



## Understanding the Disadvantages of Assessment Centers in Iran's Administrative System

Hamed Mohammadi<sup>1</sup> 

|  |   |
|--|---|
| <b>Abstract</b>  | <b>Article Type:</b><br>Research-based  |
| <p><b>Background &amp; Purpose:</b> Assessment centers serve as a critical tool for employee recruitment, managerial selection, and leadership development within the public sector. However, their effectiveness is often compromised by inherent limitations stemming from their unique role, operational nature, and the constraints of the public sector environment. Given these challenges, this study aims to systematically examine the deficiencies of assessment centers within Iran's administrative system.</p> <p><b>Methodology:</b> This study adopted an interpretive philosophy, with an applied orientation, employing a qualitative research approach grounded in ethnography. The methodology leveraged the researcher's dual role as both evaluator and evaluatee within assessment centers, enabling an insider perspective enriched by direct observation and lived experience.</p> <p><b>Findings:</b> Adhering strictly to research ethics and mitigating potential biases, the researcher conducted a meticulous analysis of all emergent concepts and categories. This process yielded 18 core concepts, 21 subcategories, and four overarching main categories. To facilitate a systematic understanding of these findings, a visual research model was subsequently designed, providing a structured representation of the conceptual framework.</p> <p><b>Conclusion:</b> By systematically understanding these deficiencies through the identified concepts and categories, public sector managers can optimize the design and implementation of assessment centers across ministries. To enhance the reliability and validity of assessment outcomes, it is imperative to restructure the foundational pillars of these centers, aligning them with the strategic objectives, content, and mission of both the administrative system and its affiliated public organizations.</p> <p><b>Keywords:</b> Assessment centers, Defects of assessment centers, Iranian administrative system, Qualitative research</p> | <p>© Authors</p> <p><b>Received:</b><br/>June 02, 2024</p> <p><b>Received in revised form:</b><br/>July 14, 2024</p> <p><b>Accepted:</b><br/>August 26, 2024</p> <p><b>Published online:</b><br/>September 20, 2024</p> |

**Citation:** Mohammadi, Hamed (2024). Understanding the Disadvantages of Assessment Centers in Iran's Administrative System. *Human Capital Assessment and Development*, 1(1), 87-102.

1. PhD., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: mohammadi.h.16@gmail.com





## فهم معایب مراکز ارزیابی در نظام اداری ایران

حامد محمدی

| نوع مقاله: پژوهشی  | چکیده   |
|--|---|
| <p>© نویسندگان</p> <p><b>دریافت:</b> ۱۴۰۳/۰۳/۱۳</p> <p><b>بازنگری:</b> ۱۳۰۴/۰۴/۲۴</p> <p><b>پذیرش:</b> ۱۴۰۳/۰۶/۰۵</p> <p><b>انتشار:</b> ۱۴۰۳/۰۶/۳۰</p> | <p><b>زمینه و هدف:</b> مراکز ارزیابی یکی از ابزارهای مهم برای استخدام کارکنان و انتخاب و توسعه مدیران در بخش دولتی است؛ اما مراکز ارزیابی به دلیل نقش و ماهیت خاص و محیط بخش دولتی، همواره با معایبی مواجهند؛ از این رو هدف اصلی این مطالعه، درک معایب مراکز ارزیابی در نظام اداری ایران بوده است.</p> <p><b>روش:</b> فلسفه این مطالعه از نوع «تفسیری»، جهت گیری از نوع «کاربردی»، روش پژوهش از نوع «کیفی» مبتنی بر «قوم‌نگاری» بر اساس مشاهده و تجربه پژوهشگر در مقام ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده در مراکز ارزیابی بوده است.</p> <p><b>یافته‌ها:</b> پژوهشگر با رعایت اخلاق پژوهش و اجتناب از تعصب و جانب‌داری، تمامی مفهومی‌ها و مقوله‌هایی را که در ذهنش پدیدار شد، به دقت بررسی و تحلیل کرد و در نهایت، به ۱۸ مفهوم، ۲۱ مقوله فرعی و چهار مقوله اصلی دست یافت. سپس برای درک عالمانه این مفهومی‌ها و مقوله‌ها، به طراحی الگوی بصری (نمایا) پژوهش اقدام کرد.</p> <p><b>نتیجه‌گیری:</b> درک این عیوب در قالب مفهومی‌ها و مقوله‌های تبیین شده، می‌تواند مدیران بخش دولتی را برای طراحی مؤثر و کارای مراکز ارزیابی در هر یک از وزارتخانه‌های کشور یاری رساند. به‌منظور اطمینان بیشتر به نتایج حاصل از مراکز ارزیابی، می‌بایست ارکان این مراکز متناسب با محتوا و مأموریت نظام اداری و وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی وابسته به آن بازطراحی شود.</p> <p><b>کلیدواژه‌ها:</b> مراکز ارزیابی، عیوب مراکز ارزیابی، نظام اداری ایران، پژوهش کیفی</p> |

**استناد:** محمدی، حامد (۱۴۰۳). فهم معایب مراکز ارزیابی در نظام اداری ایران. *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، (۱)، ۸۷-۱۰۲.

mohammadi.h.16@gmail.com

۱. دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه:

<https://www.jhcad.ir>



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

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

ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی، ۱۴۰۳، تابستان، دوره ۱، شماره ۱، ص. ۸۷-۱۰۲

شاپا: ۹۶۴۴۰

## مقدمه

سازمان‌های دولتی مسئول ارائه خدمات با کیفیت و مؤثر به جامعه هستند و برای دستیابی به این هدف، کارکنان دولت به عنصر مهمی تبدیل می‌شوند که در انجام وظایف و ارائه خدمات به مردم نقش ایفا می‌کنند و در این زمینه، ارزیابی کارکنان به جنبه بسیار مرتبط و راهبردی در بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی تبدیل می‌شود (پوسپیتا دیوی، ایندرایانی، ویبسونو و رومنگان<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). سازمان‌های دولتی در محیط سیاسی فعالیت می‌کنند و دستورکار و نظرهای سیاسی یک کشور، محرک کلیدی است، برای اصلاحات مدیریت منابع انسانی. توسعه مدیریت منابع انسانی را می‌توان در زمینه ارزش‌های اجتماعی در حال تکامل به بهترین شکل درک کرد و بی‌طرفی سیاسی، مسئولیت‌پذیری و کارایی ارزش‌های سیاسی مهمی هستند که بر تحولات مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی تأثیر می‌گذارند (بوسیلی، وان هارتن و ولد<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). با این توضیحات این سؤال مطرح می‌شود که با توجه به ویژگی‌های بخش دولتی و پیوند شدید این بخش با عامل سیاست، می‌توان به اعتبار نتایج مراکز ارزیابی اعتماد کرد؟ آیا آزمون‌هایی منطبق بر ارزش‌های بخش دولتی طراحی شده است و می‌توان بر این مبناء، به ارزیابی مهارت‌های مدیران دولتی پرداخت؟ مدیریت منابع انسانی در قلمرو اداره امور دولتی بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا در بهبود کارایی، اثربخشی و پاسخ‌گویی نهادهای عمومی نقش مهمی دارد (آزبورن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷) و از این‌رو، مراکز ارزیابی در سازمان‌های دولتی، باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که بتوانند مهارت‌ها و توانایی‌های مدیران دولتی در احراز مشاغل کلیدی بر اساس معیارهای ذکر شده ارزیابی کنند. بر اساس گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۲۱)، بسیاری از محتواها و شاید بحث‌های بسیار مهم بخش دولتی، درباره آینده کار است و رهبران متفکر بخش عمومی، این استدلال را راهی برای پیش‌بینی تغییرات می‌دانند و بر این اساس، نگارنده این پژوهش باور دارد که مراکز ارزیابی در بخش دولتی، باید قادر باشند که از دانش راهبردی و بینش آینده‌نگاری و آینده‌پژوهی، کارگزاران دولتی و رهبران سیاسی و اجرایی، ارزیابی عالمانه انجام دهند.

پژوهش‌ها در زمینه مدیریت منابع انسانی، اغلب بر سازمان‌های خصوصی متمرکز شده است؛ در حالی که سازمان‌های دولتی که به همان اندازه در اقتصاد نقش دارند، کمابیش ناشناخته باقی مانده‌اند. سازمان‌های دولتی شیوه‌های سنتی مدیریت منابع انسانی مانند استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و پرداخت حقوق را از سازمان‌های خصوصی اتخاذ کرده‌اند (دمو، رزنده کاستا و ولسوکورا<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴). در واقع، یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌های دولتی، تقلید کورکورانه از نظام‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های بخش خصوصی است و یکی از عمده‌ترین این مسائل، استقرار مراکز ارزیابی به شیوه بخش خصوصی است که این مهم، به دلیل بافت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی‌ای که سازمان‌های دولتی در آن فعالیت می‌کنند، موجب عدم شناسایی دقیق مهارت‌ها و توانایی‌های مدیران بخش دولتی شده است.

مراکز ارزیابی در سازمان‌های معاصر، بسیار جذاب هستند که احتمالاً تا حدی، به دلیل ماهیت بین‌فردی آن‌ها و منبع غنی اطلاعات مرتبط با شغل، به‌ویژه در خصوص نامزدهای شغلی و توسعه کارکنان است (جکسون، بلیر و اینگولد<sup>۵</sup>، ۲۰۲۴).

- 
1. Puspita Dewi, Indrayani, Wibisono & Rumengan
  2. Boselie, Van Harten & Veld
  3. Osborne
  4. Demo, Rezende Costa & Veloso Coura
  5. Jackson, Blair & Ingold

مراکز ارزیابی ابزار مهم و مؤثری هستند برای استخدام، انتخاب و ارتقای افراد (کوکلهاوس، تیتز و بلیکل<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲؛ اوریچ، کروس، کیگولادف و ثورنتون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹)، تشخیص قوت‌ها و ضعف‌های ارزیابی‌شونده و برنامه‌های بهبود و توسعه (ثورنتون و راپ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶؛ راپ، هافمن و هیروس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵) و توسعه شایستگی مدیریتی که امروزه به‌عنوان روشی محبوب در بسیاری از سازمان‌های سراسر جهان استفاده می‌شوند (اوریچ و همکاران، ۲۰۰۹). با وجود استفاده گسترده از مراکز ارزیابی در سطح جهانی، این نگرانی وجود دارد که آیا این مراکز برای ارزیابی، قابل اعتماد هستند؟ یافته‌های برخی پژوهش‌ها حکایت از این دارد که شواهد کافی مبنی بر اندازه‌گیری قابل اعتماد توسط مراکز ارزیابی وجود ندارد و توصیه می‌کنند که مراکز ارزیابی باید دوباره طراحی شوند تا بر ارزیابی عملکرد افراد در موقعیت‌های مختلف مرتبط با یک شغل تمرکز کنند. مراکز ارزیابی، معمولاً برای اندازه‌گیری شایستگی‌های پایدار طراحی می‌شوند؛ اما طی ۷۰ سال این تردید باقی مانده است که این مراکز ارزیابی‌های قابل اعتماد را انجام می‌دهند یا خیر (دیبری<sup>۵</sup>، ۲۰۲۴). مرکز ارزیابی روش منعطفی در نظر گرفته می‌شود و بسته به انواع شبیه‌سازی‌ها و تمرین‌ها، می‌تواند متفاوت باشد؛ با این حال، در عمل، روش‌های ارزیابی را مراکز ارزیابی می‌نامند؛ اما الزامات برآورده نمی‌شود و به سوءاستفاده از این اصطلاح و بروز خطا در ارزیابی و انتخاب افراد منجر می‌شود. علاوه بر این، دانش ارزیابان خبره نیز مهم است و باید به آن توجه شود؛ زیرا انتخاب و آینده سازمان به صلاحیت آن‌ها بستگی دارد (رودنو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲).

نظام اداری ایران و وزارتخانه‌ها و سازمان‌های وابسته به آن، به‌شدت دچار سیاست‌زدگی (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۳۹۲؛ دانایی‌فرد، صادقی و مصطفی‌زاده، ۱۳۹۴؛ محمدی، الوانی، معمارزاده طهران و حمیدی، ۱۳۹۵ و ۱۳۹۶؛ مصطفی‌زاده، امیری، دانایی‌فرد و یزدانی، ۱۳۹۶) هستند و عزل و نصب کارگزاران دولتی و مدیران اداری و اجرایی، بر اساس وابستگی به دولت جدید است. دخالت بیش از حد سیاست در اداره امور دولتی ایران، در نظام شایستگی و انتصاب بر مبنای گرایش‌های حزبی و سیاسی اختلال ایجاد کرده است. در چنین فضایی، آیا مراکز ارزیابی برای انتخاب و توسعه مدیران، می‌توانند نقش واقعی و ماهیت کاربردی داشته باشند؟ اگر از جنبه اجرایی به مراکز ارزیابی در ایران بنگریم، این سؤال به ذهن متبادر می‌شود که آیا وزارتخانه‌های دولتی ایران، به نتایج حاصل از مراکز ارزیابی به‌طور جدی پایبندند؟ آیا تمرین‌ها و آزمون‌های مراکز ارزیابی، به‌تفکیک هر یک از وزارتخانه‌ها و بر مبنای نوع مأموریت و وظایف آن‌ها طراحی شده است؟ و بسیاری از سؤال‌های مرتبط دیگر نیز ممکن است در این راستا مطرح شود.

با تأمل بر مسئله این پژوهش و با توجه به محتوای مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران و انتخاب و به‌کارگیری نامناسب مدیران و کارکنان، هدف اصلی این مطالعه، تشریح و تبیین معایب مراکز ارزیابی در نظام اداری ایران و درک این موضوع است که شناسایی معایب و تلاش در جهت تبیین خط‌مشی‌های مناسب برای بهبود عملکرد مراکز ارزیابی، به‌منظور انتخاب و انتصاب و ارتقای مدیران و کارگزاران دولتی، می‌تواند در مسیر تحقق شایستگی در بخش دولتی ایران، گامی مؤثر باشد.

- 
1. Kückelhaus, Titze & Blickle
  2. Eurich, Krause, Cigularov & Thornton
  3. Thornton & Rupp
  4. Ruup, Hoffman & Hirose
  5. Dewberry
  6. Rudnev

## پیشینه پژوهش

مراکز ارزیابی، رویکرد ارزیابی چندوجهی هستند که اغلب برای هدایت تصمیم‌های مرتبط با انتخاب شغل و توسعه استفاده می‌شوند (جکسون و همکاران، ۲۰۲۴). مراکز ارزیابی اغلب به‌عنوان انواع فنون آزمایشی طراحی شده‌اند که به داوطلبان اجازه می‌دهند تا در شرایط استاندارد، مهارت‌ها و توانایی‌هایی که برای موفقیت در یک شغل خاص ضروری هستند، نشان دهند. این مراکز یکسری تمرین‌های فردی و گروهی را شامل می‌شود که برای شبیه‌سازی شرایط کار طراحی شده است و طی آن، تیم ارزیابی رفتار نامزد را مشاهده و ارزیابی می‌کند (جونور<sup>۱</sup>، ۱۹۸۴). مرکز ارزیابی به فرایندی برای شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های افراد، برای اهدافی خاص مانند ارتقا، توسعه یا جابه‌جایی اشاره دارد (وان نیوکیرک<sup>۲</sup>، ۱۹۸۴) و ابزاری برای سنجش شایستگی‌های افراد است. شایستگی در بخش دولتی شامل رفتارها و منش‌های لازم در کنار اطلاعات و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام کارهاست؛ به‌گونه‌ای که افراد با تحقق قابلیت‌های خود، در بالاترین درجه کیفیت، به شهروندان خدمت می‌کنند (واکسین و بتمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

در مرکز ارزیابی، ابعاد عملکرد با روش‌های مختلف تحلیل شغل (برای مثال، تجزیه و تحلیل وظایف و مسئولیت‌ها در یک شغل یا گروه شغلی خاص) و/یا مدل‌سازی شایستگی (به‌طور مثال، شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف راهبردی سازمان) شناسایی می‌شود (ثورنتون و گیبونز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). برنامه‌های مرکز ارزیابی شامل ۱۰ عنصر اساسی است که عبارت‌اند از: ۱. تجزیه و تحلیل نظام‌مند برای تعیین ساختارهای رفتاری مرتبط با شغل؛ ۲. طبقه‌بندی رفتاری؛ ۳. مؤلفه‌های چندگانه مرکز ارزیابی؛ ۴. پیوند بین ساختارهای رفتاری و اجزای مرکز ارزیابی؛ ۵. تمرین‌های شبیه‌سازی؛ ۶. ارزیابان؛ ۷. آموزش ارزیاب؛ ۸. ثبت و امتیازدهی رفتارها؛ ۹. یکپارچه‌سازی داده‌ها؛ ۱۰. استانداردسازی (راپ و همکاران، ۲۰۱۵).

یکی از نظریه‌های غالب برای روش مراکز ارزیابی، نظریه اجتماعی تحلیلی است که بر دو فرض اساسی قرار دارد: ۱. بهترین پیش‌بینی‌کننده رفتار آینده، رفتار گذشته است و هرچه رفتار گذشته و آینده شبیه‌تر باشد، رفتار گذشته بهتر رفتار آینده را پیش‌بینی می‌کند؛ ۲. ویژگی‌ها، انگیزه‌ها و شایستگی‌ها از طریق مشاهد عملکرد شغلی توسط ارزیابان باتجربه و آگاه بهتر از ارزیابی توسط خود داوطلبان درک می‌شوند. نظریه اجتماعی تحلیلی شخصیت پیش‌بینی می‌کند که تأثیر متقابل انگیزه و شایستگی اجتماعی به‌طور فزاینده‌ای عملکرد شغلی را پیش‌بینی می‌کند (کوکل هاوس و همکاران، ۲۰۲۲).

در ایران، مرکز ارزیابی مدیران بخش دولتی پیشینه‌ای دارد و با مراجعه به اسناد بالادستی نظام اداری، می‌توان خاستگاه قانونی این موضوع را دریافت. بر اساس تصویب‌نامه شماره ۵۷۹۰۹۵ مورخ ۱۳۹۵/۰۴/۰۱ شورای عالی اداری، دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای به دستگاه‌های اجرایی کشور ابلاغ و تأکید شد که مدیران برای احراز سمت‌های مدیریتی، باید گواهی‌نامه شایستگی عمومی داشته باشند. در بخشنامه شماره ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۰۴ سازمان اداری و استخدامی کشور، به‌منظور آموزش و تربیت مدیران آینده و انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای، دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران به تمامی دستگاه‌های اجرایی ابلاغ شد و در این بخشنامه، کانون‌های ارزیابی با رویکرد شایستگی، این‌گونه تعریف شده است: «مراکز تأیید صلاحیت شده دولتی و غیردولتی سازمان هستند که

---

1. Joiner  
2. Van Newkirk  
3. Waxin & Bateman  
4. Thornton & Gibbons

طی فرایند رسمی و بر مبنای شاخص‌ها و ابزارهای مورد تأیید سازمان، به ارزیابی شایستگی‌های کارمندان و تعیین میزان توان بالقوه آنان برای احراز سمت‌های مدیریتی اقدام می‌کنند». همچنین، بر اساس بخشنامه شماره ۶۴۳۴۷۹ مورخ ۱۳۹۸/۱۱/۰۷ به منظور تقویت نظام مدیریت و توجه به ارزش‌آفرینی مدیران و بهبود بهره‌وری سازمانی مبتنی بر عوامل شایستگی‌های فردی، دستورالعمل شرایط احراز پست‌های مدیریتی کلیه مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی و وابسته به دولت و افرادی که به نمایندگی سهام دولت در شرکت‌ها به‌عنوان عضو هیئت‌مدیره معرفی می‌شوند، به تمامی دستگاه‌های اجرایی کشور ابلاغ شد.

### پیشینه تجربی

در خصوص موضوع مراکز ارزیابی، مطالعات و پژوهش‌های تجربی زیادی در داخل و خارج از کشور انجام گرفته است که در جدول ۱، نتایج و یافته‌های برخی از این پژوهش‌ها مرور شده است.

جدول ۱. نتایج پژوهش‌های داخلی و خارجی

| پژوهشگر  | نتایج  |
|--|--|
| عریضی، خشوعی و نوری (۱۳۹۱)                             | استفاده از کانون ارزیابی و تحلیل شغل جهت شناسایی و سنجش شایستگی‌های مدیریتی  |
| واژیر و فیاضی (۱۳۹۴)                                   | عوارض فراروی کانون ارزیابی در ایران عبارت‌اند از: فرهنگ پذیرش سازمانی، فرایند آماده‌سازی و برنامه‌ریزی برای برگزاری کانون، فرایند اجرا، دستاوردها و نتایج و فرایند   |
| اکبری، فیاضی و جمشیدی کوهساری (۱۳۹۵)                   | عوارض فراروی کانون ارزیابی در ایران عبارت‌اند از: عدم حمایت مدیر ارشد، بومی نبودن مدل شایستگی، بی‌توجهی به هدف کانون ارزیابی و مد تلقی شدن آن، عملی نشدن نتایج کانون برای ارائه برنامه توسعه فردی و منحصربه‌فرد نبودن الگوی شایستگی در سطح مشاغل |
| حسینی، آرمان و محمدی‌زاده (۱۳۹۶)                       | کاهش هزینه‌های اجرای کانون ارزیابی از طریق بخش‌بندی کانون ارزیابی به چهار بخش: ۱. استعدادهای درخشان؛ ۲. کارکنان بهبودپذیر با محوریت شایستگی؛ ۳. کارکنان بهبودپذیر با محوریت شخصیت؛ ۴. کارشناسان غیرمستعد   |
| سلیمی، دلاور، فرخی، شکرکن و عباس‌پور (۱۳۹۸)            | روایی تشخیصی تعیین‌کننده‌ترین عامل اصلی درجه‌بندی مراکز ارزیابی  |
| جونپور (۱۹۸۴)  | عدم وجود چالش‌های حقوقی و قانونی فراروی مراکز ارزیابی بخش دولتی آمریکا   |
| لاوری <sup>۱</sup> (۱۹۹۶)                              | ناکارآمدی برنامه‌های اجرا شده در مراکز ارزیابی بخش دولتی   |
| کروز و گبرت <sup>۲</sup> (۲۰۰۳)                        | بی‌توجهی به اعتبار و روایی آزمون‌ها در دو کشور آلمان و آمریکا  |
| پاتنایک و پادهی <sup>۳</sup> (۲۰۲۱)                    | افزایش پذیرش مراکز ارزیابی برای توسعه منابع انسانی در هند  |
| رودنو (۲۰۲۲)   | نبود مبنای علمی ابزارهای مورد استفاده در مراکز ارزیابی برای تصمیم‌گیری درباره رهبری  |
| بانک جهانی <sup>۴</sup> (۲۰۲۲)                         | استفاده از مراکز ارزیابی بهترین روش استخدام و ارزیابی شایستگی‌های نامزدها در سازمان‌های دولتی  |
| دی‌آماتو، موروگاول، میدیروس و واتس <sup>۵</sup> (۲۰۲۴) | دشواری جهت ارزیابی ابعاد رفتار اخلاقی رهبران در مراکز ارزیابی  |

1. Lowry
2. Krause & Gebert
3. Pattnaik & Padhi
4. World Bank
5. D'Amato, Murugavel, Medeiros & Watts

با بررسی پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج از کشور، می‌توان گفت که بسیاری از این پژوهش‌ها، موضوع کانون ارزیابی را فقط در سطح خرد، یعنی تمرکز بر یک سازمان خاص و توجه به ابعادی نظیر اعتبار آزمون و شایستگی‌ها بررسی کردند و پژوهشی که در سطح کلان و به‌طور مستقل، موضوع کانون ارزیابی در بخش دولتی یا نظام اداری را بررسی، تحلیل و آسیب‌شناسی کند، مشاهده نشد. در بین پژوهش‌ها، دو پژوهش خارجی مشاهده شد که یکی بر بُعد قانونی مراکز ارزیابی (جونور، ۱۹۸۴) و دیگری فقط بر نقش و مسئولیت مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی در انتخاب آزمون‌ها و نتایج حاصل از مراکز ارزیابی (لاوری، ۱۹۹۶) تمرکز داشتند و گزارش ارائه شده از سوی بانک جهانی (۲۰۲۲) که بر اهمیت مراکز ارزیابی در انتخاب مدیران بخش دولتی و طراحی مراکز ارزیابی متناسب با هر یک از وزارتخانه‌ها تأکید کرده است؛ اما در مطالعه حاضر تلاش شده است تا مراکز ارزیابی در سطح نظام اداری با توجه به بافت و محتوایی که مرکز ارزیابی در بخش دولتی ایران فعالیت می‌کند، بررسی و تحلیل شود. از طرفی دیگر، روش‌شناسی بسیاری از پژوهش‌ها بر جنبه کمی و برخی نیز بر مصاحبه و استفاده از روش ترکیبی استوار بوده‌اند؛ اما مطالعه حاضر از روش کیفی مبتنی بر قوم‌نگاری و استفاده از تجربه پژوهشگر بر اساس مشاهده مستقیم بهره برده است.

### روش‌شناسی پژوهش

روش این مطالعه بر مبنای الگوی پیاز پژوهش<sup>۱</sup> ساندرز، لوئیس و تورنهییل<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) استوار بوده است و بر اساس این الگو، یک پژوهش از لایه‌های متعددی تشکیل می‌شود که هر لایه از آن، از لایه بالاتر (بیرون به درون) تأثیر پذیرفته است. فلسفه این مطالعه از نوع «تفسیری» است؛ زیرا پژوهشگر به واقعیت و ماهیت مراکز ارزیابی در نظام اداری ایران، خودآگاهی دارد و درصدد است تا از این طریق، مسائل و چالش‌های مرتبط با این مراکز را درک کند. رویکرد این مطالعه «استقرایی» است؛ زیرا پژوهشگر از طریق مشاهده و تفکر در راستای مراکز ارزیابی، درصدد کشف معانی و مقوله‌های حاکم بر نظام انتخاب مدیران دولتی ایران بوده است. روش پژوهش «کیفی» و راهبرد آن، از نوع «قوم‌نگاری» بوده است؛ زیرا پژوهشگر با درک چالش‌های فراروی مراکز ارزیابی، درصدد توصیف این چالش‌ها بوده است. پژوهشگر با توجه به فعالیت حرفه‌ای بیش از ۲۰ سال در مدیریت منابع انسانی یکی از وزارتخانه‌های ایران و همچنین، مجری طرح‌های توسعه مدیریت منابع انسانی، ناظر طرح‌های پژوهشی دانشگاهی و ناظر رساله‌های دکتری و پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد در زمینه مدیریت منابع انسانی در این وزارتخانه بوده است و در عمل نیز، به‌عنوان ارزیابی‌شونده و ارزیابی‌کننده در این مراکز حضور یافته و با آزمون‌ها و مصاحبه‌های انجام شده کاملاً آشنا بوده است و از این طریق، مسائل فراروی مراکز ارزیابی را تجربه و درک کرده است و بر مبنای دغدغه‌ها و تراوش‌های فکری خویش، به احصا و تبیین مقوله‌های مرتبط با مراکز ارزیابی اهتمام ورزیده است؛ از این‌رو، پژوهشگر درصدد معنایابی مسائل مراکز ارزیابی از طریق مشاهده بوده است. افق زمانی این مطالعه، «مقطعی» است؛ زیرا داده‌ها، فقط در یک برهه از زمان جمع‌آوری شده است. شیوه گردآوری داده‌ها از طریق «مشاهده» بوده است. برخی نویسندگان در انجام مطالعات قوم‌نگاری، بر مشاهده تمرکز دارند تا جایی که قوم‌نگاری را معادل با مشاهده می‌دانند (رمضانی، رحیمی‌نیا، مرتضوی و مالک‌زاده<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). پژوهشگر در مقام ارزیابی‌شونده و ارزیابی‌کننده در مراکز ارزیابی، از طریق مشاهده به بررسی و مطالعه رویدادها و فرایندهای مراکز ارزیابی اقدام کرده و با استفاده از شیوه مشاهده

1. Research onion

2. Saunders, Lewis & Thornhill

3. Ramezani, Rahimnia, Mortazavi & Malekzadeh

کوشیده است تا دربارهٔ مسائل فراروی مراکز ارزیابی بیاموزد. برای بررسی «پایایی» و «روایی»، از معیارهایی همچون قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تأیید (گوبا و لینکون<sup>۱</sup>، ۱۹۸۲) استفاده شده است. به‌منظور «قابلیت اعتبار»، از روش مشاهده استفاده شده که یکی از روش‌های رایج برای گردآوری داده‌ها در پژوهش‌های قوم‌نگارانه است. به‌منظور «قابلیت انتقال»، پژوهشگر تلاش کرده است تا بر ماهیت و بستر پژوهش توجه کند. به‌منظور «قابلیت اتکای» داده‌های حاصل از مشاهده، پژوهشگر به‌طور مستمر داده‌ها را بازنگری و بازخوانی کرده و مقوله‌های تبیین شده را به‌منظور صحت‌گذاری، در اختیار دو نفر از خبرگان مراکز ارزیابی قرار داده است. برای «قابلیت تأیید» نیز می‌بایست نتایج حاصل از این پژوهش با سایر پژوهش‌های مرتبط تطبیق داده شود که نتایج تطبیق نشان داد: ۱. از حیث موضوع، این مطالعه بر نظام اداری متمرکز است که سایر پژوهش‌ها به این موضوع بی‌توجهی کرده‌اند؛ ۲. در مطالعه حاضر از روش کیفی استفاده شده است، در حالی که سایر پژوهش‌ها از روش کمی و آمیخته بهره گرفته‌اند؛ ۳. در تبیین مفاهیم و مقوله‌ها، در این مطالعه تلاش شد تا با محتوا و محیط بخش دولتی منطبق و متناسب باشد.

### یافته‌های پژوهش

در این مرحله، ابتدا پژوهشگر به «انتخاب موضوع» اقدام کرد و این اقدام فقط بر مبنای تحصیل پژوهشگر در رشته مدیریت دولتی با گرایش مدیریت منابع انسانی، زمینه‌های پژوهش‌های قبلی و تجربه‌های شخصی پژوهشگر در مقام ارزیابی‌شونده و ارزیابی‌کننده در مراکز ارزیابی انجام گرفت. سپس، پژوهشگر به بررسی ادبیات موضوع پرداخت و با مراجعه به پایگاه‌های فصلنامه‌های معتبر و مرتبط با موضوع و با درج عبارات‌های فارسی نظیر «مرکز ارزیابی + بخش دولتی + سازمان‌های دولتی» و عبارات‌های انگلیسی نظیر «Public Sector + Public Organizations + Assessment Center» به جست‌وجوی مقاله‌ها پرداخت. پژوهشگر کوشید تا مقوله‌های مرتبط با موضوع پژوهش را بدون تعصب و جانب‌داری و با ذهنی باز و پذیرا احصا کند و به تمام مفهومی‌ها و مقوله‌های پدیدار شده در ذهن خود توجه و دقت کند. در این مرحله، پژوهشگر بر اساس قضاوت‌های برآمده از مشاهده‌ها و مراجعه به تراوش‌های فکری خویش، هر یک از مفهومی‌ها و مقوله‌های مرتبط را به‌طور دقیق یادداشت کرد و به بازخوانی و بررسی هر یک از آن‌ها، در دو مرحله و طی بازه‌های زمانی معین پرداخت تا بر این اساس، مفهومی‌ها را تلخیص و اصلاح کند و از این طریق، اطمینان یابد که مفهومی‌ها و مقوله‌ها به‌طور دقیق شناسایی شده‌اند. مفهومی‌هایی که از طریق مشاهده شناسایی شدند، به‌طور دقیق یادداشت و مکتوب شد. در ادامه، پژوهشگر کلمه به کلمه مفهومی‌ها را به‌دقت بررسی کرد و با برجسته‌کردن تمامی نکات مهم و کلیدی، به شناسایی مقوله‌ها پرداخت. در این راستا، اغلب مفهومی‌ها بار معنایی روشنی داشتند و پژوهشگر در درک آن‌ها با مشکلی مواجه نشد. در این میان مفهومی‌هایی نیز مبهم و پیچیده بودند که لازم بود پژوهشگر برای درک عالمانه آن‌ها، بررسی بیشتری انجام دهد. هر یک از مفهومی‌ها به‌طور دقیق یادداشت‌برداری و طی دو مرتبه بازخوانی شد؛ سپس به هر مفهومی، مقوله‌های فرعی تخصیص یافت. همچنین، پژوهشگر با بررسی مجدد مفهومی‌ها، به شناسایی مفهومی‌هایی اقدام کرد که بار معنایی مشترکی داشتند و مفهومی‌هایی را که قرابت معنایی بیشتری داشتند، در یک طبقه قرار داد. در این راستا، ۱۸ طبقه گرفت. نحوه طبقه‌بندی مفهومی‌ها و مقوله‌ها در جدول ۲ درج شده است.

جدول ۲. تبیین مفهوم‌ها، مقوله‌های فرعی و اصلی در مطالعه حاضر

| مفهوم  | مقوله فرعی   | مقوله اصلی                                   |
|--|--|--|
| تأثیر محیط سیاسی بر انتخاب مدیران  | ۱. انتخاب مدیران دولتی بر اساس رابطه، به جای ضابطه (نتایج مراکز ارزیابی)                                 | سیاست‌زدگی انتخاب مدیران دولتی               |
| تأثیر محیط سیاسی بر نتایج حاصل از مراکز ارزیابی                              | ۲. عدم شناسایی مدیران دغدغه‌مند در راستای تحقق منافع عمومی   |  |
|  | ۳. تبدیل شدن مراکز ارزیابی به مدگرایی در نظام اداری  |  |
| فقدان الگوی شایستگی جهت ارزیابی بر اساس سطوح مدیریتی (عالی، میانی و عملیاتی) | ۱. عدم شناسایی توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش مورد نیاز بر اساس تحلیل شغل                                   | ناکارآمدی مراکز ارزیابی قبل از مرحله ارزیابی |
| فقدان الگوی شایستگی جهت ارزیابی به تفکیک سمت‌های مدیریتی و کارشناسی          | ۲. ناتوانی در انتخاب صحیح مدیران   |  |
| تبیین معیارهای ضعیف ارزیابی  | ۳. ارزیابی صرفاً بر اساس مصادیق جزئی   |  |
| عدم ارزیابی افراد قبل از ورود به مراکز ارزیابی                               | ۴. عدم توسعه شایستگی‌های مدیران دولتی  |  |
| عدم طراحی مراکز ارزیابی به تفکیک هر یک از وازرتخانه‌ها                       | عدم شناسایی شکاف‌های رفتاری  |  |
| عدم تربیت ارزیابان متخصص هر وازرتخانه  | عدم بومی‌سازی مرکز ارزیابی بر اساس مامویت، وظایف و مسئولیت‌های هر یک از دستگاه‌های اجرایی                |  |
| استفاده از آزمون‌های بخش خصوصی برای ارزیابی مدیران دولتی                     | ۱. روایی پایین ابزارهای اندازه‌گیری در مراکز ارزیابی   | ناکارآمدی مراکز ارزیابی در فرایند اجرا       |
| عدم طراحی تمرین‌ها و آزمون‌ها منطبق بر ماهیت بخش دولتی                       | ۲. به‌کارگیری آزمون‌های اشتباه جهت انتخاب مدیران در مراکز ارزیابی  |  |
| انجام ارزیابی توسط ارزیابان فاقد گواهی‌نامه صلاحیت حرفه‌ای                   | ۳. بومی نبودن آزمون‌ها متناسب با بخش دولتی   |  |
| جذب ناکارآمد در قالب بندهای «د» و «و» تبصره ۲۰ قانون بودجه ۱۴۰۰              | ۱. صلاحیت ضعیف برخی از ارزیابان  |  |
| تبیین برنامه‌های آموزشی صرفاً نظری   | ۲. ارائه آموزش‌های ناکافی به ارزیابان  |  |
| دادن سمت‌های کلیدی به افراد فاقد توانمندی‌ها و قابلیت‌های بالقوه با آن سمت   | ۱. استخدام بدون استفاده از مراکز ارزیابی با رویکرد جذب   | ناکارآمدی مراکز ارزیابی بعد از مرحله ارزیابی |
| انتصاب افراد بر روی سمت‌های مدیریتی بدون کسب حداقل امتیاز از مرکز ارزیابی    | ۲. عدم شناسایی استعدادها با استفاده از مراکز ارزیابی   |  |
| عدم باور مدیران ارشد به نتایج مراکز ارزیابی                                  | توسعه مدیران بدون توجه به برنامه‌های کاربردی نظیر جانشین‌پروری، کارگاه‌های آموزشی، مطالعه متون علمی، ... |  |
| باور مدیران دولتی به هزینه‌بر بودن مراکز ارزیابی                             | عدم ارتباط بین نظام انتصاب و ارتقاء مدیران با مراکز ارزیابی  |  |
| ارائه برنامه‌های توسعه فردی صرفاً با تمرکز بر دوره‌های آموزشی                | نهادینه نشدن فرهنگ استفاده از مراکز ارزیابی  |  |
|  | عدم ارائه بازخور با ارزیابی‌شوندگان بر اساس ویژگی‌های رفتاری شغل در بخش دولتی                            |  |

در ادامه، پژوهشگر اندیشه‌های خود را در قالب یک الگوی بصری (نمایا) ارائه می‌دهد. با توجه به یافته‌های پژوهش و تحلیل داده‌های حاصل از مشاهده، مفهومیها و مقوله‌های فرعی و اصلی تبیین شد و برای درک بهتر آن‌ها، پژوهشگر با استفاده از انگاره‌ها و تراوش‌های ذهنی خویش، به طراحی الگوی مفهومی اقدام کرد. الگوی پژوهش از دو بخش اصلی تشکیل می‌شود. بخش اول، بیانگر تأثیر محیط سیاسی بر انتخاب مدیران دولتی است و از آنجایی که نظام اداری، به شدت تحت تأثیر محیط سیاسی است (ویلسون<sup>۱</sup>، ۱۸۸۷) و همچنین نظام اداری ایران نیز، دچار سیاست‌زدگی شدید است، بدون تردید این مهم می‌تواند به‌عنوان یک عارضه، فراروی مراکز ارزیابی در انتخاب و به‌کارگیری مدیران در بخش دولتی ایران قلمداد شود و به‌طور مستقیم، بر فرایندها و نتایج حاصل از مراکز ارزیابی تأثیر بگذارد. بخش دوم، بیانگر عارضه‌های فراروی مراکز ارزیابی در نظام اداری ایران است که این عارضه‌ها در سه مرحله در نظر گرفته شده است: ۱. ناکارآمدی مراکز ارزیابی قبل از مرحله اجرا؛ ۲. ناکارآمدی مراکز ارزیابی در فرایند اجرا؛ ۳. ناکارآمدی مراکز ارزیابی بعد از مرحله ارزیابی. شکل ۱ الگوی بصری (نمایا) مطالعه حاضر را نشان می‌دهد.



شکل ۱. کاستی‌های مراکز ارزیابی در نظام اداری ایران

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این مطالعه، فهم عارضه‌های فراروی مراکز ارزیابی در نظام اداری ایران با استفاده از روش کیفی بوده است. پژوهشگر با اتکا به تجربه خویش در مراکز ارزیابی، در مقام ارزیابی‌شونده و ارزیابی‌کننده، درصدد طرح این مسئله بوده است که با توجه به سیاست‌زدگی نظام اداری ایران و نقص‌ها و عارضه‌هایی که در حال حاضر در مراکز ارزیابی وجود دارد و مشاهده می‌شود، مراکز ارزیابی در ایران، بیش از آنکه ابزاری واقعی برای ارزیابی عالمانه، انتخاب هدفمند و توسعه مدیران دولتی باشند، به ابزاری تشریفاتی تبدیل شده‌اند؛ به‌گونه‌ای که انتخاب مدیران دولتی و انتصاب آنان برای مشاغل کلیدی، تابع روابط سیاسی و خویشاوندی است و انتخابی که حاصل فرایند مراکز ارزیابی باشد، به چشم نمی‌خورد. اسناد بالادستی موجود در زمینه مراکز ارزیابی در ایران و ابلاغ سه بخشنامه طی سال‌های ۱۳۹۵، ۱۳۹۶ و ۱۳۹۸ به تمامی دستگاه‌های اجرایی کشور، بیانگر نظام‌مند کردن فرایند انتخاب و انتصاب مدیران دولتی در سطوح مختلف است؛ اما در مقام عمل، مشاهده می‌شود که در انتخاب مدیران دولتی و انتصاب آنان برای مشاغل کلیدی و راهبردی که به‌شدت به منافع عمومی جامعه بستگی دارد، به‌هیچ وجه مفاد و الزامات این بخشنامه‌ها در کانون توجه قرار نمی‌گیرد و به‌عبارتی دیگر، فلسفه حاکم بر این اسناد و رعایت و احترام به شایستگی مورد انتظار مدیران دولتی، به فراموشی سپرده شده است و به این اسناد و الزامات اعتنایی نمی‌شود.

مراکز ارزیابی در نظام اداری ایران و وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی وابسته به آن، به بازمهندسی نیاز دارند و این بازطراحی، باید در سه مرحله قبل، حین و بعد از اجرای مراکز ارزیابی باشد. به‌طور مثال، در مرحله قبل از اجرای فرایند ارزیابی، باید به طراحی الگوهای شایستگی و معیارهای قوی برای ارزیابی با رویکرد بومی و متناسب نوع مأموریت و محتوای بخش دولتی اهتمام ورزید و در این راستا، باید به این مهم توجه کرد که طراحی و تبیین الگوها و معیارها، به‌تفکیک هر یک از وزارتخانه‌ها انجام گیرد و استفاده از الگوها و معیارهای یکسان برای ارزیابی مدیران تمامی وزارتخانه اجتناب شود؛ زیرا مأموریت، ساختار، فرهنگ و فرایندهای انجام کار وزارتخانه‌ها با یکدیگر متفاوت است و نمی‌توان با نسخه یکسانی از شایستگی‌ها، به ارزیابی تمامی مدیران دستگاه‌های اجرایی پرداخت. همچنین، در مرحله اجرای ارزیابی نیز باید تلاش کرد تا آزمون‌ها و تمرین‌ها بر اساس ماهیت هر یک از وزارتخانه‌ها تهیه و تبیین شود؛ زیرا استفاده از آزمون‌های بخش خصوصی و تقلید کورکورانه و ورود شتاب‌زده این آزمون‌ها به مراکز ارزیابی بخش دولتی، می‌تواند نتایج نادرست و گمراه‌کننده‌ای در انتخاب مدیران دولتی به‌همراه داشته باشد. باید تلاش کرد تا ارزیابان حرفه‌ای، به‌تفکیک هر یک از وزارتخانه‌ها تربیت و پرورش یابند. همچنین، در مرحله بعد از ارزیابی نیز، باید برای توسعه مدیران دولتی، علاوه بر طراحی دوره‌های آموزش نظری، به برگزاری کارگاه‌های آموزشی و ترغیب مدیران به مطالعه متون و مقاله‌های مرتبط با بخش دولتی و انجام مطالعات تطبیقی متناسب با نوع مأموریت و محتوای وزارتخانه مربوطه اقدام شود. آنچه امروزه ملاحظه می‌شود، فقط برگزاری دوره‌های آموزش نظری است که اتکا به این آموزش‌ها، نمی‌تواند به افزایش یادگیری و توسعه مدیران دولتی منجر شود. همچنین، پژوهشگر این مطالعه، در مقام مشاهده‌گر در بسیاری از موارد مشاهده کرده است که برخی از افراد معرفی شده به مراکز ارزیابی با کسب نمره‌های ضعیف در مناصب مدیریتی به‌کار گمارده شده‌اند و این نشان می‌دهد که مدیران ارشد بخش دولتی، نتایج مراکز ارزیابی را باور ندارند و به آن متعهد و پایبند نیستند و مراکز ارزیابی به‌جای ابزار «واقعی» به «مُد» تبدیل شده‌اند.

با تمرکز بر تعاریف ارائه شده از اداره امور دولتی، می‌توان برخی از جنبه‌های بارز شایستگی‌ها و خاستگاه تعریف تمرین‌ها و آزمون‌ها در مراکز ارزیابی با ماهیت مدیریت دولتی را درک کرد. هیوز<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) معتقد است که اداره امور دولتی اصطلاحی است که به‌طور سنتی برای تعریف ترتیبات رسمی استفاده می‌شود که بر اساس آن، سازمان‌های عمومی برای منافع عمومی به یک دولت خدمت می‌کنند. با توجه به این تعریف، می‌توان اذعان کرد که الگوهای شایستگی و آزمون‌ها باید با محوریت منافع عمومی طراحی شوند. لوین، پیترز و تامپسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) بر این باورند که مدیران دولتی، به‌دنبال دستیابی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها در مدیریت منابع انسانی، از جمله برابری اجتماعی، شایستگی و حقوق کارکنان هستند. بر اساس این تعریف، می‌توان گفت که الگوها و ابزارهای اندازه‌گیری در مراکز ارزیابی، باید با توجه به ارزش‌های حاکم بر بخش دولتی تبیین شوند. نیگرو و نیگرو<sup>۳</sup> (۱۹۷۳) معتقدند که مدیریت دولتی تلاش گروهی و مشارکتی در یک محیط عمومی است که هر سه قوه مجریه، مقننه و قضائیه و روابط متقابل آن‌ها را دربرمی‌گیرد؛ بر اساس این تعریف، می‌توان گفت که به‌طور مثال، باید آزمونی که بیانگر سنجش رفتار مشارکتی مدیران دولتی در سطوح ملی و محلی باشد، طراحی شود. کتل<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) مدیریت دولتی را زیرشاخه‌ای از علوم سیاسی معرفی می‌کند؛ بر این اساس، باید دانش سیاسی و سیاست‌گذاری مدیران دولتی در مراکز ارزیابی سنجیده شود.

برای انجام پژوهش در بخش دولتی، باید تلاش شود تا مفاهیم، الگوها، روش‌ها و تحلیل‌ها متناسب با بافت و محتوای این بخش باشد و از به‌کارگیری شتاب‌زده مفاهیم بخش خصوصی و استفاده نابه‌جای آن در بخش دولتی، به‌شدت اجتناب شود؛ از این‌رو، پژوهشگر این مطالعه بر اساس تجربه اجرایی در بخش دولتی ایران و تخصص مرتبط با رشته مدیریت دولتی تلاش کرد تا معایب مراکز ارزیابی را متناسب با ادبیات و ماهیت بخش دولتی تفسیر، توصیف و تحلیل کند و از این جنبه می‌توان ادعا کرد که پژوهش حاضر، از حیث تمرکز بر بخش دولتی با پژوهش‌های جونپور (۱۹۸۴)، لاوری (۱۹۹۶)، بانک جهانی (۲۰۲۲) شباهت دارد؛ اما این مطالعه از جنبه تبیین مفهوم‌ها و مقوله‌ها با سایر پژوهش‌ها تمایز دارد؛ به‌طوری‌که با بررسی پیشینه تجربی این پژوهش مشخص شد که اغلب پژوهش‌ها با استفاده از روش‌های کمی و آمیخته، فقط بر ابعاد و مؤلفه‌های مراکز ارزیابی تمرکز کرده‌اند؛ در حالی‌که در این مطالعه با استفاده از روش کیفی، معایب مراکز ارزیابی بر اساس مفهوم‌ها و مقوله‌ها تبیین شد. همچنین، در این مطالعه الگوی بصری با رویکرد فرایندی ترسیم شد و معایب (ناکارآمدی) مراکز ارزیابی در نظام اداری ایران در سه مرحله ناکارآمدی قبل از مرحله ارزیابی، ناکارآمدی در فرایند اجرای ارزیابی و ناکارآمدی بعد از مرحله ارزیابی در کانون توجه قرار گرفت که این رویکرد در سایر پژوهش‌ها ملاحظه نشد. از طرفی دیگر، موضوع این مطالعه بر بخش دولتی ایران متمرکز بوده است و از آنجایی که محیط بخش دولتی، به‌شدت تحت تأثیر و نفوذ عامل سیاست قرار دارد، تلاش شد تا برای تبیین مفاهیم و مقوله‌ها، به عامل سیاست، به‌عنوان یکی از موانع ناکارآمدی مراکز ارزیابی توجه شود؛ از این‌رو تأثیر محیط سیاسی بر انتخاب مدیران دولتی و مراکز ارزیابی، به‌عنوان پیشران معایب مراکز ارزیابی تبیین و تعریف شد؛ در حالی‌که سایر پژوهش‌ها، تمرکز بر عامل سیاست، به‌عنوان مانع اصلی کارآمدی مراکز ارزیابی در بخش دولتی را نادیده گرفته‌اند.

- 
1. Hughes
  2. Levine, Peters & Thompson
  3. Nigro and Nigro
  4. Kettl

پیشنهادهای پژوهش به شرح زیر ارائه شده است:

۱. دستگاه‌های اجرایی کشور، مأموریت‌های ویژه‌ای در جامعه دنبال می‌کنند و شایسته است که برای افزایش کارآمدی مراکز ارزیابی، آزمون‌هایی متناسب با نوع مأموریت دستگاه‌ها طراحی شود؛
۲. دستگاه‌های اجرایی در محیط دولتی فعالیت می‌کنند و برای استقرار مراکز ارزیابی، باید ابعاد ساختاری و محتوایی بخش دولتی در طراحی مراکز ارزیابی در کانون توجه قرار گیرد و از تقلید بخش خصوصی برای استقرار این مراکز در بخش دولتی، به شدت اجتناب شود؛
۳. دستگاه‌های اجرایی از حرکت‌های شتاب‌زده برای استقرار مراکز ارزیابی پرهیز کنند و قبل از استقرار، باید به فرهنگ‌سازی از طریق آموزش‌های مؤثر اقدام کنند؛
۴. دستگاه‌های اجرایی کشور قبل از استقرار مراکز ارزیابی، به طراحی الگوی شایستگی بومی اقدام کنند.

## منابع

- اکبری، مهناز؛ فیاضی، مرجان و جمشیدی کوهساری، حمزه (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی عارضه‌های کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۸(۱)، ۱۰۳-۱۲۹.
- حسینی، یعقوب؛ آرمان، مانی و محمدی‌زاده، زهرا (۱۳۹۶). نقش کانون ارزیابی در برنامه‌های بهبود کارکنان با استفاده از شبکه‌های عصبی مصنوعی. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۷(۳)، ۹۳-۱۱۵.
- دانایی‌فرد، حسن؛ صادقی، محمدرضا و مصطفی‌زاده، معصومه (۱۳۹۴). واکاوی و تحلیل تبعات سیاست‌زدگی بوروکراسی در نظام‌های سیاسی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۹(۲)، ۵۷-۸۶.
- سلیمی، مجید؛ دلاور، علی؛ فرخی، نورعلی؛ شکرکن، حسین و عباس‌پور، عباس (۱۳۹۸). بررسی روایی سازه مرکز ارزیابی و توسعه مدیران (مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران). *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۲(۴۵)، ۲۵-۵۹.
- عریضی، حمیدرضا؛ خشوعی، مهدیه‌سادات و نوری، ابوالقاسم (۱۳۹۱). کاربرد کانون ارزیابی و تحلیل شغل در تعیین شایستگی‌های مدیریتی. *روانشناسی معاصر*، ۷(۱)، ۸۵-۹۷.
- محمدی، حامد؛ الوانی، سیدمهدی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و حمیدی، ناصر (۱۳۹۵). طراحی و تبیین الگوی اثربخش نظام اداری ایران. *مدیریت دولتی*، ۸(۴)، ۵۹۱-۶۱۶.
- محمدی، حامد؛ الوانی، سیدمهدی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و حمیدی، ناصر (۱۳۹۶). تبیین و ارزیابی مؤلفه‌های مؤثر بر بُعد سیاسی نظام اداری ایران. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۸(۴)، ۱۵-۴۰.
- مرکز پژوهش‌های مجلس (۱۳۹۲). *سیاست‌زدگی دستگاه‌های اداری و ارائه راه‌کارها برای جمهوری اسلامی ایران*. کد موضوعی ۲۶۰، شماره مسلسل ۱۳۳۶۹، آذرماه ۱۳۹۲.
- مصطفی‌زاده، معصومه؛ امیری، علی‌نقی؛ دانایی‌فرد، حسن و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۶). فهم ابعاد سیاست‌زدگی اداره امور عمومی از منظر شهروندان. *سیاست‌گذاری عمومی*، ۳(۴)، ۷۹-۱۰۴.
- واژی، لایلا و فیاضی، بی‌بی مرجان (۱۳۹۴). عارضه‌یابی کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران و ارائه راه‌کار. *علوم مدیریت ایران*، ۱۰(۳۷)، ۱۰۳-۱۲۶.

## References

- Akbari, M., Fayyazi, M. & Jamshidi, H. (2016). Identification and Prioritization of the Problems of the Evaluation and Development Centers in Iran. *Journal of Research in Human Resources Management*, 8(1), 103-129. (in Persian)
- Boselie, P., Van Harten, J. & Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: stop right there...before we go any further... *Public Management Review*, 23(4), 483-500.
- D'Amato, A., Murugavel, V., Medeiros, K. & Watts, L. L. (2024). An ethical leadership assessment center pilot: Assessing and developing moral person and moral manager dimensions. *Industrial and Organizational Psychology*, 17, 233-251.
- Danaeefard, H., Sadeghi, M. R. & Mostafazadeh, M. (2015). Exploring and Analyzing the Consequences of Politicization of the Bureaucracy in Political Systems. *Strategic Management Thought*, 9(2), 57-86. (in Persian)
- Demo, G., Rezende Costa, A. C. & Veloso Coura, K. (2024). HRM practices in the public service: a measurement model. *RAUSP Management Journal*, 59(1), 50-66.
- Dewberry, C. (2024). Assessment centers do not measure competencies: Why this is now beyond reasonable doubt. *Industrial and Organizational Psychology*, 17, 154-175.
- Dimock, M. E. (1983). *Public Administration*. Holt Rinehart and Winston.
- Eurich, T. L., Krause, D. E., Cigularov, K. & Thornton, G. C. III. (2009). Assessment Centers: Current Practices in the United States. *Journal of Business and Psychology*, 24(4), 387-407.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry. *Educational Communication and Technology*, 30(4), 233-252.
- Hossini, Y., Arman, M. & Mohamadizadeh, Z. (2017). The Role of Assessment Center in Improvement Programs Employees by Using Artificial Neural Networks. *Organizational Resources Management Researches*, 7(3), 93-115. (in Persian)
- Hughes, O. (1994). *Public Management and Administration*. St. Martin's Press, New York.
- Jackson, D. J. R., Blair, M. D. & Ingold, P. V. (2024). Assessment centers: Reflections, developments, and empirical insights. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 1-5.
- Joiner, D. A. (1984). Assessment Centers in the Public Sector: A Practical Approach. *Public Personnel Management*, 13, 435-450.
- Kettl, D. F. (2000). Public Administration at the Millennium: The State of the Field. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(1), 7-34.
- Krause, D. E. & Gebert, D. (2003). A Comparison of Assessment Center Practices in Organizations in German-speaking Regions and the United States. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(4), 297-312.
- Küchelhaus, B. P., Titze, J. L. & Blickle, G. (2022). Improving assessment center criterion validity for salesperson selection: a socioanalytic approach. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 42(3), 209-224.
- Levine, C., Peters, B. G. & Thompson, F. (1990). *Public Administration: Challenges, Choices, Consequences*. Scott, Foresman, Glenview, IL.

- Lowry, P. E. (1996). A Survey of the Assessment Center Process in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 25(3), 307-321.
- Majles Research Center. (2013). *Politicization of Administrative Apparatuses and Providing Solutions for the Islamic Republic of Iran*. Subject Code 260, Serial Number 13369, December 2013. (in Persian)
- Maostafazadeh, M., Amiri, A., Danaeefard, H. & Yazdani, H. (2017). Understanding the Dimensions of Public Administration Politicization from Citizens' Perspectives. *Iranian Journal of Public Policy*, 3(4), 79-104. (in Persian)
- Mohammadi, H., Alvani, S. M., Memarzadehtehran, G. & Hamidi, N. (2017). Designing and Developing Iran Administrative system Effectiveness Model. *Journal of Public Administration*, 8(4), 591-616. (in Persian)
- Mohammadi, H., Alvani, S. M., Memarzadehtehran, G. & Hamidi, N. (2017). Explaining and Measuring Components Affecting Administrative System's Political Dimension in Iran. *Public Administration Perspective*, 8(4), 15-40. (in Persian)
- Nigro, F. A. & Nigro, L. G. (1973). *Modern Public Administration*. New York: Harper & Row.
- OECD (2021), *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service*, OECD Publishing, Paris.
- Oreizy, H. R., Sadat Khoshouei, M. & Nouri, a. (2012). Assessment center and job analysis application in determination of managerial competencies. *Contemporary Psychology*, 7(1), 85-98. (in Persian)
- Osborne, S. P. (2017). Public management research over the decades: what are we writing about? *Public Management Review*, 19(2), 109-113.
- Pattnaik, S. & Padhi, M. (2021). Challenges in Assessment Centres: Lessons from Experience. *Management and Labour Studies*, 46(2), 1-24.
- Puspita Dewi, N., Indrayani, I., Wibisono, C. & Rumengan, A. E. (2024). Government Employee Assessment to Support Public Performance Organization Learned from Riau Island Province. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-17.
- Ramezani, Y., Rahimnia, F., Mortazavi, S. & Malekzadeh, G. (2014). Ethnography: A strategy for understanding organizational culture. *Public Management Research*, 8(29), 5-25.
- Rudnev, E. (2022). Between the assessment centre and reality: how and why biographical psychology makes human resource management more effective. *European Journal of Management and Business Economics*, 31(2), 210-218.
- Ruup, D., Hoffman, B. J. & Hirose, S. (2015). Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations: International Taskforce on Assessment Center Guidelines. *Journal of Management*, 41(4), 1-39.
- Salimi, M., Delavar, A., Farrokhi, N. A., Shokrkon, H. & Abbaspour, A. (2020). Investigation of the Construct Validity of Assessment and Development Center for Managers: Case Study of National Iranian Oil Company (NIOC). *Strategic studies in the oil and energy industry*, 12(45), 25-60. (in Persian)
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th edition) Harlow: Pearson.

- Thornton, G. C. III & Gibbons, A. M. (2009). Validity of assessment centers for personnel selection. *Human Resource Management Review*, 19, 169–187.
- Thornton, G. C. III & Rupp, D. R. (2006). *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Vajir, L. & Bi Bi Fayyazi, M. (2015). The Pathology of the Assessment and Developmental Centers of Iran: An improvement Suggestion. *Quarterly Journal of the Iranian Management Sciences Association*, 10(37), 103-126. (in Persian)
- Van Newkirk, C. J. (1984). *A study of the assessment center as a process for identifying prospective school principals and assistant principals*. Theses, and Masters Projects, College of William & Mary - School of Education.
- Waxin, M. F. & Bateman, R. (2009). *HRM in the public sector: is it enough? International Handbook of public management reform*. Shaun of goldfinch and Joe L. Wallis, Edward Elgar Publishing, Inc.
- Wilson, W. (1887). The study of public Administration. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197-222.
- World Bank. (2022). *Policy Note for The Development and Operations of an Assessment Center for the New Recruitment Process*. June 2022, 1-44.