

کاربرد کانون ارزیابی و تحلیل شغل در تعیین شایستگی‌های مدیریتی

Assessment center and job analysis application in determination of managerial competencies

Hamid Reza Oreizi
University of Isfahan
Mahdieh Sadat Khoshouei
Psychology
Abolghasem Nouri
University of Isfahan

حمیدرضا عربی*
دانشگاه اصفهان
مهديه سادات خوشوعی
روان شناسی
ابوالقاسم نوری
دانشگاه اصفهان

Abstract

The aim of the current research was to determine Assessment Center (AC) competencies and dimensions via job analysis and provide consistency of assessor's judgment, also determine relation between job complexity and AC dimensions. Statistical population consisted of all managers of the different organizations of Isfahan, whom 200 managers were selected via convenient method and assessors were trained, considering seven steps of AC and integrated by same frame of reference in their judgment. Managers' job analysis was performed via the Professional and Managerial Position Questionnaire (PMPQ) and the complexity subscale of job analysis was considered as dimension with salient role in manager competency. Then, assessors scored managers via simulation exercises and Flanagan Industrial Test (FIT) on dimensions or competencies. The six category embedded 22 dimension was specified via exploratory factor analysis. The confirmatory factor analysis findings were administered for each of evaluators in dependently and indicate desirability of six factor model. Also, the relation between job complexity in job analysis and correspondent obtained competencies were high. The findings indicate that job analysis is important in two aspects, first validation of AC finding, second in determining competencies dimensions. Thus, Assessment centers and job analysis can be used to diagnose and assess managerial competencies.

Keywords: competency, simulation exercise, job complexity

چکیده

هدف پژوهش حاضر تعیین شایستگی و ابعاد کانون ارزیابی از طریق تحلیل شغل و فراهم سازی سازگاری در قضاوت ارزیابان و همچنین تعیین رابطه پیچیدگی شغل و ابعاد کانون ارزیابی است. تعداد ۲۰۰ نفر از مدیران سازمان ها و کارشناسان روانشناسی صنعتی و سازمانی در این پژوهش شرکت داشتند. پرسشنامه تحلیل سمت مدیریتی و حرفه‌ای (PMPQ) بر روی مدیران اجرا و زیرمقیاس پیچیدگی شغل به عنوان ابعدی که در شایستگی مدیران نقش برجسته دارند در پژوهش مدنظر قرار گرفت. سپس ارزیاب‌ها با استفاده از تمرین‌های شبیه سازی و آزمون‌های صنعتی فلانگان (FIT)، مدیران را در ابعاد یا شایستگی‌ها مورد ارزیابی قرار دادند. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی ارزیاب‌ها ۶ طبقه شامل ۲۲ بعد شایستگی را نشان داد. نتایج تحلیل عاملی تاییدی نیز برای هر یک از ارزیاب‌ها به طور مستقل انجام شد که دلالت بر مطلوب بودن الگوی ۶ عاملی داشت. همچنین رابطه بین پیچیدگی شغل در پرسشنامه تحلیل سمت مدیریتی و حرفه‌ای با شایستگی‌های به دست آمده متناظر در سطح بالا بود. این یافته‌ها نشان می دهد که تحلیل شغل در کانون‌های ارزیابی هم در جهت اعتباربخشی به یافته‌ها و هم در جهت تعیین ابعاد شایستگی‌ها اهمیت دارد. بنابراین از کانون ارزیابی و تحلیل شغل می توان در شناسایی و سنجش شایستگی‌های مدیریتی استفاده نمود.
واژه‌های کلیدی: شایستگی، تمرین شبیه‌سازی، پیچیدگی شغل

*نشانی پستی نویسنده: اصفهان، دانشگاه اصفهان دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، گروه روانشناسی، پست الکترونیکی: dr.oreyzi@edu.ui.ac.ir

مقدمه

یکی از سرمایه‌های مهم هر سازمان، منابع انسانی است که در جهت دستیابی به اهداف سازمانی نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کند. بی‌تردید نقش منابع انسانی با حرکت از سطوح ابتدایی سازمان (مشاغل ساده‌تر)، به سمت راس هرم سازمان (مشاغل پیچیده‌تر) پر رنگ‌تر می‌شود. پیچیدگی شغل^۱، یعنی چالش برانگیز بودن شغل (فرد، ملامند و بن-دیوید، ۲۰۰۲) از جمله ویژگی‌های شغل است که با عملکرد شغلی افراد ارتباط دارد (زانچر، هسنر، اشمیتز، زویبرانسکا و فرس، ۲۰۱۰)، بنابراین، اگر در راس هرم سازمان‌ها که مشاغل پیچیده‌تر وجود دارند مدیرانی قرار گیرند که علاوه بر ویژگی‌های عمومی برای احراز شغل، از توانایی‌ها و شایستگی‌های^۲ خاصی نیز برخوردار باشند، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف سازمانی نیز تضمین خواهد شد.

در ایران نیز ضرورت توجه به موضوع شایستگی مدیران در سال‌های اخیر بیش از پیش احساس می‌شود، به نحوی که براساس فصل هشتم قانون خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶ مجلس شورای اسلامی، انتصاب و ارتقای شغلی کارمندان باید پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق آنان در مشاغل قبلی صورت گیرد (آذر و لطیفی، ۱۳۸۷). اما شایستگی واژه‌ای با تعاریف متعدد است (اسچپمن و همکاران، ۲۰۰۰) که گاهی به معنای شایسته بودن یعنی انجام آن جنبه مورد انتظار در شغل است و گاهی به قابلیت‌های درونی فرد اشاره دارد که برای انجام کار درست لازم است (چن و ناکین، ۲۰۰۶؛ مکلاگان، ۱۹۹۷). در جامع‌ترین تعریف می‌توان گفت شایستگی، عامل کلیدی در بقای سازمان‌ها به مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علائق، تجارب و توانمندی‌های مرتبط با شغل اطلاق می‌شود که فرد را در عملکرد شغلی خود موفق می‌کند (بورنت و داچ، ۲۰۰۶).

شایستگی، امروزه بسیار مورد توجه صاحب‌نظران و صاحبان مشاغل است و شاید تنها تفاوتی که بین صاحب‌نظران وجود دارد، در انواع شایستگی‌های لازم برای یک مدیر باشد. برای مثال، به شایستگی‌هایی همچون مدیریت زمان، اولویت‌بندی کردن، برنامه‌ریزی، گوش دادن،

سازماندهی، تشخیص و حل مشکل، تصمیم‌گیری، خطرپذیری، مربی‌گری (چونگ، ۲۰۰۸)، مهارت ارتباطی، مسوولیت‌پذیری (بلر، ۱۹۹۹)، خلاقیت، خودآگاهی، واقع‌بینی، دانش تجاری، ادراک سیاسی (تت و همکاران، ۲۰۰۰)، مهارت‌های ارتباطی و بین فردی (هوبگود و همکاران، ۲۰۰۲)، تفکر انتقادی و نفوذ (مولر و تورنر، ۲۰۱۰) می‌توان اشاره کرد. ناگفته پیداست که با وجود شناسایی شایستگی‌های مختلف و متنوع در پژوهش‌های متعدد اما این شایستگی‌ها، با یکدیگر ارتباط دارند چرا که در این دنیای پرقاب، سازمانی موفق خواهد بود که مدیرانی با شایستگی‌های متعدد در اختیار داشته باشد. بر همین اساس نیز امروزه ارزیابی شایستگی‌ها در الگوی شایستگی‌ها یعنی مجموعه‌ای از شایستگی‌ها صورت گرفته است (بورنت و داچ، ۲۰۰۶).

موضوع مهمی که در مورد شایستگی‌ها اهمیت دارد، وجود ابزاری برای سنجش این شایستگی‌ها است (لیونز، سانچز و دی‌کورت، ۲۰۰۴؛ مارکوس، کوپر-توماس و آلپرس، ۲۰۰۵). یکی از روش‌هایی که در کشورهای توسعه یافته (تورنتن و گیونوس، ۲۰۰۹) و طی ده سال اخیر در کشور ایران (ابوالعالی، حبیبی، جواهری زاده، و وروانی، ۱۳۹۰) مانند شرکت بهسو، سازمان گسترش و نوسازی، (معاونت منابع انسانی سازمان گسترش و صنایع نوسازی ایران، ۱۳۸۴) و ایران خودرو (مدیریت خدمات مدیران شرکت ایران خودرو، ۱۳۸۷) برای سنجش شایستگی کارکنان و بالاخص مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد کانون ارزیابی^۳ است.

کانون ارزیابی با عمر پنجاه ساله خود (بولر و ور، ۲۰۰۹) یک روش ارزیابی است (بولر و ویر، ۲۰۰۹؛ چن، ۲۰۰۶؛ هووارد، ۱۹۹۸)، در حالی که گاهی نحوه نام‌گذاری آن در ذهن افرادی که با آن آشنا نیستند تصور مکان را ایجاد می‌کند. این روش در چند دهه اخیر در بخش‌های دولتی و خصوصی کاربرد زیادی یافته است (کارلس، ۲۰۰۷؛ ملچرز، کلینمن و پرینز، ۲۰۱۰) و به سنجش دانش، مهارت، توانایی‌ها و ویژگی‌های گروهی از شرکت‌کنندگان (اکثراً مدیران) (دیپلچرت و وانز، ۲۰۰۹؛ ملانکن و ویلیامز، ۲۰۰۶)

1. job complexity
2. competencies

شبیه‌سازی است که معیارهای مورد نیاز را به خوبی اندازه بگیرد. بنابراین، از آنجایی که در این مرحله مشخص می‌شود که هر معیار با چه تمرینی سنجیده می‌شود، به این ترتیب ماتریسی از معیارها و تمرین‌ها توسط ارزیاب‌ها حاصل می‌شود. سپس تیمی از ارزیاب‌های آموزش دیده حین فعالیت‌های شرکت‌کنندگان در تمرین‌های شبیه‌سازی شده به ارزیابی معیارهای موجود در هر یک از آنها مبادرت می‌ورزند (بالانتاین و پوا، ۱۳۸۵).

حال با وجود پیچیدگی مشاغل و انواع متعدد شایستگی‌ها، سوال این است که چه نوع شایستگی‌هایی در این کانون‌ها باید مورد سنجش قرار گیرند، زیرا داشتن هر نوع شایستگی، به منزله موفق شدن در هر شغلی نیست. در واقع لازم است داوطلبین مشاغل مختلف، در ابتدای کار از نظر توانایی‌های مختلف مورد ارزیابی قرار گیرند و متناسب با توانایی‌ها و ویژگی‌های خود در جهت اشتغال به کارها هدایت شوند (گنجی، ۱۳۷۸). به اعتقاد برخی از صاحب نظران، این شایستگی‌ها شامل ویژگی‌های انسانی^۷ (از قبیل استعداد^۸، صفات^۹، ارزش^{۱۰}، توانایی‌ها^{۱۱}، دانش^{۱۲}، مهارت^{۱۳}، ترجیحات^{۱۴} و عقاید^{۱۵}) و به اعتقاد برخی شامل وظایف^{۱۶} است (تورنتن و مولر- هانسون، ۲۰۰۴). تحقیقات امروزه هر دو دیدگاه را تایید کرده‌اند (جکسون، استیلمن و انگلرت، ۲۰۱۰).

در حال حاضر، موضوع مهم چگونگی شناسایی این شایستگی‌ها است. شایستگی‌های مورد نیاز در کانون ارزیابی معمولاً براساس تحلیل شغل^{۱۷}، استخراج می‌شود (بورنت و داچ، ۲۰۰۶؛ راث ول، ۱۳۸۴؛ کراس، روسبرگر، دادسول، و نتر و جوهرت، ۲۰۱۱). تحلیل شغل، فرایندی است که از راه آن، ماهیت و ویژگی‌های هر یک از مشاغل، در سازمان بررسی می‌شود و اطلاعات کافی درباره آنها جمع‌آوری و گزارش می‌شود. این اطلاعات می‌تواند شامل وظایف مدیریتی مانند

توسط تیم ارزیابان با استفاده از طیف گسترده‌ای از تمرین‌های شبیه‌سازی^۱ دلالت دارد (دیلچرت و وانز، ۲۰۰۹). تمرین شبیه‌سازی، نوعی آزمون موقعیتی^۲ است که در آن با شبیه‌سازی یک موقعیت، به شرکت‌کنندگان محرک‌های پیچیده‌ای ارائه می‌شود و انتظار می‌رود که رفتارهای پیچیده آشکاری نشان دهند (تورنتن و مولر- هانسون، ۲۰۰۴). یکی از مزیت‌های عمده کانون ارزیابی وجود همین تمرین‌های شبیه‌سازی است زیرا به علت وجود این تمرین‌ها، ارزیاب‌ها می‌توانند رفتارهای افراد را در شرایطی شبیه به موقعیت شغلی مورد ارزیابی قرار دهند (اسچولارت و لیونز، ۲۰۱۱). این تمرین‌ها انواع مختلفی دارد که از جمله می‌توان به ایفای نقش^۳، کشف حقیقت^۴، تمرین‌های کازیه‌ای^۵ اشاره نمود (دیلچرت و وانز، ۲۰۰۹). ایفای نقش از جمله تمرین‌هایی است که شرکت‌کننده با فرد دیگری که نقش یک زیردست، همکار یا غیره را ایفا می‌کند، تک به تک به گفتگو می‌پردازد. در کشف حقیقت نیز شرکت‌کننده اطلاعاتی را در مورد یک مشکل مطالعه می‌کند و سپس فرصتی برای او فراهم می‌شود تا با طرح پرسش‌های هدایت شده با فرد دیگری (ایفاگر نقش) اطلاعات بیشتری کسب کند. اما در تمرین‌های کازیه‌ای در مقابل مدیران، کاربرد شامل کارهایی که باید انجام دهند قرار می‌گیرد و برای مثال اگر سنجش اولویت‌بندی مطرح است مدیران باید آنها را رتبه‌بندی کنند بدون این که به صورت صریح از آنها چیزی خواسته شود (تورنتن، ۱۳۸۶). این کانون‌ها در دستیابی به اهداف متعددی از جمله شناسایی شایستگی‌های مدیران (دیلچرت و وانز، ۲۰۰۹)، انتخاب، ارتقا، گزینش و پرورش آنها بسیار حایز اهمیت هستند (تورنتن و راب، ۲۰۰۶).

برای شناسایی این شایستگی‌ها که در ادبیات مدیریت، به عنوان ابعاد^۶ در کانون‌های ارزیابی شناخته می‌شود، ابتدا باید بهترین و کارآمدترین ابعاد، شاخص‌ها و معیارها در قالب فهرستی از قابلیت‌ها و شایستگی‌ها مورد شناسایی قرار گیرد. گام بعدی، تدوین و طراحی طیف گسترده‌ای از تمرین‌های

7. human attributes
8. potentiality
9. trait
10. value
11. abilities
12. knowledg
- 13 . skills
14. preference
15. opinion
16. task
17. job analysis (JA)

1. Simulation exercises
2. Situational test
3. Interview simulation
4. Fact discovery
5. In-basket exercises
6. dimension

ویژگی‌های فیزیکی، جسمانی، کلامی و یا نوع برخورد ممکن است بر ارزیابی تاثیر گذارد یا ارزیاب‌ها از یکدیگر تاثیر پذیرند (لیونز، دی فروت و ون دام، ۲۰۰۱)، یا اگر یک ارزیاب دریابد که گروه نمره بالایی به یک مدیر داده است ممکن است در آن جهت، عمل نماید. بر همین اساس نیز، در زمینه ارزیابی، دو الگوی رفتاری^۳ (رد سوگیری و خطاها) و الگوی ذهنی^۴ (توجه به سوگیری و خطا در نتایج کانون) وجود دارد. براساس الگوی رفتاری، انسان این توانایی را دارد تا براساس آنچه به واقع روی می‌دهد به جزئیات رفتار دیگران توجه کرده و به قضاوت عینی بپردازد. تحقیقاتی که نشان داده‌اند بین ارزیاب‌ها در زمینه ارزیابی ابعاد، توافق بالایی وجود دارد (اسچولارت و لیونز، ۲۰۱۱)، می‌تواند تاییدی بر این الگو باشد. اما در دیدگاه الگوی ذهنی، ذهن انسان از ظرفیت محدودی برخوردار است و ناگزیر باید به طور گزینشی تنها به تعدادی از رویدادهای پیرامون خود توجه کند (ادراک گزینشی)، همین مساله باعث می‌شود تا انسان‌ها براساس دانسته‌های قبلی یا اولین برداشت‌های شخصی خود به قضاوت در مورد دیگران بپردازند و بنابراین پیش از آن که در مورد افراد اطلاعات کافی به دست آورند در مورد آنان پیش‌داوری کنند (تورنتن، ۱۳۸۶). تحقیقاتی که نشان دهنده انواع خطاهای ارزیابی هستند (تورنتن و مولر-هانسون، ۲۰۰۴) می‌تواند گواه بر تایید این الگو باشند.

با توجه به موارد ذکر شده، سوال دوم پژوهش حاضر، بررسی میزان ثبات و اتفاق نظر قضاوت ارزیاب‌ها در ابعاد کانون ارزیابی است. اما با توجه به این که به اعتقاد محققان (تورنتن و راپ، ۲۰۰۶) می‌توان از تحلیل شغل برای شناسایی شایستگی‌ها استفاده نمود، سوال سوم پژوهش این است که آیا بین ابعاد تحلیل شغل (پیچیدگی مشاغل) و ابعاد یا شایستگی‌های موجود در کانون ارزیابی ارتباطی وجود دارد؟ بر این اساس، در این پژوهش با هدف طراحی کانون ارزیابی بر مبنای ویژگی‌های شخصیتی و وظایف مدیریتی مک کورمیک (۱۹۷۶)، سه هدف زیر مورد بررسی قرار گرفته است: هدف اول: تعیین ابعاد یا شایستگی‌های کانون ارزیابی براساس تحلیل شغل. هدف دوم: تعیین ثبات و اتفاق نظر قضاوت ارزیاب‌ها در ابعاد یا شایستگی‌های کانون

برنامه‌ریزی، پردازش اطلاعات، قضاوت، ارتباطات، روابط بین‌فردی و مهارت‌های فنی باشد که توسط مک‌کورمیک (۱۹۷۶) ساخته و به وسیله پرسشنامه و یا مصاحبه مورد سنجش قرار می‌گیرد. بنابراین، با تجزیه و تحلیل شغل معلوم می‌شود که هر شغل چه وظایفی را شامل می‌شود و برای احراز و انجام شایسته آن، چه مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌هایی لازم است (قوامی، ۱۳۸۶). بنابراین، برخلاف این تصور که تحلیل شغل مربوط به فعالیت‌های گذشته است اما شایستگی‌ها عموماً معطوف به آینده هستند، می‌توان از انواع مختلف تحلیل شغل به خصوص تحلیل شغل استراتژیک^۱ برای شناسایی شایستگی‌ها استفاده نمود. تحلیل شغل استراتژیک فرایند تفکر درباره اهداف آینده سازمان است به نحوی که به وسیله آن مقتضیات شغلی استنباط شود (تورنتن و راپ، ۲۰۰۶). اهمیت تحلیل شغل در تعیین شایستگی‌ها به اندازه‌ای است که حتی برخی از محققان استدلال نموده‌اند که در سازمان‌ها ظاهراً اساس تمام الگوسازی‌های شایستگی^۲، فرایند تحلیل شغل است (روگبرگ، ۲۰۰۷).

اکنون با توجه به این که براساس عقیده صاحب‌نظران در امر کانون ارزیابی (تورنتن و مولر-هانسون، ۲۰۰۴؛ تورنتن و راپ، ۲۰۰۶) می‌توان از تحلیل شغل برای شناسایی ابعاد یا شایستگی‌ها استفاده نمود سوال اول پژوهش حاضر این است که اگر وظایف مدیریتی در نظریه مک کورمیک (۱۹۷۶) مجدداً در قالب روش کانون ارزیابی و به وسیله تمرین شبیه‌سازی و یا پرسشنامه توسط ارزیاب‌ها مورد سنجش، شناسایی و طبقه‌بندی قرار گیرد، در این صورت این کانون ارزیابی دارای چه ابعادی است و این ابعاد در کدام طبقه هسته‌ای از ابعاد مرتب می‌شود؟

با وجود آن که بسیاری از پژوهش‌ها در دنیا نشان داده‌اند که کانون ارزیابی، یکی از دقیق‌ترین روش‌های ارزیابی است، اما هنوز بین کارشناسان در زمینه فرایندهای ارزیابی از قبیل وجود سوگیری و خطاها در امر ارزیابی اختلاف نظر وجود دارد (تورنتن، ۱۳۸۶). در همین زمینه برخی تصور می‌کنند که نتایج کانون ارزیابی با خطا همراه است (خشوعی، عریضی و نوری، ۲۰۱۲). برای مثال

3. behavioral model
4. mental model

1. strategic job analysis
2. competency modelings (CM)

مدیریت عملکرد^۶، پویایی گروهی و مطالعه سوگیری‌ها و خطاها در روان‌شناسی اجتماعی و بحث گروهی آموزش دیدند. پس از آموزش‌های فوق، کانون ارزیابی و تمرینات به آنها آموزش داده شد و سپس ۷ مرحله اجرای کانون ارزیابی هم به صورت عملی و هم نظری آموزش داده شد و کاربردهایی از قبیل نظام جانشینی، کانون ارتقایی، تشخیصی و پرورشی و وجوه افتراق آنها تشریح شد و خود ارزیابان در برخی از تمرین‌ها شرکت و ارزیابی شدند. در پایان برای نزدیک‌تر کردن دیدگاه آنان روش‌های چارچوب مرجع^۷ به آنها آموزش داده شد تا بتوانند به درستی ابعاد را شناسایی کنند. چون مبنای نظام ارزشیابی، ابعاد تحلیل شغل بود در زمینه ابعاد نیز افراد آموزش دیدند و سپس در مورد مشاهده‌ها و انواع مشاهده‌ها به خصوص مشاهده استنباطی و سوگیری‌ها و راه‌های غلبه بر آن، آموزش‌های لازم داده شد. لازم به ذکر است با توجه به این که تعداد ۲۰۰ جلسه برگزار و در هر جلسه حداقل ۷ ارزیاب حضور داشته‌اند در مجموع، ۱۴۰۰ نفر (که اکثر آنها تکراری بوده‌اند) در مجموع جلسات حضور داشته‌اند. سعی شد به عنوان لنگرگاه جلسه، افرادی که در همه دوره‌های آموزشی شرکت کرده بودند همواره حضور داشته باشند. دو گروه چهار نفری و پنج نفری در بسیاری از جلسات حضور داشته‌اند و بنابراین، داده‌های مربوط به آنان در تحلیل عاملی به صورت گروه‌های همگن، تحلیل شده است. در جلساتی که بقیه افراد (۸ نفر باقیمانده) حضور داشته‌اند و معمولاً بین ۱ تا ۳ نفر ارزیابان مشترک بیشتر نبوده است به دلیل کم اثر شدن چارچوب مرجع از اصل تشکیل جلسات آموزشی کانون ارزیابی دور شده و بنابراین، فقط برای مدیریت داده‌ها آنها نیز تحلیل عاملی شده‌اند که در بخش یافته‌ها به آن اشاره خواهد شد. از آنجا که هدف پژوهش، بررسی میزان موفقیت الگوی رفتاری یعنی امکان توافق بر روی ملاک عینی در جلسات کانون ارزیابی است دو گروه با موفقیت تشکیل شده است که یکی دارای ۴ و دیگری ۵ نفر ارزیاب مشترک است، این گروه‌ها به صورت خود به‌خودی شکل گرفته‌اند. گروه سوم نیز گروهی است که ارزیابان متفاوت داشته است بنابراین، یافته‌ها بیشتر بر روی دو گروه اول متمرکز شده است.

ارزیابی. هدف سوم: تعیین ارتباط بین پیچیدگی مشاغل و ابعاد یا شایستگی‌های موجود در کانون ارزیابی.

روش

جامعه، نمونه و روش اجرای پژوهش: جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه مدیران سازمان‌های اصفهان اعم از صنایع و کارخانجات خصوصی و دولتی بودند. به منظور انجام این پژوهش به روش نمونه‌گیری در دسترس، تعداد ۲۰۰ نفر از مدیران سازمان‌های اصفهان (بخش خصوصی و دولتی) که توسط شرکت خدمات مهندسی و از طریق مدیر کل ارتباط با صنعت دانشگاه به مرکز تحقیقات روان‌شناسی دانشگاه اصفهان برای تعیین شایستگی معرفی شده بودند، انتخاب شدند. در پژوهش‌های خدماتی مانند تحقیقات پزشکی که در آن نمونه در دسترس عبارت از کسانی هستند که برای درمان به مطب پزشک مراجعه می‌کنند نمونه، معمولاً نمونه در دسترس است، در این حالت، جامعه، کلیه افرادی هستند که آن بیماری را تجربه می‌کنند. واضح است که نمونه‌گیری مجدد از بین افراد این نمونه، کاری خطا است که در برخی از پژوهش‌ها دیده می‌شود. در بررسی یافته‌های کانون ارزیابی نیز عیناً نمونه‌گیری در دسترس از افراد مراجعه کننده است. نمونه‌گیری در دسترس را می‌توان به دو دسته نمونه‌گیری سهل الوصول و افراد داوطلب تقسیم نمود (بورگ، گال و گال، ۱۳۹۰) که نمونه پژوهش حاضر هر دو ویژگی را دارا است. کانون‌های ارزیابی دارای نمونه‌هایی با این خصلت هستند و نمونه‌گیری تصادفی در آنها خطا است زیرا فعالیت‌های آن نیاز به تلاش زیاد دارد و در این مورد، افراد تصادفی انتخاب شده، این سطح فعالیت را انجام نمی‌دهند.

ارزیابان نیز گروهی از روان‌شناسی صنعتی و سازمانی بودند که در طی یک دوره دو ماهه مورد آموزش قرار گرفتند. در این دوره آنها با روش‌های تحلیل شغل عملکردی^۱، پرسشنامه تحلیل سمت^۲، پرسشنامه تحلیل سمت حرفه‌ای و مدیریتی^۳، مصاحبه موقعیتی، روش‌های تحلیل شناختی وظیفه^۴، روش‌های ارزیابی عملکرد^۵ و

- 1 Functional Job Analysis (FJA)
2. Post Analysis Questionnaire (PAQ)
3. Professional and Managerial Position (PMP)
4. Cognitive Task Analysis (CTA)

5. Performance Assessment (PA)
6. Performance Management (PM)
7. frame of reference

مالی، ۴) ارتباطات: شامل ارتباطات گفتاری، نوشتاری و استفاده از زبان، ۵) روابط بین فردی: شامل نظارت و هدایت، آموزش، هماهنگی، مصاحبه، مشاوره دادن، نمایندگی و مذاکره، و ۶) مهارت‌های فنی: شامل استفاده از تجهیزات و ابزارها، و استفاده از روند، فنون و فرایندها. لازم به ذکر است که ابزار تحلیل شغل دارای چهار مقیاس پیچیدگی، بخشی از شغل، نقصان عملکرد و مسوولیت است که به ترتیب هم مدیران و هم تحلیلگران شغل که قبلاً شغل مورد نظر را مورد مشاهده قرار داده بودند آن را نمره‌گذاری می‌کنند. در پژوهش حاضر به دلیل آن که نمونه پژوهش، مدیران سازمان‌ها هستند ویژگی‌های شخصیتی و وظایف مدیریتی یعنی برنامه‌ریزی، پردازش اطلاعات، قضاوت، ارتباطات روابط بین فردی در مقیاس پیچیدگی شغل مورد نظر قرار گرفته است.

آزمون‌های صنعتی فلانگان (FIT): برای سنجش برخی از شایستگی‌های مدیران مانند توانایی‌های شناختی آنها، از قبیل حل مساله نیز از برخی مجموعه آزمون‌های صنعتی فلانگان^۸ از قبیل آزمون استدلال عددی استفاده شده است. این آزمون شامل چهار مجموعه آزمون به نام‌های مهارت‌های روانی حرکتی، توانایی‌های دیداری فضایی، توانایی‌های خاص و توانایی‌های شناختی عمومی است که هر یک دارای آزمون‌هایی است. پایایی و روایی این آزمون نیز در ایران محاسبه و مورد تایید قرار گرفته است (عریضی و همکاران، ۱۳۸۱).

تمرین‌های شبیه‌سازی: همچنین به منظور سنجش شایستگی‌های مختلف در کانون ارزیابی، تمرین‌هایی شبیه‌سازی مانند ایفای نقش، تمرین‌های کاریه‌ای و کشف حقیقت تدوین شد. به عنوان مثال برای سنجش شایستگی تسلط بر خود یک مراجع خشمگین که نقش آن را یکی از دانشجویان کارشناسی آموزش دیده ایفا می‌کرد در مقابل مدیر مربوطه که در جریان ایفای نقش بود قرار می‌گرفت و ارزیاب‌ها میزان تسلط او بر خود را نمره‌دهی می‌کردند. برای سنجش قدرت متقاعدسازی مدیران، نیز از آنها خواسته می‌شد که در مقابل یک مشتری که مجدداً نقش او را

علاوه بر این، در شروع هر ارزیابی شرح مشاغل سازمان از طرف ارزیابان مورد مطالعه قرار می‌گرفت. ارزیابان سپس در تمرینات شبیه‌سازی به ارزیابی پرداخته و با شیوه‌ای روان سنجی و مقایسه پایایی بین و درون مشاهده‌گران و خطای هاله‌ای به کشف خطاهای طبقه بندی می‌پرداختند.

ابزار سنجش

پرسشنامه سمت حرفه‌ای و مدیریتی (PMPQ): به منظور سنجش ویژگی‌های شخصیتی و سطح پیچیدگی وظایف مدیریتی (برنامه‌ریزی^۱، پردازش اطلاعات^۲، قضاوت^۳، ارتباطات^۴، روابط بین فردی^۵، مهارت‌های فنی^۶) از پرسشنامه سمت حرفه‌ای و مدیریتی^۷ استفاده شد. این پرسشنامه که توسط مک کورمیک (۱۹۷۶) ساخته شده است در ایران نخستین بار بر روی مدیران شرکت گاز در چهار استان اصفهان (نوری و همکاران، ۱۳۸۴)، یزد، چهارمحال بختیاری و مازندران (عریضی، ۱۳۸۶) و همچنین مدیران شرکت سایپا (عریضی، ۱۳۸۵) اجرا گردید. این پرسشنامه در پژوهش‌های متعدد مورد استفاده قرار گرفته، پایایی و روایی آن نیز بررسی شده است. مک کورمیک (۱۹۷۶) روایی همزمان این پرسشنامه را با نمره‌های شناختی در آزمون استعداد عمومی به دست آورده و ضرایب همبستگی بین دو آزمون را بین ۰/۶۱ تا ۰/۸۳ گزارش کرده است. نوری و همکاران (۱۳۸۴) پایایی این پرسشنامه را در ایران بررسی کرده و روایی آن را با روش‌های روایی ملاک و سازه مورد تحقیق قرار داده اند و نتایج مطلوبی به دست آوردند. این پرسشنامه با ۱۰۸ سوال ویژگی‌های شخصیتی و شش بعد وظایف مدیریتی را می‌سنجد که عبارت است از: ۱) برنامه‌ریزی: شامل برنامه‌ریزی، فهرست‌بندی، بودجه‌بندی و سازمان‌دهی فعالیت‌های خود فرد یا دیگران، ۲) پردازش اطلاعات: شامل رونوشت برداری، تالیف یا رمزگذاری اطلاعات، پردازش کمی اطلاعات یا داده‌ها، تحلیل و ترکیب اطلاعات و ایده‌ها، ۳) قضاوت: شامل قضاوت در مورد افراد، عملیات، اهداف و منابع

1. planning
2. processing information
3. judgment
4. communicating
5. interpersonal relationships
6. technical activities
7. Professional and Managerial Position Questionnaire (PMPQ)

تعداد ارزیابانی که یک عامل را استخراج نموده‌اند، برابر است، اما میزان اشتراک نظر آنان در گروه ۴ نفری بیشتر از گروه ۵ نفری است. اگر از شاخص تعداد ارزیابان، به تعداد کل استفاده شود در بعد سازگاری این شاخص به ۰/۷۵ و در گروه ۵ نفری ۰/۶۰ است. به عبارت دیگر، چارچوب مرجع برای گروه ۴ نفری در بعد سازگاری بیشتر موثر بوده است. برای ابعاد خطرپذیری، داشتن انرژی، مربی‌گری، مصاحبه‌گری نیز این شاخص، همچنان در گروه ۴ نفری، ۰/۷۵ است، در حالی که در ابعاد خطرپذیری و داشتن انرژی در گروه ۵ نفری، این شاخص برابر ۰/۴ می‌باشد و در بعد مصاحبه‌گری، علی‌رغم برابری تعداد ارزیابان، به دلیل بزرگ‌تر بودن گروه اخیر، مقدار این شاخص (توافق ارزیابان) کمتر می‌شود. در طبقه برنامه‌ریزی، شاخص توافق، در ابعاد حل مساله و سازماندهی در گروه ارزیابان ۴ نفری، و در ابعاد تفسیر اطلاعات و تصمیم‌گیری، در گروه ارزیابان ۵ نفری بیشتر است. به نظر می‌رسد در طبقه ویژگی‌های شخصیتی و طبقه مهارت‌های بین‌فردی، برتری با گروه کمتر ارزیابان مشترک است، در حالی که در بقیه طبقات، این برتری از بین می‌رود. گروهی که به طور خود به خودی از ارزیابان متفاوت شکل گرفته است نتوانسته تمایزی بین عوامل ایجاد کند و در واقع تعداد عوامل تا حد ۲ عامل توسط این ارزیابان کاهش یافته است و فقط یک ارزیاب توانسته در طبقه پردازش اطلاعات، به بعد پیش بینی بر اساس مدل، دست یابد. این یافته بسیار مهمی است که نشان می‌دهد ارزیابان مشترک باید در جلسه کانون ارزیابی حضور داشته باشند و در صورتی که ارزیابان متفاوتی، محتوای جلسه را قضاوت کنند، داده‌های پراکنده‌ای از جلسه ارایه خواهند داد که چارچوب مشترکی را ایجاد نمی‌کند. لازم به ذکر است که منظور از تعداد ارزیاب‌ها در جدول ۱ ارزیاب‌هایی است که نتایج تحلیل عاملی آنها دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۳۵ بر روی عامل مربوطه بوده‌اند.

دانشجوی کارشناسی آموزش دیده ایفا می‌کرد به متقاعدسازی بپردازند.

یافته‌ها

برای دستیابی به هدف اول پژوهش، یعنی شناسایی شایستگی‌های مدیران، ویژگی‌های شخصیتی و پنج وظیفه مدیریتی، مدیران ابتدا به وسیله PMPQ و سپس تمرین‌های شبیه سازی و در مواردی FIT توسط ۷ ارزیاب، مورد سنجش قرار گرفتند. سپس به منظور طبقه‌بندی این ابعاد داده‌های ۷ نفر ارزیاب مورد تحلیل عوامل قرار گرفت (۶ طبقه و ۲۲ بعد). ولی از آنجایی که از این ۷ نفر ارزیاب، ۴ ارزیاب در ۱۷۱ مصاحبه همزمان و ۵ ارزیاب در ۱۴۳ مصاحبه همزمان حضور داشتند داده‌های آن‌ها به صورت جداگانه مورد تحلیل عوامل قرار گرفت. البته داده‌های مربوط به ارزیابان متفاوت (غیر مشترک) نیز تحلیل عاملی شده است. لازم به ذکر است که همه آنها از نظر کفایت حجم نمونه با آزمون کرویت بارلت^۱ و کایسر-مایر-اولکین^۲ دارای شرایط مطلوب بوده و بارهای عاملی بالاتر از ۰/۳۵ در تحلیل عاملی اکتشافی مورد نظر قرار گرفت. همچنین هرگاه یکی از ابعاد بر روی دو عامل دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۳۵ بود در بار عاملی بالاتر گنجانیده شد. نتایج آن در جدول ۱ ارایه شده است.

چنانچه در جدول مشاهده می‌شود در گروه اول ارزیاب‌هایی که به طور همزمان مشارکت داشتند (گروه ۴ نفری) و گروه دوم ارزیابان مشترک (گروه ۵ نفری) به ترتیب ۴ و ۵ عامل یا طبقه مورد شناسایی قرار گرفته است. همچنین، بین ارزیاب‌ها در مورد اختصاص یک بعد بر روی یک عامل یا طبقه خاص اختلاف نظر وجود دارد. به عنوان مثال در بعد سازگاری، ۳ نفر از ۴ ارزیاب (گروه اول ارزیاب‌ها) به قرار گرفتن این بعد بر روی عامل یک اتفاق نظر دارند، این درحالی است که در مورد گروه دوم ارزیاب‌ها (گروه ۵ نفری)، ۳ نفر از ۵ ارزیاب به قرار گرفتن این بعد بر روی عامل یک و ۲ نفر به قرار گرفتن این بعد بر روی عامل دو اتفاق نظر دارند. این درحالی است که در مورد گروه دوم ارزیاب‌ها (گروه ۵ نفری)، ۳ نفر از ۵ ارزیاب به قرار گرفتن این بعد بر روی عامل یک اتفاق نظر دارند. بنابراین، هر چقدر

1. Bartlett's test of sphericity
2. Kaiser-Mayer Olkin (KMO)

جدول ۱
طبقات و ابعاد شایستگی مدیران

*گروه ۳		*گروه ۲		*گروه ۱		بعد	طبقه
تعداد ارزیابها	عامل	تعداد ارزیابها	عامل	تعداد ارزیابها	عامل		
							C ₁ : ویژگی شخصیتی
		۵	F ₁	۴	F ₁	D ₁ : تسلط بر خود	
۲	F ₁	۳	F ₁	۳	F ₁	D ₂ : سازگاری	
۳	F ₁	۲	F ₁	۳	F ₁	D ₃ : خطر پذیری	
۲	F ₁	۲	F ₁	۳	F ₁	D ₄ : داشتن انرژی	
							C ₂ : مهارت بین فردی
۴	F ₁			۳	F ₁	D ₅ : مربی گری	
۱	F ₁	۳	F ₁	۳	F ₁	D ₆ : مصاحبه گری	
۲	F ₁	۲	F ₁	۲	F ₁	D ₇ : متقاعدسازی	
۱	F ₁	۱	F ₁	۲	F ₁	D ₈ : آگاهی از محیط اجتماعی	
۱	F ₁			۲	F ₁	D ₉ : انعطاف رفتاری	
۴	F ₁			۴	F ₁	D ₁₀ : رهبری	
							C ₃ : برنامه ریزی
		۳	F ₂	۲	F ₂	D ₁₁ : حل مساله	
		۴	F ₂	۳	F ₂	D ₁₂ : سازماندهی	
		۳	F ₂	۴	F ₂	D ₁₃ : تفسیر اطلاعات	
		۳	F ₂	۴	F ₂	D ₁₄ : تصمیم گیری	
							C ₄ : مهارت ارتباطی
		۴	F ₃	۴	F ₃	D ₁₅ : بیان کلامی	
		۳	F ₃	۲	F ₃	D ₁₆ : سیالی نوشتاری	
		۳	F ₃	۲	F ₃	D ₁₇ : مهارت در ترازسازی سطح بیان	
							C ₅ : پردازش اطلاعات
۳	F ₂	۱	F ₄	۴	F ₄	D ₁₈ : استدلال عددی	
۲	F ₂	۱	F ₄	۳	F ₄	D ₁₉ : میان برهای شناختی	
۱	F ₃	۲	F ₄	۳	F ₄	D ₂₀ : پیش بینی بر اساس مدل	
							C ₆ : قضاوت
			F ₅	۳	F ₄	D ₂₁ : قضاوت در روابط انسانی	
			F ₅	۳	F ₄	D ₂₂ : قضاوت در برنامهها	

** گروه ۲: تعداد ارزیابها ۵ نفر و تعداد شرکت کنندگان ۱۴۳ نفر

** گروه ۱: تعداد ارزیابها ۴ نفر و تعداد شرکت کنندگان ۱۷۱ نفر

در نتیجه چنانچه در جدول ۲ مشاهده می‌شود، مدل شش عاملی شایستگی از برازش مطلوبی برخوردار است. به عبارت دیگر، با وجود آن که در تحلیل شغلی مقدم بر کانون ارزیابی، پنج عامل به عنوان طبقات هسته‌ای به ارزیابان آموزش داده شده است اما در تحلیل عاملی، شش عامل پدیدار شد که پنج عامل آن مشابه با PMPQ است. با توجه به نتایج تحلیل عاملی، ارزیابان ۴ و ۵ نسبت به بقیه ارزیابان نتایج ضعیف‌تری با توجه به مدل مبنایی داشته‌اند.

به منظور بررسی هدف دوم پژوهش، میزان برازش مدل شایستگی، از شاخص‌های مجذور خی^۱، شاخص نیکویی برازش (GFI)^۲، شاخص برازش مقایسه‌ای^۳، شاخص برازش هنجار شده^۴ و خطای ریشه مجذور میانگین تقریب^۵ استفاده شد (جدول ۲). اگر مجذور خی از لحاظ آماری معنادار نباشد، دال بر برازش مناسب است. همچنین اگر شاخص‌های CFI بزرگ‌تر از ۰/۹۵ و شاخص RMSEA کوچک‌تر از ۰/۰۵ باشد، برازش مناسب و مطلوب است (الکسوپولوس و کالایتریس، ۲۰۰۴)، به همین دلیل گاهی آن را شاخص بد پردازش نامیده‌اند.

جدول ۲

شاخص‌های برازش مدل پنج عاملی شایستگی

شماره ارزیاب	X ² /df	GFI	CFI	NFI	RMSEA
۱	۴/۴۷	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۸۸	۰/۰۲
۲	۴/۱۹	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۸۷	۰/۰۴
۳	۵/۲۷	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۸۹	۰/۰۳
۴	۶/۴۲	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۸۳	۰/۰۴
۵	۶/۷۱	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۸۵	۰/۰۶
۶	۳/۹۶	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۸۹	۰/۰۳
۷	۴/۰۸	۰/۹۴	۰/۹۱	۰/۸۷	۰/۰۴

علاوه بر این، همان گونه که مشاهده می‌شود ضرایب همبستگی برای دو بعد مختلف که با دو روش مختلف (AC و PMPQ) مورد اندازه‌گیری قرار گرفته‌اند با هم متفاوت است. به عنوان مثال ارتباط بین بعد برنامه‌ریزی در AC با بعد مهارت‌های بین فردی در PMPQ ۰/۲۲ و معنادار است، اما ارتباط بین بعد برنامه‌ریزی در PMPQ با بعد مهارت‌های بین فردی در AC، ۰/۱۸ و غیرمعنادار است.

در جدول ۳ نتایج بررسی در راستای هدف سوم پژوهش، ضرایب همبستگی بین ابعاد پیچیدگی شغل برگرفته از PMPQ و ابعاد مختلف شایستگی مدیران در روش AC نشان داده شده است. در این جدول، وجود ارتباط مثبت و معنادار بین دو بعد همنام از اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است.

1. Chi Square (χ^2)
2. Goodness-of-Fit Index (GFI)
3. Comparative Fit Index (CFI)
4. Normed Fit Index (NFI)
5. Root-Mean-Square Error of Approximation (RMSEA)

جدول ۳

ضرایب همبستگی بین پیچیدگی شغل و شایستگی‌های مدیران

مهارت ارتباطی	مهارت بین فردی	قضاوت	برنامه‌ریزی	پردازش اطلاعات	PMPQ AC
۰/۱۷	۰/۵۷**	۰/۳۸**	۰/۲۹*	-۰/۰۷	ویژگی شخصیتی
۰/۲۶*	۰/۶۳**	۰/۳۱**	۰/۱۸	۰/۲۳*	مهارت بین فردی
۰/۳۲**	۰/۲۲*	۰/۱۱*	۰/۵۶**	۰/۲۷*	برنامه ریزی
۰/۴۶**	۰/۲۸*	۰/۲۹*	۰/۲۱*	۰/۱۹	مهارت ارتباطی
۰/۱۷	-۰/۱۱	۰/۳۹**	۰/۲۳**	۰/۴۷**	پردازش اطلاعات و قضاوت

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

بحث

حقیقت این است که تصمیم‌گیری، شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور، بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر، به دنبال طراحی برنامه‌های جدی و منظم برای برآورد و تامین نیازمندی‌های آینده خود در این زمینه هستند. بدیهی است اجرای این برنامه‌ها مستلزم استفاده از فنون ارزیابی علمی و قابل اعتمادی است که بتوانند به ارزیابی درست شایستگی‌های مورد نظر بپردازند (تورنتن، ۱۳۸۶). یکی از این روش‌های سنجش شایستگی، کانون ارزیابی است که به دلیل نقش آن در انتخاب، ارتقا، گزینش و پرورش افراد بسیار اهمیت دارد (تورنتن و راپ، ۲۰۰۶). اهمیت پژوهش حاضر نیز در طراحی روش کانون ارزیابی برای شناسایی، سنجش و طبقه‌بندی شایستگی مدیران براساس وظایف مدیریتی، سنجش میزان ثبات در قضاوت ارزیاب‌ها براساس ابعاد کانون ارزیابی و در نهایت بررسی ارتباط پیچیدگی شغل با شایستگی مدیران است.

در بررسی هدف اول پژوهش یعنی شناسایی شایستگی‌ها یا ابعاد مدیریتی براساس تحلیل شغل، نتایج تحلیل عاملی اکتشافی ارزیاب‌ها نشان داد که این شایستگی‌ها در ۶ طبقه و ۲۲ بعد طبقه‌بندی می‌شوند (جدول ۱). بزرگترین مشکل در کانون ارزیابی معمولاً در مرحله اول یعنی مشاهده رفتارها و مرحله دوم یعنی طبقه‌بندی این رفتارها رخ می‌دهد و اگر این دو مرحله به درستی انجام گیرد مرحله سوم که یک ارزیاب باید رفتار مورد نظر را برای دیگران شرح دهد و در مرحله چهارم که

باید به جمع‌بندی برسند چون شناسایی رفتار به درستی صورت گرفته، مشکل چندانی وجود ندارد. با توجه به این که طبقات هسته‌ای درست هستند همواره این مشکل که بعد از مهارت ارتباطی (D1) مربوط به کدام طبقه است دشواری ایجاد می‌کند. برای مثال، آیا D1 (تسلط بر خود) جزء بعد ویژگی‌های شخصیتی یا مهارت‌های بین فردی است که در صورت مشاهده، آن را باید در کدام طبقه گنجانند؟ گروهی آن را مربوط به طبقه هسته‌ای ویژگی شخصیتی و گروهی مربوط به مهارت‌های بین فردی می‌دانند و معمولاً رفع اختلاف بین آنها به سادگی میسر نمی‌شود. به عبارت دیگر شواهد تجربی نشان داده است که این بعد D1 (تسلط بر خود)، جزء مهارت‌های بین فردی نیست و باید در طبقه مجزایی گنجانیده شود. پژوهشگران برای اعتباریابی نتایج، ابعاد هر طبقه را به مدیران نشان دادند و قضاوت آنها تایید کننده نتیجه تحلیل عاملی بود. به عنوان مثال‌های دیگر می‌توان به D11 (حل مساله) اشاره نمود که می‌تواند جزء برنامه‌ریزی و یا پردازش اطلاعات قرار گیرد، اما نتایج تحلیل عاملی راه حل قطعی ارائه می‌دهد که مربوط به برنامه‌ریزی است. در مثال دیگر، D19 می‌تواند جزء قضاوت و یا پردازش اطلاعات باشد. به این ترتیب تحلیل عاملی بحث‌های پایان‌ناپذیر راجع به ابعاد هر طبقه را با ریاضی به پایان می‌رساند.

نویسندگان مقاله که در جریان تشکیل کلاس‌های دوره در مورد درون‌گنجی ابعاد در طبقه‌های مورد نظر با مثال‌های فراوانی رو به رو بودند که هر یک نوعی پراکندگی در مورد ابعاد طبقه ای پیشنهاد می‌داد، بیشتر ارزش تحلیل عاملی حاضر را درک می‌کنند. علاوه بر این، براساس تحلیل عاملی تاییدی، مدل شش عاملی شایستگی از برازش مطلوبی برخوردار است (جدول ۲). این یافته دستاوردهای نظری و

و تاییدی این طبقات به دقت ساخته می‌شوند و در آموزش‌های بعدی می‌توان با تاکید بیشتری بر مبنای آنها آموزش ارزیابان را انجام داد و از آن جمله این که چارچوب ذهنی ارزیابان را یکسان ساخت.

یافته دیگر پژوهش نیز که در راستای هدف سوم پژوهش طراحی شد، ارتباط بین ابعاد پیچیدگی شغل در PMPQ و ابعاد یا شایستگی مدیران در روش AC مورد بررسی قرار گرفت. نتایج، حاکی از آن است که بین اکثر ابعاد پیچیدگی شغل و ابعاد شایستگی مدیران ارتباط معناداری وجود دارد و مهم‌تر این که بین ابعاد پیچیدگی شغل برگرفته از تحلیل شغل و همان بُعد شایستگی مدیران برگرفته از روش AC نیز ارتباط مثبت معنی‌داری وجود دارد (جدول ۳). این یافته نیز از کاربرد تحلیل شغل در شناسایی شایستگی‌ها حمایت می‌کند و همسو با سایر دیدگاه‌ها (تورنتن و مولر- هانسون، ۲۰۰۴؛ تورنتن و راپ، ۲۰۰۶) در این زمینه است. این موضوع نشان می‌دهد که AC با پیچیده‌تر شدن مشاغل به خصوص در جنبه‌هایی که مشاهده مستقیم فعالیت‌ها جنبه استنباطی بیشتری دارد موفقیت کسب کرده و از امتحان سربلند بیرون آمده است. همچنین این یافته نشان می‌دهد که تاکید امروزی بر استفاده از AC در منابع انسانی در سطح بالاتر مشاغل به خصوص مشاغل مدیریتی تا چه اندازه درست است.

با توجه به نقش کانون ارزیابی در سنجش شایستگی، انتخاب، ارتقا، گزینش و پرورش افراد، به مسوولان ارشد سازمان‌های کشور پیشنهاد می‌شود تا به منظور ارزیابی شایستگی‌های نیروهای خود و فراهم نمودن زمینه شایسته‌سالاری، اقدامات لازم را به منظور طراحی، استقرار و به کارگیری کانون ارزیابی مدیران و حتی کارکنان به عمل آورده و حمایت‌های مادی و معنوی مورد نیاز را برای تامین و عرضه این روش ارزیابی فراهم آورند. از طرف دیگر، گسترش کانون ارزیابی در کشور و پذیرش آن توسط سازمان‌ها و مدیران ارشد نیازمند فرهنگ‌سازی در سطح ملی و اجرای آن در راستای چشم‌انداز کشور است، بنابراین به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود با اجرای عملیاتی کانون‌های ارزیابی در سازمان‌ها حتی به شکل طرح‌های تحقیقاتی، زمینه را برای این امر فراهم آورند. برخلاف تصریح اکثر متون در مورد کانون ارزیابی (تورنتن، ۱۳۸۶؛ بالانتاین، ۱۳۸۵) بسیاری از

عملی مهم را مطرح می‌کند: اولین دستاورد نظری این یافته، همسویی آن با یافته‌های پژوهش‌های قبلی در زمینه انواع شایستگی‌ها است (بلر، ۱۹۹۹؛ تت، ۲۰۰۱؛ چونگ، ۲۰۰۸؛ مولز و تورنر، ۲۰۱۰؛ هوبگود و همکاران، ۲۰۰۲). دومین دستاورد نظری پژوهش تایید الگویی از شایستگی‌ها است که در سایر تحقیقات نیز مورد تایید قرار گرفته است (بورنت و داچ، ۲۰۰۶) از یک دیدگاه عملی یا کاربردی نیز، براساس یافته‌های این قسمت از پژوهش می‌توان از تحلیل شغل به عنوان روشی قابل قبول برای شناسایی شایستگی‌ها استفاده نمود. این یافته در راستای اعتقاد صاحب‌نظرانی است که معتقدند به منظور شناسایی شایستگی‌های کانون ارزیابی باید از تحلیل شغل استفاده نمود (بورنت و داچ، ۲۰۰۶؛ تورنتن و راپ، ۲۰۰۶؛ کراس و همکاران، ۲۰۱۱).

هدف دوم پژوهش یعنی میزان ثبات در قضاوت ارزیاب‌ها، با مقایسه دو گروه ارزیاب چهار و پنج نفری نیز مشخص شد که هر چه بر تعداد ارزیاب‌ها افزوده شود، توافق بین آنها در مورد اختصاص دادن یک بعد بر روی یک عامل، کمتر شود. به عبارت دیگر با کاهش حجم نمونه، دقت کاهش پیدا کرده است. با این وجود، با توجه به برآزش مطلوب مدل شش عاملی شایستگی، به نظر می‌رسد ارزیاب‌ها چه در گروه چهار نفری و چه در گروه پنج نفری به جزییات رفتار توجه کرده و به قضاوت عینی پرداخته‌اند و دقت و توافق نظر موجود بین آنها حاکی از تایید مدل رفتاری است. همچنین از این ابعاد، می‌توان در دوره‌های آموزشی به خوبی استفاده کرد. تجربه عملی پژوهشگران نشان داده بود که درون‌گنجی ابعاد در طبقه‌های طبیعی، همیشه با تردید رو به رو است. این تا حدی به دلیل ماهیت طبقه‌بندی طبیعی در مقابل طبقه‌های مصنوعی باز می‌گردد. طبقات مصنوعی که ساخته بشر است (مانند چند ضلعی‌ها) خوب تعریف شده^۱ بوده و در مورد مثال‌های آن و یا ابعاد زیرمجموعه آن مشکلی وجود ندارد در حالی که طبقات طبیعی (از جمله رفتارهای مدیران در کانون ارزیابی) بد تعریف شده^۲ هستند. این موضوعی قدیمی و دامنه دار در روان‌شناسی شناختی است. ساخت طبقه‌های اصلی در کانون ارزیابی تا حد زیادی بر پایه عقل سلیم صورت می‌گیرد اما با تحلیل عاملی اکتشافی

1. well-defined
2. ill-defined

مدیریتی متناسب با آن شناسایی شده و سپس به وسیله تمرین شبیه‌سازی مورد ارزیابی قرار گیرند. با این وجود همان گونه که تحقیقات نشان داده‌اند (ابوالعالایی، حبیبی، جواهری زاده، و وروانی، ۱۳۹۰) برای یک مدیر، نقش‌ها و وظایف مشترک وجود دارد، لذا می‌توان با روش کانون ارزیابی نه تنها وظایف و شایستگی‌های مشترک را مورد ارزیابی قرار داد بلکه می‌توان متناسب با هر سمت مدیریتی نیز شایستگی افراد را مورد سنجش قرار داد. یک محدودیت عمده تحلیل شغل فعلی آن است که طبقات اصلی، از قبل مشخص هستند در حالی که در تحلیل شغل کیفی (مانند DACUM یا FJA) مخزن شایستگی‌ها در جریان بحث بارش فکری به دست می‌آیند. نتایج پژوهش حاضر به یک بحث دامنه دار روان سنجی در تحلیل شغل PMPQ نیز خاتمه می‌دهد. در تحلیل شغل با روش PMPQ در ایران (نوری و همکاران، ۱۳۸۴؛ عریضی، ۱۳۸۵ و ۱۳۸۶) از آن جا که هر مقیاس دارای تعدادی سوال بود، موسسه PAQ سوال‌ها را به صورت مجزا تحلیل می‌کرد، در حالی که با توجه به این که یک سوال تنها دارای شاخص پایایی سنجی مناسبی در فرمول آلفا کرونباخ نیست، پژوهشگران به صورت مقیاسی، سوال‌ها را تحلیل می‌کردند. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که این مقیاس‌ها هر کدام دارای ابعادی هستند، هر چند برای این ابعاد، سوالی در پرسشنامه تحلیل شغل وجود دارد که به کمک پژوهش حاضر می‌توان پرسشنامه را تکمیل کرد. با تکمیل این پرسشنامه می‌توان تحلیل شغل‌های قبل از AC را کامل‌تر ساخت و این مهم‌ترین پیشنهاد کاربردی پژوهش برای پژوهشگران پژوهش‌های آینده است.

متخصصین در ایران به جای تحلیل شغل بر تحلیل شغل استراتژیک تاکید دارند. هرچند پژوهشگران استفاده از تحلیل شغل استراتژیک را چنانچه در همان متون نیز به آن اشاره شده است رد نمی‌کنند اما تحلیل شغل موجود را نیز پایه مناسبی برای AC می‌دانند و نتایج تحقیق حاضر نشان داد که تحلیل شغل مبنای موثری در بنای AC است. مهم‌ترین یافته پژوهش حاضر که نیازمند توجه جدی است، افزوده شدن یک بعد است که در PMPQ و کلاس‌های آموزشی ارزیابان به آن توجه نشده بود، اما در AC دیده شده است. هر چند ارزیابان این بعد جدید را طبق آموزش‌های قبلی خود در طبقات دیگری ادغام کرده‌اند اما در تحلیل عاملی به صورت یک طبقه مستقل شامل چهار بعد (D_1, D_2, D_3 و D_4) یعنی تسلط بر خود، سازگاری، خطرپذیری و داشتن انرژی) ظاهر شده و در تحلیل افزوده شده است. این بعد با تاکیدات جدید در شبکه مشاغل O*NET هماهنگ بوده و بر توجه به شخصیت در AC تاکید کرده است. روش ارایه شده در پژوهش حاضر را می‌توان برای ارزیابی عملکرد ارزیابان در AC به کار بست و نتایج آنها را تحلیل عاملی کرد و اگر نتایج تحلیل عاملی ارزیابی به لحاظ روش تحلیل عامل‌های اکتشافی یا تاییدی دلگرم‌کننده نبود نتایج آن را از مجموعه ارزیابان حذف نمود. در واقع در پژوهش حاضر با حذف نتایج ارزیابان گروه‌های ۵ و ۶ (در پژوهش حاضر گزارش نشده است) پایایی بین و درون‌گروهی مشاهده‌گران افزایش و خطای هاله‌ای کاهش یافت.

در پایان به عنوان یک محدودیت باید اشاره نمود که در کانون ارزیابی حاضر، ابعاد یا شایستگی براساس PMPQ طراحی شدند، این در حالی است که بهتر است متناسب با هر شغل، تحلیل شغل صورت گیرد و وظایف و شایستگی‌های

مراجع

بالانتاین، ی. و پوا، ن. (۲۰۰۴). *کانون‌های ارزیابی و توسعه مدیران*. ترجمه مسعود سلطانی (۱۳۸۵). تهران: انتشارات آسیا.
بورگ، و.، گال، ج. و گال، م. (۱۹۹۶). *روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی*، جلد اول. ترجمه احمد رضا نصر، حمیدرضا عریضی، محمود ابوالقاسمی،

آذر، ع.، و لطیفی، م. (۱۳۸۷). درآمدی بر الزامات فرایندی و معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دولت. *اندیشه مدیریت*، ۲، ۳۷-۶۹.
ابوالعالایی، ب.، حبیبی، م.، جواهری زاده، ب. و وروانی، م. (۱۳۹۰). کانون‌های ارزیابی و توسعه: بیم‌ها و امیدها. *تدبیر*، ۲۳۳، ۱۲-۲۴.

پژوهشی دانشگاه اصفهان (علوم انسانی)، ۱۳، ۲۷۴-۲۴۹.

قوامی، ص. (۱۳۸۶). مدیریت از منظر کتاب و سنت. تهران: دبیرخانه مجلس خبرگان.

گنجی، ح. (۱۳۷۸). روان شناسی کار. تهران: انتشارات ارسباران.

مدیریت خدمات مدیران شرکت ایران خودرو (۱۳۸۷). مرکز ارزیابی و توسعه از تیوری تا عمل: تجربه ای موفق در رسیدن به کلاس جهانی. تهران: موسسه انتشارات فرازاندیش سبز و مدیریت آموزش و توسعه ایران خودرو.

معاونت منابع انسانی سازمان گسترش و صنایع نوسازی ایران (۱۳۸۴). فراز و نشیب توسعه منابع انسانی. تهران: انتشارات سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.

نوری، الف.، عریضی، ح.، مولوی، ح.، کلانتری، م.، نشاط دوست، ح. ط.، شفقی، ع. و موسویان، ح. (۱۳۸۴). مهارت‌های روان شناختی مورد نیاز در مشاغل مدیریتی: حوزه مدیریت شرکت گاز استان اصفهان. گزارش پژوهش برون دانشگاهی بین دانشگاه اصفهان و شرکت ملی گاز ایران.

References

- Alexopoulos, D. S. & Kalaitzidis, I. (2004). Psychometric properties of Eysenck Personality Questionnaire-Revised (EPQ-R) Short Scale. *Personality and Individual Differences*, 37, 1205-1220.
- Blair, E. H. (1999). Which competencies are most important for safety managers? *Professional Safety*, 44, 28-32.
- Bowler, M. C., & Woehr, D. J. (2009). Assessment center construct-related validity: Stepping beyond the MTMM matrix. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 173-182.
- Burnett, M., & Dutsch, J. D. (2006). Competency-Based Training and Assessment Center: Strategies, Technology, Process, and Issues. *Advances in Developing Human Resources*, 8, 141-143.
- Carless, S. A. (2007). Graduate recruitment and selection in Australia. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 153-166.
- Chen, H. C. (2006). Assessment center: A critical mechanism for assessing HRD effectiveness and accountability. *Advances in Developing Human Resources*, 8, 247-264.

محمدجعفر پاک‌سرشت، علیرضا کیامنش، خسرو باقری و همکاران (۱۳۹۰). تهران: انتشارات سمت.

تورنتن، ج. سی. (۱۹۹۲). *کانون‌های ارزیابی در مدیریت منابع انسانی*. ترجمه سعید جعفری مقدم، مجید سلیمی و سعید شهباز مرادی (۱۳۸۶). تهران: موسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.

راث ول، و. (۲۰۰۱). *برنامه ریزی جانشینی موثر*. ترجمه احمد حراف (۱۳۸۴). تهران: انتشارات پتروشیمی ایران.

عریضی، ح. ر. (۱۳۸۶). *تحلیل مشاغل مدیران شرکت ملی گاز ایران در استان‌های یزد، چهارمحال بختیاری و مازندران*. طرح مصوب بین دانشگاه‌های اصفهان و شرکت گاز ایران، معاونت پژوهشی.

عریضی، ح. ر. (۱۳۸۵). *تحلیل مشاغل کارکنان شرکت اتومبیل سازی سایپا*. گزارش در بیست جلد. سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.

عریضی، ح. ر.، شکرکن، ح.، نایلی، م. ع. و مهرابی زاده هنرمند، م. (۱۳۸۱). *پیش بینی تاخیر و میل ماندن کارکنان فنی مجتمع فولاد مبارکه از نمره آنها در مجموعه آزمون‌های صنعتی فلانگان (FITB)*. مجله

- Chen, H. C., & Naquin, S. S. (2006). An Integrative Model of Competency Development, Training Design, Assessment Center, and Multi-Rater Assessment. *Advances in Developing Human Resources*, 8, 265-282.
- Chong, E. (2008). Managerial competency appraisal: A cross-cultural study of American and East Asian managers. *Journal of Business Research*, 61, 191-200.
- Dilchert, S., & Ones, D. S. (2009). Assessment Center Dimensions: Individual differences correlates and meta-analytic incremental validity. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 254-270.
- Fried, Y., Melamed, S., & Ben-David, H. A. (2002). The joint effects of noise, job complexity, and gender on employee sickness across 21 organizations—the CORDIS study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 131-144.
- Hobgood, C. D., Riviello, R. J., Jouriles, N., & Hamilton, G. (2002). Assessment of communication and interpersonal skills competencies. *Academic Emergency Medicine*, 9, 1257-1269.

- Howard, A. (1998). A reassessment of assessment centers: Challenges for the 21st century. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12, 13–52.
- International Task Force on Assessment Center Guidelines (2000). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. *Public Personnel Management*, 29, 315-331.
- Jackson, D. J. R., Stillman, J. A., & Englert, P. (2010). Task-Based Assessment Centers: Empirical support for a systems model. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 141-154.
- Khoshouei, M. S. Oreyzi, H. R. & Nouri, A. (2012). Assessor Errors and Biases: Challenges in Assessment Centers. *International Conference on Industrial and Organizational Psychology: Trends, Challenges, and Applications*, 19.
- 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, 262-275.
- Lievens, F., De Fruyt, F., & Van Dam, K. (2001). Assessors' use of personality traits in descriptions of assessment centre candidates: A five-factor model perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 623-636.
- Lievens, F., Sanchez, J. I., & De Corte, F. (2004). Easing the inferential leap in competency modeling: The effects of task-related information and subject matter expertise. *Personnel Psychology*, 57, 881-904.
- Markus, L. H., Cooper-Thomas, H. D., & Allpress, K. N. (2005). Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. *New Zealand Journal of Psychology*, 34, 117-126.
- McCormick, E. J. (1976). Job and task analysis. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-696). Chicago: Rand McNally.
- McLagan, P. A. (1997). Competencies: The next generation. *Training and Development Journal*, 51, 40-47.
- Melchers, K. G., Kleinmann, M., & Prinz, M. A. (2010). Do Assessors Have Too Much on their Plates? The Effects of Simultaneously Rating Multiple Assessment Center Candidates on Rating Quality. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 329- 341.
- Melancon, S. C., & Williams, M. S. (2006). Competency-Based Assessment Center Design: A Case Study. *Advances in Developing Human Resources*, 8, 283-314.
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28, 437-448.
- Ruggeberg, B. J. (2007). A consultant's perspective on doing competencies well: Methods, models, and lessons. In A. Fink (Ed.), *Doing competencies well, Symposium presented at the Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, New York.
- Schippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., & et al. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703–740.
- Schollaert, E., & Lievens, F. (2011). The Use of Role-Player Prompts in Assessment Center Exercises. *International Journal of Selection and Assessment*, 19, 190- 197.
- Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., & Murphy, P. J. (2000). Development and content validation of a hyperdimensional taxonomy of managerial competence. *Human Relations*, 13, 205–251.
- Thornton, G. C., & Gibbons, A. M. (2009). Validity of assessment centers for personnel selection. *Human Resource Management Review*, 19, 169–187.
- Thornton, G. C., I., & Mueller-Hanson, R. A. (2004). *Personnel decisions research institutes developing organizational simulations: A guide for practitioners and students*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thornton, G. C., I., & Rupp, D. E. (2006). *Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis and Development*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Zacher, H., Heusner, S., Schmitz, M., Zwierzanska, M. M., & Frese, M. (2010). Focus on opportunities as a mediator of the relationships between age, job complexity, and work performance. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 374–386.