



Evaluation and Prioritization of Factors Influencing the Success of Establishing Assessment and Development Centers in the Islamic Republic of Iran Army

Farhad Hadi Nejad¹ , Sajjad Najafi² 

Abstract

Background & Purpose: The Islamic Republic of Iran Army, as one of the pioneering and advanced organizations in the field of employee performance evaluation with nearly a century of history, considers the topics of selection and recruitment, evaluation, appointment, and promotion of its personnel as important and significant issues. In recent years, alongside other prominent national organizations, it has made changes to its human resource systems by establishing assessment and development centers in order to implement a meritocratic system, manage talents, and purposefully cultivate the future commanders and managers of the army based on modern approaches, and has taken steps in this direction. In the Islamic Republic of Iran Army, as an organization reliant on human resources, various factors influence the success of establishing its newly founded assessment and development centers.

Methodology: The research is applied-developmental in terms of purpose, and the method of execution is a combination of descriptive-analytical and survey methods (utilizing expert opinions and questionnaires). It was conducted to answer the question: among the factors influencing the successful implementation of assessment and development centers within the army, which factors are of higher priority and importance? In addition to reviewing relevant literature and scientific documents, the opinions of 24 experts familiar with the research topic were utilized. As a result, 21 factors were identified, weighted, and prioritized.

Findings: Five factors (a positive attitude among officials, initial policymaking, the personality traits of the founders, the employment of competent staff, and the presence of a clear plan and vision) were identified as possessing both high importance and high performance. Moreover, three factors (cultural development, alignment with other human resource systems, and the application of assessment center results across various domains) were recognized as having high importance but low performance.

Conclusion: The establishment of assessment and development centers within the Army of the Islamic Republic of Iran, alongside the continued use of traditional evaluation methods, will contribute to a more equitable and valid process for evaluating, identifying, selecting, and developing personnel. Strategic commanders and managers of the organization should not only maintain and continue the current status of factors with high importance and high performance, but also plan and take action to improve the performance of those factors that, according to the results, have high importance but low performance.

Keywords: Assessment center, Human resource development, Talent management, Importance-performance analysis, IPA method.

Article Type:
Research-based

Corresponding Author:
Sajjad Najafi

© Authors

Received:
March 10, 2025

Received in revised form:
April 18, 2025

Accepted:
May 15, 2025

Published online:
June 10, 2025

Citation: Hadi Nejad, Farhad & Najafi, Sajjad (2025). Evaluation and Prioritization of Factors Influencing the Success of Establishing Assessment and Development Centers in the Islamic Republic of Iran Army. *Human Capital Assessment and Development*, 2(1), 97-114.

1. Associate Prof., Department of Management, AJA University of Medical Sciences, Tehran, Iran. E-mail: hadinejadfarhad@gmail.com
2. PhD., Department of Political Geography, Faculty of Geography, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: najafi.s@ut.ac.ir

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

Human Capital Assessment and Development, 2025, Spring, Vol. 2, No. 1, PP. 97-114

ISSN: 96440

<https://www.jhcad.ir>



Human Capital Assessment and Development is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



ارزیابی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار کانون‌های ارزیابی و رشد در ارتش ج.ا.ایران

فرهاد هادی نژاد^۱، سجاد نجفی^۲

نوع مقاله: پژوهشی	چکیده
نویسنده مسئول: سجاد نجفی	<p>زمینه و هدف: ارتش ج.ا.ایران، یکی از سازمان‌های پیشرو و پیشگام در عرصه ارزیابی عملکرد کارکنان با قدمتی قریب به یک قرن، مباحث گزینش و استخدام، ارزیابی، انتصاب و ارتقای کارکنان خود را مقوله‌های مهمی می‌داند و در سال‌های اخیر، همگام با سایر سازمان‌های مطرح کشوری با ایجاد تغییر در نظام منابع انسانی خود، در راستای استقرار نظام شایسته سالاری، مدیریت استعدادها و رشد و پرورش هدفمند فرماندهان و مدیران آینده ارتش بر مبنای رویکردهای نوین، به راه‌اندازی کانون‌های ارزیابی و رشد اقدام کرده و در این مسیر گام برداشته است. در ارتش ج.ا.ایران، به‌عنوان یکی از سازمان‌های متکی بر نیروی انسانی، عوامل مختلفی در موفقیت استقرار کانون‌های ارزیابی و رشد تازه تأسیس آن تأثیرگذار است.</p>
© نویسندگان	<p>روش: پژوهش از لحاظ هدف کاربردی - توسعه‌ای است و روش اجرای آن، تلفیقی از روش‌های توصیفی - تحلیلی و پیمایشی (استفاده از نظر خبرگان و پرسش‌نامه) بوده است. به منظور پاسخ به این سؤال که از میان عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار کانون‌های ارزیابی و رشد در سطح ارتش، کدام عوامل اولویت و اهمیت بیشتری دارند، ضمن بررسی سوابق و اسناد علمی مرتبط و استفاده از نظر ۲۴ خبره آشنا با موضوع تحقیق، ۲۱ عامل شناسایی، وزن‌دهی و اولویت‌بندی شد.</p>
دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۲۰	<p>یافته‌ها: بر اساس نتایج، پنج عامل ارزش اهمیت و عملکرد بیشتری داشتند که عبارت‌اند از: نگرش مثبت مسئولان، سیاست‌گذاری اولیه، ویژگی‌های شخصیتی بنیان‌گذاران، به‌کارگیری کارکنان کارآمد و داشتن برنامه و چشم‌انداز. همچنین سه عامل اهمیت بیشتر و عملکرد ضعیفی داشتند که عبارت‌اند از: فرهنگ‌سازی، هم‌سوسازی با سایر نظام‌های منابع انسانی و کاربست نتایج کانون در حوزه‌های مختلف.</p>
بازنگری: ۱۴۰۴/۰۱/۲۹	<p>نتیجه‌گیری: استقرار کانون‌های ارزیابی و رشد در سطح ارتش ج.ا.ایران و کاربست نتایج آن موازی با سایر روش‌های ارزیابی سنتی و متداول، فرایند سنجش و ارزیابی و شناسایی و انتخاب کارکنان و رشد آنان را منصفانه‌تر و با روابی بیشتری انجام خواهد داد. فرماندهان و مدیران راهبردی سازمان، باید ضمن حفظ و ادامه موفقیت فعلی عواملی که اهمیت و عملکرد بیشتری دارند، برای افزایش عملکرد عواملی برنامه‌ریزی و اقدام کنند که طبق نتایج به‌دست‌آمده، ارزش اهمیت زیادی دارند؛ اما عملکردشان ضعیف است.</p>
پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۲۵	<p>کلیدواژه‌ها: کانون ارزیابی، توسعه منابع انسانی، مدیریت استعداد، تحلیل اهمیت - عملکرد، روش IPA.</p>
انتشار: ۱۴۰۴/۰۳/۲۰	

استناد: هادی نژاد، فرهاد و نجفی، سجاد (۱۴۰۴). ارزیابی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار کانون‌های ارزیابی و رشد در ارتش ج.ا.ایران. *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۲(۱)، ۹۷-۱۱۴.

hadinejadfarhad@gmail.com

najafi.s@ut.ac.ir

۱. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه علوم پزشکی آجا، تهران، ایران. رایانامه:

۲. دکتری، گروه جغرافیای سیاسی، دانشکده جغرافیا، دانشگاه تهران، تهران، 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، ۱۴۰۴، بهار، دوره ۲، شماره ۱، ص. ۹۷-۱۱۴

شاپا: ۹۶۴۴۰

مقدمه

در حال حاضر، به دلیل تبدیل شدن منابع انسانی به مهم‌ترین مزیت رقابتی در سازمان‌ها، بر نقش ویژه کارکنان مستعد در سازمان‌ها تأکید می‌شود و مدیریت مطلوب استعدادها، به‌عنوان ضرورت راهبردی در افزایش تاب‌آوری و توسعه پایدار سازمان در نظر گرفته شده است (رضاعلی، محمدی و عسگرشهبازی، ۱۴۰۰). بنابراین ریسک عدم استفاده اصولی از سرمایه‌های مستعد و ظرفیت‌های بالقوه، یکی از چالش‌های مهم حوزه منابع انسانی محسوب می‌شود (کولینگر و ملاحی^۱، ۲۰۰۹: ۳۰۶). از طرفی، شایسته‌سالاری در نظام اداری کشور یکی از ملزومات مهم تحقق بند دهم، اصل سوم قانون اساسی جمهوری اسلامی، مبنی بر ایجاد نظام اداری صحیح است و در بند چهارم سیاست‌های کلی نظام اداری نیز، بر دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی، در انتصاب و ارتقای مدیران نیز توجه و تأکید شده است (عبداللهی و شهر آیینی، ۱۴۰۳: ۱۳). از این رو پرورش مدیران شایسته، به یکی از مباحث کلیدی در عرصه مدیریت تبدیل شده است و به‌زعم بسیاری از صاحب‌نظران، می‌تواند یکی از رهیافت‌های اصلی موفقیت سازمان‌ها در بسترهای ملی و فراملی باشد (بسیجی، ۱۳۹۸: ۸). در واقع، هیچ سازمانی بدون داشتن مدیران آگاه، شایسته و به‌روز، قادر نخواهد بود که به موفقیت دست یابد (روزبه، موسی خانی و رحمانی، ۱۴۰۳).

سرمایه‌های انسانی، کلیدی‌ترین و بارزترین دارایی سازمان و منبع اصلی ایجاد مزیت رقابتی و تبلورساز قابلیت‌های اساسی سازمان‌ها محسوب می‌شوند. در ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز، منابع انسانی مهم‌ترین رکن دفاعی کشور هستند و همواره در راستای ارتقای اهداف امنیتی و سلامت جامعه، نقش بی‌بدیلی داشته و دارند و از این مهم مستثنا نیستند. برخلاف سایر ارتش‌های قدرتمند که اغلب تجهیزات محورند، ارتش جمهوری اسلامی ایران سازمانی است مکتبی و انسان‌محور. این مجموعه وزین برای انجام وظایف و مأموریت‌های محوله خود، به منابع انسانی کارآمد، با ایمان، با غیرت، با بینش اسلامی و وفادار به کیان کشور و آرمان‌های انقلاب اسلامی نیاز دارد و این مهم نیز جز با مدیریت و هدایت مؤثر منابع انسانی به‌دست نمی‌آید (نجفی، ۱۴۰۲: ۲)؛ از این رو لزوم توجه به سرمایه‌های انسانی، به‌عنوان ارزشمندترین دارایی ارتش و رشد هدفمند آنان بیش از پیش نمایان می‌شود. این مهم ایجاب می‌کند که در ارتش ج.ا. ایران جذب و تأمین منابع انسانی، آموزش، حفظ و به‌کارگیری صحیح این منبع راهبردی، در چارچوبی مشخص و نظام‌مند به نحوی صورت پذیرد تا افرادی که در بدنه و ساختار مدیریتی میانی و راهبردی ارتش قرار می‌گیرند، برای منافع ملی و اهداف سازمانی، از جان گذشته و بسیار عمیق متعهد و مسئول باشند. شکی نیست که بدون معیار و ابزارهای متناسب و استاندارد برای ارزیابی، تحقق این مهم و شناسایی عادلانه توانایی‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های افراد، به‌ویژه در سطوح مدیریتی میانی و ارشد امکان‌پذیر نیست.

کانون‌های ارزیابی و توسعه شایستگی‌ها با سابقه بیش از پنجاه سال، روشی برای سنجش شایستگی‌های کارکنان است و طی دهه‌های گذشته در ایران نیز استفاده از کانون‌های ارزیابی و توسعه در سازمان‌های خصوصی و دولتی رواج یافته است (سرلک، عابدی اردکانی، درویش و فراتی، ۱۴۰۰). در همین ارتباط، ارتش جمهوری اسلامی ایران، از سال ۱۳۹۸، به‌صورت رسمی به تشکیل و راه‌اندازی کانون مرکزی ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی و نیز، کانون‌های تابعه و در سطح

نیروهای خود در راستای مدیریت هدفمند، علمی و کارآمد استعدادهای درون سازمانی خود اقدام کرده است. با توجه به نوپا بودن کانون‌های ارزیابی در سطح ارتش ج.ا. ایران، مطالعه و بررسی برای شناسایی موانع و مشکلات احتمالی و شناخت عوامل مهم و تأثیرگذار در استقرار موفقیت‌آمیز کانون‌های ارزیابی با هدف اصلاح و بهبود روندهای حاکم و رسیدن به وضعیت مطلوب، از ضرورت‌های مهم و انکارناپذیر است و بی‌توجهی به این مهم، در درازمدت روی کارکنان مستعد تأثیر خواهد گذاشت؛ به‌ویژه در حوزه انتصابات و ارتقای شغلی در سطوح میانی و ارشد و میان مدیران و فرماندهان سرآمد و توانمند، موجب یأس و ناامیدی خواهد شد.

در همین راستا پژوهش پیش‌رو با هدف شناسایی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر استقرار موفق کانون‌های ارزیابی و رشد، به‌منظور کسب مرجعیت علمی و اجرایی در رقابت با سایر کانون‌های ارزیابی و رشد لشکری و کشوری، با چشم‌اندازی آینده‌پژوهانه، به‌دنبال پاسخ به این پرسش است که از میان عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار کانون‌های ارزیابی و رشد در سطح ارتش، کدام عوامل اولویت و اهمیت بیشتری دارند؟ برای یافتن پاسخ این پرسش، با مطالعه تحقیقات علمی صورت پذیرفته مرتبط و استفاده از نظرهای خبرگان آشنا، به ارزیابی و اولویت‌بندی شاخص‌های مهم و تأثیرگذار در استقرار موفق کانون‌های ارزیابی و رشد در سطح ارتش ج.ا. ایران و در نهایت، ارائه راه‌کارهای مربوطه اقدام کرده است. شایان ذکر است که تحقیق پیش‌رو، بر اساس روش تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA)^۱ صورت گرفته است.

مبانی نظری پژوهش

کانون ارزیابی

منابع انسانی از جمله سرمایه‌های مهم هر سازمان است که تأثیر آن با حرکت از مشاغل سطح پایین به سمت رأس هرم سازمان و مشاغل مدیریتی پُرننگ‌تر می‌شود؛ بنابراین اگر در بالای هرم سازمان‌ها که مشاغل پیچیده‌تر قرار دارند، مدیرانی منتصب شوند که علاوه بر داشتن ویژگی‌های عمومی برای احراز شغل، از توانایی‌ها و شایستگی‌های اختصاصی نیز برخوردار باشند، موفقیت و پیشرفت سازمان در رسیدن به اهداف سازمانی تضمین خواهد شد. بر همین اساس، امروزه موضوع مهمی که در باب شایستگی‌ها اهمیت یافته، وجود ابزاری مناسب برای سنجش این‌گونه شایستگی‌هاست، به همین منظور، بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر، به‌دنبال طراحی برنامه‌های هدفمند و منظم، برای برآورد و تأمین نیازهای آتی خود در این زمینه هستند. بدیهی است که پیاده‌سازی این برنامه‌ها، به دانش و فنون ارزیابی علمی و مطمئنی نیاز دارد که بتواند به ارزیابی و سنجش درست شایستگی‌های مدنظر بپردازد. در این رابطه، یکی از روش‌های سنجش، کانون‌های ارزیابی است که به دلیل نقش آن‌ها در شناسایی، انتصاب، ارتقا و پرورش افراد، بسیار اهمیت دارد (یاراحمدی خراسانی، سادات ناصری و فریبرزی، ۱۴۰۰).

کانون‌های ارزیابی و رشد برای تحقق اهداف مختلفی به کار می‌روند (بابهام^۲، ۲۰۱۸: ۳۲). مهم‌ترین دلایل استفاده از کانون‌های ارزیابی شناسایی، انتصاب، نگهداشت و رشد کارکنان است. سازمان‌های موفق، مدیران میانی و ارشد و حتی کارشناسان خود را بر مبنای نتایج کانون ارزیابی به کار می‌گمارند (یاراحمدی و همکاران، ۱۴۰۰). طی چند دهه گذشته،

کانون‌های ارزیابی یکی از ابزارهای مهم انتخاب مدیران بوده است و یکی از مهم‌ترین عوامل این موفقیت، قابلیت پیش‌بینی بسیار خوب این رویکرد است (اندروز، بینون و مک‌درموت^۱، ۲۰۱۶). کانون ارزیابی به موقعیت مکانی اشاره نمی‌کند، بلکه به فرایندی اطلاق می‌شود که به‌عنوان بخشی از فرایند گزینش یا برای ارتقای سطوح داخلی و رشد کارکنان، سازمان‌ها به‌طور چشمگیری برای ارزیابی مدیران خود استفاده می‌کنند. در واقع کانون ارزیابی مدیران، کانونی است که مدیران میانی و ارشد را از جنبه‌های مختلف می‌سنجد و شایستگی آنان را در زمینه‌های مختلف بررسی می‌کند (شری و سینگ^۲، ۲۰۱۹).

ارزیابی و رشد کارکنان و مدیران، به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان، اهمیت خاصی دارد و نتایج آن در موفقیت و عدم موفقیت سازمان‌ها تأثیر شگرفی خواهد داشت؛ بنابراین روش‌های جدید ارزیابی، مانند استفاده از کانون‌های ارزیابی و رشد، در سالیان اخیر به‌شدت افزایش یافته است. در این کانون‌ها شرکت‌کنندگان که اغلب مدیران سازمانی هستند با ابزارها و تمرین‌های مختلف، توسط ارزیابان حرفه‌ای ارزیابی می‌شوند و نتایج این ارزیابی در جلسه‌ای با حضور ارزیابان جمع‌بندی و به اجماع خواهند رسید (هادی‌نژاد و امیری، ۱۴۰۳).

با توجه به روند تغییر شایستگی‌های موردنیاز سازمان‌ها و الزام کنترل هزینه‌های نیروی انسانی، استخدام مناسب‌ترین افراد و توسعه و نگهداشت آنان، به یکی از دغدغه‌های بسیار مهم سازمان‌ها تبدیل شده است. فرایند کانون ارزیابی و توسعه، به‌عنوان ابزاری با رویکرد چندگانه، بیش از چند دهه است که سازمان‌های جهان را در محقق ساختن این هدف یاری می‌کند (صفری، قلی‌پور، پورعزت و نرگسیان، ۱۴۰۱). در واقع کانون یا مرکز ارزیابی مدیران، رویکرد یا فرایند ارزیابی است. این رویکرد، به ارزیابی گروهی از شرکت‌کنندگان (داوطلبان) توسط تیم ارزیابان با استفاده از تمرین‌ها و آزمون‌های متنوع دلالت دارد که به‌منظور انتخاب افراد واجد شرایط برای تصدی مناصب اغلب مدیریتی استفاده می‌شود. در این مرکز، ارزیابان با در نظر گرفتن معیارهای خاص مشاغل، در خصوص گزینش، ارتقا یا راه‌های بهبود توانمندی‌های مدیریتی داوطلبان تصمیم می‌گیرند (حسینی، ۱۳۹۴: ۲۵). رفتارهایی که معمولاً در کانون‌های ارزیابی، ارزیابی می‌شوند به عملکرد شغل واقعی و نیازهای فرهنگ سازمان، مربوط می‌شوند (هسین‌چی^۳، ۲۰۰۶).

از جمله دلایل مهم موفقیت کانون‌های ارزیابی، قابلیت پیش‌بینی بسیار خوب آن‌هاست (اندروز و همکاران، ۲۰۱۶). ارزیابان با مشاهده اینکه شرکت‌کننده چگونه مشکلات و چالش‌های شغل و سیمت مدنظر را مدیریت می‌کند، تصویری مطمئن از چگونگی عملکرد آن شخص در موقعیت‌های مختلف به‌دست می‌آورند (یاراحمدی و همکاران، ۱۴۰۰). این فرایند وظایف در نظر گرفته شده در مشاغل را در قالب تمرین‌های مختلف شبیه‌سازی می‌کند و پس از آن، عملکرد افراد را بر اساس ابعاد مربوط به شغل ارزیابی می‌کند (کلینمن و اینگولد^۴، ۲۰۱۹). ظرفیت بالای این ابزارها در فرایند ارزیابی، زمینه‌ساز فراگیر شدن آن از زمان جنگ جهانی تاکنون شده است (تسنک^۵، ۲۰۱۱).

الزامات موفقیت و اثربخشی کانون ارزیابی

عوامل متعددی بر موفقیت کانون‌های ارزیابی و توسعه تأثیر می‌گذارند که بی‌توجهی به آن‌ها مشکلاتی را به‌وجود می‌آورد.

1. Andrews, Beynon & McDermott
2. Shree & Singh
3. Hsin Chih
4. Kleinmann & Ingold
5. Tseng

قبل از هر چیز، باید مشخص شود که نیت مدیر ارشد و سازمان، از اجرای این پروژه چیست. اگر مدیر کانون متوجه شود که مدیر ارشد، به دلیل مدگرایی کانون را اجرا می‌کند، از آن کانون حمایت واقعی نخواهد کرد. این مدیر اگر هم به‌ظاهر از پروژه حمایت کند، مشارکت فعالی در کار نخواهد کرد و تعهدی به این پروژه نخواهد داشت. این مدیر از نتایج کانون نیز در تصمیم‌گیری‌ها استفاده نخواهد کرد که این بسیار آسیب‌زا است؛ زیرا کارکنان به کانون بدبین خواهند شد و تغییر نگرش در آن‌ها بسیار سخت خواهد شد؛ بنابراین مدیر کانون قبل از اطمینان از حمایت واقعی مدیر ارشد، نباید پروژه را آغاز کند. توجه به عوامل زمینه‌ای نیز در بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها، برنامه‌ریزی و اجرای کانون تأثیرگذار است. برای مثال، باید به سطح بلوغ منابع انسانی توجه شود. اجرای کانون در سازمانی که فرایندهای منابع انسانی در آن تعریف نشده و تنها یک سیستم کارگزینی ابتدایی دارد، به‌طور کلی بی‌معناست. باید خروجی‌های کانون در انتصاب، ارتقاء، آموزش و توسعه و مدیریت استعداد و جانشین‌پروری به‌کار رود. سازمانی که این فرایندها را ندارد، اجرای کانون ثمری برای آن نخواهد داشت (حسینی، ۱۳۹۴: ۱۴۳).

در مجموع میزان موفقیت و اثربخشی کانون‌های ارزیابی، به عوامل مختلفی وابسته است که در زیر به مهم‌ترین آن‌ها اشاره شده است:

۱. داوطلبان (شرکت‌کنندگان در فرایند ارزیابی کانون)، توجیه آنان در خصوص روش اجرای کانون، تمرین‌ها، ارزیابی‌ها، نقش‌ها و... توسط مدیر کانون در جلسه وارم‌آپ بسیار مهم است؛
۲. مدل شایستگی، ویژگی‌ها و مهارت‌های کلیدی برای موفقیت در شغل و نقش‌های مدیریتی را مشخص می‌کند و تدوین آن می‌بایست با در نظر گرفتن شرایط شغلی مدنظر و اخذ نظر خبرگان و با دقت خاص صورت پذیرد؛
۳. ارزیابان، افرادی هستند که به مشاهده، ثبت، طبقه‌بندی و رتبه‌بندی و امتیازدهی رفتار داوطلبان اقدام می‌کنند و داشتن دانش و مهارت و تجربه ارزیابی برای آنان، از الزامات اساسی است؛
۴. تمرین‌ها، ابزارهای شبیه‌سازی شده برای ارزیابی و سنجش شایستگی‌های افراد در محیط‌های کاری هستند؛
۵. ارائه بازخورد، به‌منظور توسعه فردی و حرفه‌ای شرکت‌کنندگان و بهبود عملکرد کلی سازمان، نقاط قوت و بهبودپذیر هر فرد، بر مبنای نتایج کانون و اجماع صورت پذیرفته، توسط ارزیابان در جلسه واش‌آپ ارائه می‌شود.

پیشینه تجربی پژوهش

در این بخش، تعدادی از پژوهش‌های پیشین که با موضوع این پژوهش مرتبط است، مرور می‌شود. صفری و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر روایی سازه کانون‌های ارزیابی با استفاده از رویکرد فراترکیب»، عوامل مؤثر بر روایی سازه کانون‌های ارزیابی را در قالب پنج دسته مشخص کردند: ابعاد شایستگی، ارزیابان، روش‌های مشاهده و ارزیابی، روش‌های جمع‌بندی و ابزارهای ارزیابی. نویسندگان کاربست مناسب تئوری فعال‌سازی صفات را در کانون ارزیابی بسیار مهم و مؤثر دانستند و معتقدند که می‌بایست شرایطی فراهم شود تا شخص در محیط و موقعیت قرار داده شده در کانون ارزیابی، صفات واقعی خود را به‌روز و نمایان سازد.

اکبری، فیاضی و جمشیدی کوهساری (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عارضه‌های کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران»، ۱۵ عارضه را شناسایی کردند. بر اساس نتایج، پنج عارضه‌ای که در تحقق یا عدم تحقق اهداف

کانون‌های ارزیابی و توسعه، نقش بیشتری دارند، عبارت‌اند از: عدم حمایت مدیر ارشد، بومی نبودن مدل شایستگی، بی‌توجهی به هدف کانون ارزیابی و مُد تلقی شدن آن، عملی نشدن نتایج کانون جهت ارائه برنامه توسعه فردی و منحصربه‌فرد نبودن مدل شایستگی در سطح مشاغل.

سامانی‌پور، شاطریان محمدی، عسکریان و محمد داودی (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان «اعتباریابی فرایند کانون ارزیابی مالک مدیران بنگاه‌های صنعتی کوچک و متوسط SME» انجام دادند. بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده، نتایج شرکت‌کنندگان در فرایند کانون ارزیابی، به بهبود نتایج عملکرد در زمینه تولید و اشتغال در SMEها می‌شود. کانون ارزیابی مدلی است که بینش‌هایی را در باب عملکرد بیش از حد و فراتر از محدودیت ابزارها، بر اساس برداشت‌های ذهنی از عملکرد افراد فراهم می‌کند و موضوعات را در متن مشکلات و چالش‌های واقعی قرار می‌دهد. به عبارت دیگر، کانون بر اساس رفتار افراد در شرایط شبیه‌سازی شده، به سنجش عملکرد آنان می‌پردازد و این ظرفیت در کانون وجود دارد که خود واقعی افراد، در محیط شبیه‌سازی شده سنجیده و ارزیابی شود.

یاراحمدی خراسانی و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان «طراحی مدل مفهومی کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران دستیابی به نظام ارتقای مطلوب عملکرد سازمانی با رویکرد کیفی» انجام دادند. بر اساس نتایج، ابعاد و مؤلفه‌های کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران عبارت‌اند از: ارزش سازمانی (۶ مؤلفه)، بینش و نگرش (۵ مؤلفه)، ویژگی شخصیتی (۶ مؤلفه)، ارتباطات فردی (۳ مؤلفه)، ارتباطات بین فردی (۶ مؤلفه)، رهبری (۵ مؤلفه)، اعتبار حرفه‌ای (۳ مؤلفه)، دانش فناوری (۳ مؤلفه)، مدیریت خویشتن (۴ مؤلفه)، مدیریت دیگران (۴ مؤلفه)، مدیریت کسب‌وکار (۷ مؤلفه)، توانایی عاطفی (۳ مؤلفه)، توانایی ذهنی (۳ مؤلفه)، توانایی تجربی (۳ مؤلفه)، توانایی تحصیلی (۴ مؤلفه)، توانایی فیزیکی (۳ مؤلفه)، ویژگی‌های فردی، شخصیتی و مهارت‌های ارزیابان (۱۱ مؤلفه). همچنین ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام ارتقای مطلوب عملکرد سازمانی عبارت‌اند از: منابع انسانی (۴ مؤلفه)، مدیریت دانش (۴ مؤلفه)، عوامل خارجی (۶ مؤلفه)، عوامل داخلی (۴ مؤلفه) و مدیریت سازمانی (۷ مؤلفه).

نتایج پژوهش درایر^۱ (۲۰۲۵) با عنوان «مزیت‌ها و دلایل اقتصادی/تجاری استفاده از مراکز ارزیابی و توسعه» نشان داد که استفاده هوشمندانه از کانون‌ها، می‌تواند از طریق بهبود انتخاب و توسعه، بازده سرمایه در HR را به‌طور ملموس افزایش دهد. آن‌ها مزیت‌ها و دلایل استفاده از مراکز ارزیابی و توسعه را بدین صورت برشمردند: ۱. پیش‌بینی عملکرد شغلی با دقت زیاد در تمرین‌های شبیه‌سازی واقعی (مثل ایفای نقش، تحلیل موردی، ارائه)؛ ۲. اثربخشی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری؛ ۳. کاهش خطاهای تصمیم‌گیری منابع انسانی با استفاده از داده‌های عینی؛ ۴. پشتیبانی از توسعه فردی کارکنان؛ ۵. اثبات بازده اقتصادی در حوزه منابع انسانی.

بر اساس نتایج پژوهش جکسون، بلر و اینگولد^۲ (۲۰۲۴) با عنوان «مراکز ارزیابی: بازاندیشی‌ها، تحول‌ها و بینش‌های تجربی...»، چهار اصل در موفقیت و پیشبرد اهداف کانون‌ها مؤثر است که عبارت‌اند از: ۱. تأکید بر اعتبار ساختاری؛ ۲. اهمیت رفتارمحور بودن ارزیابی‌ها؛ ۳. نقش تمرین‌ها در تمایزگذاری بین افراد؛ ۴. ضرورت آموزش و کالیبراسیون ارزیابان.

1. Dreyer

2. Jackson, Blair & Ingold

روش‌شناسی پژوهش

مدل تحلیل اهمیت عملکرد

مدل تحلیل اهمیت عملکرد را مارتیلا و جیمز^۱ معرفی کرده‌اند. این مدل بر مبنای تعیین، تحلیل و رتبه‌بندی شاخص‌های مورد مطالعه بنا شده است. اثربخشی این مدل بسیار به شاخص‌ها یا مؤلفه‌های تحلیلی آن وابسته است (اسکیلدسن و کریستنسن^۲، ۲۰۰۶: ۲۷-۲۸). برای ترسیم ماتریس مدل، ابتدا باید به ترسیم شبکه‌ای دو بُعدی اقدام کرد که در آن، محور Y اهمیت و محور X عملکرد شاخص را نشان می‌دهد (طیبی، حسینی و رضایی، ۱۳۹۴). با بررسی اهمیت و عملکرد شاخص‌ها در زمینه‌های مختلف و با بهره‌گیری از نظر خبرگان، می‌توان راه‌کارهای مؤثری را برای حل مشکلات توصیه کرد (جعفرزاده، رازینی و مطیعی، ۱۳۹۹).

روش تحلیل اهمیت عملکرد

ماتریس تحلیل اهمیت عملکرد، از چهار حالت (ناحیه) به شرح زیر تشکیل شده است (لطیفی، طهماسبی بلوک‌آباد، جوادی و میرزایی هاوشکی، ۱۳۹۷).

- ربع اول: این وضعیت، ضعف اساسی سازمان را نشان می‌دهد و سازمان در این وضعیت به برنامه‌ریزی و اختصاص امکانات برای بهبود نیاز دارد.
- ربع دوم: این ناحیه به‌عنوان قوت اساسی سازمان در نظر گرفته می‌شود و می‌بایست همین حالت حفظ شود.
- ربع سوم: تصمیم‌گیرندگان و مدیران ارشد نباید در این بخش زیاد تمرکز کنند و منابع کمی باید هزینه شود.
- ربع چهارم: منابع اختصاص یافته به این شاخص‌ها بیش از مقدار مورد نیاز است و باید در جای دیگری به‌کار گرفته شود.



شکل ۱. ماتریس دو بُعدی تحلیل اهمیت عملکرد

1. Martila & James
2. Eskildsen & Kristensen

گام‌های روش تحلیل اهمیت عملکرد

۱. شناسایی شاخص‌های مهم بر اساس هدف مسئله؛
۲. تعیین درجه اهمیت شاخص مؤثر در مسئله. b_{jp} و c_{jp} به ترتیب نشان‌دهنده ارزش اهمیت و ارزش عملکرد هستند؛
۳. تعیین میانگین هندسی عوامل. بدین ترتیب b_j ارزش نهایی اهمیت و c_j ارزش نهایی عملکرد مشخصه j ام نامیده می‌شود. هر مشخصه j یک درجه اهمیت و یک درجه عملکرد دارد و یک درج که از طریق رابطه‌های زیر محاسبه می‌شود؛

$$b_j = \left(\prod_{i=1}^n b_{jp} \right)^{\frac{1}{n}} \quad \text{ارزش نهایی اهمیت} \quad \text{رابطه (۱)}$$

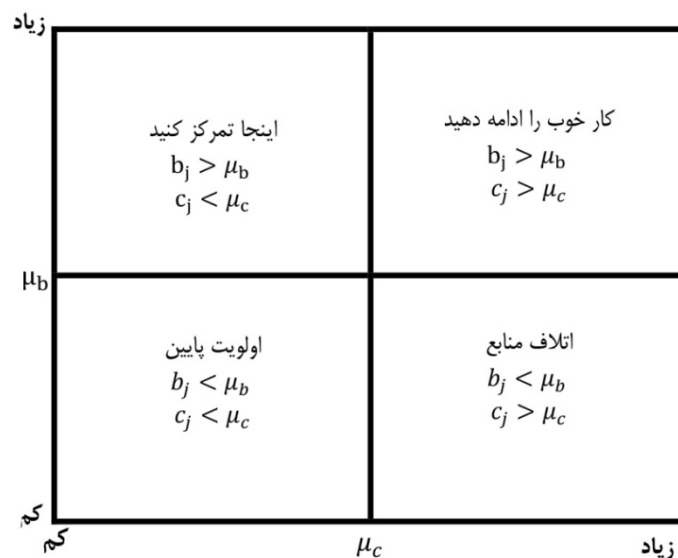
$$c_j = \left(\prod_{i=1}^n c_{jp} \right)^{\frac{1}{n}} \quad \text{ارزش نهایی عملکرد} \quad \text{رابطه (۲)}$$

۴. تعیین ارزش آستانه. برای تعیین ارزش آستانه از میانگین حسابی استفاده می‌شود. ارزش آستانه اهمیت و ارزش آستانه عملکرد، به ترتیب با μ_b و μ_c نمایش داده می‌شوند، m نیز تعداد مشخصه‌هایی است که سنجیده می‌شود؛

$$\mu_b = \frac{\sum_{j=1}^m b_j}{m} \quad \text{ارزش آستانه اهمیت} \quad \text{رابطه (۳)}$$

$$\mu_c = \frac{\sum_{j=1}^m c_j}{m} \quad \text{ارزش آستانه عملکرد} \quad \text{رابطه (۴)}$$

۵. تعیین موقعیت نسبی هر یک از شاخص‌ها روی ماتریس عملکرد اهمیت؛



شکل ۲. ماتریس موقعیت نسبی شاخص‌ها

۶. تعیین وزن مشخصه j ام بر اساس رابطه ۵. برای سهولت تجزیه و تحلیل، وزن مشخصه به دست آمده، نرمالیزه می‌شود و مشخصه‌هایی که SW_j بیشتری دارند، در اولویت قرار می‌گیرند.

$$ow_j = |(b_j - c_j) \times b_j| \quad \text{رابطه (۵)}$$

شیوه و روند اجرای پژوهش

تحقیق پیش‌رو بر اساس هدف از نوع کاربردی و روش اجرای آن، توصیفی - تحلیلی با استفاده از شیوه‌های پیمایشی (انجام مصاحبه با خبرگان و تهیه و توزیع پرسش‌نامه) است. داده‌ها از طریق مطالعه کتاب‌ها، مقاله‌ها و جست‌وجوی اینترنتی، گردآوری شدند. جامعه آماری پژوهش، خبرگان آگاه و آشنا با موضوع پژوهش (شامل رئیس و کارکنان کانون مرکزی، رؤسای کانون‌های ارزیابی تابعه، هیئت رئیسه ارتش و نیروهای تابعه و پژوهشگران و محققان مرکز مطالعات ارتش) بوده است. این افراد به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم با ساختار سازمانی کانون‌های ارزیابی و رشد تازه تأسیس در ارتش آشنا بودند. به‌منظور انتخاب خبرگان و تعیین حجم نمونه، از روش نمونه‌گیری هدفمند (مبتنی بر معیار) استفاده شد. شایان ذکر است که نمونه‌گیری هدفمند، یکی از روش‌های رایج است که در آن، نمونه‌ها بر مبنای شاخص‌های دقیق و مرتبط با موضوع تحقیق توسط محقق برگزیده می‌شوند (اونو و گبوزی و کالینز^۱، ۲۰۰۷). در روش نمونه‌گیری هدفمند، پژوهشگر افرادی را انتخاب می‌کند که ویژگی خاص و دانش مقبولی در ارتباط با پدیده مدنظر دارند (باسول و کنون^۲، ۲۰۱۲). در همین راستا، حجم نمونه به‌صورت تمام شمار ۲۴ نفر بود. ویژگی افراد در جدول ۱ مشاهده می‌شود.

جدول ۱. توصیف پاسخ‌گویان (جامعه نمونه)

عنوان	ویژگی پاسخ‌گویان	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۲۴	۱۰۰
	زن	۰	۰
سن	۳۰ تا ۴۰	۵	۲۰/۸
	۴۰ تا ۵۰	۱۲	۵۰
تحصیلات	۵۰ تا ۶۰	۷	۲۹/۱
	دکتری	۱۸	۷۵
شغل	کارشناس ارشد	۶	۲۵
	فرمانده	۹	۳۷/۵
شغل	شاغل در کانون ارزیابی	۱۱	۴۵/۸
	پژوهشگر	۴	۱۶/۶
جمع		۲۴ نفر	

برای اجرای پژوهش، نخست عوامل کلی و مرتبط و مؤثر بر موفقیت استقرار کانون‌های ارزیابی و رشد در ارتش ج.ا. ایران شناسایی شد؛ سپس به‌کمک مدل تحلیل اهمیت - عملکرد و با بهره‌مندی از نظر خبرگان، به ارزیابی و وزن‌دهی عوامل اقدام شد و عواملی که نقش مهم و تأثیرگذاری داشتند، مشخص شدند. شایان ذکر است که برای تعیین روایی تحقیق، پرسش‌نامه‌ای از عوامل احصاشده تهیه شد و قبل از توزیع میان اعضای نمونه، توسط ۹ نفر از خبرگان بررسی و تأیید شد. همچنین برای تعیین پایایی ابزار تحقیق، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان آن برای بُعد اهمیت ۰/۹۱ و برای بُعد عملکرد ۰/۸۸ به‌دست آمد.

یافته‌های پژوهش

تعیین عوامل مؤثر

ابتدا با ۹ نفر از فرماندهان (هیئت رئیسه ستاد آجا و نیروهای تابعه)، در قالب مصاحبه، در خصوص میزان امید به آینده کانون‌های نوپای ارزیابی و رشد و موفقیت آن‌ها در قیاس با سایر نظام منابع انسانی در سطح آجا، بر مبنای تجارب خدمتی آنان و همچنین، محدودیت‌های احتمالی پیش‌رو و عوامل مؤثر بر استقرار موفق کانون‌های ارزیابی و رشد سؤال‌هایی مطرح و پاسخ‌ها جمع‌بندی شد. سپس با تهیه و توزیع پرسش‌نامه باز میان ۱۵ نفر از کارکنان کانون‌های ارزیابی و رشد (رؤسا و مدیران) و پژوهشگران حوزه HR شاغل در مرکز مطالعات راهبردی آجا، یک سؤال کلی پرسیده شد، بر این مبنای که از دید شما، مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر استقرار موفقیت‌آمیز کانون‌های ارزیابی و رشد در سطح ارتش کدام‌اند. با جمع‌بندی نتایج حاصل از مصاحبه‌ها و پرسش‌نامه‌ها، ۵۳ عامل کلی شناسایی شد و پس از حذف موارد تکراری و ادغام و ترکیب عوامل مشابه و هم‌جنس، این تعداد به ۲۱ عامل کاهش یافت. عوامل شناسایی شده در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

جدول ۲. عوامل مؤثر بر استقرار موفق کانون

کد	عنوان عامل
A1	نگرش مثبت مسئولان سازمان و حمایت و پشتیبانی سامانه فرماندهی (هیئت رئیسه آجا و نیروها و فرماندهان و مدیران میانی) از کانون‌های آجا
A2	فرهنگ‌سازی و ترویج فرهنگ ارزیابی و توسعه و آگاه‌سازی از الزامات و اثرهای کانون در سطح آجا (پذیرش یک رویکرد نوین ارزیابی در حوزه‌ای که ارتش در آن ادعا و قدمت چند ده ساله دارد)
A3	سیاست‌گذاری و ریل‌گذاری اولیه مناسب (تدوین اسناد، آیین‌نامه و دستورالعمل‌های مدون و اجرایی)
A4	ویژگی‌های شخصیتی بانیان و تیم اولیه طراحی و مجری (گشودگی به تجارب جدید، یادگیرندگی، هوش، خلاقیت، مناعت طبع و...)
A5	داشتن سازوکار و نظام کارآمد تربیت ارزیاب حرفه‌ای
A6	شناسایی و به‌کارگیری کادر اجرایی کارآمد در کانون (مستعد، متعهد، خلاق، رشته تحصیلی مرتبط، جوان، علاقه‌مند و با انگیزه و...)
A7	درجه و جایگاه سازمانی رؤسای کانون‌های مرکزی، تابعه و رده
A8	برقراری ارتباطات معقول بین کلیه زیرسیستم‌های نظام HR و هم‌سوسازی کارکردها و اهداف با سایر نظام منابع انسانی، به صورت عمودی و افقی (در صورت نیاز بازمهندسی نظام با محوریت کانون‌های ارزیابی)
A9	داشتن برنامه و چشم‌انداز و طرح اجرایی منسجم و یکپارچه
A10	تأمین زیرساخت‌های مناسب در کانون‌های آجا (نیروی انسانی، ساختار سازمانی مناسب، مکان فیزیکی مناسب، تجهیزات و سیستم‌های اطلاعاتی مناسب)
A11	بهینه‌سازی مستمر در مدل، بانک ابزارها و ارزیابان
A12	داشتن سازوکار مشخص، نظارت، بازخورگیری و اصلاح روندها
A13	درآمدزایی و ایجاد ارزش افزوده توسط کانون‌ها برای سازمان
A14	برندسازی و ایجاد هویت و شخصیت جذاب و پاسخ‌گوی نیاز و مأموریت‌های سازمان، به منظور تحقق نظام شایسته‌سالاری در آجا
A15	بومی‌سازی مناسب عوامل تکنیکال و کلیدی موفقیت کانون (مدل، ابزار، ارزیابان و...)
A16	رعایت ترکیب و استفاده مناسب ارزیابان صف و ستاد، درون سازمانی و برون سازمانی، جوان و میان‌سال
A17	اجرای پایلوت و استقرار مرحله‌ای فرایندهای کانون در گستره سازمانی با رویکرد اصلاحی
A18	فراهم کردن سازوکار توسعه عوامل کانون به لحاظ کاربست تجارب، دانش تخصصی و مدیریتی و روان‌شناسی (بازدید از سازمان‌های موفق ملی و بین‌المللی)
A19	گسترش کاربست و توجه به اثربخشی نتایج کانون در حوزه‌های مختلف همچون تصمیم‌سازی برای انتصاب، توسعه افراد و...
A20	پایش مستمر روایی و پایایی در حوزه‌های مختلف کانون با رویکرد دقیق علمی
A21	بررسی مداوم هزینه و فایده، تغییرات ایجادشده در سازمان (بر مبنای خروجی کانون) و ارائه گزارش‌های مداوم به مسئولان و آحاد کارکنان و ایجاد اعتماد به کانون در گستره سازمان

در ادامه با تهیه پرسش‌نامه و توزیع میان ۲۴ خبره پژوهش، ارزش اهمیت (b_{jp}) و ارزش عملکرد (c_{jp}) هر عامل، به‌صورت مجزا و بر اساس مقیاس لیکرت پنج‌تایی مطابق جدول ۳ تعیین می‌شود.

جدول ۳. ارزش اهمیت و عملکرد عوامل

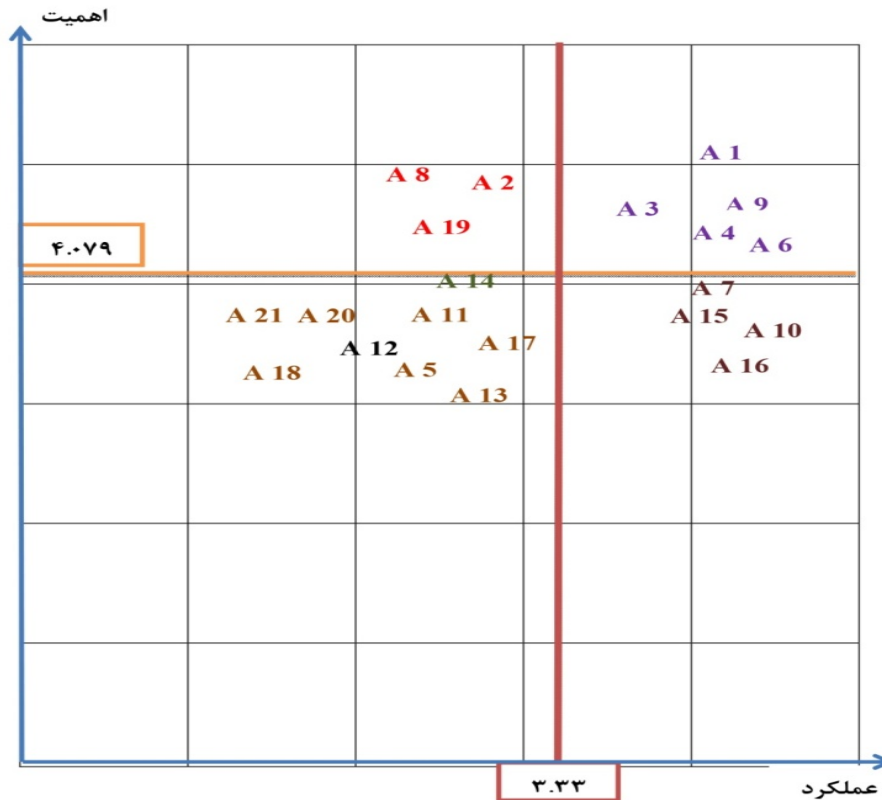
کد عامل	ارزش اهمیت b_{jp}					ارزش عملکرد c_{jp}				
	۱	۲	۳	۴	۵	۱	۲	۳	۴	۵
A1	-	-	-	-	۲۴	-	-	-	-	۸
A2	-	-	-	۱۲	۱۶	۴	-	-	-	۴
A3	-	-	۴	-	۱۲	۴	۱۲	-	-	۴
A4	-	-	۴	-	۱۲	۴	۱۲	-	-	۸
A5	-	۴	۸	۴	۴	۴	۸	۸	-	-
A6	-	-	-	-	۸	۸	۱۶	-	-	۸
A7	-	-	-	-	۴	۴	۲۰	-	-	-
A8	-	-	-	۱۶	۲۴	۵	-	-	-	۴
A9	-	-	۴	-	۱۲	۴	۱۲	-	-	۸
A10	-	-	۴	-	۴	۴	۱۶	۴	-	-
A11	-	-	۸	-	۴	۴	۱۲	۲۰	-	-
A12	-	-	۸	۴	۴	۴	۱۲	۲۰	-	-
A13	-	۴	۱۲	-	۸	۴	۱۲	-	-	۳
A14	-	-	۴	۴	۴	۴	۱۶	۴	-	-
A15	-	-	۴	-	۴	۴	۱۶	۲۰	-	-
A16	-	-	۸	-	-	۴	۱۶	-	-	۸
A17	-	-	۸	۸	-	۴	۱۶	-	-	۳
A18	-	۴	۴	۱۲	-	۴	۱۶	-	-	۲/۵
A19	-	-	-	۱۶	۱۶	۴	۸	-	-	۴
A20	-	-	۸	-	۴	۴	۱۲	۱۶	-	-
A21	-	-	۱۲	۱۲	-	۸	۴	۱۲	-	-

در گام بعد، ارزش آستانه اهمیت و عملکرد عوامل را به‌دست می‌آوریم:

$$\mu_b = 4/0.79$$

$$\mu_c = 3/3$$

سپس موقعیت نسبی هر یک از عوامل را مطابق شکل ۳ روی ماتریس اهمیت - عملکرد تعیین می‌کنیم.



شکل ۳. موقعیت نسبی عوامل در ماتریس

در ادامه، وزن هر یک از عوامل را بر اساس رابطه ۶ مشخص و به نرمالیزه کردن وزن‌های به دست آمده برای هر یک از عوامل اقدام می‌کنیم. در نهایت هر عامل بر مبنای وزن نرمال خود (sw_j) اولویت‌بندی می‌شود (جدول ۴).

$$ow_j = |(b_j - c_j) \times b_j| \tag{۶}$$

جدول ۴. تعیین وزن و اولویت‌بندی عوامل

کد عامل	وزن عامل	وزن نرمال عامل	کد عامل	وزن عامل	وزن نرمال عامل
A1	۵	۰/۰۷۱۹۱۴	A12	۳/۸۳۳۳۳۳	۰/۰۵۵۱۳۴
A2	۸/۵۵۵۵۵۹	۰/۱۲۳۰۵۲	A13	۰/۵۲۷۷۷۹	۰/۰۰۷۵۹۱
A3	۲/۱۶۶۶۶۷	۰/۰۳۱۱۶۳	A14	۳/۳۳۳۳۳۲	۰/۰۴۷۹۴۲
A4	۰/۷۲۲۲۱۹	۰/۰۱۰۳۸۷	A15	۰/۶۶۶۶۶۸	۰/۰۰۹۵۸۹
A5	۲/۳۳۳۳۳۵	۰/۰۳۳۵۶	A16	۱/۲۲۲۲۲۱	۰/۰۱۷۵۷۹
A6	۲/۲۷۷۳۳۴	۰/۰۳۱۲۳۱	A17	۲/۴۴۴۴۴۶	۰/۰۳۵۱۵۸
A7	۰/۶۶۶۴۴۶	۰/۰۰۹۹۸۸	A18	۳/۵	۰/۰۵۰۳۴
A8	۱۱/۶۶۶۶۶۷	۰/۱۶۷۷۹۹	A19	۹/۳۳۳۳۳۴	۰/۱۳۴۳۳۹
A9	۰/۷۲۲۲۱۹	۰/۰۱۰۳۸۷	A20	۴/۴۷۲۲۱۹	۰/۰۶۴۳۲۳
A10	۰/۶۶۶۶۶۸	۰/۰۰۹۵۸۹	A21	۵/۱۱۱۱۰۹	۰/۰۷۳۵۱۲
A11	۲/۵۵۵۵۵۳	۰/۰۳۶۷۵۶			

بحث

بر اساس سؤال مطرح شده در تحقیق (از میان عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار کانون‌های ارزیابی و رشد در سطح ارتش، کدام عوامل اولویت و اهمیت بیشتری دارند؟) عوامل A۱، A۳، A۴، A۶ و A۹ با توجه به محل قرارگرفتن در ماتریس موقعیت نسبی (شکل ۳) و وزن به‌دست‌آمده (جدول ۴)، به‌عنوان عوامل اولویت‌دار و تأثیرگذار بر موفقیت استقرار کانون‌های ارزیابی و رشد در سطح ارتش تعیین شدند که نسبت به سایر عوامل، هم اهمیت نسبی و هم عملکرد بیشتری دارند. بر اساس یافته‌های تحقیق، می‌توان نتیجه گرفت که سلسله‌مراتب فرماندهی در سطح ستاد آجا و نیروهای تابعه و کارکنان کانون‌های ارزیابی و رشد، نقش، اهمیت و تأثیر عوامل اشاره را درک کرده‌اند و راهبرد مناسب و مطلوب برای این گروه، حفظ و ثبات و تداوم وضعیت کنونی این عوامل در سازمان است. در این خصوص، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. نگرش مثبت مسئولان سازمان و حمایت و پشتیبانی سامانه فرماندهی (هیئت رئیسه آجا و نیروها و فرماندهان و مدیران میانی) از کانون‌های آجا؛
۲. سیاست‌گذاری و ریل‌گذاری اولیه مناسب (تدوین اسناد، آیین نامه و دستورالعمل‌های مدون و اجرایی)؛
۳. ویژگی‌های شخصیتی بنیان و تیم اولیه طراحی و مجری (گشودگی به تجارب جدید، یادگیرندگی، هوش، خلاقیت، مناعت طبع و...)
۴. شناسایی و به‌کارگیری کادر اجرایی کارآمد در کانون (مستعد، متعهد، خلاق، رشته تحصیلی مرتبط، جوان، علاقه‌مند و با انگیزه و...)
۵. داشتن برنامه و چشم‌انداز و طرح اجرای منسجم و یکپارچه.

از سوی دیگر عوامل A۲، A۸ و A۱۹ با توجه به محل قرارگرفتن در ماتریس موقعیت نسبی (شکل ۳) و وزن به‌دست‌آمده (جدول ۴)، عوامل مهم و تأثیرگذار بر موفقیت استقرار کانون‌های ارزیابی و رشد در سطح ارتش هستند که اهمیت آن‌ها کمابیش زیاد است؛ اما به دلیل نداشتن برنامه‌ریزی مناسب از جانب مسئولان و تصمیم‌گیرندگان سازمان، عملکرد مطلوب و مقبولی در سطح آجا ندارند؛ از این رو راهبرد مطلوب و مناسب برای این عوامل، تلاش و برنامه‌ریزی فرماندهان و مسئولان عالی سازمان، به‌منظور دستیابی به عملکرد مناسب و مقبول برای این سه عامل و توجه و حساسیت بیشتر به آن‌هاست. در خصوص عوامل قرار گرفته در این ناحیه، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. فرهنگ‌سازی و ترویج فرهنگ ارزیابی و توسعه و آگاه‌سازی از الزامات و اثرهای کانون در سطح آجا (پذیرش رویکرد نوین ارزیابی در حوزه‌ای که ارتش در آن ادعا و قدمت چند ده ساله دارد)؛
۲. برقراری ارتباطات معقول بین کلیه زیرسیستم‌های نظام HR و هم‌سوسازی کارکردها و اهداف با سایر نظام منابع انسانی به‌صورت عمودی و افقی (در صورت نیاز بازمهندسی نظام با محوریت کانون‌های ارزیابی)؛
۳. گسترش کاربست و توجه به اثربخشی نتایج کانون در حوزه‌های مختلف همچون تصمیم‌سازی برای انتصاب، توسعه افراد و

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

انتخاب افراد لایق و شایسته، یکی از عوامل اساسی در موفقیت و تعالی سازمان‌هاست. این مهم در ارگان‌های نظامی اهمیت دوچندانی دارد. فقدان نظام شایسته‌سالاری خسارت جبران‌ناپذیری را در حوزه امنیت ملی و دفاع برای کشور به بار خواهد آورد؛ بنابراین، شناسایی، انتصاب و ارتقای فرماندهان و مدیران ارشد در رده‌های مختلف سازمانی، باید بر مبنای معیارهای علمی و نوین صورت پذیرد و داشتن چنین رویکرد مناسب و معقولی، رشد و پیشرفت حال حاضر و آینده سازمان را تضمین خواهد کرد. در همین راستا، استقرار کانون‌های ارزیابی و رشد در سطح ارتش ج.ا. ایران و کاربست نتایج آن، موازی با سایر روش‌های ارزیابی سنتی و متداول، فرایند سنجش و ارزیابی و شناسایی و انتخاب کارکنان و رشد آنان را منصفانه‌تر و با رویایی بالاتری انجام خواهد داد.

به‌منظور استقرار موفقیت‌آمیز کانون‌های ارزیابی و رشد در سطح ارتش، نتایج به‌دست آمده از این تحقیق می‌بایست از جانب هیئت رئیسه ارتش و نیروهای تابعه و همچنین، فرماندهان و مدیران راهبردی سازمان، بیش از پیش در کانون توجه قرار گیرد و ضمن حفظ و ادامه موفقیت فعلی عوامل مهم و با عملکرد بالا، برای افزایش عملکرد عواملی که بر طبق نتایج به‌دست آمده، اهمیت زیاد، اما عملکرد پایین داشتند، برنامه‌ریزی و اقدام کنند.

بر اساس نتایج به‌دست آمده موضوعات زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. کانون‌های تابعه در سطح نیروهای آجا با برگزاری همایش‌های فصلی و سالیانه، به انجام فرهنگ‌سازی و پذیرش رویکرد نوین ارزیابی در کانون‌های ارزیابی و رشد در اذهان کارکنان و به‌ویژه فرماندهان و مدیران میانی و ارشد سازمان اقدام کنند و کانون مرکزی آجا نیز در بازدیدهای سالیانه از کانون‌های تابعه و رده نیروها، بر این مهم نظارت کنند؛

۲. به‌منظور برقراری ارتباطات میان زیرسیستم‌های نظام HR و هم‌سوسازی کارکردها و اهداف، کانون مرکزی آجا به برگزاری جلسه‌های هم‌اندیشی با معاونت‌های نیروی انسانی و بازرسی آجا اقدام کند و برای بازمهندسی نظام ارزیابی و کاربست آن در سطح نیروهای تابعه آجا، برنامه‌ریزی و اقدام لازم را در دستور کار قرار دهد؛

۳. فرماندهان نیروهای تابعه آجا، به‌منظور کاربست نتایج کانون‌های تابعه در حوزه‌های مختلف همچون انتصابات، ارتقا و توسعه کارکنان، به‌ویژه در سطوح مدیران و فرماندهان میانی و ارشد، زمینه‌سازی و برنامه‌ریزی لازم را انجام دهند.

در پایان پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی، بر مبنای عوامل مهم و کلیدی به‌دست آمده از این پژوهش، سناریوهای آینده موفقیت یا عدم موفقیت کانون‌های ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی آجا و میزان و امکان تحقق کاربست نتایج کانون‌ها در نظام منابع انسانی آجا با دید و نگاه آینده‌نگرانه و در افق زمانی ۱۰ سال آینده تدوین شود.

منابع

اکبری، مهناز؛ فیاضی، مرجان؛ جمشیدی کوهساری، حمزه (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی عارضه‌های کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸ (۲۳)، ۱۰۳-۱۲۹.

- بسبجی، عسل (۱۳۹۸)، طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌الملل، رساله مقطع دکتری، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد دانشگاه الزهرا (س)، استاد راهنما: محمدعلی بابایی زکلیکی، تهران.
- جعفرزاده، مجتبی؛ رازینی، روح‌الله و مطیعی، میثم (۱۳۹۹). ارزیابی عملکرد هیئت‌های مذهبی دانشگاهی مبتنی بر رویکرد تحلیل اهمیت - عملکرد، فصلنامه فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۱۰(۳۴)، ۱۰۳-۱۲۶.
- حسینی، معصومه سادات (۱۳۹۴). شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مراکز سنجش شایستگی و ارائه مدلی برای آن، پایان نامه مقطع کارشناسی ارشد، دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت، دانشگاه شاهرود.
- رضاعلی، منیر؛ محمدی، حدیث و عسگرشهبازی، مهیا (۱۴۰۰)، طراحی الگوی پیاده‌سازی مدیریت استعدادها در شرکت ایران‌خودرو، مجله تدبیر، ۳۲(۳۲۶)، ۲۲-۳۲.
- روزبه، محمدحسین؛ موسی خانی، مرتضی؛ رحمانی، حامد (۱۴۰۳)، مطالعه تطبیقی مهارت‌های بازی‌گونه‌سازی با شایستگی‌های کانون ارزیابی مدیران. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۵۶، ۱۱-۲۷.
- سامانی‌پور، حمیدرضا؛ شاطریان محمدی، فاطمه؛ عسکریان، مهناز و محمدداودی، امیرحسین (۱۴۰۲)، اعتباریابی فرایند کانون ارزیابی مالک مدیران بنگاه‌های صنعتی کوچک و متوسط SME، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۶(۳)، ۱۴۵-۱۷۷.
- سرلک، محمدعلی؛ عابدی اردکانی، مصطفی؛ درویش، حسن؛ فراتی، حسن (۱۴۰۰)، شناسایی شاخص‌های توسعه شایستگی کارکنان در کانون ارزیابی و توسعه با رویکرد الگوسازی ساختاری تفسیری، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۵(۲۰)، ۳۷-۵۸.
- صفری، رویا؛ قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی‌اصغر؛ نرگسیان، عباس (۱۴۰۱)، شناسایی عوامل مؤثر بر روایی سازه کانون‌های ارزیابی با استفاده از رویکرد فراترکیب، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۵۰)، ۱۲۹-۱۵۱.
- طیبی، محمدرضا؛ حسینی، ابوالحسن و رضایی، تیمور (۱۳۹۴). ارزیابی شاخص‌های حکمرانی خوب شهری در شهرهای مقصد گردشگری به روش IPA (مطالعه موردی: شهر تنکابن)، فصلنامه گردشگری شهری، ۲(۳)، ۲۱۹-۲۳۱.
- عبداللهی، نورعلی و شهر آیینی، سیدمجتبی (۱۴۰۳)، تحلیل نظارتی بر استقرار کانون‌های ارزیابی مدیران مبتنی بر مدل شایستگی در نظام اداری، گزارش دفتر مطالعات مدیریت (گروه منابع انسانی و امور استخدامی) مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی ایران، تهران.
- لطیفی، میثم؛ طهماسبی بلوک‌آباد، رضا؛ جوادی، مجتبی و میرزایی هاوشکی، محمدحسن (۱۳۹۷). استخراج و اولویت‌بندی راهبردهای نیل به مرجعیت علمی ج.ا. ایران با روش تحلیل اهمیت عملکرد، فصلنامه راهبرد، ۲۷(۸۶)، ۵-۲۹.
- نجفی، سجاد (۱۴۰۲). تبیین شاخص‌های کلیدی تأثیرگذار بر انتصاب مشاغل جایگاه ۱۷ به بالا در نراجا در افق زمانی ۱۴۱۰، پروژه تحقیقاتی، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات نراجا.
- هادی‌نژاد، فرهاد و امیری، مقصود (۱۴۰۳)، ارتقای کیفیت ارزیابی مدیران در کانون‌های ارزیابی و توسعه با استفاده از روش تاپسیس توسعه‌یافته با اعداد فازی شش‌ضلعی، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱۴(۴)، ۹۳-۱۱۳.
- یاراحمدی خراسانی، مهدی؛ سادات ناصری، نازیا و فریبرز، الهام (۱۴۰۰)، طراحی مدل مفهومی کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران دستیابی به نظام ارتقای مطلوب عملکرد سازمانی با رویکرد کیفی، فصلنامه مدیریت تحول، ۱۳(۲۶)، ۱۲۵-۱۵۶.

References

- Abdollahi, N. & Shahr Aini, S. M. (2025). *Supervisory Analysis on the Establishment of Competency-Based Assessment Centers for Managers in the Administrative System*, Report of the Management Studies Office (Human Resources and Employment Group), Islamic Parliament Research Center of Iran, Tehran. (in Persian)

- Akbari, M., Fayyazi, M. & Jamshidi Kouhsari, H. (2016). Identification and Prioritization of Dysfunctions in Assessment and Development Centers in Iran. *Human Resource Management Research Quarterly*, 8(23), 103–129. (in Persian)
- Andrews, R., Beynon, M. J. & McDermott, A. M. (2016). Organizational capability in the public sector: A configurational approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 239-258.
- Basiji, A. (2019). *Design and Explanation of a Competency Model for International Marketing Managers*, PhD Dissertation, Faculty of Social Sciences and Economics, Al-Zahra University, Tehran. (in Persian)
- Boswell, C. & Cannon, Sh. (2012). *Introduction to nursing research* (3rd ed). Burlington, MA: Jones & Bartlett Publishers.
- Byham, W. (2018). *Developing Dimension/Competency-Based Human Resource systems*. Canada. 1-36.
- Collings, D.G. & Mellahi, K., (2009). Strategic talent management: A review and research agenda, *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Dreyer, C. (2025). *The Business Case for Assessment and Development Centers*. SHL. April 8 , Retrieved from: <https://www.shl.com/resources/by-type/blog/2025/the-business-case-for-assessment-and-development-centers>.
- Eskildsen, K. & Kristensen, K. (2006). Enhancing IPA, *Productivity and Performance Management*, 55, 23-41.
- Hadinejad, F. & Amiri, M. (2025). Enhancing the Quality of Managerial Evaluation in Assessment and Development Centers Using Extended TOPSIS Method with Hexagonal Fuzzy Numbers, *Human Resource Studies Quarterly*, 14(4), 93–113. (in Persian)
- Hosseini, M. S. (2015). *Identification of Factors Affecting the Successful Establishment of Competency Assessment Centers and Presenting a Model*, Master's Thesis, Faculty of Industrial Engineering and Management, Shahrood University. (in Persian)
- HsinChih, C. (2006). Assessment center: a critical mechanism for assessing HRD effectiveness and accountability. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 247- 264.
- Jackson, D. J. R., Blair, M. D. & Ingold, P. V. (2024). Assessment centers: Reflections, developments, and empirical insights. *Industrial and Organizational Psychology*, 17(2), 149–153.
- Jafarzadeh, M., Razini, R. & Motiee, M. (2020). Performance Evaluation of University Religious Boards Based on the Importance–Performance Analysis Approach, *Islamic University Culture Quarterly*, 10(34), 103–126. (in Persian)
- Kleinmann, M. & Ingold, P.V. (2019) Toward a better understanding of assessment centers:A conceptual review. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 6, 349-372.
- Latifi, M., Tahmasbi Boloukabad, R., Javadi, M. & Mirzaei Havoshki, M. H. (2018). Extraction and Prioritization of Strategies to Achieve Scientific Authority of the I.R. of Iran Using Importance–Performance Analysis, *Rahbord Quarterly*, 27(86), 5–29. (in Persian)

- Najafi, S (2023). *Explaining Key Indicators Influencing the Appointment of Positions Level 17 and Above in the I.R. Army by 2031*, Research Project, Tehran: Army Studies and Research Center. (in Persian)
- Onwuegbuzie, A. J. & Collins, K. M. T. (2007). A typology of mixed methods sampling designs in social science research, *Qualitative Report*, 12 (2).
- Rezaali, M., Mohammadi, H. & Asgarshahbazi, M. (2021). Designing a Talent Management Implementation Model in Iran Khodro Company, *Tadbir Journal*, 32(326), 22–32. (in Persian)
- Rouzbeh, M. H., Mousakhani, M., Rahmani, H. (2025). A Comparative Study of Gamification Skills with Assessment Center Competencies for Managers, *Development and Transformation Management Quarterly*, 56, 11–27. (in Persian)
- Safari, R., Gholipour, A., Pourezat, A. A. & Nargesiyani, A. (2022). Identifying Factors Affecting Construct Validity of Assessment Centers Using Meta-Synthesis Approach, *Human Resources Management Research Quarterly*, 14(50), 129–151. (in Persian)
- Samaneipour, H, Shateryan Mohammadi, F, Askariyan, M & Mohammad Davoudi, A (2023). *Validation of the Assessment Center Process for Evaluating Ownership Competencies of Managers in Small and Medium Industrial Enterprises (SMEs)*. Quarterly Journal of Management and Development Process, 36(3), 145–177. (in Persian)
- Sarlak, M. A., Abedi Ardakani, M., Darvish, H., Farati, H. (2021). Identifying Competency Development Indicators in Assessment and Development Centers Using Interpretive Structural Modeling, *Strategic Defense Management Studies Quarterly*, 5(20), 37–58. (in Persian)
- Shree, S. Sh. & Singh, A. (2019). Exploring Gamification for Recruitment through Actor Network Theory. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(2), 242-257.
- Tabibi, M. R., Hosseini, A. & Rezaei, T. (2015). Evaluation of Urban Good Governance Indicators in Tourist Destination Cities Using IPA Method (Case Study: Tonekabon City), *Urban Tourism Quarterly*, 2(3), 219–231. (in Persian)
- Tseng, T. (2011). *Development of an Assessment Center as a Selection Method for I/O Graduate Applicants*. Unpublished Master's thesis, Minnesota State University, Mankato.
- Yarahmadi Khorasani, M., Sadat Naseri, N. & Fariborzi, E. (2021). Designing a Conceptual Model of Assessment and Development Centers for Managerial Competencies to Achieve Optimal Organizational Performance Promotion – A Qualitative Approach, *Transformation Management Research Journal*, 13(26), 125–156. (in Persian)