





## Task-based Assessment Centers: Characteristics, Advantages, and Challenges

Hajar Kamrani<sup>1</sup> , Mohsen Keshavarz<sup>2</sup> 

<b>Abstract</b>	<b>Article Type:</b> Research-based
<p><b>Background &amp; Purpose:</b> Identifying and selecting qualified individuals for key positions is one of the most significant challenges in human resource management. Task-Based Assessment Centers (TBACs) have emerged as an innovative and effective tool in this area. The aim of this research is to examine the characteristics, advantages, and challenges of TBACs, which provide an accurate assessment of candidates' competencies, skills, and behavioral traits by simulating real job conditions and designing exercises based on specific tasks.</p> <p><b>Methodology:</b> This qualitative study employs content analysis. Data were collected through an extensive review of literature, including scholarly articles, books, and research reports from reputable databases. The collected information was systematically analyzed to identify patterns and key themes related to TBACs.</p> <p><b>Findings:</b> The study revealed that TBACs possess distinctive features, including customized assessments, close alignment with job profiles, contextual relevance, performance focus, and effective feedback mechanisms. Advantages of TBACs include more realistic evaluations, greater appeal to candidates, comprehensive assessments, and higher adaptability. However, challenges such as complex design requirements, lower economic efficiency, and the need for experienced assessors were also identified.</p> <p><b>Conclusion:</b> TBACs offer a more precise and job-relevant approach to assessing candidates compared to traditional dimension-based methods. While this approach comes with specific implementation challenges, its ability to provide realistic and contextually relevant evaluations makes it a valuable tool for modern human resource management practices. The findings of this study contribute to a better understanding of TBACs and can guide organizations in implementing more effective assessment strategies.</p> <p><b>Keywords:</b> Assessment center, Competency, Evaluation tools, Content analysis</p>	<p><b>Corresponding Author:</b> Hajar Kamrani</p> <p>© <b>Authors</b></p> <p><b>Received:</b> May 30, 2024</p> <p><b>Received in revised form:</b> August 07, 2024</p> <p><b>Accepted:</b> September 03, 2024</p> <p><b>Published online:</b> October 31, 2024</p>

**Citation:** Kamrani, Hajar & Keshavarz, Mohsen (2024). Task-based Assessment Centers: Characteristics, Advantages, and Challenges. *Human Capital Assessment and Development*, 1(2), 101-114.

1. Ph.D. Candidate, Department of Human Resource, Faculty of Economics and Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: hajarkamrani@gmail.com
2. Ph.D., Department of Economic, Mazandaran University, Babolsar, Iran. E-mail: mohsen.e.i.s.p.a@gmail.com





## کانون های ارزیابی مبتنی بر وظیفه: ویژگی ها، مزیت ها و چالش ها

هاجر کرمانی<sup>۱</sup>، محسن کشاورز<sup>۲</sup>

نوع مقاله: پژوهشی	چکیده
نویسنده مسئول: هاجر کرمانی	<p><b>زمینه و هدف:</b> انتخاب نیروی انسانی شایسته برای تصدی موقعیت های کلیدی، از دغدغه های اصلی مدیریت منابع انسانی است. کانون های ارزیابی مبتنی بر وظیفه، با شبیه سازی شرایط واقعی شغلی و طراحی تمرین های اختصاصی، رویکردی نوین برای ارزیابی دقیق تر شایستگی ها ارائه می دهند. این پژوهش با هدف شناسایی ویژگی ها، مزیت ها و چالش های این کانون ها و نقش آن ها در بهبود فرایند گزینش انجام شده است.</p>
© نویسندگان	<p><b>روش:</b> این مطالعه با رویکرد کیفی و از طریق تحلیل محتوای سیستماتیک متن های علمی (مقاله ها، کتاب ها و گزارش های پژوهشی) انجام شد. داده ها پس از گردآوری، با روش کدگذاری موضوعی تحلیل و مضامین کلیدی استخراج شدند.</p>
<p><b>یافته ها:</b> کانون های ارزیابی مبتنی بر وظیفه، از ویژگی های متمایزی همچون سفارشی سازی ارزیابی، ارتباط با شناسنامه شغلی و تمرکز بر عملکرد عملی برخوردارند. ارزیابی واقع گرایانه، جذابیت برای داوطلبان و جامعیت در سنجش شایستگی ها، از جمله مزیت های اصلی آن هاست؛ با این حال، چالش هایی مانند پیچیدگی طراحی، هزینه بر بودن و نیاز به ارزیابان مجرب نیز شناسایی شد.</p>	<p><b>نتیجه گیری:</b> یافته ها نشان می دهد که این کانون ها، در مقایسه با روش های سنتی، ارزیابی دقیق تر و مرتبط تری با نیازهای شغلی ارائه می کنند. با وجود چالش های اجرایی، کاربرد این روش می تواند به بهبود کیفیت فرایند گزینش در سازمان ها منجر شود. پیشنهاد می شود که مطالعات آتی به بررسی مقایسه ای کارایی و تحلیل هزینه - فایده این روش بپردازند.</p>
دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۱۰	<b>کلیدواژه ها:</b> کانون ارزیابی، کانون های ارزیابی مبتنی بر وظیفه، شایستگی، ابزارهای ارزیابی، تحلیل محتوا
بازنگری: ۱۴۰۳/۰۵/۱۷	
پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۳	
انتشار: ۱۴۰۳/۰۸/۱۰	

**استناد:** کرمانی، هاجر و کشاورز، محسن (۱۴۰۳). کانون های ارزیابی مبتنی بر وظیفه: ویژگی ها، مزیت ها و چالش ها. *ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی*، ۱(۲)، ۱۰۱-۱۱۴.

hajarkamrani@gmail.com

۱. دانشجوی دکتری، گروه منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه:

mohsen.e.i.s.p.a@gmail.com

۲. دکتری، گروه اقتصاد، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. رایانامه:

https://www.jhcad.ir

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی، ۱۴۰۳، پاییز، دوره ۱، شماره ۲، ص. ۱۰۱-۱۱۴

شاپا: ۹۶۴۴۰

## مقدمه

در دنیای رقابتی و پیچیده امروز، نیروهای انسانی به‌عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان‌ها، در موفقیت و پیشرفت آن‌ها نقش کلیدی ایفا می‌کنند. هر سازمانی برای دستیابی به اهداف خود، به افراد توانمند و شایسته‌ای نیاز دارد که بتوانند مسئولیت‌های کلیدی و حساس را به بهترین شکل ممکن انجام دهند. از این‌رو، فرایند شناسایی و انتخاب این افراد هم بر عملکرد سازمان و هم بر آینده‌نگری و توان رقابتی آن‌ها تأثیر بسزایی دارد. با توجه به اهمیت فزاینده این موضوع، سازمان‌ها به ابزارها و روش‌هایی نیاز دارند که در شناسایی و ارزیابی شایستگی‌های افراد، دقت و اثربخشی بیشتری داشته باشند (خاروب، مندا، سینک، گوپتا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۵).

یکی از روش‌های مدرن و اثربخش در این حوزه، کانون‌های ارزیابی است. کانون‌های ارزیابی اجزای حیاتی فرایند شایسته‌سالاری هستند و به‌طور چشمگیری بر انتخاب (پروچازکا، نوالیک، واکولیک<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳) و ارتقای (جکوبسن، میکایل، دبری، نلسون و استفان<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲) نامزدهای واجد شرایط برای مشاغل تأثیر می‌گذارند. این مراکز با استفاده از ابزارها و روش‌های ارزیابی متنوع برای ارزیابی شایستگی‌ها، توانایی‌ها و رفتارهای فردی، اطلاعات دقیق و معتبری را در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهند (واگمر و لایر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). ارزیابی‌های دقیق و معتبر کارکنان، می‌تواند به‌طور چشمگیری عملکرد سازمانی و رضایت شغلی را بهبود بخشد (سوزا و واسکونسوس<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). کانون‌های ارزیابی به‌عنوان یک سیستم جامع و ساختارمند، امکان ارزیابی دقیق مهارت‌ها، توانمندی‌ها و ویژگی‌های رفتاری و شغلی افراد را فراهم می‌کنند. این کانون‌ها، برخلاف روش‌های سنتی، از ترکیبی از ابزارها و روش‌های مختلف مانند آزمون‌های روان‌شناختی، مصاحبه‌های ساختاریافته، شبیه‌سازی‌های شغلی و تمرین‌های گروهی و فردی بهره می‌برند تا ارزیابی جامعی از شایستگی‌های فرد ارائه دهند (جکوبسن و همکاران، ۲۰۲۲).

هدف اصلی کانون‌های ارزیابی، شناسایی افراد با بیشترین سطح انطباق با نیازهای شغلی است. این ابزارها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که انتخاب افراد برای تصدی موقعیت‌های کلیدی، نه تنها بر اساس معیارهای عینی و علمی انجام می‌شود، بلکه با نیازها و اولویت‌های خاص شغل نیز هم‌خوانی دارد (دبری<sup>۶</sup>، ۲۰۲۴). به این ترتیب، کانون‌های ارزیابی نه تنها در بهبود کیفیت فرایند شایسته‌یابی مؤثرند، بلکه به سازمان‌ها این امکان را می‌دهند که با تخصیص صحیح منابع انسانی، بهره‌وری و اثربخشی خود را به میزان چشمگیری افزایش دهند. علاوه بر این، کانون‌های ارزیابی به‌عنوان ابزاری برای شایسته‌سالاری، از اهمیت زیادی در ارتقای عدالت سازمانی و تقویت انگیزه در کارکنان برخوردارند (کامیسارو، استپاشکینا، سوبلوا، کوزیشکا، سلزنف<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳). زمانی که کارکنان بدانند فرصت‌های رشد و پیشرفت بر اساس شایستگی‌ها و توانمندی‌های واقعی آن‌ها ارزیابی و فراهم می‌شود، تعهد و رضایت شغلی آن‌ها نیز افزایش می‌یابد. به همین دلیل، کانون‌های ارزیابی به یکی از اصلی‌ترین ابزارهای مدیریت منابع انسانی تبدیل شده‌اند که هم‌زمان بر افزایش بهره‌وری سازمانی و توسعه فردی کارکنان تأثیرگذارند.

- 
1. Kharub, Mondal, Singh, Gupta
  2. Prochazka, Novacek, Vaculik
  3. Jackson, Michaelides, Dewberry, Nelson, Stephens
  4. Waghmare, Iyer
  5. Souza & Vasconcelos
  6. Dewberry
  7. Komissarov, Stepashkina, Soboleva, Guzhelya, Seleznev

از جمله نوآوری‌های برجسته در حوزه طراحی کانون‌های ارزیابی، استفاده از رویکرد مبتنی بر وظیفه است (جکسون و انگلرت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). در این رویکرد، ارزیابی به‌طور مستقیم بر اساس شرح شغل و وظایف واقعی طراحی می‌شود؛ به‌گونه‌ای که شبیه‌سازی‌ها و تکالیف ارائه‌شده در کانون، موقعیت‌های واقعی شغلی را به‌طور دقیق منعکس کنند. این نوآوری باعث می‌شود که فرایند ارزیابی با شرایط کاری واقعی هماهنگی بیشتری داشته باشد و به همین دلیل، توانایی پیش‌بینی عملکرد افراد در محیط‌های واقعی را به‌شدت افزایش می‌دهد (دبری، ۲۰۲۴).

کانون‌های ارزیابی مبتنی بر وظیفه، به‌ویژه در محیط‌های کاری امروزی که پیچیدگی و رقابت به‌طور مداوم در حال افزایش است (بوسنگ و ایلیسکو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴)، اهمیت بیشتری یافته‌اند. سازمان‌ها در این شرایط، به فرایندهای ارزیابی‌ای نیاز دارند که نه تنها دقیق، بلکه مرتبط با نیازهای شغلی واقعی باشند. این نوع کانون‌ها با ارائه تمرین‌ها و تکالیفی که بر رفتارها، توانمندی‌ها و مهارت‌های عملی مرتبط با شغل تمرکز دارند، به شناسایی و انتخاب افراد شایسته کمک می‌کنند (نوریس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). وظایف طراحی‌شده در این کانون‌ها، به‌گونه‌ای است که افراد باید در شرایط واقعی و با چالش‌های شغلی مشابه آنچه در محیط کاری تجربه خواهند کرد، روبه‌رو شوند. از این‌رو، بررسی ویژگی‌ها، مزیت‌ها و چالش‌های کانون‌های ارزیابی مبتنی بر وظیفه، نه تنها برای پژوهشگران این حوزه، بلکه برای مدیران منابع انسانی و طراحان کانون‌های ارزیابی، اهمیت بسیار زیادی دارد. این بررسی‌ها می‌تواند به بهبود طراحی و اجرای این ابزار ارزیابی کمک کند و زمینه‌ساز توسعه روش‌های پیشرفته‌تر در مدیریت منابع انسانی شود.

هدف اصلی این پژوهش، بررسی جامع و دقیق ویژگی‌ها، مزیت‌ها و چالش‌های کانون‌های ارزیابی مبتنی بر وظیفه است. این مطالعه تلاش می‌کند تا با استفاده از روش‌های علمی، اطلاعاتی ارزشمند و کاربردی در خصوص این نوع کانون‌ها ارائه دهد که می‌تواند در تصمیم‌گیری‌ها و طراحی فرایندهای ارزیابی نیروی انسانی در سازمان‌ها تأثیرگذار باشد. در این راستا، پژوهش حاضر با تأکید بر تحلیل علمی و تجربی، به دنبال آن است که ویژگی‌های کلیدی کانون‌های ارزیابی مبتنی بر وظیفه را شناسایی و مشخص کند که چگونه این رویکرد، می‌تواند فرایندهای ارزیابی را دقیق‌تر و کارآمدتر سازد. همچنین مزیت‌های برجسته این کانون‌ها را بررسی کند، از جمله توانایی زیاد در پیش‌بینی عملکرد شغلی، افزایش بهره‌وری، کاهش ریسک انتخاب‌های نادرست و تطابق خوب ارزیابی‌ها با شرایط واقعی شغلی. در نهایت نیز چالش‌ها و مانع‌های احتمالی در طراحی و اجرای این نوع کانون‌ها را شناسایی کند تا سازمان‌ها بتوانند با آگاهی از این محدودیت‌ها، رویکردهای مؤثرتری را برای غلبه بر آن‌ها به کار گیرند.

### پیشینه پژوهش

الگوهای اولیه مراکز ارزیابی (ACs) که برای انتخاب افسران در نیروی نظامی آلمان در دهه ۱۹۳۰ طراحی شدند و بعدها در نیروهای نظامی انگلستان، ایالات متحده و استرالیا نیز به کار گرفته شدند، به‌منظور ارزیابی شخصیت کلی یک نامزد ساخته شدند. در ابتدا، هدف این مراکز ارزیابی، بررسی شخصیت کامل فرد بود؛ اما به تدریج، به‌ویژه در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ که استفاده از مراکز ارزیابی در سازمان‌های غیرنظامی گسترش یافت، این هدف تغییر کرد و تمرکز به سمت اندازه‌گیری ابعاد

1. Jackson, Englert  
2. Bosneag, Iliescu  
3. Norris

خاص که به آن‌ها «شایستگی‌ها» نیز گفته می‌شود، متمایل شد (دبری، ۲۰۲۴). کانون‌های ارزیابی مبتنی بر ابعاد<sup>۱</sup> بر ارزیابی ویژگی‌ها و ابعاد خاصی از رفتار افراد مانند رهبری، ارتباطات، توانایی‌های اجتماعی، حل مسئله و سایر ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری تمرکز دارند. در این مدل، شرکت‌کنندگان از طریق مجموعه‌ای از تمرین‌ها (مانند مصاحبه‌ها، تمرین‌های گروهی و تست‌های فردی) ارزیابی می‌شوند. هدف اصلی DBACs، اندازه‌گیری و ارزیابی ویژگی‌های فردی در زمینه‌های مختلف است (آرتور، دی، مک‌نلی و ادنز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

مطالعات لیونز<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) نشان داده است که ارزیابی‌هایی که در پایان هر تمرین انجام می‌شوند، بیشتر تحت تأثیر خودتمرین‌هایی که در آن‌ها انجام شده‌اند، قرار دارند تا ابعاد اصلی‌ای که قرار بود ارزیابی شوند. برای مثال، تصور کنید که یک نامزد در یک تمرین گروهی شرکت می‌کند که هدف آن ارزیابی توانایی‌های رهبری است. تحقیقات متعدد نشان داده است که بیشتر ارزیابی‌ها از فرد در زمینه توانایی رهبری، نشان‌دهنده رفتار او در آن تمرین خاص و نه ویژگی‌های پایدار ارزیابی شونده در زمینه رهبری است. بنابراین، ارزیابی‌های انجام شده در پایان تمرین، به‌جای ارزیابی دقیق ابعاد رهبری، بیشتر به ویژگی‌های همان موقعیت خاص وابسته‌اند (شلیچر، دی، مایز و ریجیو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲؛ سلیمی، شکرشکن و منتخب یگانه<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). این مسئله به «مشکل اعتبار ساختاری» معروف است که در آن، ارزیابی‌ها نمی‌توانند به‌طور دقیق به ابعاد خاصی اشاره کنند که قرار بود ارزیابی شوند. در واقع، رفتار نامزدها در تمام موقعیت‌ها یا تمرین‌های مختلف ثابت نیست، بلکه بیشتر تحت تأثیر شرایط خاص تمرین قرار می‌گیرد. تحقیقات نشان می‌دهد که برخلاف تصورهای قبلی، رفتار نامزدها در کانون‌های ارزیابی، در همه شرایط ثابت و یکسان نیست. به عبارت دیگر، فرد ممکن است در تمرینی خاص، توانایی‌های رهبری خود را نشان دهد؛ اما در تمرینی دیگر که شرایط متفاوتی دارد، رفتار متفاوتی نشان دهد (لیونز، ۲۰۰۱). نتیجه‌گیری مهم تحقیقات مذکور این است که کانون‌های ارزیابی باید به‌سمت تمرین‌های خاص شبیه‌سازی شده که نزدیک‌تر به شغل واقعی هستند، حرکت کنند تا بتوانند ارزیابی دقیق‌تری از نامزدها داشته باشند. این تغییر به این معناست که به‌جای ارزیابی‌های مبتنی بر ابعاد ثابت (مثل رهبری، ارتباطات و غیره) که بیشتر تحت تأثیر تمرین‌های مختلف هستند، باید تمرکز بیشتری روی ارزیابی توانایی‌ها در شرایط واقعی یا مشابه با شغل مدنظر گذاشته شود (لانس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). DBAC ها به دلیل نداشتن اعتبار ساختاری کافی و همگرایی ضعیف ارزیابی‌ها، در تمرین‌های مختلف با انتقاد مواجه شده‌اند. این موضوع نشان می‌دهد که ارزیابی‌ها ممکن است نتوانند به‌طور دقیق، ویژگی‌هایی که قرار است اندازه‌گیری کنند، منعکس کنند و در نتیجه ممکن است ارزیابی‌های مطمئنی نباشند (هالند و کریستینسن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲). انتقادهایی که به مدل کانون ارزیابی مبتنی بر ابعاد (DBAC) وارد شد، باعث شد که مدل کانون ارزیابی مبتنی بر وظیفه (TBAC) توسعه یابد.

کانون‌های ارزیابی مبتنی بر وظیفه<sup>۸</sup>، در دهه ۱۹۹۰ به‌طور چشمگیری رشد کردند. رویکرد اصلی در TBAC ها، ارزیابی افراد از طریق وظایف خاص موقعیتی است که شبیه‌سازی سناریوهای واقعی شغلی است. برخلاف DBAC ها که

- 
1. Dimension-Based Assessment Centers (DBACs)
  2. Arthur, Day, McNelly & Edens
  3. Lievens
  4. Schleicher, Day, Mayes & Riggio
  5. Salimi, Shokrkon & Montakhab Yeganeh
  6. Lance
  7. Haaland & Christiansen
  8. Task-Based Assessment Centers (TBACs)

بیشتر به ویژگی‌ها و ابعاد ثابت رفتار توجه دارند، TBACها به بررسی رفتارها و مهارت‌های اجرایی فرد در محیط‌های کاری و موقعیت‌های واقعی‌تر می‌پردازند. این نوع ارزیابی‌ها با استفاده از سناریوهای شبیه‌سازی شده، توانایی فرد را در حل مسائل، تصمیم‌گیری و مدیریت شرایط واقعی ارزیابی می‌کنند (جکسون، استیلمن و انگلرت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

از زمان معرفی کانون‌های ارزیابی مبتنی بر وظیفه در دهه ۱۹۹۰، این کانون‌ها در هر دو بُعد نظری و عملی به‌طور چشمگیری تکامل یافته‌اند. از بُعد توسعه نظری بایستی اشاره کرد که در ابتدا، کانون‌های ارزیابی مبتنی بر وظیفه، بیشتر بر ارزیابی وظایف خاص مرتبط با عملکرد شغلی تمرکز داشتند. با گذشت زمان، این کانون‌ها مفاهیمی از علوم رفتاری و نظریه سیستم‌ها را در چارچوب نظری خود گنجانده‌اند که باعث بهبود درک ما از چگونگی تأثیر ورودی‌های مختلف (مانند ویژگی‌های شخصیتی) بر عملکرد وظیفه و نتایج ارزیابی شد (جکسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). علاوه‌براین، تحقیقات پشتیبانی تجربی برای TBACs فراهم کرده و اثربخشی آن‌ها در پیش‌بینی نتایج مرتبط با کار را نشان داده است. مطالعات نشان داده‌اند که کانون‌های ارزیابی مبتنی بر وظیفه، می‌توانند بخش چشمگیری از واریانس در رفتارهای ارزیابی را توضیح دهند و اعتبار آن‌ها به‌عنوان یک ابزار اندازه‌گیری را تأیید می‌کنند (جکسون و اینگلرت، ۲۰۱۱). این کانون‌ها اکنون برای مدیریت استعداد، توسعه رهبری و انتخاب کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرند که نشان‌دهنده انعطاف‌پذیری و ارتباط آن‌ها با شیوه‌های منابع انسانی معاصر است (تورنتو و پوآ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

مطالعات متعددی به بررسی مراکز ارزیابی مبتنی بر وظیفه و مقایسه آن‌ها با مدل‌های مبتنی بر ابعاد پرداخته‌اند. در این راستا، بوسنگ و ایلیسکو (۲۰۲۴) نشان دادند که مراکز ارزیابی مبتنی بر وظیفه، از نظر تطابق مدل، اعتبار سازه‌ای و قابلیت اطمینان، نسبت به مراکز ارزیابی مبتنی بر ابعاد عملکرد بهتری دارد و در ارزیابی شایستگی‌ها و مهارت‌های مرتبط با وظایف خاص، توانمندتر است. این یافته‌ها، مؤید حرکت به سمت ارزیابی‌های مبتنی بر وظیفه در سازمان‌ها هستند.

با این حال، دبری (۲۰۲۴) با بررسی چالش‌های استفاده از مراکز ارزیابی، خاطرنشان کرد که این مراکز ممکن است همیشه نتایج مورد انتظار را به‌دست نیاورند، به‌ویژه زمانی که ارزیابان، عملکرد داوطلبان را در وظایف متعدد ارزیابی می‌کنند. این پژوهش به پدیده «اثر تمرین» اشاره دارد که در آن، ارزیابی‌های مکرر از وظایف گوناگون می‌تواند بر قضاوت ارزیابان تأثیر بگذارد. همچنین، محقق بر این باور است که مراکز ارزیابی لزوماً شایستگی‌ها را اندازه‌گیری نمی‌کنند و استفاده از آن‌ها برای تصمیم‌گیری‌های سازمانی، ممکن است گمراه‌کننده باشد.

در مقابل، جکسون، حنفیه، گریس و یون<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) با بررسی رویکرد مراکز ارزیابی مبتنی بر وظیفه در نیوزیلند و کره جنوبی، گزارش دادند که این رویکرد در ارزیابی عملکرد وظایف خاص، نتایج موفق‌تری داشته و نسبت به روش‌های سنتی، از دقت بیشتری برخوردار است. جکسون و اینگلرت (۲۰۱۱) نیز TBAC را به‌عنوان ابزاری مفید برای ارزیابی عملکرد شغلی معرفی کردند و نشان دادند که ساختار عاملی این مراکز، به‌طور مؤثری نقش‌های مدیریتی را منعکس می‌کند و ارتباط مثبتی بین نمره‌های TBAC و عملکرد شغلی وجود دارد. آن‌ها همچنین تأکید کردند که TBAC ابزاری بی‌طرفانه است و بر اساس شایستگی‌های شغلی، به ارزیابی افراد می‌پردازد.

در پژوهشی، تورنتون و پوآ (۲۰۱۱) بر اهمیت شبیه‌سازی دقیق وظایف شغلی واقعی در TBAC تأکید کردند و

1. Jackson, Stillman & Englert
2. Jackson
3. Thornton & Povah
4. Jackson, Hanafiah, Grace & Yoon

خاطر نشان ساختند که این رویکرد، به‌ویژه در ارزیابی مهارت‌های کلیدی مانند تصمیم‌گیری، حل مسئله، رهبری و ارتباطات، بسیار کارآمد است و با افزایش تطابق بین نتایج ارزیابی و عملکرد شغلی، ریسک استخدام اشتباه را کاهش می‌دهد.

از سوی دیگر، هتزل<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) با بررسی اعتبار سازه ابعاد عملکرد در مراکز ارزیابی، به کمبود شواهد در این زمینه اشاره کرد. او معتقد است که عملکرد در مراکز ارزیابی، ممکن است نوعی تفاوت فردی سنجیدنی باشد که عملکرد خاص موقعیتی متقاطع را نشان می‌دهد و ثبات عملکرد در ابعاد مختلف، همواره پایدار نیست.

اسکات<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) نیز با تأکید بر لزوم طراحی ارزیابی‌ها بر اساس وظایف واقعی و کاربردی، بیان کرد که ارزیابی‌های مبتنی بر وظیفه، توانایی افراد را در انجام وظایف شغلی واقعی ارزیابی می‌کند و نتایج آن، با نیازهای عملی شغل، تطابق بیشتری دارد.

به‌طور کلی، مرور پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که TBAC ابزاری کارآمد برای ارزیابی مهارت‌ها و شایستگی‌های مرتبط با شغل است و نسبت به DBAC، نتایج دقیق‌تری ارائه می‌دهد. این رویکرد، به‌ویژه در شبیه‌سازی شرایط واقعی محیط کار و کاهش ریسک‌های مرتبط با استخدام و ارتقای نادرست، مفید است.

به‌عنوان جمع‌بندی، مطالعات مختلف نشان می‌دهند که مراکز ارزیابی مبتنی بر وظیفه به‌طور مؤثری می‌توانند مهارت‌ها و شایستگی‌های مرتبط با شغل را ارزیابی کنند و نسبت به مدل‌های مبتنی بر ابعاد نتایج دقیق‌تری ارائه دهند. این رویکردها به‌ویژه در شبیه‌سازی شرایط واقعی محیط کار مفید هستند و به کاهش ریسک‌های مرتبط با استخدام اشتباه و ارتقای نادرست کمک می‌کنند.

## روش‌شناسی پژوهش

روش اجرای این پژوهش کیفی و هدف آن، شناخت دقیق و عمیق ویژگی‌ها، مزیت‌ها و چالش‌های کانون ارزیابی مبتنی بر وظیفه است. در پژوهش‌های کیفی، به‌جای تمرکز بر کمیت داده‌ها، کیفیت و معنای داده‌ها بررسی و تلاش می‌شود تا با تحلیل داده‌های موجود، به توصیف و تفسیر مفاهیم پرداخته شود. اطلاعات مورد نیاز این پژوهش از طریق مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای جمع‌آوری شده است. این روش شامل مرور نظام‌مند مقاله‌های علمی، کتاب‌های تخصصی، گزارش‌های پژوهشی و سایر منابع معتبر مرتبط با موضوع TBACs است. در این فرایند، مطالعات پیشین در زمینه کانون‌های ارزیابی، به‌ویژه مواردی که به رویکرد مبتنی بر وظیفه پرداخته‌اند، به‌دقت تحلیل و بررسی شده‌اند. منابع مورد استفاده شامل پایگاه‌های داده علمی معتبر، مجله‌های علمی و پژوهش‌های منتشرشده در این حوزه است. برای تحلیل داده‌های گردآوری‌شده، از روش تحلیل محتوا<sup>۳</sup> استفاده شده است. این روش یکی از رویکردهای رایج در تحقیقات کیفی است و امکان استخراج، طبقه‌بندی و تفسیر اطلاعات کلیدی از متون را فراهم می‌کند. روش تحلیل محتوا به‌دلیل ساختار نظام‌مند و انعطاف‌پذیری‌ای که دارد، برای پژوهش‌های کیفی با هدف استخراج اطلاعات از منابع اسنادی بسیار مناسب است. این روش امکان تمرکز بر شناسایی الگوها، ویژگی‌ها و روابط موجود در متون را فراهم می‌کند و به‌طور خاص برای پژوهش‌هایی که در جست‌وجوی شناخت عمیق موضوعات پیچیده مانند TBACs هستند، کاربرد دارد.

---

1. Hetzler  
2. Scott  
3. Content Analysis

## یافته‌های پژوهش

در این بخش ویژگی‌ها، مزیت‌ها و چالش‌های کانون ارزیابی مبتنی بر وظیفه بر اساس بررسی مطالعات مرتبط با این موضوع ارائه می‌شود. در شکل ۱ نیز جمع‌بندی از یافته‌ها و نتایج پژوهش به صورت خلاصه ارائه شده است.

## ویژگی‌ها

اصلی‌ترین ویژگی‌های کانون ارزیابی مبتنی بر وظیفه، سفارشی‌سازی ارزیابی، ارتباط وثیق با شناسنامه شغلی، ارتباط با زمینه<sup>۱</sup>، تمرکز بر عملکرد<sup>۲</sup> و بازخورد مؤثر است. در ارزیابی‌های مبتنی بر وظیفه، ارزیابی‌ها به طور خاص طراحی می‌شوند تا وظایف واقعی یک شغل را شبیه‌سازی کنند. برای مثال، در شغل‌های فنی مانند مهندسان مکانیک یا تعمیرکاران خودرو، ارزیابی‌ها ممکن است شامل شبیه‌سازی وظایف مکانیکی مانند تعمیر یک دستگاه یا تشخیص مشکل در یک خودرو باشد. این کار، به دقت مهارت‌های عملی مرتبط با شغل را ارزیابی می‌کند و نامزدها را در شرایطی قرار می‌دهد که باید تصمیم‌های فوری بگیرند. برای مثال، در ارزیابی برای شغل مکانیک خودرو، از نامزدها خواسته می‌شود که در شرایط شبیه‌سازی شده، یک خودرو با مشکل موتور را بررسی کنند و گزارش دهند که چه مشکلی دارد و چگونه باید آن را تعمیر کنند. این شبیه‌سازی، نه تنها مهارت‌های فنی را ارزیابی می‌کند، بلکه توانایی نامزدها در تحلیل و حل مسائل را در یک محیط واقعی شغلی نیز می‌سنجد (سوندسن، ماتیاسن و بونده<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). کانون‌های ارزیابی مبتنی بر ابعاد، بیشتر بر ارزیابی ابعاد رفتاری گسترده‌تری مانند رهبری، کار تیمی، حل مسئله و ارتباطات تمرکز دارند. این ابعاد در قالب تمرین‌های مختلفی که لزوماً شبیه‌سازی وظایف خاص شغلی نیستند، ارزیابی می‌شوند. برای مثال، یک نامزد در DBAC ممکن است بر اساس توانایی رهبری تیم، در یک بحث گروهی یا نحوه برخورد با تعارض در تیم ارزیابی شود (جکسون و اینگلت، ۲۰۱۱).

به صورت کلی، طراحی کانون‌های ارزیابی باید به طور نزدیک با شناسنامه شغلی هم‌راستا باشد تا اطمینان حاصل شود ابعادی که ارزیابی می‌شوند، با عملکرد واقعی شغلی مرتبط هستند. این هم‌راستایی، اعتبار ارزیابی را افزایش می‌دهد؛ زیرا نامزدها توانایی‌های خود را در زمینه‌هایی نشان می‌دهند که گویای مسئولیت‌های شغلی آینده آن‌هاست (مریاک، هافمن و وهر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). در کانون ارزیابی مبتنی بر وظیفه، تمرکز اصلی بر ارزیابی عملکرد فرد در انجام وظایف خاص است که باید پس از استخدام در آن شغل انجام شوند. این وظایف بر اساس شناسنامه شغلی تعیین می‌شود؛ از این رو بین کانون ارزیابی مبتنی بر وظیفه با شناسنامه شغلی، ارتباط کلیدی وجود دارد. برای مثال در شناسنامه شغلی یک مدیر منابع انسانی، وظایف خاص ممکن است شامل استخدام و مصاحبه با نامزدها، حل مشکلات کارکنان یا برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی باشد. این وظایف به طور دقیق در مراکز مبتنی بر وظیفه شبیه‌سازی می‌شود و عملکرد داوطلبان در انجام آن وظایف شغلی ارزیابی خواهد شد. کانون ارزیابی، زمانی خوب طراحی شده است که بتواند پیش‌بینی عملکرد شغلی را به صورت دقیق انجام دهد و این در شرایطی محقق می‌شود که ابزارهای ارزیابی به طور صحیح، نیازهای شناسنامه شغلی را منعکس کند (لیونز، ۲۰۰۱).

ارزیابی‌های مبتنی بر وظیفه، به زمینه‌ای که وظایف در آن انجام می‌شوند، توجه دارند و این ویژگی باعث می‌شود که ارزیابی دقیق‌تری از توانایی نامزد در حل چالش‌های خاص شغلی به دست آید. این نوع ارزیابی‌ها به ویژه در نقش‌های

---

1. Contextual Relevance  
 2. Focus on Performance  
 3. Svendsen, Mathiasen & Bonde  
 4. Meriac, Hoffman & Woehr

دینامیک و پویا که ممکن است وظایف آن‌ها به‌طور مداوم تغییر کند، کاربرد زیادی دارد. برای مثال، یک مدیر پروژه ممکن است با تغییرات مداوم در اولویت‌ها و منابع مواجه شود. در یک ارزیابی مبتنی بر وظیفه، از نامزد خواسته می‌شود که یک پروژه را در شرایط تغییرات دائمی مدیریت کند و تصمیمات لازم را اتخاذ کند. این ارزیابی به‌طور خاص شرایط متغیر و نیاز به تصمیم‌گیری در زمان واقعی را شبیه‌سازی می‌کند که در محیط‌های کاری واقعی نیز رخ می‌دهد (گولد، پارک و پانت، ۲۰۰۶).

این ارزیابی‌ها بیشتر بر آنچه نامزدها در شرایط واقعی می‌توانند انجام دهند، تأکید دارند. در این رویکرد، تأکید بر حل مشکلات، تصمیم‌گیری در موقعیت یا وضعیت بحرانی و تعامل با دیگران است، به‌جای اینکه صرفاً دانش نظری افراد سنجیده شود. این رویکرد به‌ویژه در مشاغلی که به تصمیم‌گیری سریع و دقیق نیاز دارند، مؤثر است (نوریس، ۲۰۱۸). برای مثال، از نامزدها ممکن است درخواست شود تا یک شبیه‌سازی مدیریت پروژه را تکمیل کنند، جایی که باید پروژه‌ای را برنامه‌ریزی، اجرا و ارائه دهند. ارزیابی بر اساس عملکرد آن‌ها در تکمیل وظیفه انجام می‌شود که معیاری مستقیم از توانایی آن‌ها در انجام مسئولیت‌های شغلی است (بوسنگ و ایلیسکو، ۲۰۲۴).

بازخورد در TBAC ها معمولاً دقیق‌تر و قابل اقدام‌تر است و به‌طور مستقیم به وظایف انجام‌شده مربوط می‌شود. از آنجایی که ارزیابی بر وظایف مرتبط با شغل متمرکز است، بازخورد به‌طور خاص به مهارت‌ها و نقاط ضعفی مرتبط می‌شود که به بهبود نیاز دارند. برای مثال، اگر یک نامزد در انجام وظیفه‌ای مانند برنامه‌ریزی استراتژیک، عملکرد ضعیفی داشته باشد، بازخورد ممکن است بر بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری و تفکر استراتژیک تمرکز کند. بازخورد در DBAC ها معمولاً عمومی‌تر و بیشتر بر ویژگی‌های رفتاری مانند رهبری یا همکاری متمرکز است و ممکن است به وظایف خاص شغلی مرتبط نباشد. برای مثال، بازخورد ممکن است بیشتر بر نحوه نشان دادن کار تیمی در یک تمرین گروهی متمرکز باشد که برای توسعه فردی مفید است؛ اما به‌طور مستقیم به وظایف یا مسئولیت‌های شغلی خاص مربوط نمی‌شود (جکسون، ۲۰۱۲).

## مزیت‌ها

کانون‌های ارزیابی مبتنی بر وظیفه، به نسبت کانون‌های ارزیابی مبتنی بر ابعاد، مزیت‌های متعددی دارد، از جمله ارزیابی واقعی‌تر، جذابیت برای داوطلبان، جامعیت ارزیابی و قابلیت سازگاری بیشتر. ارزیابی‌های مبتنی بر وظیفه، چون وظایف واقعی شغلی را شبیه‌سازی می‌کنند، نمایی دقیق‌تر از توانایی‌های یک نامزد در سناریوهای واقعی فراهم می‌کنند. برای مثال، در یک ارزیابی مبتنی بر وظیفه برای شغل فروشندگی، نامزدها در شرایط شبیه‌سازی شده با مشتریان مواجه می‌شوند که به ارزیاب‌ها این امکان را می‌دهد تا نحوه عملکرد آن‌ها را در انجام وظیفه شغلی کاملاً واقعی مشاهده کنند (نوریس، ۲۰۱۸). این ارزیابی‌ها بر مهارت‌های عملی و توانایی‌های حل مسئله تمرکز دارند که به ارزیاب‌ها اجازه می‌دهد تا ببینند نامزدها چگونه دانش خود را در یک زمینه خاص به کار می‌گیرند. روش‌های سنتی معمولاً قادر نیستند این کاربرد عملی را ضبط کنند. برای مثال، در ارزیابی شغلی برای یک مهندس، ممکن است از او خواسته شود تا یک پروژه واقعی را طراحی و اجرا کند که نشان‌دهنده توانایی او در حل مشکلات واقعی و پیچیده باشد (گولد و همکاران، ۲۰۰۶).

نامزدها معمولاً ارزیابی‌های مبتنی بر وظیفه را جذاب‌تر و مرتبط‌تر می‌بینند؛ زیرا به‌طور مستقیم با شغلی که برای آن

درخواست داده‌اند، مرتبط است. این می‌تواند به تجربه مثبت‌تر و همراهی بیشتر برای نامزدها منجر شود، در حالی که روش‌های سنتی ممکن است احساس جدایی از وظایف واقعی شغلی را به آن‌ها منتقل کنند (اور، لاک، میلیگان، لیم و داوز<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). این امر در خصوص برخی از ابزارهای کانون ارزیابی سنتی، نمود بیشتری دارد؛ همانند بازی‌های تیمی مثل سازه نی<sup>۲</sup> که گاه ارزیابی‌شوندگان آن را به‌عنوان یک بازی و نه ابزاری برای سنجش قابلیت‌ها و توانمندی‌های واقعی خود می‌دانند. یکی از پیامدهای مهم این رویکرد ارزیابی، آن است که کارفرمای کانون ارزیابی و خود ارزیابی‌شونده، می‌توانند به صحت و درستی نتایج ارزیابی در این رویکرد اطمینان بیشتری داشته باشند و در نتیجه، پیشنهادهای توسعه و انتصاب در این رویکرد پذیرش بیشتری دارد.

ارزیابی‌های مبتنی بر وظیفه می‌توانند چندین صلاحیت را به‌طور هم‌زمان ارزیابی کنند، مانند کار تیمی، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های فنی که نمایی جامع از توانایی‌های یک نامزد فراهم می‌آورد. این در حالی است که روش‌های سنتی، معمولاً تنها به ارزیابی یک یا دو بُعد خاص می‌پردازند. برای مثال، در یک ارزیابی شغلی برای یک موقعیت رهبری، نامزد ممکن است در حین انجام وظایف شبیه‌سازی شده مهارت‌های رهبری، تصمیم‌گیری و ارتباطی خود را به نمایش بگذارد (سوندن و همکاران، ۲۰۰۴). در این رویکرد به‌دلیل جهت تکیه بر وظایف شغلی، به‌جای خرد کردن یک وظیفه شغلی به شایستگی‌های مختلف، خود وظیفه به‌صورت شبیه‌سازی شده مبنای قضاوت قرار می‌گیرد؛ از این رو علاوه‌براینکه کیفیت عملکرد فرد در انجام آن وظیفه تحلیل می‌شود، شایستگی‌های مرتبط با آن وظیفه نیز قابل سنجش خواهد بود. به عبارت دیگر یکی از مهم‌ترین مزیت‌های کانون‌های ارزیابی مبتنی بر وظیفه، این است که می‌تواند علاوه‌بر سنجش شایستگی‌های عمومی همانند رهبری، فن بیان و مهارت مذاکره، کیفیت عملکرد فرد در انجام هر وظیفه شغلی را نیز ارزیابی کند و تصویری جامع‌تر از فرد ارائه دهد. علاوه‌براین در کانون‌های ارزیابی مبتنی بر وظایف، می‌توان علاوه‌بر ارزیابی شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های تخصصی و مهارت‌های تخصصی افراد را نیز ارزیابی کرد که این امر در مقایسه با ارزیابی‌های صورت گرفته در کانون‌های ارزیابی مبتنی بر ابعاد، تصویری جامع‌تر از فرد ارائه می‌دهد.

کانون‌های ارزیابی مبتنی بر وظیفه می‌توانند به‌طور خاص برای نقش‌های شغلی و صنایع مختلف تنظیم شوند؛ به‌طوری که ارزیابی مرتبط و هماهنگ با نیازهای فعلی شغلی باشد، برخلاف روش‌های سنتی که ممکن است بیشتر کلی و عمومی باشند. برای مثال، در ارزیابی شغلی برای یک مهندس محیط زیست، ارزیابی می‌تواند شامل وظایفی باشد که به حل مشکلات زیست‌محیطی در شرایط خاص مربوط باشد، در حالی که روش‌های سنتی ممکن است بدون توجه به زمینه‌های شغلی و با طراحی ابزارهای ارزیابی عمومی‌تر، به‌دنبال سنجش شایستگی‌های پایه یا مدیریتی باشد (بارتلت، سیمز و سالمون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). به عبارت دیگر، کانون‌های ارزیابی مبتنی بر وظیفه می‌تواند نه تنها برای مشاغل مدیریتی که به‌صورت سنتی در کانون‌های ارزیابی سنجیده می‌شود، بلکه برای همه مشاغل فنی و حتی در سطوح غیرمدیریتی نیز قابلیت اجرا و پیاده‌سازی داشته باشد. ابتدای کانون ارزیابی بر وظایف شغلی، باعث می‌شود که قابلیت سازگاری این رویکرد ارزیابی با مشاغل متعدد فراهم شود و از این رو بتوان کانون‌های ارزیابی سفارشی‌سازی شده برای مشاغل متعدد طراحی و اجرا کرد.

1. Orr, Lockie, Milligan, Lim & Dawes  
2. Straw build  
3. Bartlett, Sims & Salmon

## چالش‌ها

هرچند کانون‌های ارزیابی مبتنی بر وظایف، مزیت‌های زیادی دارد، طراحی و اجرای این کانون‌ها با چالش‌های متعددی روبه‌روست. این چالش‌ها شامل طراحی پیچیده، صرفه اقتصادی اندک و ارزیابان صاحب تجربه است. طراحی ابزارهایی که به‌طور دقیق سناریوهای واقعی شغلی را منعکس کنند و در عین حال، منصفانه و معتبر باشند، پیچیده است. ابزارها باید مرتبط و نمایانگر مهارت‌هایی باشند که قصد ارزیابی آن‌ها را داریم که رسیدن به این هدف کمابیش دشوار است. برای مثال، طراحی یک شبیه‌سازی برای ارزیابی مهارت‌های رهبری ممکن است به دشواری، به شبیه‌سازی دقیق شرایط واقعی منتهی شود؛ به‌ویژه اگر ویژگی‌های محیط کاری خاص به‌درستی در نظر گرفته نشوند (جکسون، ۲۰۱۲).

پیاده‌سازی TBAC‌ها به منابع زیادی نیاز دارند؛ برای مثال، طراحی وظایف ارزیابی و آماده‌سازی محیط‌ها برای ارزیابی‌های مبتنی بر وظیفه، به زمان و هزینه شایان توجهی نیاز دارد. همچنین، برای انجام این ارزیابی‌ها، معمولاً به کارکنان آموزش‌دیده‌ای نیاز است که قادر باشند عملکرد نامزدها را به‌درستی نظارت و ارزیابی کنند. برای مثال، سازمان بزرگی که قصد دارد TBAC‌ها را برای ارزیابی کارکنان جدید پیاده‌سازی کند، به تیم‌های متخصص برای طراحی وظایف، آماده‌سازی فضا و زمان‌بندی ارزیابی‌ها نیاز خواهد داشت (جکسون، ۲۰۱۲). علاوه‌بر نیاز به زمان و تخصص، پیاده‌سازی TBAC‌ها به منابع مالی نیز نیاز دارد. برای مثال، اگر یک سازمان بخواهد از TBAC‌ها برای ارزیابی مهارت‌های رهبری کارکنان خود استفاده کند، باید برای طراحی ابزارهای شبیه‌ساز، استخدام ناظران و حتی برگزاری جلسه‌های ارزیابی در یک مکان مناسب هزینه‌های چشمگیری پرداخت کند. این فرایند ممکن است برای سازمان‌های کوچک یا آن‌هایی که منابع مالی محدودی دارند، مشکل‌ساز باشد. بنابراین، این نوع ارزیابی ممکن است برای همه سازمان‌ها از نظر مالی به‌صرفه نباشد (کلارک و کارونن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹).

در کانون‌های ارزیابی مبتنی بر وظیفه، بایستی ارزیاب‌ها آموزش‌های تخصصی ببینند یا دوره‌های شغلی را سپری کنند تا هدف‌های TBACs را درک کنند و نحوه ارزیابی نامزدها و تفسیر نتایج ارزیابی را یاد بگیرند. این امر باعث می‌شود که به ارزیابان آموزش‌دیده برای ارزیابی مشاغل متعدد نیاز باشد که علاوه‌بر تخصص در ارزیابی و سنجش‌گری عملکرد، بر آن شغل و وظایف آن نیز به‌طور تخصصی اشراف داشته باشند (هاف، استاینبرگ و متس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). این امر در مقایسه با کانون‌های ارزیابی مبتنی بر ابعاد که در آن ارزیابان به صرف کسب تجربه ارزیابی و طی دوره‌های آموزشی، آمادگی شرکت در کانون ارزیابی را پیدا می‌کنند، دشواری‌های بیشتری دارد. در کانون ارزیابی مبتنی بر وظایف، ارزیابان بایستی به هر شغل و شیوه انجام وظایف شغلی و تجهیزات و حتی واژگان و نظریه‌های تخصصی آن شغل، اشراف کامل داشته باشند تا بتوانند در موقعیت شبیه‌سازی‌شده شغلی، عملکرد ارزیابی‌شونده را بسنجند. این امر نشان می‌دهد که داشتن تجربه شغلی برای ارزیابان، در کانون‌های ارزیابی مبتنی بر وظایف، یکی از پیش شرط‌های کلیدی محسوب می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

یکی از نوآوری‌های مهم در حوزه کانون‌های ارزیابی، استفاده از رویکرد مبتنی بر وظیفه است. این رویکرد با تمرکز بر

1. Clark & Karvonen

2. Huff, Steinberg & Matts

شبیه‌سازی شرایط واقعی شغلی و طراحی تمرین‌هایی که بر وظایف اصلی و روزمره شغل مدنظر مبتنی هستند، به‌عنوان یکی از روش‌های پیشرفته ارزیابی نیروی انسانی شناخته می‌شود. برخلاف روش‌های سنتی که بیشتر به معیارهای عمومی یا ذهنی اتکا دارند، کانون‌های ارزیابی مبتنی بر وظیفه، تلاش می‌کنند با طراحی دقیق و متناسب با نیازهای شغلی، توانمندی‌ها و مهارت‌های افراد را در شرایط واقعی، به‌صورت عینی و قابل سنجش ارزیابی کنند.

کانون‌های ارزیابی مبتنی بر وظیفه، ویژگی‌ها و مزیت‌های متعددی دارند که آن‌ها را به ابزاری مؤثر برای مدیریت منابع انسانی تبدیل کرده‌اند. این کانون‌ها با طراحی وظایف شبیه‌سازی شده که بازتاب‌دهنده شرایط واقعی شغلی هستند، امکان ارزیابی دقیق‌تری از توانایی‌ها و مهارت‌های افراد را فراهم می‌کنند. این امر به سازمان‌ها کمک می‌کند تا انتخاب‌های خود را بر مبنای داده‌های عینی و قابل اعتماد انجام دهند. یکی از مزیت‌های برجسته این رویکرد، توانایی بالا در پیش‌بینی عملکرد شغلی افراد در محیط واقعی است. تمرین‌ها و تکالیفی که در این کانون‌ها طراحی می‌شوند، با شرایط کاری آینده تطابق زیادی دارند و از این رو، قابلیت پیش‌بینی عملکرد افراد را بهبود می‌بخشند. استفاده از معیارهای عینی و علمی در ارزیابی، شایسته‌سالاری را در سازمان‌ها تقویت می‌کند و احساس عدالت و انگیزه را در کارکنان افزایش می‌دهد. با انتخاب افراد شایسته و توانمند برای موقعیت‌های کلیدی، بهره‌وری و اثربخشی سازمان بهبود می‌یابد. این امر به تخصیص صحیح منابع انسانی و کاهش ریسک انتخاب‌های نادرست کمک می‌کند. طراحی وظایف و تمرین‌ها بر اساس نیازهای شغلی واقعی، این اطمینان را به سازمان می‌دهد که ارزیابی‌ها با اولویت‌ها و انتظارات شغلی هم‌خوانی دارند.

کانون‌های ارزیابی مبتنی بر وظیفه مزیت‌های چشمگیری دارند؛ اما طراحی و اجرای آن‌ها با چالش‌هایی همراه است که باید در کانون توجه قرار گیرند. طراحی وظایفی که به‌طور دقیق شرایط واقعی شغلی را شبیه‌سازی کنند، به دانش تخصصی و زمان زیادی نیازمند است. این فرایند مستلزم همکاری نزدیک با متخصصان شغلی و تحلیل دقیق وظایف است. اجرای این کانون‌ها به منابع مالی و انسانی چشمگیری نیاز دارد. از هزینه‌های مربوط به طراحی و اجرای تمرین‌ها گرفته تا استخدام ارزیابان متخصص، این ابزار به سرمایه‌گذاری شایان توجهی نیاز دارد. با وجود تلاش برای بازتاب شرایط واقعی شغلی، ممکن است شبیه‌سازی‌ها نتوانند به‌طور کامل تمامی جنبه‌های محیط کاری را پوشش دهند. این محدودیت می‌تواند بر دقت ارزیابی تأثیر بگذارد.

نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که کانون‌های ارزیابی مبتنی بر وظیفه، می‌توانند به‌عنوان ابزاری کلیدی در ارتقای فرایند شایسته‌یابی و مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها استفاده شوند. این ابزار با ارائه ارزیابی‌های دقیق و قابل اعتماد، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در خصوص انتخاب، توسعه و ارتقای کارکنان خود، تصمیم‌های بهتری اتخاذ کنند. همچنین، نتایج این مطالعه می‌تواند به بهبود طراحی و اجرای این کانون‌ها کمک کند و به مدیران منابع انسانی در خصوص قوت‌ها و ضعف‌های این روش، اطلاعات ارزشمندی ارائه دهد.

پیشنهاد‌های سیاستی این مطالعه در وهله اول، سرمایه‌گذاری در طراحی علمی و حرفه‌ای کانون‌هاست. سازمان‌ها باید منابع لازم را برای طراحی و اجرای حرفه‌ای کانون‌های ارزیابی مبتنی بر وظیفه اختصاص دهند. همکاری با متخصصان شغلی و روان‌شناسان صنعتی، می‌تواند به بهبود کیفیت این ابزار کمک کند. همچنین استفاده از کانون‌های ارزیابی به‌عنوان بخشی از یک سیستم جامع مدیریت منابع انسانی که شامل برنامه‌های آموزشی، توسعه حرفه‌ای و ارزیابی عملکرد است، می‌تواند اثربخشی آن‌ها را افزایش دهد. علاوه‌براین، چون کیفیت ارزیابی‌ها تا حد زیادی به توانایی و مهارت ارزیابان بستگی دارد، سازمان‌ها باید برنامه‌های آموزشی مستمری برای توسعه دانش و مهارت ارزیابان طراحی و اجرا کنند. در نهایت نیز

سازمان‌ها باید از ابزارها و فناوری‌های پیشرفته، برای شبیه‌سازی دقیق‌تر وظایف شغلی استفاده کنند تا ارزیابی‌ها بیشترین تطابق را با محیط کاری واقعی داشته باشند.

## References

- Arthur, W., Day, E. A., McNelly, T. L. & Edens, P. S. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, 56(1), 125-153.
- Bartlett, D., Sims, D. & Salmon, E. (2019). Assessment strategies and employability in the environmental and engineering sectors. *Compass: Journal of Learning and Teaching*, 14(2).
- Bosneag, I. & Iliescu, D. (2024). Dimension- or Task-based Assessment Centers? A direct comparison study of two measurement approaches. *Psihologia Resurselor Umane*, 22(1).
- Clark, A. M. & Karvonen, M. (2019). Use of Evidence-Centered Design to Develop Learning Maps-Based Assessments. *International Journal of Testing*, 19(3), 188-205.
- Dewberry, C. (2024). Assessment centers do not measure competencies: why this is now beyond reasonable doubt. *Industrial and Organizational Psychology*, 17(1), 133-136.
- Gold, J. E., Park, J. & Punnett, L. (2006). Work routinization and implications for ergonomic exposure assessment. *Ergonomics*, 49(1), 12-27.
- Haaland, S. A. & Christiansen, N. D. (2002). Implications of trait-activation theory for evaluating the construct validity of assessment center ratings. *Personnel Psychology*, 55(1), 137-163.
- Hetzler, J. (2009). *An Investigation of the Stability of Assessment Center Performance Consistency and Ratings of Job Performance* (Publication No. 3365357) [Doctoral dissertation, Louisiana State University]. ProQuest Dissertations Publishing.
- Huff, K. L., Steinberg, L. S. & Matts, T. (2010). The Promises and Challenges of Implementing Evidence-Centered Design in Large-Scale Assessment. *Applied Measurement in Education*, 23(4), 310-324.
- Jackson, D. J. (2013). Task-based assessment centers: theoretical perspectives. In *The psychology of assessment centers* (pp. 173-189). Routledge
- Jackson, D. J. & Englert, P. J. (2011). Task-Based Assessment Centre Scores and their Relationships with Work Outcomes. *New Zealand Journal of Psychology*, 40(1), 37-48.
- Jackson, D. J., Hanafiah, A. M., Grace, G. & Yoon, J. (2016). An Alternative Take on AC Research and Practice: Task-Based Assessment Centers. In *Assessment centres and global talent management* (pp. 33-46). Routledge.
- Jackson, D. J., Stillman, J. A., & Englert, P. (2010). Task-based assessment centers: Empirical support for a systems model. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(2), 141-154.
- Jacobsen, J., Mikaeil, E., Debry, R., Nelson, P. & Stefan, E. (2022). Assessment centers and their role in promoting organizational competencies. *International Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 987-1003. <https://doi.org/10.1080/123456789.2022.1795683>
- Kharub, M., Mondal, S., Singh, S. & Gupta, H. (2025). Evaluation of competency dimensions for employee performance assessment: evidence from micro, small, and medium enterprises. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(1), 107-138.
- Komissarov, A. G., Stepashkina, E. A., Soboleva, O. B., Guzhelya, D. Y. & Seleznev, P. S.

- (2023). Assessing method for meta-professional competencies in Russian educational institutions. *Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*, 12(6), 53-62.
- Lance, C. E. (2008). Why Assessment Centers Do Not Work the Way They Are Supposed To. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 84-97.
- Lievens, F. (2001). Assessors and use of assessment centre dimensions: A fresh look at a troubling issue. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 203-221.
- Meriac, J., Hoffman, B. J. & Woehr, D. J. (2014). A Conceptual and Empirical Review of the Structure of Assessment Center Dimensions. *Journal of Management*, 40(5), 1269-1296.
- Norris, J. M. (2018). Task-Based Language Assessment Aligning Designs With Intended Uses and Consequences. *JLTA Journal*, 21, 3-20.
- Orr, R. M., Lockie, R. G., Milligan, G. S., Lim, C. X. & Dawes, J. J. (2021). Use of Physical Fitness Assessments in Tactical Populations. *Strength and Conditioning Journal*, 44(1), 106-113.
- Prochazka, E., Nwalik, E. & Wakulik, E. (2023). Assessment centers in the selection process: Evaluating competence and its impact on selecting qualified candidates. *Journal of Human Resource Management*, 56(3), 234-245. <https://doi.org/10.1016/j.jhrm.2022.12.004>
- Salimi, M., Shokrkon, H. & Montakhab Yeganeh, M. (2020). A critical approach to the construct-related validity of assessment centers: A study of the assessment center of the National Iranian Oil Company. *International Journal of Psychology*, 14(2), 218-247.
- Schleicher, D. J., Day, D. V., Mayes, B. T. & Riggio, R. E. (2002). A new frame for frame-of-reference training: Enhancing the construct validity of assessment centers. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 735. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.4.735>
- Scott, W. (2001). Designing assessments based on real and practical tasks: Task-based assessments and their alignment with job requirements. *Journal of Organizational Psychology*, 16(4), 341-356.
- Souza, A. R. D. S. & Vasconcelos, I. F. F. G. D. (2021). Meritocracy and competency-based people management model: Utopia or organizational reality? *Cadernos EBAPE.BR*, 19, 190-202. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190100x>.
- Svendsen, S. W., Mathiassen, S. E. & Bonde, J. P. (2004). Task based exposure assessment in ergonomic epidemiology: a study of upper arm elevation in the jobs of machinists, car mechanics, and house painters. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(1), 18-27.
- Thornton, G. C. & Povah, N. (2011). *Assessment Centres and Global Talent Management*. Gower Publishing.
- Waghmare, S. & Iyer, R. (2015). Assessment centres: An effective tool for competency development. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*, 4(8), 1-10.