.
- ۲- بهبود انتقال یادگیری در قالب برنامه‌های آموزش. کانون قابلیت این را دارد که مشخص کند چگونه مطالب یاد گرفته شده در رفتار کاری فرد بروز پیدا می‌کند.
- ۳- پیش‌بینی معتبری از آینده و نتایج مورد نظر. مطالعه اعتبار کانون ارزیابی اعتبار پیش‌بینی بالایی را نشان می‌دهد (ملانکن^۱، ۲۰۰۶).

1. Melancon

پیشینه کانون ارزیابی در ایران

در سال ۱۳۸۳، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران اقدام به برگزاری دوره آموزش کانون ارزیابی نمود. این اقدام با دعوت از مدیرعامل شرکت A&DC در لندن، صورت گرفت و بعد از این دوره، اولین ارزیاب‌های کانون ارزیابی وارد صحنه مدیریت منابع انسانی کشور شدند. پس از آن این رویه به سازمان مدیریت صنعتی در قالب دپارتمان ارزیابی واگذار گردید که در ابتدا نام آن، مرکز ارزیابی مدیران و پس از آن به مرکز شهاب (شبکه هدایت استعدادها بالقوه) تغییر نام داد. از آن پس شرکت‌های مختلفی از خدمات مرکز ارزیابی سازمان مدیریت صنعتی استفاده نمودند. بر اساس بخشنامه ابلاغی سازمان اداری و استخدامی کشور، همه دستگاه‌های اجرایی مکلف شدند از ابتدای سال ۱۳۹۷ از کانون ارزیابی برای انتخاب و انتصاب مدیران، تربیت مدیران آینده، جذب و استخدام نیروی انسانی و... بهره گیرند. این ابلاغیه، دوره جدیدی از به‌کارگیری کانون، برای ارزیابی و سنجش کارکنان و مدیران را در بدنه دولتی کشور آغاز نمود و سالانه مؤسسات زیادی برای اخذ مجوز برگزاری کانون ارزیابی اقدام می‌نمایند.

کانون ارزیابی با رویکرد جذب

کانون ارزیابی با رویکرد جذب یا انتخاب، تمرین‌ها و ابزارهایی را به منظور ارزیابی گسترده‌ای از مهارت‌ها و الزامات موردنیاز شغل به کار می‌گیرد (اولیور^۱ و همکاران، ۲۰۱۴). سازمان‌ها به منظور تصمیم‌گیری برای انتخاب و یا رد شرکت‌کنندگان در شغل مورد نظر از کانون با رویکرد انتخاب استفاده می‌کنند (گت وود و فیلد^۲، ۲۰۰۱). این روش به سازمان‌ها جهت شناسایی افرادی که احتمال موفقیتشان در شغل بالاست، کمک می‌کند.

کانون ارزیابی با رویکرد ارتقاء و انتصاب

دادن مسئولیت‌های جدید در سطح بالاتر و ارتقاء کارمندان، یک تصمیم مهم برای متقاضی و فردی که سرپرست او خواهد بود، می‌باشد. بسیاری از شرکت‌های بزرگ بیش از

1. Oliver
2. Feild & Gatewood

۴۰ سال است که جهت شناسایی استعداد‌های بالقوه افراد برای موفقیت در پست‌های مدیریتی (که برنامه ارزیابی بالقوه مدیریت پیشرفته نامیده می‌شود)، استفاده می‌کنند. البته عملکرد فرد در شغل فعلی نیز اهمیت فراوانی دارد. برخی اوقات ممکن است چند جایگاه شغلی برای یک کارمند جدید وجود داشته باشد؛ که حالت ایده آل این امر منصوب کردن فردی با نقاط قوتی است با الزامات و نیازهای شغل تناسب دارد.

کانون ارزیابی با رویکرد توسعه (کانون توسعه‌ای)

کانون ارزیابی با رویکرد توسعه، فرآیندی است که در آن شخص شاغل با توجه به رویکردهای شغل فعال در آن و جهتگیری‌های سازمان، در کانون توسعه مورد ارزیابی قرار گرفته و بدین صورت، برنامه توسعه فردی (IDP) متناسب با توانایی، دانش و مهارت در قالب گزارش بازخورد به شرکت کننده ارائه می‌شود که این گزارش بازخورد شامل دوره و کارگاه آموزشی، دوره‌های بازآموزی، ارتقاء ویژگی‌های رفتاری و بهبود عوامل تأثیرگذار بر عملکرد وی می‌باشد. بازخورد، اگر موجب بهبود عملکرد شود، هم برای سازمان و هم برای افراد مفید واقع می‌شوند. بازخورد، همچنین در توسعه نگرش و رفتار کارکنان نقش مهمی را ایفا می‌کند. کانون توسعه‌ای هدفی دوگانه دارد: ارزیابی و توسعه. انتظار می‌رود که یادگیری و بهبود در پایان دوره کانون توسعه‌ای اتفاق بیفتد. کانون توسعه‌ای به منظور شناسایی نقاط بالقوه و نیازهای آموزشی شرکت کنندگان برگزار می‌گردد. همچنین جهت کسب داده‌های گسترده‌تر و ارائه بازخورد به عنوان یک فرآیند مداوم در نظر گرفته می‌شود. در عمل تأیید یا رد وجود ندارد. بروندها به طور معمول یک گزارش بازخورد رسمی و نوشتاری است که برنامه توسعه فردی محسوب می‌شود.

پیشینه پژوهش

جست‌وجو در پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که در کشور ما تحقیقات چندانی با عنوان تعیین و یا شناسایی خلأهای کانون‌های ارزیابی صورت نگرفته است و از این لحاظ شاید بتوان گفت این مهم یکی از دلایل پرداختن به این موضوع در پژوهش حاضر است. اما

در بررسی پیشینه پژوهش دو تحقیق با محوریت عارضه شناسی کانون‌های ارزیابی شناسایی و مورد مطالعه قرار گرفت. واژیر و فیاضی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان عارضه‌یابی کانون‌های ارزیابی در ایران و ارائه راهکار به شناسایی عارضه‌های کانون‌های ارزیابی و توسعه در شش دسته مفهومی اقدام نموده‌اند. اکبری و همکاران (۱۳۹۴) نیز در پژوهش خود با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی عارضه‌های کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران به ارائه ۱۵ عارضه اصلی در کانون‌های ارزیابی و توسعه پرداخته‌اند.

برخی دیگر از پژوهش‌هایی که به موضوع کانون‌های ارزیابی پرداخته‌اند عبارتند از: بابایی (۱۳۸۳) در پژوهش خود به چگونگی طراحی و اجرای کانون‌های ارزیابی به صورت گام به گام پرداخته است. و نیز مشبکی و لطیفی (۱۳۸۴) در تحقیق خود به اهمیت کانون‌ها و ایجاد کانون‌های ارزیابی به عنوان گامی مهم در استقرار نظام شایسته سالاری در بخش دولتی ایران پرداخته‌اند. همچنین، در پژوهشی دیگر ملتسمی (۱۳۸۴) در مقاله خود به بررسی روندهای نوین کانون ارزیابی در تطبیق کاندیداهای مدیریتی با جایگاه سازمانی در شرکت ایران خودرو پرداخته‌اند. و نهایتاً اینکه رهنما و شیخ (۱۳۸۶) در تحقیق خود، اثربخشی کانون‌های ارزیابی مدیران در سازمان گسترش و نوسازی را مورد بررسی قرار داده‌اند.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر ماهیت، در دسته پژوهش‌های کاربردی و از منظر روش شناختی و راهبرد گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، در زمره پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. با توجه به نیاز فرایند پژوهش^۱ به طور خلاصه می‌توان گفت که این پژوهش از نظر فلسفه‌های پژوهش^۲، تفسیری^۳ است. رویکرد^۴ این پژوهش، استقرایی^۵ است. لازم به ذکر است که نوع این پژوهش نیز اکتشافی است. در پژوهش‌هایی که رویکرد اکتشافی دارند، اولین اقدام در

-
1. Research Procces Onion
 2. Research philosophies
 3. Interpretive
 4. Research approaches
 5. Comparative

جهت ارائه یک چارچوب مفهومی، شناسایی مولفه‌ها و عناصر مورد مطالعه است، در چنین پژوهش‌هایی که به طور عمده اکتشافی و به دنبال ساخت مفاهیم، الگوها و چارچوب‌ها است، اغلب یافته‌های نهایی از پیش معلوم نیست (باومارد^۱، ۲۰۰۱، ۷۹). با توجه به هدف پژوهش، روش تحقیق کیفی انتخاب شده است؛ بدین صورت که ابتدا مطالعات اسنادی (مطالعه مقالات، کتب، اسناد و وب سایت‌ها) به منظور بررسی ادبیات و مبانی موضوع انجام شد. سپس خلأهای کانون‌های ارزیابی در ایران، با استفاده از تحلیل مضمون، پژوهش‌های صورت گرفته احصاء گردید و در گام بعد جهت بررسی فهرست تهیه شده و جمع‌بندی آن و اولویت‌بندی مجموعه خلأها از نظر خبرگان، در گروه تمرکز استفاده گردید.

برای گردآوری اطلاعات، از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. روش تجزیه و تحلیل موضوعی یک روش تفسیری برای تحقیقات کیفی است که بر اساس طبقه‌بندی داده‌ها به مضامین خاص و با هدف درک پیچیدگی‌های یک مساله مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد (لمن و اودر^۲، ۲۰۱۹: ۴). این روش یک رویکرد کاملاً انعطاف‌پذیر را ارائه می‌دهد که می‌تواند مطالعه داده‌های مفصل و در عین حال پیچیده را ممکن سازد (نول^۳، ۲۰۱۷: ۲). منظور از مضمون در تحلیل‌های تماتیک کدهایی است که دارای یک مرجع مشترک بوده و از درجه کلی بالایی برخوردار است به گونه‌ای که ایده‌ها را حول موضوع تحقیق، منسجم می‌سازد (ویس مرادی^۴، ۲۰۱۶: ۱۰۱). این کدها به عنوان برجسب‌هایی هستند که برای بخش‌هایی از داده‌ها اعمال می‌شوند که با سؤالات تحقیق مرتبط هستند. کدها، ساختمان‌های تجزیه و تحلیل هستند: اگر تحلیل را به مثابه یک خانه آجری با سقف کاشی بدانیم، مضامین، دیوارها و سقف و کدها، آجرها و کاشی‌های مجزا است (کلارک و براون^۵، ۲۰۱۲: ۶۱).

این روش، الگویی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی را ارائه می‌دهد. در این روش، داده‌های متنی تحلیل شده و داده‌های پراکنده و متنوع به داده‌های

-
1. Baumard
 2. Lehman&other
 3. Nowell
 4. Vaismoradi
 5. Clarke&Braun

غنی و تفصیلی تبدیل می‌گردند (عابدی جعفری و دیگران، ۱۳۹۰: ۱۵۳). تحلیل مضمون را باید روش ویژه‌ای در نظر گرفت که یکی از مزایای آن، انعطاف پذیری است. برخلاف برخی روش‌های کیفی، تحلیل مضمون به چارچوبی نظری از پیش تعیین شده‌ای وابسته نیست و از این روش می‌توان در چارچوب‌های نظری متفاوت و برای امور مختلف، هم برای بیان و هم برای تبیین واقعیت استفاده کرد (کمالی، ۱۳۹۷: ۱۹۳). این روش به شناسایی و تحلیل الگوهای معنایی یک موضوع اختصاص داشته و ابزاری کاربردی برای تحقیقات اکتشافی است. به طور کلی روش تحلیل مضمون سنگ بنای روش‌های تجزیه و تحلیل کیفی محسوب می‌شود (هرزگ^۱، ۲۰۱۹: ۱). هدف از تجزیه و تحلیل مضمون، شناسایی الگوهای موجود در داده‌ها و استفاده از آنها در پاسخ به پرسشی از چستی یک موضوع است. لذا تحلیل مضمون چیزی بیشتر از خلاصه کردن داده‌ها بوده و قوت آن منوط به ارائه یک تفسیر معنابخش و جدید از مساله است (مگواپر و دلاهان^۲، ۲۰۱۷: ۵۳).

یک گروه متمرکز^۳ به مجموعه‌ای از افراد اطلاق می‌گردد که مشخصات مشابهی داشته و برای اینکه در یک گروه با هم تعامل داشته و به تبادل نظر و تجربیات خود پیرامون یک موضوع خاص پردازند، توسط یک محقق گرد هم جمع می‌گردند (ترینور^۴، ۲۰۱۶). مراحل انجام یک پژوهش گروهی متمرکز در پنج بخش و به شرح زیر است:

- ۱- انتخاب موضوع یک پژوهش گروهی متمرکز
- ۲- انتخاب اعضاء یک پژوهش گروهی متمرکز
- ۳- انتخاب هماهنگ کننده و مشاهده کننده در یک پژوهش گروهی متمرکز
- ۴- زمان، مکان و تعداد جلسات مورد نیاز برای یک پژوهش گروهی متمرکز
- ۵- تحلیل داده‌های حاصل از یک پژوهش گروهی متمرکز (رضائیان، ۱۳۹۸: ۹۸).

1. Herzog
2. Maguire & Delahunt
3. Focus group
4. Traynor

یافته‌های پژوهش

با توجه به تحلیل مضمون صورت گرفته، در مجموع ۴۴ مضمون پایه به عنوان خلاهای کانون ارزیابی شناسایی گردید که در جدول شماره یک ارائه شده است.

جدول ۱: خلاهای کانون‌های ارزیابی (یافته پژوهشگران)

ردیف	مضامین پایه شناسایی شده به عنوان خلاهای کانون‌های ارزیابی
۱	حمایت نمودن مدیر ارشد
۲	مد تلقی شدن کانون ارزیابی و کم توجهی به هدف آن
۳	عملی نشدن نتایج کانون جهت ارائه برنامه توسعه فردی
۴	عملی نشدن نتایج کانون در زمینه انتصاب و بکارگیری
۵	اعتبار نداشتن برخی از ارزیابی‌ها به دلیل زمان کم برای ارزیابی
۶	نقص در وجود آمادگی و بلوغ سازمانی برای اجرای کانون
۷	نقص در وجود فرایندها، رویه و دستورالعمل‌های تسهیل کننده کانون و استفاده از نتایج آن
۸	بومی نبودن مدل شایستگی
۹	جامع و مانع نبودن مدل شایستگی
۱۰	تناسب نداشتن الگوی شایستگی با توجه به فرهنگ سازمان
۱۱	ارتباط نداشتن شایستگی‌های مدنظر در ارزیابی‌ها با مشاغل و مناصب تعریف شده
۱۲	مورد اقبال واقع نشدن الگوی شایستگی از طرف داوطلبان
۱۳	اختصاصی نبودن الگوی شایستگی برای مشاغل مختلف و نیز سطوح مختلف شغلی
۱۴	ارائه نشدن الگوی شایستگی مبتنی بر روش‌های علمی
۱۵	ارائه الگوی عمومی شایستگی (ارائه شایستگی‌های واحد برای مجموعه مشاغل مدیریتی)
۱۶	متخصص نبودن و توانمند نبودن ارزیاب‌ها
۱۷	ضعف ارزیابان در برخی از شایستگی‌ها
۱۸	تعداد کم ارزیاب حرفه‌ای مرتبط با برگزاری کانون‌ها در ایران
۱۹	مورد قبول نبودن گروه ارزیاب از نظر ارزیابی شونده‌ها
۲۰	آماده نبودن شرکت کننده در کانون از نظر روحی و جسمی
۲۱	عدم تعیین معیار مشخصی برای انتخاب شرکت کنندگان کانون
۲۲	فقدان درکی درست از کانون در شرکت کننده
۲۳	عدم برگزاری جلسه ای توجیهی جهت آشنایی با کانون

جدول ۱: خلأهای کانون‌های ارزیابی (یافته پژوهشگران)

ردیف	مضامین پایه شناسایی شده به‌عنوان خلأهای کانون‌های ارزیابی
۲۴	عدم فهم ضرورت ورود به کانون برای برخی از افراد
۲۵	توجه نبودن داوطلبان نسبت به شیوه و چگونگی پاسخگویی به تمرین‌ها
۲۶	اطلاع نداشتن داوطلبان در رابطه با نسبت هر آزمون و شایستگی‌های مرتبط با آن
۲۷	هم سطح نبودن داوطلبان شرکت‌کننده در هر کانون
۲۸	انتشار نحوه برگزاری کانون و آزمون‌ها و ... توسط شرکت‌کنندگان و کم و یا حذف شدن پیچیدگی‌های کانون برای داوطلبان بعدی
۲۹	ارزیابی نشدن شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای داوطلبان
۳۰	عدم تناسب میان ابزارها و تمرین‌ها و سطح سازمانی فرد شرکت‌کننده‌ها و مسائل و مشکلات سازمانی
۳۱	عدم تناسب میان تمرین‌ها و عدم قابلیت ابزارها برای تعیین شایستگی‌های مورد نظر
۳۲	استفاده از ابزارهای قدیمی و عدم وجود خلاقیت در ایجاد آنها
۳۳	عدم استفاده از نتایج کانون (عدم انتخاب یا ارتقای فرد تأییدشده در کانون)
۳۴	ندادن بازخوردی تفصیلی راجع به نقاط ضعف و قوت ارزیابی‌شوندگان
۳۵	نبود روحیه انتقادپذیری در میان افراد
۳۶	کم رنگ بودن برنامه توسعه فردی (IDP) در کانون‌ها
۳۷	تدارک محیط فیزیکی نامناسب برای کانون
۳۸	بی توجهی به نحوه چیدمان میزها و صندلی‌ها
۳۹	عدم توجه به استانداردهای فضا و محیط در اجرای هر یک از ابزارها
۴۰	بی توجهی به استاندارد تجهیزات مورد استفاده
۴۱	فقدان مجریان مناسب این امر
۴۲	مشکل یافتن مشاوره مناسب و آگاه برای پیاده‌سازی کانون
۴۳	کم یا زیادکردن تعداد شایستگی‌های مورد ارزیابی متناسب با مبلغ دریافتی، توسط برخی از مجریان
۴۴	پررنگ شدن جنبه مادی کانون برای برخی مجریان

پس از آن بررسی و انتخاب و جمع‌بندی خلأهای شناسایی شده گردید که در نهایت مجموعه خلأهای منتخب در ۸ مضمون سازمان‌دهنده شامل کلیات، مدل شایستگی، ارزیاب، ارزیابی شونده، ابزار، بازخور، استانداردهای فیزیکی و مجریان دسته‌بندی گردید.

جدول ۲: دسته‌بندی خلأها در قالب مضامین سازمان‌دهنده (یافته‌های پژوهشگران)

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
کلیات	عدم حمایت مدیر ارشد
	مد تلقی شدن کانون ارزیابی و عدم توجه به هدف آن
	عدم اعتبار برخی از ارزیابی‌ها به دلیل زمان کم برای ارزیابی
	عدم وجود آمادگی و بلوغ سازمانی برای اجرای کانون
	عدم وجود فرایندها، رویه و دستورالعمل‌های تسهیل‌کننده کانون و استفاده از نتایج آن
مدل شایستگی	جامع و مانع نبودن مدل شایستگی
	عدم اقبال الگوی شایستگی از طرف داوطلبان
	اختصاصی نبودن الگوی شایستگی برای مشاغل مختلف و نیز سطوح مختلف شغلی
ارزیاب	متخصص نبودن و توانمند نبودن ارزیاب‌ها
	مورد قبول نبودن گروه ارزیاب از نظر ارزیابی شونده‌گان
	تعداد کم ارزیاب حرفه‌ای مرتبط با برگزاری کانون‌ها در ایران
ارزیابی شونده	آماده نبودن شرکت‌کننده در کانون از نظر روحی و جسمی
	عدم تعیین معیار مشخصی برای انتخاب شرکت‌کنندگان کانون
	فقدان درکی درست از کانون در شرکت‌کننده
	توجیه نبودن داوطلبان در مورد شیوه و چگونگی پاسخگویی به تمرین‌ها
	اطلاع نداشتن داوطلبان در رابطه با نسبت هر آزمون و شایستگی‌های مرتبط با آن
ابزار	هم سطح نبودن داوطلبان شرکت‌کننده در هر کانون
	انتشار نحوه برگزاری کانون و آزمون‌ها و ... توسط شرکت‌کنندگان و کم و یا حذف شدن پیچیدگی‌های کانون برای داوطلبان بعدی
	عدم ارزیابی شرکت‌کنندگان از نظر مهارت‌های تخصصی
	عدم تناسب میان ابزارها و تمرین‌ها و سطح سازمانی فرد شرکت‌کننده‌ها و مسائل و مشکلات سازمانی
	عدم تناسب میان تمرین‌ها و عدم قابلیت ابزارها برای تعیین شایستگی‌های مورد نظر
	استفاده از ابزارهای قدیمی و عدم وجود خلاقیت در ایجاد آنها

جدول ۲: دسته‌بندی خلأها در قالب مضامین سازمان‌دهنده (یافته‌های پژوهشگران)

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
بازخور	عدم استفاده از نتایج کانون (عدم انتخاب یا ارتقای فرد تأییدشده در کانون)
	ندادن بازخوردی تفصیلی راجع به نقاط ضعف و قوت ارزیابی شوندگان
	نبود روحیه انتقادپذیری در میان افراد
	کم رنگ بودن برنامه توسعه فردی (IDP) در کانون‌ها
استانداردهای فیزیکی	تدارک محیط فیزیکی نامناسب برای کانون
	عدم توجه به استانداردهای فضا و محیط در اجرای هر یک از ابزارها
	بی‌توجهی به استاندارد تجهیزات مورد استفاده
مجریان	فقدان مجریان مناسب این امر
	مشکل یافتن مشاوره مناسب و آگاه برای پیاده‌سازی کانون
	پررنگ شدن جنبه مادی کانون برای برخی مجریان

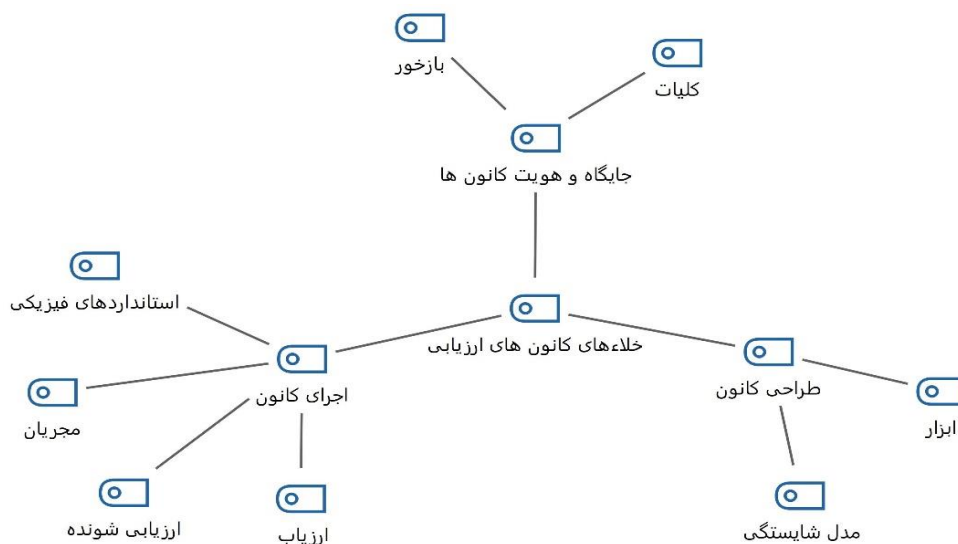
در نهایت مضامین عالی از برابند مضامین سازمان‌دهنده به شرحی که در جدول شماره سه بیان شده است، استخراج گردید.

جدول ۳: دسته‌بندی خلأها در قالب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و عالی (یافته‌های پژوهشگران)

مضامین عالی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
جایگاه کانون ارزیابی	کلیات	عدم حمایت مدیر ارشد
		مد تلقی شدن کانون ارزیابی و عدم توجه به هدف آن
		عدم اعتبار برخی از ارزیابی‌ها به دلیل زمان کم برای ارزیابی
		عدم وجود آمادگی و بلوغ سازمانی برای اجرای کانون
	بازخور	عدم وجود فرایندها، رویه و دستورالعمل‌های تسهیل‌کننده کانون و استفاده از نتایج آن
		عدم استفاده از نتایج کانون (عدم انتخاب یا ارتقای فرد تأییدشده در کانون)
		ندادن بازخوردی تفصیلی راجع به نقاط ضعف و قوت ارزیابی شوندگان
		نبود روحیه انتقادپذیری در میان افراد
		کم رنگ بودن برنامه توسعه فردی (IDP) در کانون‌ها

جدول ۳: دسته‌بندی خلأها در قالب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و عالی (یافته‌های پژوهشگران)

مضامین عالی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
طراحی کانون ارزیابی	مدل شایستگی	جامع و مانع نبودن مدل شایستگی
		نبود اقبال نسبت به الگوی شایستگی از نظر داوطلبان
	ابزارها	اختصاصی نبودن الگوی شایستگی برای مشاغل مختلف و نیز سطوح مختلف شغلی
		انتشار نحوه برگزاری کانون و آزمون‌ها و ... توسط شرکت کنندگان و کم و یا حذف شدن پیچیدگی‌های کانون برای داوطلبان بعدی
		عدم تناسب میان ابزارها و تمرین‌ها و سطح سازمانی فرد شرکت‌کننده‌ها و مسائل و مشکلات سازمانی
		عدم تناسب میان تمرین‌ها و عدم قابلیت ابزارها برای تعیین شایستگی‌های مورد نظر
		استفاده از ابزارهای قدیمی و عدم وجود خلاقیت در ایجاد آنها
		متخصص نبودن و توانمند نبودن ارزیاب‌ها
اجرای کانون ارزیابی	ارزیاب	مورد قبول نبودن گروه ارزیاب از نظر ارزیابی شوندگان
		تعداد کم ارزیاب حرفه‌ای مرتبط با برگزاری کانون‌ها در ایران
	ارزیابی شونده	آماده نبودن شرکت‌کننده در کانون از نظر روحی و جسمی
		عدم تعیین معیار مشخصی برای انتخاب شرکت‌کنندگان کانون
		فقدان درکی درست از کانون در شرکت‌کننده
		توجه نبودن داوطلبان در مورد شیوه و چگونگی پاسخگویی به تمرین‌ها
	استانداردها ی فیزیکی	اطلاع نداشتن داوطلبان در رابطه با نسبت هر آزمون و شایستگی‌های مرتبط با آن
		هم سطح نبودن داوطلبان شرکت‌کننده در هر کانون
		تدارک محیط فیزیکی نامناسب برای کانون
		عدم توجه به استانداردهای فضا و محیط در اجرای هر یک از ابزارها
	مجریان	بی توجهی به استاندارد تجهیزات مورد استفاده
		فقدان مجریان مناسب این امر
		مشکل یافتن مشاوره مناسب و آگاه برای پیاده سازی کانون
		پررنگ شدن جنبه مادی کانون برای برخی مجریان



شکل ۱. محورهای خلأهای کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران (یافته‌های پژوهشگران)

در آخرین مرحله گروه تمرکز با اولویت‌بندی میان مضامین پایه نسبت به شناسایی اصلی‌ترین خلأهای موجود در کانون ارزیابی اقدام نمود.

جدول ۴: اولویت‌بندی خلأهای کانون‌های ارزیابی (یافته‌های پژوهشگران)

محور	گزاره‌ها و مفاهیم پایه		
	۱	۲	۳
کلیات	*		عدم حمایت مدیر ارشد
		*	مد تلقی شدن کانون ارزیابی و عدم توجه به هدف آن
	*		عدم اعتبار برخی از ارزیابی‌ها به دلیل زمان کم برای ارزیابی
	*		عدم وجود آمادگی و بلوغ سازمانی برای اجرای کانون
مدل شایستگی		*	عدم وجود فرایندها، رویه و دستورالعمل‌های تسهیل‌کننده کانون و استفاده از نتایج آن
	*		جامع و مانع نبودن مدل شایستگی
		*	عدم اقبال داوطلبان به الگوی شایستگی
ارزیاب		*	اختصاصی نبودن الگوی شایستگی برای مشاغل مختلف و نیز سطوح مختلف شغلی
	*		متخصص نبودن و توانمند نبودن ارزیاب‌ها
ارزیابی		*	تعداد کم ارزیاب حرفه‌ای مرتبط با برگزاری کانون‌ها در ایران
		*	مورد قبول نبودن گروه ارزیاب از نظر ارزیابی شوندگان
		*	آماده نبودن شرکت‌کننده در کانون از نظر روحی و جسمی

جدول ۴: اولویت‌بندی خلأ‌های کانون‌های ارزیابی (یافته‌های پژوهشگران)

محو	گزاره‌ها و مفاهیم پایه	۳	۲	۱
شونده	عدم تعیین معیار مشخصی برای انتخاب شرکت کنندگان کانون	*		
	فقدان درکی درست از کانون در شرکت کننده	*		
	توجه نبودن داوطلبان در مورد شیوه و چگونگی پاسخگویی به تمرین‌ها	*		
	اطلاع نداشتن داوطلبان در رابطه با نسبت هر آزمون و شایستگی‌های مرتبط با آن	*		
	هم سطح نبودن داوطلبان شرکت کننده در هر کانون	*		
ابزار	انتشار نحوه برگزاری کانون و آزمون‌ها و ... توسط شرکت کنندگان و کم و یا حذف شدن پیچیدگی‌های کانون برای داوطلبان بعدی	*		
	عدم ارزیابی شرکت کنندگان از نظر مهارت‌های تخصصی	*		
	عدم تناسب میان ابزارها و تمرین‌ها و سطح سازمانی فرد شرکت کننده‌ها و مسائل و مشکلات سازمانی	*		
	عدم تناسب میان تمرین‌ها و عدم قابلیت ابزارها برای تعیین شایستگی‌های مورد نظر	*		
	استفاده از ابزارهای قدیمی و عدم وجود خلاقیت در ایجاد آنها	*		
بازخور	عدم استفاده از نتایج کانون (عدم انتخاب یا ارتقای فرد تأییدشده در کانون)	*		
	ندادن بازخوردی تفصیلی راجع به نقاط ضعف و قوت ارزیابی شوندگان	*		
	نبود روحیه انتقادپذیری در میان افراد	*		
	کم‌رنگ بودن برنامه توسعه فردی (IDP) در کانون‌ها	*		
استانداردها ی فیزیکی	تدارک محیط فیزیکی نامناسب برای کانون	*		
	عدم توجه به استانداردهای فضا و محیط در اجرای هر یک از ابزارها	*		
	بی‌توجهی به استاندارد تجهیزات مورد استفاده	*		
مجریان	فقدان مجریان مناسب این امر	*		
	مشکل یافتن مشاوره مناسب و آگاه برای پیاده سازی کانون	*		
	پررنگ شدن جنبه مادی کانون برای برخی مجریان	*		

این پژوهش در صدد آن بود تا با بهره مندی از نظرات خبرگان علمی و اجرایی مرتبط و مطلع از کانون‌های ارزیابی ایران به شناسایی و اولویت‌بندی خلأ‌های کانون‌های ارزیابی و توسعه در

ایران پردازد. در مجموع ۳۲ خلأ عمده در ۸ محور شناسایی و ارائه گردید. همچنین با توجه به اولویت‌بندی انجام شده مهم‌ترین خلأهای مطرح شده که در اولویت یک قرار گرفته اند به شرح زیر می‌باشد:

جدول ۵: مهم‌ترین خلأهای کانون‌های ارزیابی (یافته‌های پژوهشگران)

ردیف	گزاره‌ها و مفاهیم پایه
۱	عدم حمایت مدیر ارشد
۲	عدم اعتبار برخی از ارزیابی‌ها به دلیل زمان کم برای ارزیابی
۳	عدم وجود آمادگی و بلوغ سازمانی برای اجرای کانون
۴	جامع و مانع نبودن مدل شایستگی
۵	حرفه‌ای نبودن ارزیاب‌ها
۶	از دست دادن پیچیدگی کانون بعد از مدتی و لورفتن تمرین‌ها و نحوه امتیازگرفتن در آنها توسط شرکت کنندگان قبلی
۷	عدم تناسب میان ابزارها و تمرین‌ها و سطح سازمانی فرد شرکت کننده‌ها و مسائل و مشکلات سازمانی
۸	عدم تناسب میان تمرین‌ها و عدم قابلیت ابزارها برای تعیین شایستگی‌های مورد نظر
۹	استفاده از ابزارهای قدیمی و عدم وجود خلاقیت در ایجاد آنها
۱۰	عدم استفاده از نتایج کانون (عدم انتخاب یا ارتقای فرد تأییدشده در کانون)
۱۱	کم رنگ بودن برنامه توسعه فردی (IDP) در کانون‌ها

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش در صدد شناسایی خلأهای کانون ارزیابی با بهره‌مندی از نظرات خبرگان علمی و اجرایی بود. نتایج تحلیل مضمون نشان می‌دهد که ۳۲ مضمون پایه در قالب ۸ مضمون سازمان دهنده و ۳ مضمون عالی مجموعه خلأهای موجود در کانون‌های ارزیابی ایران را مدل‌سازی می‌کند. کم توجهی به مجموعه خلأهای بالا نه تنها مانع رسیدن به اهداف متصور برای کانون‌های ارزیابی می‌شود بلکه به مخاطبین کانون‌ها و نیز سازمان‌های بهره‌بردار از نتایج کانون‌ها هم آسیب‌های جدی وارد خواهد کرد.

بررسی یافته‌های این پژوهش و با در نظر گرفتن پژوهش‌های صورت گرفته نتایج زیر را نشان

می‌دهد:

خلأهای شناسایی شده در بعد کلیات هم جهت با تحقیقات واژیر و فیاضی (۱۳۹۴) در محور فرهنگ پذیرش سازمانی و فرایند آماده‌سازی کانون، اکبری و همکاران (۱۳۹۴)، هارت و تامپسون (۱۹۷۹) در محور برداشت و تصویر اشتباه کارکنان از محدودیت‌های محتمل پس از اجرای کانون، تورنتن و همکارانش (۲۰۰۳) در محورهای برنامه ریزی ضعیف؛ تجزیه و تحلیل ناکافی شغل؛ تعریف ضعیف معیارهای ارزیابی؛ بالانتاین و پوا (۲۰۰۴) با محورهای کمبود وقت، عدم حمایت مدیر، فقدان تعهد سازمان، تورنتن و راپ (۲۰۰۶) پیچیدگی فرایند کانون، برناردین و همکاران (۲۰۱۲) جنبه‌های احتمالی تبعیض‌های جنسیت، نژاد و قومیت در کانون‌های ارزیابی؛ بالانتاین و پوا (۲۰۰۴) توافق در تشخیص نقاط قوت و ضعف، فقدان انگیزه و تعهد شخصی و فقدان آگاهی از نحوه توسعه می‌باشد.

در بعد ارزیابان نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های واژیر و فیاضی (۱۳۹۴) در محور فرهنگ پذیرش سازمانی و فرایند آماده‌سازی و اجرای کانون، تورنتن و همکارانش (۲۰۰۳) در محورهای ارزیابان بی‌صلاحیت؛ آموزش ناکافی ارزیابان؛ امتیازبندی و مستندسازی نامرتب ارزیابان، کالدول و همکاران (۲۰۰۶) شامل: برنامه ریزی ضعیف، تجزیه و تحلیل ناکافی شغل، تعریف ضعیف معیارهای ارزیابی، تمرین‌های ضعیف، ضعف ارزیاب‌ها، آموزش ناکافی ارزیابان، امتیازبندی و مستندسازی نامرتب ارزیاب‌ها هم راستا می‌باشد.

خلأهای شناسایی شده در بعد ارزیابی شونده هم راستا با نتایج تحقیقات واژیر و فیاضی (۱۳۹۴) در محور فرایند آماده‌سازی کانون، هارت و تامپسون (۱۹۷۹) ذیل عنوان «روش‌های اشتباه انتخاب افراد در کانون ارزیابی»، تورنتن و همکارانش (۲۰۰۳) با عنوان «آمادگی ناکافی داوطلبان» و «ارزیابی نکردن قبل از کانون»، کالدول و همکاران (۲۰۰۶) با عنوان مشابه «آمادگی ناکافی داوطلبان» می‌باشد.

نتایج تحقیقات واژیر و فیاضی (۱۳۹۴) در محور فرهنگ پذیرش سازمانی و فرایند آماده‌سازی کانون، دستاوردها و نتایج کانون، تورنتن و همکارانش (۲۰۰۳) در محور استفاده نادرست از نتایج، بالانتاین و پوا (۲۰۰۴) در محور توافق در

تشخیص نقاط قوت و ضعف، فقدان آگاهی از نحوه توسعه با خلأهای شناسایی شده در بعد بازخور این پژوهش هم راستا می‌باشد. در بعد ابزار نتایج پژوهش با نتایج پژوهش‌های هارت و تامپسون (۱۹۷۹) در بخش «ضعف در ارتباط ابزارها با سنجش عملکرد واقعی، تورنتن و همکارانش (۲۰۰۳) در بخش تمرین‌های ضعیف هم جهت می‌باشد. در بعد استانداردهای فیزیکی، واژیر و فیاضی (۱۳۹۴) در محور فرایند آماده‌سازی کانون تورنتن و راپ (۲۰۰۶) هزینه بر بودن تامین فضای فیزیکی مناسب را بیان نموده‌اند که در این پژوهش نیز مورد تایید قرار گرفت. در بعد مجریان، واژیر و فیاضی (۱۳۹۴) در محور فرایند آماده‌سازی کانون تورنتن و راپ (۲۰۰۶) تامین هزینه نیروی انسانی لازم را مدنظر قرار داده‌اند که در این پژوهش هم مورد تاکید قرار رفته است.

پیشنهادها

با توجه به اولویت‌بندی انجام شده در این پژوهش، پیشنهادهای ارائه شده متناسب با خلأهای شناسایی شده و اولویت‌بندی صورت گرفته ارائه می‌گردد.

۱- در جهت ایجاد حمایت حداکثری مدیران، موضوع آشنایی با کانون‌های

ارزیابی و توسعه و نقش و اهمیت آن در توفیق سازمان‌ها در برنامه‌های

توسعه مدیران ارشد تعریف گردد.

۲- کانون‌های ارزیابی و توسعه تنها در صورت برگزاری به صورت استاندارد و

انجام فرایند به صورت متقن معتبر و دارای فایده و اثر برای سازمان‌ها خواهند

بود. به هیچ عنوان با افزایش کمیت، از کیفیت اجرای کانون‌ها کاسته نشود و

این مهم تنها با انتخاب گزیده شده و هدفمند مخاطبین کانون‌ها شدنی است.

۳- کانون‌های ارزیابی و توسعه با وجود مفید و مهم بودن برای همه سازمان‌ها به

یک میزان ضروری و فوری نیستند. کانون‌های ارزیابی و توسعه دارای الزامات

- و پیش نیازهایی هستند و مهم ترین این الزمات و پیش نیازها بلوغ و آمادگی روانی و ذهنی سازمان است.
- ۴- مبنای عمل در کانون‌ها، الگوی شایستگی است و ضروری است سازمان‌ها برای طراحی الگوی شایستی بومی و اقتضایی خود سرمایه‌گذاری لازم را انجام داده و پس از آن در صدد طراحی و اجرای کانون بر آیند.
- ۵- یکی از ارکان بسیار تاثیرگذار در کانون‌ها، ارزیابان هستند. به هیچ عنوان در بکارگیری ارزیابان نباید تساهل داشت. عرصه کانون عرصه کارورزی و کارآموزی نیست و شایسته است سخت‌گیری لازم جهت بکارگیری ارزیابان حرفه‌ای و آموزش دیده لحاظ شود.
- ۶- طراحی خلاقانه و روزبه روز نوشونده در کانون‌ها ضمن رعایت استانداردهای لازم در جهت حفظ اعتبار و اتقان ارزیابی‌ها و غیر قابل پیش بینی بودن عرصه‌ها و ابزارهای ارزیابی از جمله موارد مورد تاکید با توجه به نتایج پژوهش است.
- ۷- کانون‌های ارزیابی و توسعه زمانی، وقتی به اثربخشی لازم می‌رسند، که عزمی جدی بر استفاده از نتایج کانون در کارکردهای مختلف فرایند مدیریت سرمایه انسانی سازمان باشد. در هر یک از مراحل مدیریت سرمایه انسانی سازمان سهم و نقش استفاده از نتایج کانون‌ها باید مشخص و دارای ضمانت اجرایی باشد.
- ۸- کانون‌های ارزیابی و توسعه در صورتی که منجر به شکل‌گیری و پیگیری برنامه توسعه فردی نشوند، به نقطه مطلوب خود نخواهند رسید. حتماً باید در اهداف کانون و به طبع آن در فرایند و سازوکار آن پرداختن به برنامه توسعه فردی و سپس پیگیری آن تعریف و تثبیت شود.

۹- انتخاب فراگیران و شرکت کنندگان کانون‌ها در اثربخشی کانون‌ها از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. حتماً معیارهای کیفی و کمی هدفمند و فرایند منطقی و متقنی برای شناسایی و انتخاب شرکت کنندگان در کانون باید تعریف گردد. به هیچ عنوان فراخوان عام و بی‌هدف برای شرکت در کانون‌ها توصیه نمی‌شود.

۱۰- آگاهی شرکت کنندگان از هدف از شرکت در کانون و آشنایی ایشان با ابزارها و چگونگی نقش آفرینی در آن‌ها در اثربخشی کانون‌ها تاثیر بسزایی دارد. شرکت توأم با ابهام و سوال و پاسخگویی و حضور در فرایندهای کانون بدون توجه اولیه به نتایج و اثربخشی کانون‌ها آسیب خواهند رساند.

۱۱- صرف بررسی و ارزیابی افراد از منظر شایستگی‌های عمومی و در نظر نگرفتن شایستگی‌های تخصصی و مهارتی کمک چندانی در تحقق اهداف کانون‌های ارزیابی و توسعه نخواهد داشت. بررسی و ارزیابی همه جانبه اعم از شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای است که نقش و جایگاه واقعی کانون‌های ارزیابی و توسعه را در فرایند مدیریت منابع انسانی نمایان و تثبیت خواهد ساخت.

۱۲- ارائه بازخور؛ رکن مهم و تعیین کننده جنبه توسعه‌ای کانون‌های ارزیابی و توسعه است. حتماً برای ارائه تفصیلی و رشددهنده بازخوری از نتایج ارزیابی به صورت نقاط قوت و نقاط قابل بهبود افراد باید تمهیدات و پیش‌بینی لازم را انجام داد.

۱۳- استانداردهای فضایی و مکانی برای اجرای اثربخش کانون بسیار با اهمیت و موثر است. هر یک از ابزارهای مورد استفاده در کانون‌ها الزامات سخت افزاری و استانداردهای فضایی و مکانی خاص خود را می‌طلبد و در جهت اجرای اثربخش کانون به این مهم نیز باید توجه شود.

۱۴- علاوه بر بکارگیری ارزیابان حرفه‌ای و آموزش دیده، دقت در بهره‌گیری از کادر برگزارکنندگان و مدیران و مجریان کانون نیز از اهمیت بالایی در اجرای اثربخش کانون برخوردار است. آموزش‌های لازم و توجهات مورد نیاز باید برای این دسته از افراد نیز در حد مطلوبی صورت گیرد.

۱۵- در نظر گرفتن بودجه مناسب و کافی برای طراحی و اجرای کانون‌های ارزیابی در سازمان‌های مختلف.

فهرست منابع

- [۱] امامی میبدی، احمدعلی، رحیمیان، حمید، عباس پور، عباس، غیائی ندوشن، سعید (۱۳۹۸)، طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام، سال یازدهم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۳۶)، تابستان ۱۳۹۸: ۱۶۶-۱۳۷
- [۲] اکبری، مهناز، فیاضی، مرجان، جمشیدی کوهساری، حمزه (۱۳۹۴)، شناسایی و اولویت‌بندی عارضه‌های کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام، سال هشتم، شماره ۱ (پیاپی ۲۳)، بهار ۱۳۹۵، صص ۱۲۹-۱۰۳
- [۳] باب الحوائجی، ف. (۱۳۷۶) "تحلیل محتوا"، فصلنامه کتاب، زمستان
- [۴] قاندي، محمدرضا، گلشنی، علیرضا (۱۳۹۵)، روش تحلیل محتوا، از کمی‌گرایی تا کیفی‌گرایی، روش‌ها و مدل‌های روان‌شناختی، سال هفتم، شماره ۲۳، بهار ۱۳۹۵
- [۵] کمالی، یحیی (۱۳۹۷)، روش‌شناسی تحلیل مضمون و کاربرد آن در مطالعات سیاست‌گذاری عمومی، سیاستگذاری عمومی، دوره ۴، شماره ۲، صص ۱۸۹-۲۰۸.
- [۶] عابدی جعفری، حسن و تسلیمی، محمد سعید و فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی، شماره ۱۰، صص ۱۵۱-۱۹۸.
- [۷] رضائیان، محسن (۱۳۹۸)، مقدمه‌ای بر پژوهش گروهی متمرکز، آموزش مداوم مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان، دوره ۱۸، فروردین ۱۳۹۸، ۹۷-۱۰۴
- [۸] واریژ، لیلا، فیاضی، بی بی مرجان (۱۳۹۴)، عارضه‌یابی کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران و ارائه راه کار، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دهم، شماره ۳۷، بهار ۱۳۹۴
- [9] Braun, V. & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper (ed.) Handbook of research methods in psychology (pp. 57-71). Washington, DC: APA Books
- [10] HERZOG Christian and Christian HANDKE and Erik HITTERS(2019), Analyzing Talk and Text II: Thematic Analysis, The Palgrave Handbook of Methods for Media Policy Research. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- [11] Lehman, Olga v and Murakami, Kyoko and Klempe, Sven Hroar(2019), Developmenlly Oriented Thematic Analysis (DOTA): A Qualitative Research Method to Explore Meaning-Making Processes in Cultural Psychology, Vol.6, No.2, pp 22-21.
- [12] Nowell, Lorelli S. and Jill M. Norris and Deborah E. White and Nancy J. Moules(2017), Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria, International Journal of Qualitative Methods Vol. 16,pp 1-13.
- [13] Traynor M. Focus group research. Nursing Standard 2016; 29(37): 44-8
- [14] Vaismoradi, Mojtaba and Jacqueline Jones and Hannele Turunen and Sherrill Snelgrove(2016), Theme development in qualitative content analysis and thematic analysis, Jurnal of Nursing Education and Practice, Vol 6, No 5, pp, 110-100.

