



## بررسی ارتباط مراکز ارزیابی و فرهنگ

محبوبه میرمحمدنژاد

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران  
[Mahbube\\_m1989@yahoo.com](mailto:Mahbube_m1989@yahoo.com)

سمیه رجبی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران  
[Rajabi\\_so16@yahoo.com](mailto:Rajabi_so16@yahoo.com)

غزال غضنفری

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران  
[Ghazal\\_90@rocketmail.com](mailto:Ghazal_90@rocketmail.com)

### چکیده

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 جانشین‌پروری برای برآورد و تامین نیازمندی‌های آینده خود در این زمینه هستند. بدیهی است اجرای این برنامه‌ها مستلزم استفاده از فنون ارزیابی قابل اعتمادی است که بتوانند به ارزیابی درست قابلیت‌های مورد نظر بپردازند. برای این منظور مراکز ارزیابی از جمله فرایندهایی است که از اعتبار و مقبولیت بالایی برخوردار شده است. مراکز ارزیابی اشاره به ارزیابی گروهی از شرکت کنندگان (داوطلبان) توسط تیم ارزیابی با استفاده از تمرین‌ها و آزمون‌های متنوع دارد که به طور عمده به منظور انتخاب افراد واجد شرایط برای تصدی مناصب مدیریتی استفاده می‌شود. لازم است تا آموزش و ارزیابی در بستر فرهنگی درک شوند. پژوهش‌گران در تحقیقات علمی فرض‌هایی در نظر می‌گیرند که تنها مربوط به فرهنگ خودشان می‌باشد و در آنجا قابل اجرا است. حتی خرده فرهنگ‌های دیگر با داشتن تمامی جریان‌های فرهنگ اصلی ممکن است دید متفاوتی نسبت به آموزش، ارزیابی و آنچه که موجب عملکرد هوشمندانه شود، داشته باشند. در این مقاله، به بررسی کانون ارزیابی، فرهنگ و ارتباط فرهنگ با آموزش و ارزیابی پرداخته شده است. در اینجا به توصیف پژوهش‌هایی پرداخته می‌شود که به اهمیت درک آموزش و ارزیابی در بستر و زمینه‌ی فرهنگیشان اشاره کرده‌اند و این‌گونه نتیجه می‌گیریم که آموزش و هدف‌هایش باید در چنین بسترهایی درک شوند.

واژگان کلیدی: مراکز ارزیابی، کانون ارزیابی، فرهنگ، ارزیابی



## مقدمه

افزایش تاکید بر کار گروهی در سازمان‌ها، مدیران منابع انسانی را وادار به کشف راه‌های جدید برای شناسایی کارکنانی که بازیکنان تیم، حل‌کننده مشکلات و تصمیم‌گیرنده هستند، می‌کند. تصمیم‌گیری درباره‌ی اینکه چه کسی از میان متقاضیان انتخاب شود و از طریق رتبه و فایل به رده مدیریت ترویج یابد، اغلب کاری دشوار است. یک متقاضی ممکن است تحصیلات آکادمیک و مدرک تجربی موثر را داشته باشد ولی تضمین نمی‌کند که فرد در موقعیت جدید موفق خواهد بود. شرکت‌ها نیاز به ارزیابی عوامل بالقوه را جهت ارزیابی موفقیت شغل تصدیق کردند. این ارزیابی‌ها نه تنها برای کارمندیابی و ترویج کارکنان بلکه برای انتخاب پرسنل پشتیبانی اداری یعنی دستیاران اجرایی یا متخصصان سیستم‌های اداری نیز کاربرد دارد.

همان‌طور که اقتصاد جهانی بالغ می‌شود نیاز به ابزارهای توسعه و انتخاب که برای بسترهای فرهنگی به حساب می‌آیند، بیشتر احساس می‌شود. سازمان‌های چند ملیتی باید راه دومی را برای ارزیابی پرسنل از زمینه‌های فرهنگی مختلف که در محیط‌های متنوع فرهنگی کار می‌کنند بیابند. بسیاری از سازمان‌ها در حال تبدیل به روش کانون ارزیابی به‌عنوان یک راه حل برای این چالش‌ها می‌باشند (Lanik and Gibbons, 2011).

مراکز ارزیابی (ACs) به ابزار مشهوری برای ارزیابی متقاضیان شغل و کارمندان مخصوصاً برای شغل‌های مدیریتی تبدیل شده‌اند. به عنوان یک روش ارزیابی، مراکز ارزیابی می‌تواند برای اندازه‌گیری بسیاری از ویژگی‌های متفاوت افراد (به طور مثال مهارت‌های میان فردی، مهارت‌های ارتباطی، شخصیت، توانایی شناختی) طراحی شود. ابزارها و تمرین‌های متنوعی (به طور مثال شبیه‌سازی، مصاحبه و ...) می‌تواند برای اندازه‌گیری این ویژگی‌ها به عنوان قسمتی از مرکز ارزیابی به کار گرفته شود. کانون ارزیابی شامل ارزیابی استاندارد رفتار بر اساس ورودی‌های متعدد می‌باشد. هر کانون ارزیابی واحد، متشکل از اجزای متعدد (که شامل برنامه‌های شبیه‌سازی رفتاری می‌باشد) که در آن چند ارزیاب آموزش دیده رفتارها را مشاهده و ثبت می‌کنند و آنها را برطبق ساختار رفتاری مورد علاقه طبقه‌بندی می‌کنند. با استفاده از جلسات اجماع میان ارزیابان یا تجمع آماری، نمرات ارزیابی استنباط می‌شود. که نشان دهنده ارزیابی‌ای است که بر سازه‌های رفتاری بنا شده و یا با امتیاز ارزیابی کلی جمع‌بندی شد (Rupp, 2015).

## ۱- مراکز ارزیابی

ایر آسیا (۱۹۹۴) ارزیابی را فرایند جمع‌آوری، پردازش و تفسیر اطلاعات برای کمک کردن به تصمیم‌گیری طبقه‌بندی شده تعریف می‌کند. از نگاه ایر آسیا، ارزیابی، تفاوت بین آزمودن و یادگیری را از میان می‌برد. یک رویداد ارزیابی بهینه، رویداد آموزشی بهینه نیز هست (Kleinsasser, 1995).

برای اولین بار مراکز ارزیابی در طول جنگ جهانی دوم توسط شورای انتخابی وزارت جنگ استفاده شد، که تمرینات شبیه‌سازی رفتاری برای ارزیابی افراد در ابعاد عملکردی متعدد می‌باشد. در طول دهه، روش مرکز ارزیابی برای اهداف بسیاری در مدیریت منابع انسانی، از جمله انتخاب، ارتقاء، توسعه کارکنان و حتی سازماندهی مجدد استفاده شده است. آنها برای اندازه‌گیری رفتار آشکار ایجاد شده توسط محرک‌های پیچیده به منظور ارزیابی مهارت‌های رویه‌ای و دانش اعلانی و برای ارزیابی مهارت و توانایی‌های انسانی پیچیده استفاده می‌شود (Lehman et al, 2011).

ابعاد توسعه بین‌المللی (DDI) پیتزبورگ پیشگام استفاده عملی از مراکز ارزیابی در فرایند استخدام و ارتقاء در شرکت‌های سراسر جهان است. مراکز ارزیابی یک سابقه طولانی از پیش‌بینی عملکرد شغلی در پست‌های مدیریتی و تکنیک عمومی استفاده شده در سازمان، در سراسر جهان، دارد (Lehman et al, 2011).



## ۱-۱- تعریف مراکز ارزیابی

کانون یا مرکز ارزیابی مدیران، که بعضاً فناوری مرکز ارزیابی نیز نامیده می‌شود، نه یک مکان فیزیکی یا جغرافیایی، بلکه یک رویکرد یا فرایند ارزیابی است. این رویکرد، به ارزیابی گروهی از شرکت‌کنندگان (داوطلبان) توسط گروه ارزیاب‌ها با استفاده از تمرینات و آزمون‌های متنوع دلالت دارد که برای انتخاب افراد واجد شرایط برای تصدی مناصب عمدتاً مدیریتی استفاده می‌شود. در این مرکز، ارزیاب‌ها با در نظر گرفتن معیارهای خاص مشاغل، تصمیمات لازم را در خصوص گزینش، ارتقا و یا راه‌های بهبود توانمندی‌های مدیریتی داوطلبان اتخاذ می‌کنند. ثورنتون و راپ (۲۰۰۴)، کانون ارزیابی را به‌عنوان روش ارزیابی عملکرد توسط فن‌های ارزیابی متفاوت که حداقل یکی از آنها شبیه‌سازی باشد، تعریف می‌کنند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۵).

کانون ارزیابی یک تکنیک رسمی اجتماعی است که برای شناسایی پتانسیل افراد به منظور استخدام آنها و سایر اهداف کاری مورد استفاده قرار می‌گیرد. این تکنیک یکی از پیشرفته‌ترین تکنولوژی‌های جهان در زمینه روانشناسی کارمندان است و بخشی از نسخه «عملکرد بهینه» را هم در زمینه کارآمدی مدیریت افراد و هم به عنوان حمایت‌کننده از فرصت‌های برابر شکل می‌دهد (Delmestri & Walgenbach, 2009).

یک مرکز ارزیابی شامل ارزیابی استاندارد رفتار بر اساس ورودی‌های متعدد است. هر واحد مرکز ارزیابی متشکل از اجزای متعدد، که شامل برنامه‌های شبیه‌سازی رفتار، که در آن چندین ارزیاب آموزش دیده، رفتارها را مشاهده و ضبط می‌کنند، آنها را با توجه به ساختار رفتاری علاقه، طبقه‌بندی می‌کنند، و رفتارها (افراد یا ائتلاف) را ارزیابی می‌کنند (به صورت جمعی یا فردی). با استفاده از جلسه اجماع میان ارزیابان یا تجمع آماری، نمرات ارزیابی مشتق شده که نشان می‌دهد ایستادگی ارزیابی بر ساختارهای رفتاری و یا جمع امتیاز ارزیابی کلی (OAR) است (Panc, 2015).

طراحی و پیاده‌سازی یک مرکز ارزیابی فرایند پیچیده‌ای است و اعتبار آن وابسته به عوامل مختلف است. بنابراین، طراحی و اجرا باید با دقت دنبال شود. ایجاد ساختارهای رفتاری که نیازمند بررسی فرایند سیستماتیک و خیلی دقیق است که هدف از ارزیابی و چگونگی ساختارهای آشکار در بافت سازمانی / شغلی واقعی در نظر می‌گیرد (Panc, 2015). مرکز ارزیابی از شیوه‌های مبتنی بر شواهد با چندین هدف به کار گرفته می‌شود. یعنی پیش‌بینی (برای انتخاب، ارتقا یا برنامه ریزی جانشینی پرسنل)، تشخیص (برای شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های پیشرفت) و توسعه (به عنوان یک مداخله آموزشی در خود یا بخشی از یک ابتکار عمل بزرگتر) بهره‌مند شده است (Panc, 2015).

مراکز ارزیابی تکنیک‌هایی هستند که اطلاعات شبیه‌سازی رفتاری غنی را با دیگر انواع ارزیابی برای الهام گرفتن از تصمیمات ارتقاء یا انتخاب، تشخیص نیازهای آموزشی یا تسریع توسعه کارکنان ادغام می‌کند. اگرچه مراکز ارزیابی اولین بار تا حد زیادی به ایالات متحده و غرب اروپا محدود می‌شد، سال‌های اخیر گسترش سریع از این روش در کشورهایی مثل چین، کره، اندونزی، آفریقای جنوبی و دیگر کشورها در رشد اقتصادی مشاهده شده است (Lanik and Gibbons, 2011).

مراکز ارزیابی می‌توانند برای اهداف متعدد استفاده شود. اغلب این اهداف شامل پیش‌بینی (به‌عنوان مثال برای انتخاب پرسنل یا ارتقاء)، تشخیص (به‌عنوان مثال برای شناسایی نقاط قوت و زمینه برای آموزش/ توسعه) و توسعه (برای مثال به‌عنوان بخشی از یک ابتکار بزرگتر) می‌باشد. کانون ارزیابی باید در راه‌هایی که خاص هستند به هدف مورد نظر از برنامه توسعه، اجرا و ارزیابی شوند (Panc, 2015).

روش کانون ارزیابی در استخدام، ترفیع و توسعه مدیران محبوب باقی مانده است و شاهد حضور فزاینده در مدیریت استعداد استراتژیک جهانی هستیم (Meriac et al, 2014).

در طی ربع قرن گذشته، روش‌های کانون ارزیابی به یکی از شناخته شده‌ترین، پذیرفته شده‌ترین و مورد استفاده‌ترین رویکردهای مدیریتی در شرکت‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. تشخیص میزان اعتبار کانون ارزیابی در تشخیص توانایی‌های مدیران، زمانی مشخص می‌شود که با تکنیک‌های ساده مصاحبه مقایسه شوند. جا دارد به این مهم اشاره کنیم که کاربرد آن در



سازمان‌ها، در بسیاری از موارد، اساساً جدای از فرم‌هایی تجویز می‌شوند که توسط تئوری‌های روانشناسی در مورد مدت زمانی، میزان دخالت ناظران آموزش دیده، میزان استفاده از ابزار و انحرافی که تنها بخش قابل پیش‌بینی اعتبار آن را نشان می‌دهد. کانون ارزیابی به طور ویژه‌ای در کشورهای نظیر انگلستان، آمریکا و آلمان مورد استفاده قرار می‌گیرد و مشاوران، متخصصان و استادان بسیاری به نظریه پردازی و حمایت از انتشار کانون ارزیابی می‌پردازند. در این کشورها کانون ارزیابی سطح بالایی از مشروعیت را به دست آورده است. استفاده از کانون ارزیابی به یک باید تبدیل شده که به شرکت‌های استفاده کننده از آن تصویر مطلوبی از بازار نیروی کار می‌دهد (Delmestri & Walgenbach, 2009).

### ۱-۲ نقاط قوت مراکز ارزیابی

اگرچه پیاده‌سازی مراکز ارزیابی یکی از پرهزینه‌ترین و پیچیده‌ترین تکنیک‌ها است؛ مراکز ارزیابی اعتبار پیش‌گویانه وسیعی را نشان داده‌اند و اگر به خوبی توسعه داده شوند از نظر قانونی توجیه پذیر می‌باشند. علاوه بر این ارقام بازگشت برای سرمایه-گذاران بسیار بالا بوده و بازدهی سرمایه در بخش خصوصی نزدیک ۳۰۰ درصد ذکر شده است. هزینه تنها یکی از نگرانی‌های است که در پیاده‌سازی مراکز ارزیابی به شمار می‌آید (Lehman et al, 2011). دلایل مختلف زیادی در ادبیات این موضوع ذکر شده است که چرا علی‌رغم هزینه بالای آن نسبت به سایر تکنیک‌ها اما نرخ استفاده از آن بالاست (Delmestri & Walgenbach, 2009):

- ۱) باعث حفظ تصویر مثبتی از شرکت برای جذب نیروهای متخصص می‌شود؛
  - ۲) به دلیل نیاز به رسمیت بالا، فرایند تصمیم‌گیری منطقی این اطمینان را ایجاد می‌کند که بهترین و لایق‌ترین فرد به جایگاه رهبری می‌رسد؛
  - ۳) راهی برای آموزش سطح بالای مدیران خواهد بود؛
  - ۴) باعث افزایش قدرت حرفه‌ای واحد منابع انسانی می‌شود؛
  - ۵) نشان دهنده یک حالت گذار به سمت رتبه‌های بالاست.
- بزرگ‌ترین نقطه قوت مراکز ارزیابی آن است که روش معتبری برای تصمیم‌گیری درباره‌ی متقاضیانی که مهارت‌های لازم برای دستیار اداری شدن را دارند، ارائه می‌کند.
- تجربه نشان داده است که اندازه‌گیری ابتکار عمل، مسئولیت‌پذیری، رهبری و انعطاف‌پذیری با استفاده از آزمون کاغذ و مدادی تقریباً غیر ممکن است و همچنین مراکز ارزیابی در پیش‌بینی موفقیت مدیریتی بدون در نظر گرفتن سطح آموزشی، نژاد و قومیت، بیشتر موفق بوده‌اند (Bery, 2014).

### ۱-۳ نقاط ضعف مراکز ارزیابی

در بسیاری از جهات، شرکت‌هایی که از مراکز ارزیابی استفاده می‌کنند با بسیاری از مشکلات مشابهی روبرو می‌شوند که سازمان‌های دارای سیستم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه یافته با آن مواجه هستند. موفقیت‌های گذشته با فعالیت‌هایی برای شناخت مدیر و تحریف توانایی فعالیت برای داشتن موفقیت در محیط جدید عجین شد (Lehman et al, 2011). نقطه ضعف اصلی روش مرکز ارزیابی زمان‌گیر بودن آن است. اگر به دقت برنامه‌ریزی نشود، می‌تواند ۲ تا ۳ روز برای تکمیل ارزیابی میانگین افراد زمان بگیرد. ارزیابان همچنین باید فعالیت‌هایی تکمیلی را طراحی کنند (Bery, 2014).



## ۴-۱ اجزای مراکز ارزیابی

تمام برنامه‌های کانون ارزیابی باید شامل ده عنصر اساسی باشند (Rupp, 2015):

- ۱- تجزیه و تحلیل سیستماتیک برای تعیین ساختار رفتاری شغل مربوطه؛  
ساختارهای مرکزی که در یک کانون ارزیابی، ارزیابی شدند، در علم و فعالیت کانون ارزیابی به طور سنتی "ابعاد رفتاری" یا به طور ساده "ابعاد" نامیده شده بودند و به‌عنوان دسته یا گروهی از رفتارها که خاص، قابل مشاهده و قابل اثبات است، تعریف شده است که می‌تواند به طور منطقی طبقه‌بندی شوند، و این که مرتبط با موفقیت شغلی هستند. واژه بعد گاهی اوقات مترادف با صلاحیت یا KSA استفاده می‌شود. دیگر برنامه‌های کاربردی کانون ارزیابی رفتارهایی طبق وظایف یا نقش‌های شغلی طبقه‌بندی شده بودند. صرف نظر از برچسب برای ساختارهای مرکزی که ارزیابی شدند، آنها باید به صورت رفتاری تعریف شوند و به عنوان "ساختارهای رفتاری" می‌باشد. رفتارها در هر تعریف از ساختار رفتاری ممکن است به صورت گسترده یا خاص در ارتباط با بستر خاص یا شغل باشند.  
علاوه بر این، این ساختارهای رفتاری باید از طریق یک فرآیند دقیق و منظم (به‌عنوان مثال تجزیه و تحلیل شغل، مدل‌سازی صلاحیت) که در نظر می‌گیرد که چطور ساختار در شغل یا بستر سازمانی و اسناد آشکار می‌شود، مشتق شود. نوع و میزان تجزیه و تحلیل به هدف از ارزیابی، پیچیدگی کار، مناسب بودن اطلاعات قبلی در مورد شغل و شباهت این کار با کارهایی که قبلاً مورد مطالعه قرار گرفتند، بستگی خواهد داشت. اگر تحقیق یا تجزیه تحلیل‌های گذشته برای انتخاب سازه‌های رفتاری استفاده شوند، شواهد مقایسه یا تعمیم شغل‌ها باید فراهم شود.  
هنگامی که شغل مربوطه در حال حاضر وجود ندارد، تجزیه و تحلیل می‌تواند از وظایف واقعی یا پیش‌بینی شده و یا نقش‌هایی که از شغل‌های جدید، وضعیت، سطوح شغلی ایجاد خواهد شد، انجام شود. همچنین تجزیه و تحلیل چشم انداز سازمانی، ارزش‌ها، استراتژی یا اهداف کلیدی ممکن است از شناسایی سازه‌های رفتاری مناسب الهام گیرد.
- دقت در این زمینه به‌عنوان دخالت کارشناسان موضوع که در مورد الزامات شغلی آگاه هستند، جمع‌آوری و ارزیابی کمی از عناصر شغلی ضروری و ایجاد شواهدی که امتیازات کانون ارزیابی قابل اعتماد هستند، تعریف شده است. هر تجزیه و تحلیل شغلی باید در انواع مخصوصی از رفتار که می‌تواند در طول دوره روش‌های ارزیابی مشاهده شود، منتج شود. سازه‌های رفتاری باید دقیقاً در شرایط رفتاری که در شغل قابل مشاهده است و در تمرین‌های شبیه سازی که در کانون ارزیابی استفاده شده، تعریف و بیان شوند.
- ۲- طبقه‌بندی رفتاری.  
رفتارهایی که در شرایط ارزیابی به‌دست آمدند (به‌طور مثال مشاهدات رفتاری ارزیابان آموزش دیده از شرکت در برنامه‌های شبیه سازی) باید طبق ساختارهای رفتاری طبقه‌بندی شوند.
- ۳- اجزاء مرکز ارزیابی متعدد.  
هر کانون ارزیابی باید شامل اجزاء ارزیابی متعدد باشد که برخی از آنها مشتمل بر برنامه‌های شبیه‌سازی رفتاری می‌باشد. به این ترتیب، مراکز ارزیابی ممکن است به‌طور کامل متشکل از تمرینات شبیه سازی‌های متعدد رفتاری و یا ترکیبی از شبیه سازی و دیگر اقدامات مانند آزمایش، مصاحبه ساخت یافته، آزمون قضاوت موقعیتی، پرسش‌نامه‌ها و مانند آنها باشد. اجزای کانون ارزیابی برای استخراج انواع رفتارها و اطلاعات مربوط به سازه رفتاری توسعه یافته و انتخاب شدند. همچنین ارزیابی خود و داده ارزیابی منبع ممکن است به‌عنوان اطلاعات ارزیابی جمع‌آوری شود. هر جزء ارزیابی باید پیش از آنکه برای اطمینان از اینکه اطلاعات رفتاری مرتبط، اهداف قابل اعتماد برای سازمان در سوال را فراهم می‌کند.
- ۴- ارتباط بین سازه‌های رفتاری و اجزاء کانون ارزیابی.



مدارک و شواهد باید برقرار شوند که از استدلال‌های ساخته شده به عنوان توسعه دهنده کانون ارزیابی از تجزیه تحلیل اطلاعات شغلی به انتخاب سازه‌های رفتاری و سپس به انتخاب اجزاء ارزیابی به اندازه‌گیری هر سازه در روش‌های متعدد حمایت می‌کنند.

۵- برنامه‌های شبیه‌سازی.

یک کانون ارزیابی باید شامل فرصت‌های متعدد برای مشاهده‌ی رفتارهای مربوط به سازه‌های رفتاری ارزیابی شده، شود. حداقل برخی از برنامه‌های شبیه‌سازی شده مربوط به شغل (بازدیدکنندگان) باید گنجانده شود. یک برنامه شبیه‌سازی یک روش ارزیابی است که برای نشان دادن نمونه سازه‌های رفتار هدف‌گذاری شده، طراحی شده است و در یک زمینه سازگار با شغل مرکزی است. نمونه‌های شبیه‌سازی شامل (که البته به این موارد محدود نمی‌شود) بحث‌های گروهی رهبری، تجزیه و تحلیل مطالعه موردی، نقش بازی‌ها و تمرینات حقیقت جویی می‌باشد. محرک می‌تواند از طریق انواع رسانه، شامل تعامل چهره به چهره، کاغذ، ویدئو، صدا، رایانه‌ها، تلفن یا اینترنت ایجاد شود. برای شغل‌های ساده، یک یا دو شبیه‌سازی شغل مربوطه ممکن است استفاده شود اگر تجزیه و تحلیل شغل به وضوح نشان دهد که یک یا دو شبیه‌سازی به تنهایی به اندازه کافی، بخش قابل توجهی از شغلی که در حال ارزیابی بود را شبیه‌سازی می‌کند. اگر یک روش ارزیابی جامع ساده استفاده شود، سپس باید شامل تمایز بخش‌های شغل مربوطه باشد.

برنامه‌های شبیه‌سازی باید به دقت طراحی و ساخته شود به طوری که تعدادی از رفتارهای سازه مربوطه می‌تواند به طور قابل اعتماد توسط ارزیابان استخراج و شناسایی شوند. نشانه‌های رفتاری باید مشخص شوند و یا در طول توسعه تمرین مستند شود و هم ارزیابانی که در حال آموزشند و هم قرارداد به ثمر رسیده، تلفیق شوند. درجه مطلوب از وفاداری، تابعی از هدف کانون ارزیابی می‌باشد. وفاداری ممکن است برای برنامه‌های شناسایی و انتخاب پرسنل غیر مدیریتی نسبتاً پایین باشد و برای تشخیص و طراحی نیازهای آموزشی مدیران با تجربه و دیگر متخصصان نسبتاً بالاست. طراحان کانون ارزیابی باید برای اطمینان از اینکه محتوای فعالیت ناعادلانه و به نفع ارزیابی خاصی نمی‌باشد گام‌هایی بردارد.

۶- ارزیابان.

ارزیابی‌های متعدد باید برای مشاهده و ارزیابی هر یک از ارزیابان استفاده شود. در هنگام انتخاب ارزیابان، برنامه‌های مراکز ارزیابی باید برای داشتن ارزیابان متنوع از نظر جمعیتی (به عنوان مثال نژاد، قومیت، سن، جنس و ...) و تجربه (مانند سطوح سازمانی، ناحیه کاری و وظیفه‌ای، مدیران، روانشناسان و ...) تلاش کنند. حداکثر نسبت ارزیابی به ارزیابان تابعی از چندین متغیر می‌باشد که شامل انواع تمرین‌هایی که استفاده شد، سازه‌های رفتاری که ارزیابی شدند، نقش‌های ارزیابان، میزان آموزش ارزیابان که انجام شده، دستمزد ارزیابان و هدف کانون ارزیابی می‌باشد.

۷- آموزش ارزیابان.

آموزش باید شامل دستورالعمل‌های بر اهداف کانون ارزیابی، سازه‌های رفتاری که ارزیابی شد و رفتارهای ارتباطی، اجزاء مرکز ارزیابی که استفاده می‌شود، مسئولیت‌های ارزیابان شود.

۸- ثبت و امتیازدهی رفتارها.

رویه‌های سیستماتیک باید توسط ارزیابان برای ثبت مشاهدات رفتاری به خصوص در زمان مشاهده استفاده شود. این رویه ممکن است شامل استفاده از مقیاس‌های مشاهده رفتاری، چک لیست‌های رفتاری و ... شوند. همچنین مشاهدات ممکن است از طریق دسترسی به ضبط صدا و یا ویدئو گرفته شده به عنوان ارزیابی تمرینات شبیه‌سازی کامل رخ دهد. ارزیابان باید یک گزارش از مشاهدات انجام شده در طول هر یک از فعالیت‌های قبل از بحث ادغام، آماده کنند.



۹- ادغام داده‌ها.

ادغام مشاهدات و یا رتبه‌بندی رفتارهای هر ارزیابی باید مبنی بر مشاهدات جمع‌بندی شده و رتبه بندی ارزیابان مختلف و ادغام آماری از رتبه‌بندی ارزیابان باشد. فرآیندهای استفاده شده باید مطابق با استانداردهای حرفه‌ای پذیرفته شده انجام شود. اگر بحث ادغام میان ارزیابان (همچنین به‌عنوان یک بحث اجتماعی شناخته می‌شود) استفاده شود، ارزیابان باید شامل اطلاعات سازه مربوطه رفتاری که از اجزای ارزیابی جمع‌آوری شد، شود و اطلاعات به-دست آمده در خارج از فرایندهای مستند از کانون ارزیابی را شامل نمی‌شود. صرف نظر از روش ادغام، امتیازات حاصل از فرایند ادغام باید قابل اعتماد باشد.

۱۰- استانداردسازی.

رویه‌ها برای مدیریت تمام جنبه‌های یک کانون ارزیابی باید استاندارد شود به طوری که تمام ارزیابی‌ها فرصت برابر برای نشان دادن رفتارهای مربوط به سازه رفتاری را دارند. استاندارد سازی برای کانون‌های ارزیابی پر مخاطره مهم هستند. استانداردسازی ممکن است در بسیاری از نقاط اجرای کانون ارزیابی به خطر بیفتد که شامل: دستورالعمل-های داده شده، زمان مجاز برای اتمام تمرینات، مواد در دسترس، اتاق و امکانات دیگر، ترکیب گروه در تمرینات تعامل گروه، رفتار بازیگران نقش، رشته‌های مختلف از اجزای ارزیابی و ... می‌باشد (Rupp, 2015).

#### ۱-۵ معیارهای مراکز ارزیابی

معیار مرتبط و ساختار صحیح رتبه‌های مراکز ارزیابی در بسیاری از مطالعات پیشین به عنوان فرا تحلیلی متعدد بررسی شده است. در حال حاضر تردید کمتری درباره‌ی اینکه مراکز ارزیابی ابزارهای مفید برای پیش بینی است، وجود دارد (Dilchert and Ones, 2009).

مساله اعتبار مراکز ارزیابی، تا حدودی پیچیده است. به جای تمرکز بر اعتبار برآوردها برای نمرات کلی که با استفاده از روش مرکز ارزیابی بدست آمده، محققان و پژوهشگران ممکن است از بررسی اعتبار ساختار اساسی مانند نمرات، سود برند. رویکرد مبتنی بر ساختار، فرصتهایی را برای ارزیابی ابزار درست مراکز ارزیابی در تنظیمات کاربردی به وسیله برآورد اعتبار افزایشی آنها نسبت به دیگر پیش بینی کننده‌های مورد استفاده رایج، فراهم می‌کند.

همان طور که در ادامه نشان داده می‌شود یک روش اعتبارسنجی متفاوت تر بر اساس ابعاد مرکز ارزیابی، به جای رتبه کلی مرکز ارزیابی، برآورد امیدوار کننده تر از عملیاتی و به ویژه اعتبار افزایشی با در نظر گرفتن ترکیب‌های پیش‌بینی کننده مختلف نتیجه خواهد داد (Dilchert and Ones, 2009).

اخیراً، آرتور، دی، مس نلی، و ایدنس (۲۰۰۳) اولین گام را در این مسیر با انجام تحقیق فرا تحلیلی از ابعاد اولیه‌ی زمینه‌ای رتبه مرکز ارزیابی گرفتند. آرتور و همکارانش استدلال کردند که برآورد اعتبار عملیاتی رتبه کلی مرکز ارزیابی نمی‌تواند به طور معناداری با اعتبار پیش‌بینی کننده‌هایی مثل صفات شخصیتی مقایسه شود، به طور مثال، طبق آنکه، این مورد اساساً شامل مقایسه مجموعه‌هایی از سازه‌های مختلف (نمره کلی در چندین تمرین و ابعاد مرکز ارزیابی) با سازه تنها (به طور مثال وجدان گرای) است

آرتور و همکارانش برای حل این مشکل یک طبقه بندی از ۷ بعد اصلی مرکز ارزیابی، در یک لیست از ۱۶۸ ساختار که معمولاً در مراکز ارزیابی اندازه‌گیری می‌شود، ایجاد کردند (جدول ۱). نویسندگان برآوردهای فرا تحلیلی از روابط متقابل میان ابعاد مراکز ارزیابی اولیه را فراهم کردند و نشان دادند که آنها به طور منطقی با یکدیگر ارتباط دارند. از همه مهم‌تر، آنها همچنین اعتبار معیارهای مرتبط برای ۶ بعد از این ابعاد مرکز ارزیابی را در پیش‌بینی عملکرد شغلی بررسی کردند (Dilchert and Ones, 2009).



نتایج آنها نشان داد که ابعاد مرتبه بالاتر معمولاً در هنگام پیش بینی عملکرد شغلی کلی ارزش متفاوتی دارند. با این حال به منظور تعیین سودمندی نمرات مرکز ارزیابی در پیش‌بینی رفتار و خروجی‌های با ارزش، نباید تنها معیار مرتبط با آن‌ها را ارزیابی کرد، بلکه همپوشانی بالقوه با ابزارهای ارزیابی در دسترس‌تر و ارزان‌تر، نظیر آزمون‌های روان‌سنجی شخصیت و توانایی شناختی را نیز باید ارزیابی کنیم. چنین تحقیقاتی اعتبار افزایشی نمرات مراکز ارزیابی را برآورد می‌کند که نمرات مرکز ارزیابی بیشتر از ابزارهای دیگر در پیش‌بینی عملکرد و دیگر خروجی‌های ارزشمند را نتیجه خواهد داد. در جدول شماره ۱ ابعاد مراکز ارزیابی شرح داده شد (Dilchert and Ones, 2009).

جدول ۱- ابعاد مراکز ارزیابی

تعاریف	ابعاد مرکز ارزیابی
میزانی که یک فرد اطلاعات و پاسخ‌های شفاهی و کتبی به سوالات و چالش‌ها را منتقل می‌کند.	ارتباطات
میزانی که کارهای افراد، توجه به احساسات و نیازهای دیگران را منعکس می‌کند. و همچنین به عنوان آگاهی از تاثیر و عواقب تصمیمات مربوط به دیگر اجزای در داخل و خارج سازمان می‌باشد.	توجه / آگاهی از دیگران
میزانی که فرد سطح فعالیت بالا، استانداردهای کاری بالا را آغاز و حفظ می‌کند و پافشاری در موفقیت‌شان دارند، و ابزار تمایل برای پیشرفت به سطح شغلی بالاتر را دارا می‌باشند.	به پیش راندن
میزانی که فرد دیگران را ترغیب به انجام چیزی یا اتخاذ یک دیدگاهی کند که این عمل به منظور ایجاد نتایج مطلوب می‌باشد که در آن تاثیر غالب اعتقادات خود به جای تاثیر عقاید دیگران است.	نفوذ در دیگران
میزانی که یک فرد به طور سیستماتیک کارها و وسایل خود و نیز سایرین را برای دستیابی به اهداف کارآمد مرتب می‌کند.	سازماندهی و برنامه‌ریزی
میزانی که اطلاعات را جمع‌آوری می‌کنند؛ اطلاعات حرفه‌ای و فنی مرتبط را درک می‌کنند؛ به طور موثر اطلاعات و داده‌ها را تجزیه و تحلیل می‌کنند؛ گزینه‌ها، ایده‌ها و راه‌حل‌های مناسب را ایجاد می‌کنند؛ مسیر قابل تحمل راه‌حل‌ها و مشکلات را انتخاب می‌کنند؛ منابع موجود در راه‌های جدید را استفاده می‌کنند؛ و راه‌حل‌های تخیلی را تولید و تشخیص می‌دهد.	حل مساله
میزانی که یک فرد اثر بخشی در شرایط گوناگون تحت درجات مختلف فشار، مخالفت و ناامیدی را حفظ می‌کند.	تحمل استرس یا عدم قطعیت

یک فرا تحلیلی بر روی ۶ بعد مشخص شده توسط آرتور و همکارانش در سال ۲۰۰۳، یک برآورد قوی از ارتباط بین تمام ابعاد اولیه مرکز ارزیابی با توانایی شناختی و ۵ عامل بزرگ شخصیت ارائه داد. (Panc, 2015) آرتور و همکارانش حل مساله را توانایی جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل موثر داده‌ها، تولید ایده‌ها و راه‌حل‌های عملی برای مشکلات تعریف کردند. این مهارت‌ها و توانایی‌ها در قلب توانایی ذهنی عمومی، به عنوان مورد عملیاتی شده از طریق آزمون استاندارد است. بنابراین می‌توان انتظار یک رابطه متوسط تا قوی بین ابعاد حل مسئله مرکز ارزیابی و نمرات آزمون توانایی‌های شناختی داشت.

ابعاد «آگاهی از دیگران» (مفهومی مربوط به مهارت‌های رهبری) و «به پیش راندن» هر دو مربوط به برون‌گرایی می‌باشند، در حالی که «به پیش راندن» همچنین بعضی اختلاف‌های وجدان‌گرایی را حمل می‌کند، ترکیبی از موفقیت و پشتکار است. دیگر ابعاد مراکز ارزیابی را می‌توان به سادگی با صفات شخصیتی ارتباط داد. از جمله سطح مفهومی «سازماندهی و برنامه‌ریزی» که به طور مفهومی شبیه به جنبه‌های وظیفه‌شناسی می‌باشد و «تحمل ابهام» که مستقیماً با حوزه ثبات عاطفی مرتبط است (Dilchert and Ones, 2009).





## ۱-۶ عوامل موثر بر مراکز ارزیابی:

قبل از استفاده از برنامه‌های کانون ارزیابی بسیاری از بخش‌های منابع انسانی با تکیه بر سوابق، دستاوردهای عملکرد، آزمون‌های روان‌سنجی برای پیش‌بینی عملکرد کارمندان و مدیران استفاده می‌شد. با این حال، مدیران منابع انسانی استدلال کردند که این اطلاعات برای کشف نقاط قوت و نقاط ضعف یک شخص و برای گرفتن تصمیم‌گیری‌های معتبر راجع به برنامه‌ریزی شغلی، ارتقاء، و جایگزینی کافی نیست. که تقاضا برای روش‌های جایگزین منابع انسانی به وجود می‌آید. شرایط سیاسی، مدیران منابع انسانی را برای طراحی و استفاده از روش‌های جدید منابع انسانی را که از یک سو شفاف و عادلانه بوده و از سوی دیگر موثر در تشخیص افراد بالقوه باشد، به چالش می‌کشد. قوانین منابع انسانی ارتقا برابری و پیشگیری از تبعیض‌های ناعادلانه، عدالت اشتغال، توسعه مهارت‌ها، بهداشت و ایمنی شغلی، و ریشه کردن آزار جنسی را تنظیم می‌کند، و همه اینها باید در مراکز ارزیابی در نظر گرفته شوند. برنامه‌های مراکز ارزیابی آمده‌اند تا به عنوان روش مناسب‌تر و شفاف‌تر در مدیریت منابع انسانی در مقایسه با روش‌های مورد استفاده دوره‌های پیشینه، دستاورد‌های عملکرد و آزمون نتایج دیده شوند (Diana et al, 2014).

## ۲- فرهنگ

«فرهنگ» از مفاهیمی است که در جامعه‌شناسی و مردم‌شناسی، تعاریف پر شمار و گوناگونی دارد. تعریف ذیل احتمالاً از جامعیت و مانعیت نسبتاً بیشتری برخوردار است: «فرهنگ به شیوه‌های از زندگی اطلاق می‌شود که اعضای یک جامعه آن را فرا می‌گیرند و (بدان) عمل می‌کنند و از نسلی به نسل دیگر انتقال می‌دهند». طبق این تعریف، فرهنگ دارای سه مؤلفه مهم است:

۱. ابعاد شناختی چون ارزش‌ها؛

۲. ابعاد سازمانی چون هنجارها؛

۳. ابعاد مادی چون هنر، معماری و دیگر نمودهای تجسدیافته (شرف‌الدین و چراغی کوتیانی، ۱۳۹۳).

تعاریف زیادی از فرهنگ وجود دارد. فرهنگ در این جا مجموعه‌ای از نگرش‌ها، ارزش‌ها، باورها و رفتارهایی است که توسط گروهی از افراد به اشتراک گذاشته می‌شود. در تعریفی دیگر فرهنگ را برقراری ارتباط از نسلی به نسل دیگر از طریق زبان یا برخی دیگر از ابزارهای ارتباطی تعریف کرده‌اند.

بری و همکارانش ۶ کاربرد از توصیف واژه فرهنگ را ارائه کردند:

توصیف ویژگی‌های فرهنگ، از لحاظ تاریخی به منظور توصیف سنت یک گروه، به لحاظ هنجاری برای بیان قوانین و مقررات و هنجارهای گروه، به لحاظ روانی برای اشاره به اینکه گروه‌ها چگونه یاد می‌گیرند و مسائل و مشکلاتشان را حل و فصل می‌نمایند، به لحاظ ساختاری برای تاکید بر عناصر سازمانی یک فرهنگ و به لحاظ ژنتیکی برای توصیف ریشه‌های فرهنگی، به کار می‌رود (Sternberg, 2007).

## ۲-۱ درس‌هایی از فرهنگ

با بررسی فرهنگ در جوامع مختلف درس‌هایی از آن گرفته شده که به شرح زیر می‌باشند (Sternberg, 2007):  
درس اول: کنش‌های ارزیابی شناختی و عملکرد آموزشی بر عملکرد متفاوت در تمامی فرهنگ‌ها تاثیر بسزایی می‌گذارد.



این به این معناست که معنای فرهنگی یک کنش یا عمل ارزیابانه، می‌تواند از یک مکان به مکانی دیگر متفاوت باشد. به عنوان مثال گرینفیلد (۱۹۹۷)، دریافت که اگر این ارزیابی (آزمون) در بین بچه‌های میان (هندی-آمریکایی‌ها) برگزار شود، نتایج بسیار متفاوت با آن چیزی خواهد بود که اگر آن در بین کودکان ایالات متحده آمریکا گرفته شود.

درس دوم: افراد در فرهنگ‌های مختلف، ممکن است در مورد مفاهیم و مشکلات گوناگون به طرز متفاوتی فکر کنند. در مورد جمله بالا به این نتیجه می‌رسیم که زمانی که معلمی از یک فرهنگ، دانش آموزانی از یک فرهنگ دیگر را آموزش دهد، نمی‌تواند درک کند که دانش آموزان چگونه در مورد مفاهیم و مشکلاتشان فکر می‌کنند. نسبت (۲۰۰۳) به این نتیجه رسید که در برخی از فرهنگ‌ها، به خصوص فرهنگ‌های آسیایی، افراد تمایل بیشتری به منطقی بودن در تصمیماتشان دارند، در حالی که در دیگر فرهنگ‌ها مانند فرهنگ اروپایی‌ها و آمریکای شمالی‌ها، بیشتر تمایل به تفکر خطی دارند.

افراد در فرهنگ‌های مختلف مفاهیم را به نحو دیگری می‌سازند. هلمز-لورنز و همکارانشان (۲۰۰۳)، استدلال کردند که اختلاف اندازه‌گیری در عملکرد فکری ممکن است در نتیجه تفاوت در پیچیدگی‌های فرهنگی باشد، اما این پیچیدگی فرهنگی خود بسیار سخت معنا می‌شود. از سویی دیگر، آن چه از دید یک فرهنگ ساده یا پیچیده به نظر می‌رسد ممکن است از دید فرهنگی دیگر، به گونه‌ای دیگر به نظر بیاید.

درس سوم: رفتاری که در یک فرهنگ هوشمندانه به نظر می‌رسد ممکن است در فرهنگ دیگر غیر هوشمندانه و یا حتی احمقانه به نظر برسد.

در توضیح جمله بالا می‌توان به این موضوع اشاره کرد که افراد در فرهنگ‌های مختلف ممکن است ایده‌های نسبتاً متفاوتی از آنچه که هوشمندانه نامیده می‌شود داشته باشند.

درس چهارم: افراد، زمانی بهتر در ارزیابی‌ها کار می‌کنند که عناصر آن را بشناسند و آن عناصر برایشان آشنا و معنا دار باشد. در اینجا توجه به این نکته ضروری است که موارد موجود در آزمون‌های شناختی برای افراد با فرهنگ‌های مختلف، معانی متفاوتی دارند. واگنر (۱۹۷۸)، مطالعه‌ای بر روی افرادی از موراگو و افرادی از اعضای آمریکای شمالی انجام داد. وی مطالعاتش را در زمینه بررسی یادآوری و بخاطر سپردن تصاویری از الگوهای فرش و سایر اشیایی که روزانه با آنها سر و کار داریم مانند ماهی و خروس انجام داد. وی با این بررسی‌ها به این نتیجه رسید که ساختار حافظه‌ای افراد، متناسب با آن چه در فرهنگ خود آموخته بودند، بوده است. موراگوئی‌ها، که تجربه زیادی در زمینه تجارت فرش داشتند، به نظر می‌رسید نسبت به سایر شرکت کنندگان که هیچ مهارتی در یادآوری الگوی فرش‌ها نداشتند، اشیا را طور دیگری به خاطر می‌آوردند.

درس پنجم: دانش آموزان ممکن است در مدرسه عملکرد خوبی نداشته باشند اما، این نه بخاطر اینکه این مفاهیم را نمی‌فهمند، بلکه بخاطر این است که به آنها آموزش داده نمی‌شود که در قبال این مفاهیم چگونه عمل کنند.

درس ششم: هنگامی که افراد در مسیر درست فرهنگی قرار می‌گیرند، موفقیتشان افزایش می‌یابد.

### ۳- فرهنگ و مراکز ارزیابی

فرهنگ بر هر کدام از جنبه‌های ارزیابی اثر می‌گذارد و در زمینه‌های چند فرهنگی، پتانسیل قوی برای خطا، سوء تفاهم، سوء برداشت و تناقض ایجاد می‌کند.

یکی از چالش‌های اساسی این است که عوامل فرهنگی بر روند اساسی از ارزیابی کردن رفتار در مراکز ارزیابی تاثیر می‌گذارد. جنبه‌های تعریف کننده از روش‌های مراکز ارزیابی، استفاده از شبیه سازی رفتاری (که نامزدی برای شرکت در برخی انواع رفتار آشکار نیاز است) مانند ساختن یک ارائه، ملاقات با اشخاص دیگر یا کار کردن با دیگران در بحث گروهی می‌باشد. دیگر تکنیک‌های ارزیابی مانند مصاحبه یا آزمون‌های مداد کاغذی را شامل می‌شود اما یک مرکز ارزیابی باید حداقل شامل یک شبیه‌سازی رفتاری باشد. شبیه سازی رفتار توسط ارزیاب نمره داده می‌شود که آموزش گسترده را در مشاهده و ثبت رفتار



کاندیدها و ارزیابی آن بر طبق استانداردهای تعریف شده واضح به پایان رساند. بسته به طرح مرکز ارزیابی، ممکن است از ارزیاب خواسته شود که قضاوت اجماعی در مورد عملکرد کلی کاندیدا در سرتاسر شبیه سازی داشته باشد در دیگر ارزیابی‌ها، گزارش‌های نوشتاری آماده کند یا بازخورد عملکرد شفاهی برای کاندیداها فراهم کند (Lanik and Gibbons, 2011). برای موفقیت در یک محیط فوق رقابتی، یک سازمان چند ملیتی یا سازمان با کارمندان با ملیت‌های متفاوت باید قادر به موازی کردن بین دو درخواست متضاد باشد، و قادر به ایجاد یک فرهنگ خاص برنامه مرکز ارزیابی برای انتخاب پرسنل، تبلیغات، تشخیص، اهداف و یا توسعه با روش‌های مرکز ارزیابی استاندارد شده غیر اختصاصی باشد (Diana et al, 2014). رتبه‌بندی و مشاهدات ارزیابان حیاتی هستند زیرا آنها مکانیسمی برای ترجمه رفتار کاندیداها به اطلاعات به کار برده شده برای تصمیم‌گیری کارکنان می‌باشند. بنابراین کیفیت خروجی ارزیابی به شدت به فرایند قضاوت ارزیابان متکی است و فرایند قضاوت انسان به شدت تحت تاثیر فرهنگ قرار گرفته است. در مراکز ارزیابی چند فرهنگی، تفاوت‌های فرهنگی درون یا بین گروه‌های ذینفع، پتانسیلی برای تضعیف کیفیت خروجی ارزیابی و در نتیجه تبدیل به تصمیمات نادرست کارکنان دارد (Lanik and Gibbons, 2011).

در طراحی مرکز ارزیابی، فرهنگ ویژه‌ای با توجه به معیارهای انتخاب عملکرد، معیارهای مورد نیاز برای موفقیت شغلی، تعریف و تغییر الزامات شغلی، انتخاب تمرین‌ها و شیوه‌های ارائه تمرین، تغییر رفتار شرکت کنندگان، نوع ارزیاب از کشور میزبان و کشور خود، جنسیت و قومیت ارزیاب‌ها، آموزش ارزیاب و فرایند بازخورد، مورد نیاز است.

تمام اجزای بالا باید در کشور خاصی که قرار است برنامه ارزیابی در آن کشور اجرا شود مورد بررسی قرار گیرد. در مقابل، همچنین استانداردهای غیر فرهنگی از مرکز ارزیابی برای مقایسه‌ی نتایج بین کشورها و استخراج پیش‌بینی عملکرد معتبر بین‌المللی از نتایج مرکز ارزیابی مورد نیاز است. ویژگی‌های استانداردی که باید در میان کشورها یکسان باقی بماند شامل ویژگی‌هایی از قبیل گنجاندن مشاهده رفتاری، طبقه‌بندی رفتار، و یک فرایند سیستماتیک یکپارچه‌سازی ارزیابی‌ها در میان تمرین‌ها، ابعاد و ارزیاب‌ها است (Diana et al, 2014).

در واقع همان طور که ذکر شد ارزش‌های فرهنگی و شیوه رفتار شرکت کنندگان در طول دوره مرکز ارزیابی منعکس می‌شود. البته این به این معنی است که مرکز ارزیابی نباید تنها یک فرهنگ را به طور خاص در دوره انتخاب و ارائه تمرین‌ها و شبیه‌سازی‌ها با توجه به تنوع در گروه‌های قومی، زبان، ترکیب گروه ناظر، مذهب و روش ارائه بازخورد اقتباس کند، بلکه باید تفسیر و سنجش رفتار کلامی و غیرکلامی، محتویات آموزش ناظر و استفاده از سیستم‌های مشاهده کمی و کیفی در نظر گرفته شود (Diana et al, 2014).



## نتیجه‌گیری

در برنامه‌های جانشین پروری، با استفاده از روش‌های ارزیابی معتبر و اثربخش، افراد توانمند و مستعد شناسایی و برای سرمایه گذاری معرفی می‌شوند. در این رابطه روش مراکز ارزیابی به دلیل بهره‌گیری از تکنیک‌ها و ابزارهای مختلف در موقعیت‌های شبیه‌سازی شده، از مقبولیت و جایگاه قابل توجه‌ای در میان سازمان‌های صنعتی و غیر صنعتی، برخوردار شده است. اگرچه پیاده‌سازی مراکز ارزیابی یکی از پرهزینه‌ترین و پیچیده‌ترین تکنیک‌ها می‌باشد؛ مراکز ارزیابی اعتبار پیش‌گویانه وسیعی را نشان داده است و اگر به خوبی توسعه داده شوند از نظر قانونی توجیه‌پذیر می‌باشند. مراکز ارزیابی اعتبار بالاتری دارند و بهتر می‌توانند نسبت به روش‌های دیگر عملکرد را پیش‌بینی کنند. ابعاد ذکر شده برای مرکز ارزیابی همبستگی متوسطی با ابعاد ۵ عامل شخصیت و توانایی شناختی دارد. تکنیک مرکز ارزیابی یک ارزیابی جامع از افراد برای جایگزینی شغل و یا ارتقا آن را فراهم می‌کند، و منجر به شناخت نقاط قوت و ضعف متقاضیان و در نتیجه توسعه فعالیت‌های درمانی و کامل‌کننده مناسب می‌شود. البته تحقیقات نشان داده است که استفاده از مراکز ارزیابی در کشورهای مختلف متفاوت است و در نتیجه در مواجهه با چنین تنوع میان فرهنگی در طراحی مرکز ارزیابی، اجرا و پیاده‌سازی آن باید به تفاوت‌های بین کشورها نیز توجه گردد. در بسیاری از جهات، شرکت‌هایی که از مراکز ارزیابی استفاده می‌کنند با بسیاری از مشکلات مشابهی روبرو می‌شوند که سازمان‌های دارای سیستم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه یافته با آن مواجه هستند. موفقیت‌های گذشته با فعالیت‌هایی برای شناخت مدیر و تحریف توانایی فعالیت برای داشتن موفقیت در محیط جدید عجین شد. فرهنگ بر هر کدام از جنبه‌های ارزیابی اثر می‌گذارد و در زمینه‌های چند فرهنگی، پتانسیل قوی برای خطا، سوء تفاهم، سوء برداشت و تناقض ایجاد می‌کند. در مراکز ارزیابی چند فرهنگی، تفاوت‌های فرهنگی درون یا بین گروه‌های دینفع، پتانسیلی برای تضعیف کیفیت خروجی ارزیابی و در نتیجه تبدیل به تصمیمات نادرست کارکنان دارد. هنگامیکه بستر فرهنگی در نظر گرفته می‌شود:

(الف) افراد بهتر می‌توانند شناسایی شوند و بهتر می‌توانند از توانایی‌هایشان استفاده کنند.

(ب) مدارس، بهتر دانش آموزان را آموزش می‌دهند و ارزیابی می‌کنند.

(ج) جامعه بیشتر از اینکه توانایی‌های افراد را تلف کند، از آنها به درستی استفاده می‌کند.

آموزش و ارزیابی تنها با در نظر گرفتن بستر فرهنگی بهبود می‌یابد. بسیاری از مریبان تمایل دارند که فرض کنند هر نوع متد آموزشی که خودشان دارند یا در صدد تهیه آن هستند بهترین نوع آن است. آنها مانند نجارانی هستند که ابزار کارشان را دارند و سپس به دنبال راهی برای استفاده از آن می‌گردند.

پیام این متن این است که یک چکش تنها، نمی‌تواند کاری را انجام دهد. به مجموعه‌ای از ابزار یا ابزارهایی نیاز است که باید متناسب با زمینه فرهنگی افرادی که آموزش داده می‌شوند باشد. ممکن است افراد از نظر شناختی و احساسی، نسبت به آنچه ما فکر می‌کنیم در جایگاه‌های مختلفی باشند، فقط بخاطر اینکه آنها از لحاظ جسمانی در محیط‌ها و فرهنگ‌های مختلفی بوده‌اند. ما یا باید خود را تطبیق دهیم و یا افرادی که به عنوان یک نمونه «درست» نیستند را رد کنیم.

اخراج و طرد افراد، به آینده افراد آسیب می‌زند. لازم است این مورد در نظر گرفته شود که افراد چگونه‌اند و نباید ایده‌آل‌های ذهنی خودمان که می‌خواهیم آنها چگونه باشند را در نظر بگیریم. در این راستاست که آموزش، ارزیابی و فرهنگ را با یکدیگر مرتبط می‌دانیم.



## منابع و مأخذ

- اکبری، مهناز؛ فیاضی، مرجان؛ جمشیدی کوهساری، حمزه، شناسایی و الویت‌بندی عارضه‌های کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال هشتم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۲۳)، ۱۳۹۵، ۱۲۹-۱۰۳.
- شرف‌الدین، سیدحسین و چراغی کوتیانی، اسماعیل، نقش فرهنگ و ساختارهای فرهنگی در تحولات جمعیتی، معرفت فرهنگی اجتماعی، سال ششم، شماره اول، زمستان ۱۳۹۳، ۷۸-۵۱.
- Bery, B. C. McEwen, (2014), "assessment center : A Technuque for Evalutaing Administrative Skilld", Journal of Education for business, pp: 362-364.
- Delmestri, G. Walgenbach, P,(2009), Interference among conflicting institutions and technical-economic conditions: the adoption of the Assessment Center in French, German, Italian, UK, and US multinational firms.
- Diana E. Krause , Neil Anderson , Robert J. Rossberger & Zulaicha Parastuty , (2014) , "Assessment center practices in Indonesia: An exploratory study " , International journal of selection and assessment , vol.22 , N 4 , pp: 384-398
- Dilchert S. , Ones D., (2009) , " Assesmet Center Dimensions : Individual differences correlatws and meta-analytic incremental validity " , Internatinal Journal of selection and assessment , vol.17 , N .3 , pp: 254-270
- Kleinsasser, A. (1995). Assessment Ctulture and National Testing, The Clearing House, Vol. 68, No. 4 , pp. 205-210.
- Lanik, M. Gibbons, A. (2011). Guidelines for Cross-Cultural Assessor Training in Multicultural Assessment Centers, The Psychologist-Manager Journal, 14:4, 221-246.
- Lehman, M. Hudson, J. Jr George W. Appley Edward J. Sheehan Jr Dennis P. Slevin, (2011), "Modified assessment center approach facilitates organizational change", Journal of Management Development, Vol. 30 Iss 9 pp. 893 – 913.
- Meriac, J. Hoffman, B. Woehr, D. (2014), A Conceptual and Empirical Review of the Structure of Assessment Center Dimensions, Journal of Management Vol. 40 No. 5, 1269 –1296.
- Panc , Ioana , (2015) , " Investigating the Entrepreneurial Potential of student – design and preliminary validity data of the assessment center method" , social and behavioral sciences , vol. 203 , pp 393-399
- Rupp, D, (2015), Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations, Journal of Management Vol. 41 No. 4, 1244 –1273.
- Sternberg, R. (2007), Culture, instruction, and assessment. Tufts University USA, Vol. 43, No. 1, pp. 5-22