



تحلیلی بر ابزارهای سنجش شایستگی در به‌کارگیری نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۱۰/۲۴

شماره مسلسل:

۲۱۲۴۴



مرکز پژوهش‌های
مجلس شورای اسلامی

عنوان گزارش:

تحلیلی بر ابزارهای سنجش شایستگی در به‌کارگیری نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی

نوع گزارش: طرح ولایحه □، نظارتی □، راهبردی □، پیش‌نویس قانون □

نام دفتر:

مطالعات مدیریت (گروه منابع انسانی و امور استخدامی)

تهیه و تدوین کنندگان:

نورعلی عبداللهی، سیدمجتبی شهرآئینی (گروه منابع انسانی و امور استخدامی)

مدیر مطالعه:

سیدمجتبی شهرآئینی

اظهار نظر کنندگان:

مسعود بنافی (عضو هیئت علمی دانشکده حکمرانی دانشگاه تهران)، زهرا سپهر (رئیس سابق گروه طراحی و راهبری آزمون‌های استخدامی سازمان اداری و استخدامی کشور)، محمدمهدی منتظری (ارزیاب حرفه‌ای کانون‌های ارزیابی)، حسین بهنام‌پور (دفتر مطالعات مدیریت)، علی نیلی آرام (معاون امور برنامه‌ریزی و تامین نیروی انسانی)

ناظران علمی:

مهدی عبدالحمید، حسین اصلی‌پور

گرافیک و صفحه‌آرایی:

ساجده زارع مرزی

واژه‌های کلیدی:

۱. قانون مدیریت خدمات کشوری
۲. استخدام و به‌کارگیری
۳. ابزارهای سنجش شایستگی
۴. ابزارهای انتخاب کارمند
۵. منابع انسانی

تاریخ شروع مطالعه:

۱۴۰۲/۰۶/۳۱



فهرست مطالب

چکیده.....	۶
خلاصه مدیریتی.....	۷
۱. مقدمه.....	۹
۲. پیشینه.....	۱۰
۳. ابزارهای سنجش شایستگی کارکنان.....	۱۵
۴. پیشنهادهایی برای دستگاه‌های اجرایی در خصوص استفاده از ابزارهای انتخاب کارمند.....	۳۲
۵. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری.....	۳۹
منابع و مآخذ.....	۴۲

فهرست جداول

جدول ۱. سیاست‌های کلی و قوانین مرتبط با صلاحیت‌های استخدام.....	۱۱
جدول ۲. بخشنامه‌های مرتبط با احراز شایستگی داوطلبان آزمون‌های استخدامی.....	۱۱
جدول ۳. تغییرات اعمال شده در دستورالعمل برگزاری امتحان عمومی و تخصصی برای استخدام در دستگاه‌های اجرایی.....	۱۲
جدول ۴. ارتباط بین مدل پنج‌عاملی شخصیت و شایستگی‌های کانون ارزیابی مطالعه آرتور.....	۲۱
جدول ۵. اصطلاحات مهم در زمینه روایی ابزارهای سنجش شایستگی.....	۲۴
جدول ۶. روایی عملیاتی عملکرد شغلی ابزارهای ارزیابی.....	۲۵
جدول ۷. روایی تخمینی ابزارهای ارزیابی با داده‌های انعکاسی.....	۲۷
جدول ۸. روایی تخمینی رویه‌های ارزیابی با داده‌های شکل‌یابنده.....	۲۸
جدول ۹. روایی ترکیب‌های سه‌گانه ابزارهای پیش‌بینی عملکرد شغلی.....	۳۷
جدول ۱۰. چک‌لیست ارزیابی کیفیت کانون‌های ارزیابی.....	۳۸
جدول ۱۱. پیشنهاد توصیه‌سیاستی ویژه گزارش‌های راهبردی/نظارتی.....	۴۱

فهرست شکل‌ها

شکل ۱. نمودار ترکیب و روند تخصیص اعتبارات در آموزش عالی انگلستان.....	۱۶
شکل ۲. انواع روایی ابزارهای انتخاب کارمند.....	۲۳
شکل ۳. انواع روایی ابزارهای انتخاب کارمند.....	۲۶
شکل ۴. نمودار سنجش شایستگی‌های تحلیلی و رفتاری در کشورهای عضو OECD.....	۳۱



تحلیلی بر ابزارهای سنجش شایستگی در به‌کارگیری نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی

Doi: [10.22034/mrc.report.21244](https://doi.org/10.22034/mrc.report.21244)

چکیده



به‌موجب ماده (۴۴) قانون مدیریت خدمات کشوری، ورود به خدمت پس از پذیرفته شدن در آزمون عمومی و تخصصی امکان‌پذیر است. در سال‌های اخیر مرحله ارزیابی تکمیلی اهمیت بیشتری یافته و علاوه بر مصاحبه، از ابزارهای متنوعی نظیر کانون‌های ارزیابی در سنجش شایستگی داوطلبان استفاده می‌شود. ابزارهای سنجش شایستگی به‌منظور پیش‌بینی عملکرد شغلی داوطلبان در آینده به‌کار گرفته می‌شود. هر سنجش ارزیابی شامل یک سازه و یک ابزار است. سازه‌ها مفاهیمی انتزاعی بوده که قابل مشاهده نیستند و صرفاً از طریق رفتارهای بروز یافته یا پدیده‌های قابل مشاهده استنباط می‌شوند. به‌منظور ارتقای قابلیت پیش‌بینی عملکرد، به‌طور معمول ترکیبی از ابزارهای سنجش شایستگی در فرایند ارزیابی به‌کار گرفته می‌شود. در این راستا کیفیت و دقت ابزارهای سنجش شایستگی، به رعایت اصول و استانداردهای به‌کارگیری آن‌ها بستگی داشته و به‌کارگیری صحیح یک ابزار، بهتر از استفاده غیراصولی از چندین ابزار است. توجه به شایستگی‌های کلیدی در انتخاب کارمند و خودداری از ارزیابی شایستگی‌های غیر ضروری، انتخاب بین مهارت‌های فعلی یا توانمندی‌های بالقوه در داوطلبان، طراحی تمرین‌های استاندارد و عدم به‌کارگیری تمرین‌های غیر مرتبط با شغل، تجمع عملکرد داوطلب در مراحل مختلف ارزیابی و خودداری از ارزیابی مرحله به مرحله، انجام فرایند ارزیابی توسط یک تیم واحد و پرهیز از چندپاره شدن تیم‌های ارزیابی، عدم اکتفا به مجوز سازمان اداری و استخدامی و انجام ارزیابی‌های تکمیلی در خصوص کیفیت مؤسسه‌های ارزیابی و ارزیابان، از جمله راهکارهای ارتقای کیفیت ارزیابی داوطلبان است که در این گزارش به آن اشاره واقع شده است.



بیان/شرح مسئله

بهموجب ماده (۴۴) قانون مدیریت خدمات کشوری، به‌کارگیری افراد در دستگاه‌های اجرایی پس از پذیرفته شدن در امتحان عمومی و تخصصی امکان‌پذیر بوده و دستورالعمل نحوه برگزاری امتحان عمومی و تخصصی به تصویب شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی می‌رسد. بر این اساس سازمان اداری و استخدامی کشور در بخشنامه «دستورالعمل نحوه برگزاری آزمون استخدامی دستگاه‌های اجرایی کشور» مورخ ۱۴۰۱/۱۲/۰۹، تغییراتی را نسبت به بخشنامه‌های سابق در این خصوص اعمال کرد. براساس تغییرات اعمال شده، دستگاه‌های اجرایی می‌توانستند وزن مرحله تخصصی ارزیابی را افزایش دهند. همچنین عبارت «ارزیابی تکمیلی» جایگزین «مصاحبه استخدامی» شده و دستگاه‌های اجرایی ملزم شدند ابزارهای متنوع‌تری را به‌کار گیرند. در نتیجه براساس این بخشنامه، پس از این تاریخ دستگاه‌های اجرایی علاوه بر مصاحبه، از سایر ابزارهای ارزیابی نظیر **کانون‌های ارزیابی**، **تمرین‌های شبیه‌سازی** و **آزمون‌های شخصیتی** نیز در مرحله ارزیابی تکمیلی داوطلبان استخدام، استفاده کردند.

نقطه‌نظرات/یافته‌های کلیدی

ابزارهای سنجش شایستگی به دنبال بررسی **تفاوت‌های فردی** و قابلیت آن در **پیش‌بینی عملکرد شغلی** هستند. هر سنجه ارزیابی از یک سازه و یک ابزار تشکیل شده است. **سازه‌ها مفاهیمی انتزاعی بوده که قابل مشاهده نیستند** و صرفاً از طریق رفتارهای بروز یافته یا پدیده‌های قابل مشاهده استنباط می‌شوند؛ به‌عنوان مثال توانایی شناختی (هوش) یک سازه است که از طریق ابزارهای مختلفی نظیر آزمون‌های هوش، تمرین تحلیلی یا مصاحبه قابل ارزیابی است. از جمله انواع سازه‌ها در پیش‌بینی عملکرد می‌توان به توانایی شناختی (هوش)، ابعاد شخصیتی (به‌طور مثال مدل پنج عاملی: برون‌گرایی، پذیرش تجربه جدید، توافق‌پذیری، وجدان و پایداری احساسی) و شایستگی‌های کانون‌های ارزیابی (نظیر ارتباطات مؤثر، در نظر گرفتن و توجه به دیگران، انگیزش، اثرگذاری بر دیگران، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، حل مسئله و ظرفیت تحمل استرس و عدم قطعیت) اشاره کرد. سازه‌های مذکور از طریق ابزارهایی نظیر انواع **آزمون‌های هوش**، **شخصیت**، **کانون‌های ارزیابی** و موارد مشابه سنجش می‌شوند. در مطالعات علمی بیش از ۳۰ ابزار برای سنجش شایستگی و استخدام کارمندان معرفی شده که از جمله آن می‌توان به آزمون‌های هوش، آزمون‌های صداقت، انواع مصاحبه‌های شغلی ساختاریافته و غیرساختاریافته، پنج عامل شخصیتی، تجربه شغلی، آزمون تناسب فرد-سازمان، ارزیابی ۳۶۰ درجه، آزمون‌های قضاوت موقعیتی، کانون ارزیابی، آزمون‌های نمونه‌کاری و آزمون‌های دانش شغلی، اشاره کرد. در ادبیات علمی تلاش‌هایی برای سنجش روایی ابزارهای مختلف و میزان موفقیت آن‌ها در پیش‌بینی عملکرد شغلی انجام شده است. در این راستا، ضمن انجام مطالعات فراتحلیلی در خصوص روایی ابزارهای انتخاب کارمند، **ترکیب‌هایی از ابزارها** برای پیش‌بینی انواع عملکرد شغلی معرفی شده تا امکان دستیابی به دقیق‌ترین پیش‌بینی میسر باشد. در این میان، آنچه که **بیش از تعداد ابزار به‌کار گرفته شده اهمیت دارد**، رعایت **استانداردهای ارزیابی** است. به‌طورمثال، ابزار «مصاحبه» در صورتی که با رعایت قواعد و به‌صورت ساختاریافته اجرا شود، روایی قابل توجهی خواهد داشت. این درحالی است که مصاحبه ساختاریافته روایی پایینی داشته و امکان پیش‌بینی عملکرد آینده را ندارد. در این راستا به‌کارگیری کانون‌های ارزیابی در انتصاب مدیران حرفه‌ای با آسیب‌ها و نقاط ضعف فراوانی روبه‌رو بوده که همین نقاط ضعف در ارزیابی داوطلبان استخدام در دستگاه‌های اجرایی تکرار شده است. در این راستا پیشنهادهایی برای به‌کارگیری صحیح ابزارهای سنجش شایستگی در ارزیابی داوطلبان استخدام در دولت ارائه شده است.



پیشنهاد راهکارهای تقنینی، نظارتی یا سیاستی

پیشنهاد می‌شود سازمان اداری و استخدامی کشور و دستگاه‌های اجرایی در تدوین شایستگی‌های شغلی و به‌کارگیری ابزارهای سنجش شایستگی، نکات ذیل را مدنظر قرار دهند:

✓ فرایند ارزیابی زمانی قابل دفاع است که همه مراحل آن مستند بوده و در صورت هرگونه شکایت قابل ارائه باشد. ضروری است همه رفتارها و پاسخ‌های داوطلبان ثبت و ضبط شده و نمره‌دهی بر اساس آن انجام شود.

✓ کیفیت و دقت ارزیابی، به رعایت اصول و استانداردها بستگی دارد. ساخت انواع کاردستی و بازی به‌عنوان تمرین گروهی، استفاده از شایستگی‌های متعدد، ترکیب چند شایستگی متفاوت ذیل یک شایستگی، ارزیابی داوطلبان شغل‌های مختلف با یکدیگر، استفاده از گروه‌های ارزیابی متعدد برای ارزیابی داوطلبان و مشخص نبودن روش نمره‌دهی، از جمله خطاهای رایج در مرحله‌ی ارزیابی تکمیلی بوده و ضروری است از چنین خطاهایی خودداری شود.

✓ تعداد بسیار کمی از داوطلبان حائز همه شایستگی‌های موردنیاز شغل بوده و عده کمی نیز فاقد هرگونه شایستگی هستند. در نتیجه، اغلب داوطلبان واجد برخی شایستگی‌ها و فاقد برخی دیگر خواهند بود. بر این اساس، برای انتخاب صحیح باید شایستگی‌های کلیدی را مدنظر قرار داده و بر اساس آن انتخاب کرد.

✓ در تدوین شایستگی ضروری است به این مسئله توجه شود که داوطلبان برای یک شغل خاص انتخاب می‌شوند یا برای یک کارراهه شغلی. در صورت انتخاب هر یک، مدل شایستگی و فرایند ارزیابی متفاوت خواهد بود.

✓ مسئله اساسی در ارزیابی تکمیلی، به‌کارگیری صحیح ابزارهای سنجش شایستگی است. بر این اساس، به‌کارگیری صحیح یک ابزار بهتر از استفاده غیراصولی از چندین ابزار است.

✓ به‌منظور افزایش اعتبار و روایی ارزیابی، استفاده از بسته ترکیبی چند ابزار ارزیابی به نحوی که مکمل یکدیگر باشند، توصیه می‌شود.

✓ سنجش کیفیت ارزیابی و انباشت دانش سازمانی در این زمینه، مستلزم ارزیابی عملکرد کارکنان ارزیابی شده پس از استخدام و بررسی انطباق عملکرد فعلی ایشان در شایستگی‌های سنجش شده، با نتایج ارزیابی شایستگی ایشان در بدو استخدام است.

۱. مقدمه

کارآمدی و عدالت در به کارگیری نیروی انسانی در بخش عمومی یکی از وجوه و مصادیق مهم رفع تبعیض ناروا و ایجاد امکانات عادلانه برای همه و همچنین ایجاد نظام اداری صحیح، موضوع بندهای اصل سوم قانون اساسی است [۱]. در این راستا انتخاب کارکنان^۱ یکی از موضوعات محوری در علوم روانشناسی صنعتی و سازمانی بوده و سهم قابل توجهی از مطالعات رفتار کاری^۲ را به خود اختصاص داده است [۱]، [۲] و [۳]. این افراد هستند که موقعیت‌ها را می‌سازند^۳ و نوع افراد حاضر تعیین می‌کند که یک مکان چگونه به نظر می‌رسد، چه حسی منتقل می‌کند و یا چگونه رفتار می‌کند [۴]. در این راستا، انتخاب افراد برای مشاغل متناسب با توانمندی‌هایشان منبع خلق مزیت نسبی برای سازمان خواهد بود [۵]. همچنین سلامت مالی سازمان بر اساس میزان بهینه بودن فرایند انتخاب و جایابی کارکنان در سازمان، قابل پیش‌بینی است [۶]. بر این اساس، سازمان‌های عمومی و خصوصی در فرایند استخدام نیروی کار، ابزارهایی را برای پیش‌بینی عملکرد داوطلبان به کار می‌گیرند تا از این طریق احتمال انتخاب افراد توانمند از میان داوطلبان، افزایش یابد.

ابزارهای انتخاب کارمند در نظام اداری ایران نیز به کار گرفته شده و در سال‌های اخیر رواج بیشتری یافته است. در سال ۱۳۹۶ ابزار کانون ارزیابی برای انتصاب مدیران حرفه‌ای وارد نظام اداری شده و در سال‌های اخیر نیز به کارگیری ابزارهای شبیه‌سازی شغلی و مصاحبه‌های شایستگی محور در مرحله ارزیابی تکمیلی آزمون‌های استخدامی رایج شده است. رواج این ابزارها در حالی رو به گسترش است که در نظام اداری کشور اطلاع دقیقی از انواع ابزارها و تفاوت آن‌ها با یکدیگر و کارکرد هر یک از آن‌ها وجود ندارد؛ به‌طورمثال، برای انتصاب مدیران از مجموعه‌ای از ابزارها نظیر آزمون شخصیت، ارزیابی ۳۶۰ درجه، تمرین‌های شبیه‌سازی شغلی و مصاحبه استفاده می‌شود و به مجموعه آن کانون ارزیابی اطلاق می‌شود. این در حالی است که هر یک از موارد مذکور ابزاری در عرض کانون ارزیابی بوده و هر یک برای سنجش توانمندی‌ها و قابلیت‌های متفاوتی کاربرد دارند.

هدف این گزارش ارائه چارچوبی برای فهم فرایند تدوین شایستگی در استخدام کارکنان، نقاط قوت و ضعف آزمون‌ها و ابزارها و انتخاب ابزارهای متناسب برای سنجش هر یک از شایستگی‌ها و توانمندی‌هاست. در این گزارش فرایند تدوین شایستگی برای انتخاب کارمندان متناسب با شرایط سازمان مورد بحث قرار گرفته و انواع ابزارها و سنجش‌های انتخاب کارمند همراه با معیارهایی که توسط آن سنجش می‌شود، معرفی و دسته‌بندی شده است. همچنین رتبه‌بندی و میزان اعتبار هر یک از ابزارها و سنجش‌ها براساس مطالعات علمی این حوزه ارائه شده است. در نهایت، به منظور ارتقای کیفیت فرایند ارزیابی تکمیلی، به خطاهای رایج در تدوین مدل شایستگی و به کارگیری ابزارهای سنجش شایستگی اشاره شده و پیشنهادهایی به منظور اصلاح آن ارائه شده است. شایان ذکر است در این گزارش عبارت «ابزارهای انتخاب کارمند» مترادف با «ابزارهای سنجش شایستگی» است. همچنین، در فرایند تدوین گزارش علاوه بر مطالعه منابع علمی این حوزه، مصاحبه‌هایی به منظور اخذ نظرات خبرگان و کارشناسان حوزه ارزیابی و نظام اداری انجام شده است.

1. Employee Selection
2. Work Behavior
3. The People Make the Place



در این بخش ابتدا به پیشینه قوانین و مقررات مرتبط با استخدام کارکنان دولت پرداخته می‌شود و سپس مسئله سنجش شایستگی در به‌کارگیری کارکنان دولت در گزارش‌های مرکز پژوهش‌های مجلس بررسی خواهد شد.

۱-۲. پیشینه قوانین

استقرار نظام استخدامی کارآمد و عادلانه در بخش عمومی، از جمله مصادیق «رفع تبعیضات ناروا» و «ایجاد نظام اداری صحیح» موضوع بندهای «۹»^۱ و «۱۰»^۲ اصل سوم قانون اساسی بوده و یکی از ملزومات تحقق اصل بیست و هشتم قانون اساسی^۳ مبنی بر وظیفه دولت در خصوص ایجاد شرایط مساوی برای احراز مشاغل، محسوب می‌شود [۷]. همچنین طبق بند «۲» سیاست‌های کلی نظام اداری، عدالت‌محوری در جذب کارکنان از جمله محورهای مورد تأکید بوده و به‌موجب بند «۳» این سیاست‌ها، روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی، از جمله راهبردهای نظام اداری محسوب می‌شود. این در حالی است که در قوانین نظام اداری کشور، اشاره صریحی به شایستگی‌های مورد نیاز برای استخدام و ابزارهای سنجش شایستگی، به‌خصوص در مرحله ارزیابی تکمیلی، نشده است. در این راستا ماده (۴۲) قانون مدیریت خدمات کشوری^۴ به شرایط عمومی استخدام در دستگاه‌های اجرایی پرداخته است [۸]. از جمله مهارت‌های عمومی مورد نیاز کارکنان دولت مهارت‌های پایه کار با کامپیوتر است که با عنوان ICDL شناخته شده و در تبصره «۲» ماده (۴۲) قانون مدیریت خدمات کشوری بر آن تأکید شده و در تبصره «۳» ماده (۱۱) «دستورالعمل نحوه برگزاری امتحان عمومی، تخصصی و اختصاصی برای استخدام افراد در دستگاه‌های اجرایی کشور» به آن تصریح شده است [۹]. در این راستا، در جدول ۱ به سیاست‌های کلی و قوانین مرتبط با انتخاب کارمندان اشاره شده است.

۱. رفع تبعیضات ناروا و ایجاد امکانات عادلانه برای همه، در تمام زمینه‌های مادی و معنوی.
۲. ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیرضرور.
۳. هر کس حق دارد شغلی را که بدان مایل است و مخالف اسلام و مصالح عمومی و حقوق دیگران نیست برگزیند. دولت موظف است با رعایت نیاز جامعه به مشاغل گوناگون، برای همه افراد امکان اشتغال به کار و شرایط مساوی را برای احراز مشاغل ایجاد نماید.
۴. شرایط عمومی استخدام در دستگاه‌های اجرایی عبارتند از:
 - الف - داشتن حداقل سن بیست سال تمام و حداکثر چهار سال برای استخدام رسمی و برای متخصصین با مدرک تحصیلی دکتری چهل و پنج سال.
 - ب - داشتن تابعیت ایران.
 - ج - انجام خدمت دوره ضرورت یا معافیت قانونی برای مردان.
 - د - عدم اعتیاد به دخانیات و مواد مخدر.
 - ه - نداشتن سابقه محکومیت جزایی مؤثر.
 - و - دارابودن مدرک تحصیلی دانشگاهی و یا مدارک هم‌تراز (برای مشاغلی که مدارک هم‌تراز در شرایط احراز آن‌ها پیش‌بینی شده است).
 - ز - داشتن سلامت جسمانی و روانی و توانایی برای انجام کاری که استخدام می‌شوند براساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد.
 - ح - اعتقاد به دین مبین اسلام یا یکی از ادیان شناخته شده در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران.
 - ط - التزام به قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران.
- تبصره «۱» به‌کارگیری موقت و تعیین حقوق و مدت خدمت اتباع خارجی حسب قوانین و مقررات خاص خود انجام خواهد شد.
- تبصره «۲» استخدام افراد در دستگاه‌های اجرایی در مشاغل تخصصی و کارشناسی و بالاتر منوط به احراز توانایی آنان در مهارت‌های پایه و عمومی فناوری اطلاعات می‌باشد که عناوین و محتوای مهارت‌های مذکور توسط سازمان تهیه و ابلاغ خواهد شد.
- تبصره «۳» استخدام ایثارگران و خانواده‌های آنان براساس قوانین مصوب مربوط به خود خواهد بود.
- تبصره «۴» قوانین و مقررات گزینش به قوت خود باقی است.
- تبصره «۵» به‌کارگیری افراد با مدرک تحصیلی دیپلم و یا با حداقل سن کمتر از رقم مذکور در این ماده در موارد یا مناطق خاص برای مدت زمان مشخص و برای فرزندان شهدا صرفاً در مشاغلی که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد مجاز می‌باشد.

جدول ۱. سیاست‌های کلی و قوانین مرتبط با صلاحیت‌های استخدام

ردیف	عنوان قانون / سیاست کلی	تاریخ ابلاغ / تصویب	متن قانون / سیاست کلی
۱	بند «۲» سیاست‌های کلی نظام اداری	۱۳۸۹/۰۱/۳۱	عدالت‌محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی [۱۰].
۲	بند «۳» سیاست‌های کلی نظام اداری	۱۳۸۹/۰۱/۳۱	بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به‌منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای [۱۰].
۳	ماده (۴۲) قانون مدیریت خدمات کشوری	۱۳۸۹/۰۷/۰۸	تبصره «۲»- استخدام افراد در دستگاه‌های اجرایی در مشاغل تخصصی و کارشناسی و بالاتر منوط به احراز توانایی آنان در مهارت‌های پایه و عمومی فناوری اطلاعات است که عناوین و محتوای مهارت‌های مذکور توسط سازمان تهیه و ابلاغ خواهد شد [۸].
۴	ماده (۴۴) قانون مدیریت خدمات کشوری	۱۳۸۶/۰۷/۰۸	به‌کارگیری افراد در دستگاه‌های اجرایی پس از پذیرفته شدن در امتحان عمومی که به طور عمومی نشر آگهی می‌گردد و نیز امتحان یا مسابقه تخصصی امکان‌پذیر است. دستور العمل مربوط به نحوه برگزاری امتحان عمومی و تخصصی به تصویب شورای توسعه مدیریت می‌رسد [۸].

مأخذ: یافته‌های پژوهش.

بهموجب ماده (۴۴) قانون مدیریت خدمات کشوری، به‌کارگیری افراد در دستگاه‌های اجرایی، علاوه بر پذیرفته شدن در امتحان عمومی، مستلزم طی مسابقه تخصصی است و نحوه برگزاری امتحان عمومی و تخصصی به تصویب شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی می‌رسد [۸]. در این راستا، سازمان اداری و استخدامی کشوری بخشنامه‌هایی را ابلاغ کرده که در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

جدول ۲. بخشنامه‌های مرتبط با احراز شایستگی داوطلبان آزمون‌های استخدامی

ردیف	شماره ابلاغ بخشنامه	تاریخ	مرجع تصویب	عنوان
۱	۲۰۰/۸۴۵۹۷	۱۳۸۸/۰۹/۰۲	شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	دستور العمل نحوه برگزاری امتحان عمومی و تخصصی برای به‌کارگیری افراد در دستگاه‌های اجرایی [۱۱].
۲	۱۳۵۹۸/۹۲/۲۰۰	۱۳۹۲/۰۲/۰۶	معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور	دستور العمل نحوه جذب و استخدام کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی در دستگاه‌های اجرایی [۱۲].
۳	۹۷۵۷/۹۳/۲۰۰	۱۳۹۳/۰۷/۱۹	معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور	دستور العمل جدید نحوه برگزاری امتحان عمومی و تخصصی برای استخدام افراد در دستگاه‌های اجرایی [۱۳].
۴	۱۱۷۲۶۶۰	۱۳۹۶/۰۲/۰۶	سازمان اداری و استخدامی کشور	اصلاح دستور العمل نحوه برگزاری امتحان عمومی و تخصصی برای استخدام در دستگاه‌های اجرایی [۱۴].
۵	۲۴۵۱۰	۱۴۰۰/۰۵/۱۰	سازمان اداری و استخدامی کشور	دستور العمل برگزاری آزمون استخدامی دستگاه‌های اجرایی [۱۵].
۶	۱۰۱۲۴۳	۱۴۰۱/۱۲/۰۹	سازمان اداری و استخدامی کشور	دستور العمل نحوه برگزاری آزمون استخدامی دستگاه‌های اجرایی کشور [۱۶].

تغییرات اعمال شده در آخرین بخشنامه سازمان اداری و استخدامی کشور در خصوص نحوه برگزاری امتحان عمومی و تخصصی برای استخدام مورخ ۱۴۰۱/۱۲/۰۹، در جدول ۳ مشاهده می‌شود که موارد تغییر یافته به صورت برجسته نشان داده شده است.



جدول ۳. تغییرات اعمال شده در دستورالعمل برگزاری امتحان عمومی و تخصصی برای استخدام در دستگاه‌های اجرایی

ردیف	بخشنامه شماره ۲۴۵۱۰ مورخ ۱۴۰۰/۰۵/۱۰	بخشنامه ۱۰۱۲۴۳ مورخ ۱۴۰۱/۱۲/۰۹
۱	امتحان مشترک فراگیر: سنجش حیطه‌های عمومی و تخصصی است که بر اساس شغل در فواصل زمانی مشخص، از طریق امتحان به صورت متمرکز و سراسری، با تجمیع آگهی‌های استخدامی مورد تأیید سازمان در هر دوره، توسط سازمان برگزار می‌گردد.	امتحان مشترک فراگیر: سنجش حیطه‌های عمومی، تخصصی و اختصاصی است که بر اساس شغل - محل در فواصل زمانی مشخص یا به صورت مشترک بین تمام مشاغل، از طریق امتحان یا سایر ابزارهای سنجش و ارزیابی به صورت متمرکز و سراسری، با تجمیع آگهی‌های استخدامی مورد تأیید سازمان در هر دوره، برگزار می‌شود.
۲	حدنصاب: کسب حداقل پنجاه درصد (۵۰٪) نمره مکتسبه نفر اول با ارزش وزنی چهار درصد (۴۰٪) برای حیطه عمومی و شصت درصد (۶۰٪) برای حیطه تخصصی در هر شغل- شهرستان در هر یک از دستگاه‌های اجرایی می‌باشد.	حدنصاب: کسب حداقل پنجاه درصد (۵۰٪) میانگین نمره مکتسبه سه نفر اول با ارزش وزنی چهار درصد (۴۰٪) برای حیطه عمومی امتحان مشترک فراگیر و شصت درصد (۶۰٪) برای حیطه تخصصی و اختصاصی امتحان مشترک.
۳	مصاحبه استخدامی: سنجش حضوری شایستگی داوطلبان استخدام از نظر مهارت شغلی و ویژگی‌های شخصیتی نظیر مهارت ارتباطی، علائق، استعداد یادگیری و ... است. شیوه‌نامه نحوه اجرای فرایندهای مرحله مصاحبه استخدامی، توسط سازمان تدوین و ابلاغ می‌گردد.	ارزیابی تکمیلی: سنجش و ارزیابی شایستگی‌های مورد نیاز برای هر شغل - محل که با پیشنهاد دستگاه و تأیید سازمان برای تکمیل ارزیابی و با هدف تعمیق سنجش شایستگی‌ها علاوه بر امتحان مشترک فراگیر برگزار می‌شود.
۴	ماده (۸) - امتحان استخدام (عمومی و تخصصی) برای دستگاه‌های اجرایی که دارای مجوز استخدامی و مجوز انتشار آگهی استخدام می‌باشند، به صورت امتحان مشترک فراگیر حداکثر دو بار در سال (در فصل‌های بهار و پاییز) توسط سازمان برگزار می‌شود.	ماده (۸) - امتحان استخدام (عمومی، تخصصی و اختصاصی) برای دستگاه‌های اجرایی که دارای مجوز استخدامی و مجوز انتشار آگهی استخدام می‌باشند، به صورت امتحان مشترک فراگیر توسط سازمان برگزار می‌شود.
۵	ماده (۹) - مسئولیت ناشی از عدم رعایت دقیق ضوابط و شرایط اعلام شده در مفاد آگهی و یا ارائه مدارک به صورت ناقص در زمان بررسی مدارک، مصاحبه و گزینش بر عهده داوطلب خواهد بود.	ماده (۹) - مسئولیت ناشی از عدم رعایت دقیق ضوابط و شرایط اعلام شده در مفاد آگهی و یا ارائه مدارک به صورت ناقص در زمان بررسی مدارک، مصاحبه و گزینش بر عهده داوطلب خواهد بود.
۶	ماده (۱۰) - سوالات مربوط به حیطه‌های عمومی امتحان مشترک توسط سازمان و سوالات مربوط به حیطه‌های تخصصی و اختصاصی توسط مؤسسه مجری با هماهنگی دستگاه اجرایی و با رعایت مقررات اسناد طبقه‌بندی شده تهیه می‌شود. سازمان می‌تواند تهیه سوالات عمومی و تخصصی را به مؤسسه مجری تفویض نماید.	ماده (۱۰) - سوالات مربوط به حیطه عمومی امتحان مشترک توسط سازمان و سوالات مربوط به حیطه‌های تخصصی و اختصاصی توسط مؤسسه مجری تهیه می‌شود. سازمان می‌تواند تهیه سوالات عمومی را به مؤسسه مجری تفویض نماید.
۷	ماده (۱۱) - مواد امتحان عمومی به شرح زیر تعیین می‌شود: ۱- معارف اسلامی ۲- زبان و ادبیات فارسی ۳- اطلاعات عمومی، دانش اجتماعی و حقوق اساسی ۴- ریاضی و آمار مقدماتی ۵- زبان انگلیسی عمومی ۶- هوش و توانمندی‌های ذهنی ۷- فناوری اطلاعات تبصره «۱» - تعداد سوالات امتحان عمومی حداقل ۱۰۰ و حداکثر ۱۵۰ سؤال خواهد بود که به صورت چهار گزینه‌ای و با احتساب یک سوم نمره منفی طراحی خواهد شد.	ماده (۱۱) - تعداد سوالات امتحان عمومی حداقل ۱۰۰ و حداکثر ۱۵۰ سؤال خواهد بود که به صورت چهار گزینه‌ای و با احتساب یک سوم نمره منفی طراحی خواهد شد.
۸	ماده (۱۳) - دستگاه‌های اجرایی می‌توانند نسبت به انجام مصاحبه استخدامی از پذیرفته‌شدگان امتحان مشترک اقدام نمایند.	ماده (۱۳) - دستگاه‌های اجرایی مکلفند نسبت به انجام ارزیابی تکمیلی از پذیرفته‌شدگان امتحان مشترک اقدام نمایند.

ردیف	بخشنامه شماره ۲۴۵۱۰ مورخ ۱۴۰۰/۰۵/۱۰	بخشنامه ۱۰۱۲۴۳ مورخ ۱۴۰۱/۱۲/۰۹
۹	<p>ماده (۱۴) - دستگاه اجرایی موظف است پس از برگزاری مصاحبه استخدامی، نسبت به معرفی افراد اصلی به گزینش بر اساس مجموع نمره فاضلی آنان با وزن هفتاد درصد (۷۰٪) برای امتحان مشترک (با در نظر گرفتن وزن‌های تعیین شده برای حیطه‌های عمومی و تخصصی در (ماده ۱۳) و سی درصد (۳۰٪) برای مصاحبه استخدامی، به تعداد یک برابر ظرفیت پذیرش اقدام نماید. در صورت عدم تأیید افراد معرفی شده در فرایند گزینش، نمرات ذخیره به ترتیب نمره فاضلی به گزینش معرفی خواهند شد.</p> <p>تبصره «۳» - دستگاه اجرایی در مرحله مصاحبه استخدامی مکلف است نسبت به انجام مصاحبه استخدامی تمامی داوطلبان معرفی شده واجد شرایط و ثبت نمره مربوطه در سامانه امتحانات اقدام نماید.</p>	<p>ماده (۱۴) - دستگاه اجرایی موظف است، اسامی داوطلبین را به تعداد سه برابر (تا پنج برابر براساس تبصره «۴» ماده (۱۳)) ظرفیت پذیرش به مرحله ارزیابی تکمیلی و گزینش به صورت همزمان براساس مجموع نمره فاضلی افراد با وزن شصت درصد (۶۰٪) برای حیطه های تخصصی و اختصاصی امتحان مشترک فراگیر و چهل درصد (۴۰٪) برای حیطه عمومی امتحان مشترک فراگیر معرفی نماید. نحوه محاسبه نمره نهایی داوطلبان براساس ۷۰٪ نمره امتحان کتبی و ۳۰٪ نمره ارزیابی تکمیلی است.</p> <p>تبصره ۳ - دستگاه اجرایی (یا مرکز ارزیابی) مکلف است نسبت به انجام ارزیابی تکمیلی تمامی داوطلبان معرفی شده واجد شرایط و ثبت نمره مربوطه در سامانه امتحانات اقدام نماید.</p> <p>تبصره «۴» - در موارد خاص به تشخیص سازمان نسبت‌های وزنی امتحان مشترک فراگیر و ارزیابی تکمیلی در محاسبه مجموع نمره فاضلی می‌تواند تغییر یابد که در این صورت می‌بایست در متن آگهی استخدامی اطلاع‌رسانی شود.</p>
۱۰	<p>ماده (۱۵) - دستگاه اجرایی موظف است با در نظر گرفتن سهمیه‌های قانونی (ایثارگران و معلولین)، حداکثر ظرف مدت پانزده (۱۵) روز پس از تأیید فهرست پذیرفته‌شدگان اصلی توسط سازمان، مشخصات افراد مذکور را برای ادامه مراحل جذب و استخدام به گزینش اعلام نماید.</p>	<p>ماده (۱۵) - دستگاه اجرایی موظف است با در نظر گرفتن سهمیه‌های قانونی (ایثارگران و معلولین)، فهرست پذیرفته‌شدگان اصلی توسط سازمان، مشخصات افراد مذکور را برای ادامه مراحل جذب و استخدام به صورت همزمان به ارزیابی تکمیلی و گزینش اعلام نماید.</p>
۱۱	<p>ماده (۲۱) - سازمان یا مؤسسه مجری موظف است سامانه امتحانات را حداکثر ظرف مدت سه (۳) ماه از تاریخ ابلاغ این دستورالعمل ایجاد نماید. این سامانه امکان انجام فرایندهای زیر را در خصوص امتحانات مشترک فراهم می‌آورد.</p> <ul style="list-style-type: none"> - اطلاع‌رسانی عمومی به داوطلبان استخدام. - امکان ثبت‌نام داوطلبان، صدور کارت، اعلام نتایج و ... - اعلام فهرست پذیرفته‌شدگان در هر یک از مراحل استخدام. 	<p>ماده (۲۰) - سازمان موظف است سامانه امتحانات را طبق این دستورالعمل ایجاد نماید. این سامانه امکان انجام فرایندهای زیر را فراهم می‌آورد:</p> <ul style="list-style-type: none"> - اطلاع‌رسانی عمومی به داوطلبان استخدام؛ - ثبت‌نام داوطلبان، صدور کارت، اعلام نتایج؛ - انتشار دفترچه ثبت‌نام امتحان مشترک؛ - دسترسی دستگاه به سامانه برای دریافت گزارش و اعلام نتایج؛ - مشاهده وضعیت داوطلبان و اعلام فهرست پذیرفته‌شدگان در هر یک از مراحل استخدام؛ - ایجاد بانک اطلاعات رتبه‌بندی نتایج امتحانات و ارزیابی‌های داوطلبان در همه مراحل استخدام؛ - امکان ثبت و پاسخ به شکایات؛ - اتصال به سامانه‌های اطلاعاتی دستگاه‌های اجرایی مختلف اعم از سازمان ثبت احوال کشور، سازمان ثبت اسناد کشور، بنیاد شهید و امور ایثارگران، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، نیروی انتظامی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت آموزش و پرورش، سازمان بهزیستی کشور، قوه قضائیه، مرکز آمار ایران، صندوق‌های بیمه، وزارت کشور و دسترسی به سایر دستگاه‌های مرتبط با موضوع حسب اعلام نیاز توسط سازمان برای تأیید یا بارگذاری اطلاعات؛ - ایجاد داشبورد مدیریتی برای تحلیل و ارائه گزارش‌های لازم؛ - امکان مدیریت فرایند و تأییدیه‌های آن در هر مرحله از سوی سازمان.
۱۲	<p>ماده (۲۲) - داوطلبان استخدام در زمان ثبت‌نام می‌توانند علاوه بر شغل محل مورد تقاضا به عنوان انتخاب اصلی، یک شغل محل دیگر را به عنوان انتخاب دوم در همان دستگاه اجرایی انتخاب نمایند. دستگاه‌های اجرایی می‌توانند پس از اعلام نتیجه نهایی هر آزمون در بازه زمانی برگزاری آزمون بعدی تا حداکثر به مدت شش (۶) ماه پس از اعلام نتیجه، با هماهنگی سازمان و مؤسسه مجری در هر یک از شغل محل‌هایی که داوطلب نداشته و یا افراد پذیرفته شده کمتر از نیاز دستگاه باشند، از میان داوطلبان همان آزمون با در نظر گرفتن انتخاب دوم داوطلبان و رعایت شرایط تعیین شده در شغل محل‌های مندرج در دفترچه راهنمای ثبت‌نام همان آزمون برای دستگاه مورد نظر (اعم از سهمیه، جنسیت، شرایط احراز و ...)، به ترتیب نمرات فاضلی در مرحله آزمون کتبی، نسبت به دعوت از آن‌ها جهت انجام سایر مراحل استخدامی اقدام نماید.</p>	<p>ماده (۲۱) - داوطلبان استخدام، در زمان ثبت‌نام صرفاً می‌توانند یک شغل - محل در یک دستگاه اجرایی را انتخاب نمایند. دستگاه‌های اجرایی می‌توانند پس از اعلام نتیجه نهایی هر آزمون، در بازه زمانی برگزاری آزمون بعدی تا حداکثر به مدت شش (۶) ماه پس از اعلام نتیجه نهایی، با هماهنگی سازمان و مؤسسه مجری در هر یک از شغل-محل‌هایی که داوطلب نداشته و یا افراد پذیرفته‌شده کمتر از نیاز دستگاه باشند، با رعایت موارد ذیل نسبت به تکمیل ظرفیت‌های باقیمانده اقدام نمایند.</p> <ul style="list-style-type: none"> - احصای شغل - محل‌های فاقد داوطلب واجد شرایط، به میزان سهمیه اعلام شده و تعیین حدنصاب مورد نیاز آن شغل-محل‌ها و تهیه دفترچه تکمیل ظرفیت توسط مؤسسه مجری؛ - اعلام عمومی به داوطلبان دارای نمره مکتسبه مساوی و بزرگ‌تر از نمره حدنصاب تعیین شده در هر یک از شغل-محل‌ها، توسط مؤسسه مجری؛ - ثبت‌نام داوطلبان واجد شرایط همان آزمون در بازه زمانی تعیین شده در یک شغل-محل؛ - اعلام نتایج تکمیل ظرفیت بر اساس نمره مکتسبه فاضلی داوطلبان در هر شغل-محل-جنسیت-سهمیه‌های قانونی، توسط مؤسسه مجری؛ - بررسی مدارک و برگزاری ارزیابی تکمیلی توسط دستگاه‌های اجرایی مربوطه. تبصره - تعیین تعداد اولویت‌های انتخابی بعدی هر داوطلب، برعهده سازمان است.

مأخذ: یافته‌های تحقیق.



براساس جدول ۳، اهم تغییرات اعمال شده در نحوه برگزاری آزمون و ارزیابی تکمیلی شامل موارد ذیل است:

- ✓ اضافه شدن حیطه اختصاصی علاوه بر حیطه‌های عمومی و تخصصی،
- ✓ تغییر حدنصاب از ۵۰ درصد نمره مکتسبه نفر اول به ۵۰ درصد میانگین نمره مکتسبه سه نفر اول،
- ✓ فراتر رفتن مرحله ارزیابی تکمیلی از ابزار مصاحبه شغلی و الزام به برگزاری ارزیابی تکمیلی،
- ✓ عدم محدودیت در تعداد برگزاری آزمون استخدامی در سال،
- ✓ امکان برگزاری آزمون استخدامی مستقل برای هر دستگاه،
- ✓ امکان افزایش وزن مرحله ارزیابی تکمیلی نسبت به آزمون مشترک،
- ✓ لزوم طراحی سامانه امتحانات به منظور مستندسازی و مدیریت فرایند ارزیابی.

در نتیجه بخشنامه جدید سازمان اداری و استخدامی کشور، دستگاه‌های اجرایی این اختیار را دارند که وزن نمره ارزیابی تکمیلی را افزایش داده و همچنین ملزم هستند از ابزارهای سنجش ارزیابی در مرحله ارزیابی تکمیلی استفاده کنند.^۱

۲-۲. سوابق مطالعاتی در مرکز پژوهش‌ها

مرکز پژوهش‌های مجلس در گزارشی با عنوان «ورود به خدمت و استخدام در دستگاه‌های اجرایی: مفاهیم و چارچوب‌ها (مطالعه موردی قانون مدیریت خدمات کشوری)» فصول ششم و هفتم قانون مدیریت خدمات کشوری را مورد بررسی قرار داده است [۱۸]. براساس یافته‌های این گزارش، عدم تناسب نظریه‌های دولت، مدیریت عمومی و مدل خدمات کشوری، استفاده نادرست از بوروکراسی، عدم حاکمیت قانون و ضعف در نظارت، علل اصلی ناکارآمدی نظام ورود به خدمت و استخدام در بخش دولتی هستند. این گزارش پیشنهادهایی را در قالب اصلاح برخی مواد قانون مدیریت خدمات کشوری ارائه کرده است. در خصوص ماده (۴۱) قانون مدیریت خدمات کشوری پیشنهاد شده تا دستگاه‌های اجرایی نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی خود را بر اساس چارچوب تعیین شده توسط سازمان اداری و استخدامی کشور، مشتمل بر راهبردها و فناوری‌های انجام وظایف دولتی و سازوکارهای واقع‌گرایانه عرضه و تقاضای کمی و کیفی منابع انسانی، به تصویب سازمان برسانند. همچنین در قالب اصلاح ماده (۴۵) قانون مدیریت خدمات کشوری پیشنهاد شده استخدام پیمانی حالت موقت پیدا کرده و به‌کارگیری نیروهای ساعتی و قرارداد کار معین در قالب تبصره ماده (۳۲)، و همچنین نیروی انسانی از طریق شرکت‌های پیمانکاری موضوع ماده (۱۷) این قانون ممنوع شود. کاهش سن استخدام از ۲۰ به ۱۸ سال از دیگر اصلاحات پیشنهاد شده در این گزارش است.

مطالعه دیگری با عنوان «آسیب‌شناسی نظام جذب و تأمین منابع انسانی در بخش دولتی ایران: مطالعه‌ای درباره روش‌های مکمل آزمون‌های استخدامی»، توسط مرکز پژوهش‌های مجلس انجام شده و به بررسی و نقد روش‌های انتخاب نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با تأکید بر روش آزمون کتبی و مصاحبه حضوری پرداخته است [۱۹]. این گزارش آسیب‌های نظام جذب منابع انسانی در نظام اداری را در چهار دسته ۱. ضعف در معیارهای انتخاب، ۲. ضعف در روش‌های انتخاب، ۳. ناکارآمدی نسبی ابزارهای سنجش و ۴. کاستی‌های موجود در بعضی از ارزیابان، تقسیم‌بندی کرده است. براساس این پژوهش ابهام در برخی شاخص‌ها و معیارهای انتخاب و ذهنی بودن معیارهای انتخاب داوطلبان، بهره نبردن از فنون ترکیبی برای انتخاب افراد، فقدان آزمون معتبر و استاندارد در بسیاری موارد و بهره نبردن از ارزیاب‌های حرفه‌ای از جمله آسیب‌های نظام جذب منابع انسانی دولت محسوب می‌شود. از بررسی گزارش‌های مرکز پژوهش‌های مجلس در این فصل مشخص می‌شود تاکنون تمرکز این مرکز بر بررسی انواع قراردادهای به‌کارگیری نیرو و آسیب‌های ناشی از تعدد قراردادهای، نقاط ضعف قوانین و روابط استخدامی در بهره‌وری و انگیزش کارکنان، بررسی‌های موردی در خصوص طرح‌ها و لوایح مرتبط با به‌کارگیری نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی و در نهایت بررسی برخی نقاط ضعف ابزارهای موجود در انتخاب کارمند، بوده است. در این امتداد وجه تمایز گزارش حاضر با مطالعات پیشین از آن در مرکز پژوهش‌های مجلس، معرفی نسبتاً جامع ابزارهای انتخاب کارکنان و مقایسه روایی آن‌ها با یکدیگر است. در این راستا، پژوهش پیش رو علاوه بر معرفی و مقایسه ابزارهای انتخاب کارمند با یکدیگر، سابقه به‌کارگیری این ابزارها در نظام اداری را بررسی کرده و راهکارهایی در خصوص به‌کارگیری مؤثر آن‌ها ارائه خواهد داد.

۱. سازمان اداری و استخدامی کشور طی بخشنامه ۲۷۰۴۲ مورخ ۱۴۰۴/۰۳/۱۸، دستورالعمل جدید نحوه برگزاری آزمون‌های استخدامی در دستگاه‌های اجرایی را ابلاغ کرده است. به‌موجب این بخشنامه وزن آزمون کتبی ۷۰ درصد و وزن ارزیابی تکمیلی ۳۰ درصد تعیین شده و در صورت درخواست دستگاه اجرایی و تأیید سازمان اداری و استخدامی کشور این نسبت تا ۱۰ درصد قابل تغییر خواهد بود [۱۷].

۳. ابزارهای سنجش شایستگی کارکنان



این بخش به ارائه کلیاتی در خصوص ابزارهای سنجش شایستگی اختصاص یافته است. اطلاعات مورد نیاز برای استخدام، جایگاه تفاوت‌های فردی و نقش آن در پیش‌بینی عملکرد، انواع ابزارهای سنجش شایستگی و روایی آن‌ها در پیش‌بینی عملکرد شغلی از جمله موارد مورد بحث در این بخش خواهد بود. همچنین برخی ابزارها نظیر مصاحبه، کانون ارزیابی و آزمون‌های شخصیت به‌اختصار مورد بررسی قرار گرفته است.

۱-۳. در استخدام باید دنبال چه اطلاعاتی باشیم؟

به طور معمول دو نوع اطلاعات برای استخدام نیروی انسانی مورد نیاز است. نوع اول، اطلاعات مرتبط با شغل است که مشخص می‌کند چه کاری، تحت چه شرایطی و با چه هدفی، در شغل انجام می‌شود [۲۰]. این اطلاعات از طریق تحلیل شغل^۱ گردآوری می‌شود. نوع دوم از اطلاعات به دنبال شناسایی معیارهایی است که به کمک آن عملکرد شغلی قضاوت خواهد شد، به‌طورمثال آیا برای شغل موردنظر، حضور به‌موقع سر کار مهم‌تر است یا قابلیت طراحی یک محصول خلاقانه؟ هنگامی که ویژگی‌های فردی مورد نیاز برای کار، شناسایی شده و اهداف شغلی تعیین شد، نوبت به مرحله اصلی یعنی طراحی نحوه ارتباط بین ابزارهای سنجش و معیارهای عملکرد شغلی فرا می‌رسد.

به‌طورکلی انتخاب کارکنان شامل به‌کارگیری سنجش‌های پیش‌بینی عملکرد در ارزیابی داوطلبان استخدام است. عملکرد داوطلبان در این سنجش‌ها که در قالب نمره، رتبه‌بندی یا گزینه‌های مرجح نمایش داده می‌شود، مبنای انتخاب داوطلبانی قرار می‌گیرد که بیشترین انطباق را با اهداف سازمانی و شغل دارند. این مسئله نیز باید در نظر گرفته شود که تصمیم به انتخاب داوطلب مبتنی بر یک معیار ترکیبی^۲ است که تلاش می‌کند ضمن مدیریت هزینه‌ها، سازه^۳ عملکرد کلی شغلی^۴ که در واقع پیش‌بینی عملکرد آینده شغلی داوطلبان است را ارتقا دهد [۲۱].

۲-۳. تفاوت‌های فردی و اثر آن بر عملکرد شغلی

تفاوت‌های فردی^۵ را می‌توان همان ابعادی دانست که موجب می‌شود افراد با یکدیگر متفاوت باشند؛ مثلاً توانایی یک فرد در پرتاب توپ والیبال، یا میزانی که افراد علاقه دارند میز کارشان منظم یا شلوغ باشد، یا سرعت هر فرد در خواندن و فهمیدن یک متن. اما در علم روانشناسی صنعتی تفاوت‌های فردی معمولاً گرایش‌ها،^۶ ظرفیت‌ها^۷ و تمایلات^۸ پایه افراد که بر محدوده^۹ و میزان تکرار^{۱۰} رفتار مؤثر است را توصیف می‌کنند [۲۲]. تفاوت‌های فردی معمولاً شامل مهارت‌ها یا توانایی‌های شناختی و روان‌حرکتی،^{۱۱} ویژگی‌های شخصیتی،^{۱۲} انگیزاننده‌ها،^{۱۳} ارزش‌ها،^{۱۴} علایق^{۱۵} و روایت‌ها^{۱۶،۱۷} است. تفاوت‌های فردی بخش مهمی از تعامل موقعیت-فرد هستند.^{۱۸} در شکل ۱ نحوه تأثیر تفاوت‌های فردی بر عملکرد شغلی نمایش داده شده که توسط چرنیشکو و همکاران (۲۰۱۱) تدوین شده است [۲۳]. در این مدل خلاصه مطالعات هانتر (۱۹۹۵) [۲۴]، کمپبل (۱۹۹۰) [۲۵]، مک‌کرا و کاستا (۱۹۹۶) [۲۶]، موتویدلو و همکاران (۱۹۹۷) [۲۷]، چان و دراسگو (۲۰۰۱) [۲۸] و برخی دیگر ارائه شده تا نشان دهد

1. Job Analysis
2. Composite Criterion
3. Construct
4. Overall Job Performance
5. Individual Differences
6. Tendencies
7. Capacities
8. Dispositions
9. Range
10. Frequency
11. Cognitive and Psychomotor Abilities
12. Personality Traits
13. Motives
14. Values
15. Interests
16. Narratives

۱۷. روایت‌ها در اینجا به داستان‌ها و تجربه‌های شخصی افراد از زندگی‌شان اشاره دارد؛ همان چیزی که روان‌شناسان صنعتی آن را «سوابق شخصی» یا Biographical Data می‌نامند. این روایت‌ها دربرگیرنده مسیر زندگی، تجربیات مهم، انتخاب‌ها، شکست‌ها، موفقیت‌ها و معانی است که فرد به آن‌ها می‌دهد. روایت‌ها در واقع فیلترهایی هستند که افراد از طریق آن‌ها گذشته‌شان را معنا می‌کنند و همین معناها رفتار، انگیزه و عملکرد شغلی آینده را شکل می‌دهد.

18. Person-situation Interaction

شکل ۱. نمودار ترکیب و روند تخصیص اعتبارات در آموزش عالی انگلستان [۱۰]



تفاوت‌های فردی چگونه بر عوامل تعیین‌کننده عملکرد تأثیر مستقیم یا غیرمستقیم می‌گذارند. سنجه‌های پیشین ترکیبی از یک سازه و یک روش هستند که در ارزیابی داوطلبان مورد استفاده قرار می‌گیرد. به‌عنوان مثال، قابلیت شناختی کلی (هوش) یک سازه است و می‌تواند از طریق روش‌های مختلفی نظیر آزمون هوش، مصاحبه، تمرین شبیه‌سازی شغل یا حتی اطلاعات زیستی مورد سنجش واقع شود. به‌طور مشابه ویژگی‌های شخصیتی (مدل پنج‌عاملی^۲، ویژگی‌های ترکیبی نظیر صداقت و غیره) نیز می‌توانند به‌عنوان سازه در نظر گرفته شده و از طریق روش‌های فوق‌الذکر سنجش شوند. شکل ۱ توضیح می‌دهد که چگونه تفاوت‌های فردی اصلی (مانند توانایی‌ها^۳، شخصیت^۴ و ارزش‌ها^۵) به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر عوامل تعیین‌کننده عملکرد (که به‌عنوان تطبیق‌های ویژگی^۶ شناخته می‌شوند) تأثیر می‌گذارند، و این عوامل تعیین‌کننده به نوبه خود به‌طور مستقیم بر عملکرد کارکنان تأثیر دارند. البته شدت ضرایب مسیر و میانجی‌ها^۷ و پیامدهای مرتبط بسته به اینکه بر توانایی شناختی، ویژگی‌های شخصیتی یا ارزش‌ها تمرکز شود، متفاوت خواهد بود، اما سازوکارهای نظری پایه یکسان هستند. به‌عنوان مثال در مورد توانایی شناختی، پژوهش‌ها نشان داده است که رابطه بین توانایی شناختی عمومی و عملکرد وظیفه‌ای به‌صورت جزئی یا کامل از طریق دانش اخباری، مهارت‌های روبه‌ای، عوامل انگیزشی یا هر سه میانجی‌گری می‌شود [۲۹] و [۳۰] و [۳۱]. در این راستا، دراسگو و چان (۲۰۰۱) نشان دادند که روابط بین چندین متغیر شخصیتی و انگیزه‌ی رهبری^۸، که به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده عملکرد در مدل آن‌ها مطرح شده بود، به‌صورت جزئی از طریق تجربیات رهبری^۹ و خودکارآمدی^{۱۰} میانجی‌گری می‌شود. این درحالی است که متغیرهای انگیزش برای رهبری، توانایی پیش‌بینی امتیازات رهبری که حاصل نتایج کانون ارزیابی و ارزیابی ۳۶۰ درجه بود را داشتند [۳۲]. آرتور و همکاران (۲۰۰۶) نیز نشان دادند که رابطه بین متغیرهای تناسب فرد-سازمان^{۱۱} و عملکرد شغلی به‌صورت جزئی از طریق

1. General Cognitive Ability

3. Ability

4. Personality

5. Values

6. Characteristic Adaptations

7. Mediators

8. Motivation To Lead

9. Leadership Experiences

10. Self Efficacy

11. Person-Organization Fit

۲. در ادامه گزارش به معرفی مدل پنج‌عاملی شخصیت پرداخته خواهد شد.

قصد ترک شغل و تعهد سازمانی میانجی‌گری می‌شود، که هر دو را می‌توان به‌عنوان جنبه‌های انگیزشی عوامل تعیین‌کننده عملکرد در نظر گرفت [۳۳].

براساس شکل ۱ میانجی‌ها به عواملی اشاره دارند که در رابطه بین تفاوت‌های فردی و تعیین‌کننده‌های عملکرد مداخله می‌کنند. در ادامه، مثال‌هایی از میانجی‌ها آورده شده است:

✓ **آموزش:** آموزش می‌تواند مهارت‌ها و دانش فرد را افزایش دهد و در نتیجه بر تعیین‌کننده‌های عملکرد مانند دانش اخباری^۲ و مهارت‌های رویه‌ای^۳ تأثیر بگذارد.

✓ **رضایت شغلی:** رضایت شغلی می‌تواند بر انگیزه تأثیر بگذارد و به تبع آن تعیین‌کننده‌های عملکرد را تحت تأثیر قرار دهد.

✓ **خودکارآمدی:** خودکارآمدی یا باور فرد به توانایی خود در انجام یک وظیفه، می‌تواند رابطه بین توانایی شناختی و انگیزه را میانجی‌گری کند.

✓ **ویژگی‌های سازمانی:** عواملی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و نظام‌های پاداش می‌توانند محیط کاری ایجاد کنند که ارتباط تفاوت‌های فردی به تعیین‌کننده‌های عملکرد را تسهیل یا محدود کند.

تعیین‌کننده‌های عملکرد^۷: تعیین‌کننده‌های عملکرد عوامل بلافضلی هستند که مستقیماً عملکرد شغلی را هدایت می‌کنند و تحت تأثیر تفاوت‌های فردی و میانجی‌ها قرار می‌گیرند. این مدل سه تعیین‌کننده اصلی عملکرد را برجسته می‌کند.

✓ **دانش اخباری:** شامل دانش واقعی فرد درباره یک شغل یا وظیفه خاص است. برای مثال، دانش اخباری یک مهندس نرم‌افزار شامل آگاهی از زبان‌های برنامه‌نویسی و روش‌شناسی‌های توسعه نرم‌افزار می‌شود.

✓ **مهارت‌های رویه‌ای:** شامل توانایی انجام وظایف و فرایندها به طور مؤثر است. به‌عنوان مثال، مهارت‌های رویه‌ای یک جراح شامل تکنیک‌های جراحی و استفاده از ابزار جراحی است.

✓ **انگیزه:** بیانگر تمایل و تلاش فرد برای دستیابی به اهداف کاری است.

یافته‌های فوق‌الذکر از این منظر برای فرایند استخدام کارکنان مفید هستند که بسیاری از متغیرهای میانجی (نظیر آموزش، تجربه و ویژگی‌های سازمانی) معمولاً به‌طور یکنواخت برای همه اعضای سازمان اعمال می‌شوند (به‌عنوان مثال، همه افراد تازه‌وارد یک دوره آموزشی یکسان دریافت می‌کنند)؛ بنابراین، در غیاب رویدادهای تصادفی یا تعدیل‌کننده‌ها، رتبه‌بندی افراد در بسیاری از ابعاد مهم عملکرد براساس رتبه آن‌ها در متغیرهای تفاوت فردی اولیه تعیین می‌شود. شدت اثرات مستقیم ممکن است بسته به تفاوت فردی و متغیرهای عملکردی مورد استفاده متفاوت باشد، اما بسیاری از این اثرات به اندازه‌ای چشمگیر هستند که تأثیر واقعی بر نتایج کلی سازمان بگذارند.

۳-۳. تبدیل تفاوت‌های فردی به سازه‌ها و سنجش آن

سازه‌ها^{۱۱} مفاهیمی انتزاعی^{۱۲} و مکنون^{۱۳} هستند که به‌طور مستقیم قابل مشاهده نیستند، بلکه از رفتارها یا پدیده‌های^{۱۴} قابل مشاهده استنباط می‌شوند. به‌عنوان مثال، عملکرد شغلی یک سازه بوده و مستقیماً قابل مشاهده نیست، اما با مشاهده رفتارهایی نظیر انجام

1. Training
2. Declarative Knowledge
3. Procedural Skills
4. Job Satisfaction
5. Self Efficacy
6. Organizational Characteristics
7. Performance Determinants
8. Declarative Knowledge
9. Procedural Skills
10. Motivation
11. Constructs
12. Abstract
13. Latent
14. Phenomena



وظایف^۱، رعایت زمان‌بندی‌ها^۲ و همکاری با همکاران^۳، عملکرد شغلی فرد استنباط می‌شود. سازه‌ها اغلب چندبعدی^۴ هستند، به این معنی که از چندین بُعد زیربنایی^۵ تشکیل شده‌اند. به‌عنوان مثال، عملکرد شغلی شامل ابعادی نظیر عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای است. عملکرد وظیفه‌ای بر انجام وظایف اصلی شغلی^۶ متمرکز است، در حالی که عملکرد زمینه‌ای شامل رفتارهایی است که به محیط کاری کمک می‌کنند^۷، مانند کمک به همکاران، کار تیمی خوب و فراتر رفتن از انتظارات شغلی. پژوهشگران و متخصصان ابزارهایی نظیر آزمون‌ها، پرسش‌نامه‌ها و مصاحبه‌ها را برای ارزیابی جنبه‌های قابل مشاهده سازه‌ها توسعه می‌دهند. ابزارهای خاص ممکن است بسته به زمینه متفاوت باشند، اما سازه زیربنایی که اندازه‌گیری می‌شود ثابت باقی می‌ماند. به‌عنوان مثال، شایستگی بین فردی یک سازه است که بسته به شغل به شیوه‌های مختلف قابل اندازه‌گیری است، اما مفهوم اصلی آن ثابت است. در این راستا تمایز میان آنچه اندازه‌گیری می‌شود (سازه) و نحوه اندازه‌گیری آن (روش) بسیار مهم است. برای مثال، در حالی که ما نمی‌توانیم «توانایی شناختی»^۸ (هوش) را به‌طور مستقیم مشاهده کنیم، می‌توانیم آن را از عملکرد فرد در آزمون‌های توانایی شناختی، مهارت‌های حل مسئله و سایر رفتارهای شناختی استنباط کنیم. به همین ترتیب، نمی‌توانیم ویژگی‌های شخصیتی^۹ مانند وظیفه‌شناسی یا برون‌گرایی را به‌طور مستقیم مشاهده کنیم. باین‌حال، می‌توانیم این صفات را از الگوهای رفتاری، افکار و احساساتی که افراد به‌طور مداوم در موقعیت‌های مختلف و در طول زمان نشان می‌دهند، استنباط کنیم.

۴-۳. داده‌های شکل‌یابنده و انعکاسی در انتخاب کارمند

در فرایند ارزیابی و انتخاب کارکنان، ابزارهای سنجش را می‌توان بر اساس نوع رابطه بین شاخص‌ها و سازه مورد اندازه‌گیری، به دو دسته کلی رفلکتیو (بازتابی) و فرماتیو (سازنده) تقسیم‌بندی نمود. در مدل‌های رفلکتیو، شاخص‌ها^{۱۰} (مانند سؤالات یک پرسشنامه) به‌عنوان بازتابی از یک ویژگی پنهان و درونی فرد (مانند هوش یا یک ویژگی شخصیتی) در نظر گرفته می‌شوند. به این معنا، که این سازه درونی^{۱۱} است که باعث می‌شود فرد در سؤالات مختلف، نمرات مشابهی کسب کند. نمونه‌های متداول این ابزارها شامل آزمون‌های شخصیت (مانند پرسشنامه Five Big)، آزمون‌های توانایی شناختی و پرسشنامه‌های سنجش نگرش است. در این رویکرد، شاخص‌ها باید با یکدیگر هم‌بستگی بالایی داشته و روایی و پایایی آنها با روش‌های آماری مانند تحلیل عاملی تأییدی و آلفای کرونباخ سنجیده می‌شود [۳۴].

در مقابل، در مدل‌های فرماتیو، شاخص‌ها خود، سازه را می‌سازند و تعریف می‌کنند، نه اینکه صرفاً بازتاب آن باشند. در اینجا، ترکیب چندین شاخص مستقل، تصویر کلی از شایستگی فرد را تشکیل می‌دهد. برای مثال، در ارزیابی یک داوطلب، سوابق کاری (مانند تجربه مدیریت)، مهارت‌های خاص (مانند تسلط بر یک زبان خارجی) و نتایج مصاحبه‌های شایستگی‌محور، هر کدام به‌طور مستقل بخشی از مفهوم کلی «شایستگی کاندیدا» را شکل می‌دهند. برخلاف مدل رفلکتیو، این شاخص‌ها لزوماً با هم هم‌بستگی ندارند و روش‌های سنتی سنجش پایایی مانند آلفای کرونباخ برای آنها بی‌معناست. در عوض، تأکید اصلی بر روایی محتوایی (مربوط بودن شاخص‌ها به حوزه مورد سنجش) و روایی ملاکی (توانایی پیش‌بینی عملکرد موفقیت‌آمیز شغلی) است. ابزارهایی مانند رزومه،

1. Completing Tasks
2. Meeting Deadlines
3. Collaborating With Colleagues
4. Multidimensional
5. Underlying Dimensions
6. Completing Core Job Duties
7. Overall Work Environment
8. Cognitive Ability
9. Personality Traits
10. Items

۱۱. در پژوهش‌های روان‌سنجی و منابع انسانی، منظور از Items همان سؤالات یا گزاره‌های منفردی هستند که در یک پرسشنامه یا مقیاس اندازه‌گیری به کار می‌روند. به‌عنوان مثال در پرسشنامه شخصیت NEO، جمله‌هایی مثل "I like to Try New Activities" یا "I Often feel anxious" هر کدام یک گویه (Item) محسوب می‌شوند. پس وقتی گفته می‌شود «همبستگی بین گویه‌ها بالا باشد»، منظور این است که پاسخ‌های فرد به آیتم‌های مختلف یک مقیاس، هم‌جهت و سازگار با سازه مورد نظر (مثلاً برون‌گرایی یا وجدان‌کاری) باشند.

12. Latent Construct

مصاحبه‌های ساختاریافته و کانون‌های ارزیابی در این دسته قرار می‌گیرند [۳۵].

۳-۵. معرفی برخی ابزارهای رایج سنجش شایستگی

ابزارها و سازه‌های^۱ متنوعی به منظور سنجش توانمندی‌ها و شایستگی‌های داوطلبان استخدام وجود دارد که تعداد آن به بیش از ۳۰ ابزار می‌رسد [۳۶]. مطالعات علمی متعددی به منظور بررسی هر یک از ابزارهای مذکور انجام شده که در گزارش حاضر مجالی برای معرفی این مطالعات نیست؛ با این حال سه ابزاری که بیش از سایر ابزارها در فرایند ارزیابی تکمیلی داوطلبان استخدام در دستگاه‌های اجرایی ایران مورد استفاده قرار می‌گیرد، معرفی خواهد شد. طبق بررسی‌های انجام شده، ابزارهای مصاحبه، کانون ارزیابی و آزمون‌های شخصیت بیش از سایر ابزارها در نظام اداری ایران به کار گرفته می‌شود که در ادامه به اختصار مورد بررسی قرار خواهند گرفت. شایان ذکر است بخش‌هایی از محتوای این فصل پیش‌از این در گزارش «تحلیل نظارتی بر استقرار کانون‌های ارزیابی مدیران مبتنی بر مدل شایستگی در نظام اداری» بررسی شده است [۳۷].

۳-۵-۱. کانون ارزیابی

کانون ارزیابی روشی منعطف برای ارزیابی و توسعه کارکنان در محیط کاری بوده و از نقاط قوت متعددی نظیر امکان اندازه‌گیری معیارهای پیچیده، ایجاد احساس عدالت در فرایند ارزیابی برای شرکت‌کنندگان و امکان سنجش هم‌زمان چندین معیار برخوردار است [۳۸]. تاریخچه به کارگیری روش‌های شبیه‌سازی برای ارزیابی رفتار افراد به دوران جنگ جهانی دوم و قبل از آن مربوط می‌شود. این روش‌ها بعدها برای ارزیابی و انتصاب مدیران شرکت مخابرات آمریکا مورد استفاده قرار گرفته و از این طریق تجاری‌سازی [۳۹] و در بخش عمومی و خصوصی به کار گرفته شده است [۴۰] و [۴۱].

کانون‌های ارزیابی با هدف استخدام، انتصاب و یا توسعه کارمندان به کار گرفته شده و به روش‌های مختلفی اجرا می‌شوند، اما معمولاً چند ویژگی مشترک وجه متمایز آن‌هاست؛ اولاً کانون‌های ارزیابی برای سنجش رفتارهایی که برای موفقیت در نقش‌های مدیریتی و رهبری مهم هستند، طراحی شده‌اند. ویژگی دیگر کانون‌های ارزیابی استفاده از ارزیاب‌های آموزش‌دیده برای امتیازدهی به رفتارهای مشاهده شده است [۴۲]. در نهایت کانون‌های ارزیابی از تمرین‌های شبیه‌سازی چندگانه برای استخراج رفتار مرتبط با ابعاد رفتاری^۲ (شایستگی‌ها) چندگانه استفاده می‌کنند [۴۳].

رفتارهای مورد انتظار از داوطلبان در کانون‌های ارزیابی در قالب شایستگی‌ها دسته‌بندی و در تمرین‌های مختلف تقسیم می‌شوند [۴۴]. آنچه در کانون ارزیابی مورد سنجش واقع می‌شود، شایستگی است و تمرین‌های شبیه‌سازی، ابزار این سنجش هستند. شایستگی‌ها به‌طور معمول شامل مهارت‌ها و توانمندی‌هایی است که برای موفقیت در نقش‌های مدیریتی و رهبری ضروری هستند و نتیجه ارزیابی معمولاً در قالب نمرات داوطلبان در هر شایستگی ارائه و تفسیر می‌شود. اگرچه شایستگی‌های کانون ارزیابی با عناوین مختلف و متنوعی مطرح می‌شوند، اما برخی مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهد که هم‌پوشانی مفهومی زیادی بین شایستگی‌های مورد ارزیابی در سراسر دنیا وجود دارد. براساس یکی از این مطالعات، شایستگی‌های کانون ارزیابی در شش دسته ۱. در نظر گرفتن و توجه به دیگران، ۲. ارتباطات، ۳. انگیزش، ۴. تأثیرگذاری بر دیگران، ۵. سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی و ۶. حل مسئله، طبقه‌بندی شده‌اند [۳۳]. تمرین‌ها نیز مانند شایستگی‌ها تنوع گسترده‌ای دارند، اما نمونه‌های رایج تمرین‌های کانون ارزیابی شامل: بحث‌های گروهی بدون رهبر،^۲ تمرین‌های کازیه‌ای،^۴ ایفای نقش،^۵ تحلیل موردی^۶ و ارائه شفاهی^۷ هستند [۴۵]. داوطلبان برای موفقیت در کانون ارزیابی نیازمند بروز رفتارهای متناسب با موقعیت شغلی شبیه‌سازی شده در هر تمرین هستند و همین مسئله موجب شده تا کانون ارزیابی روش مناسبی برای سنجش رفتار در موقعیت‌های کاری گوناگون باشد.

اگرچه محور بودن سنجش رفتار در کانون ارزیابی مورد اتفاق جامعه علمی است، اما طریقه مفهوم‌سازی و تفسیر رفتارها محل اختلاف

۱. هر سنجه ارزیابی از یک سازه و یک ابزار تشکیل شده است. سازه‌ها مفاهیمی انتزاعی بوده که قابل مشاهده نیستند و صرفاً از طریق رفتارهای بروز یافته یا پدیده‌های قابل مشاهده استنباط می‌شوند.

2. Behavioral Dimensions
3. Leaderless Group Discussions
4. In-Baskets
5. Role-Plays
6. Case Analyses
7. Oral Presentations



است. برخی استدلال می‌کنند که رفتارها باید براساس شایستگی‌ها تفسیر شوند [۴۶] و دیگران بر این باورند که لازم است رفتارها تجمیع شده و متناسب با تمرین‌ها تفسیر شوند [۴۷]. در روش دوم شایستگی‌ها حذف شده و تمرین‌ها مبنای اصلی تحلیل رفتار قرار می‌گیرند [۴۸].

۲-۵-۳. آزمون شخصیت

مدل پنج‌عاملی شخصیت (FFM) از تحلیل عاملی نمره‌دهی به صفاتی که از فرهنگ لغت استخراج شده و شخصیت را توصیف می‌کنند، به وجود آمده است. بنابراین پنج عامل در واقع سازه‌های زبانی طبیعی^۱ بوده [۴۹] و [۵۰] و نمایانگر درک مشترک یا عامیانه از ساختار شخصیت هستند. به عبارت دیگر، ریشه‌های مدل پنج‌عاملی در لغت‌نامه انگلیسی و نه در نظریه روانشناسی است [۵۱] و [۵۲].

طرفداران مدل پنج‌عاملی شخصیت (FFM) استدلال کرده‌اند که این مدل یک ساختار جهانی یا نوموتتیک از متغیرهای شخصیت است که مانند خود تعریف ویژگی شخصیت، در افراد مختلف در گروه‌های قومی-فرهنگی و جنسیتی و همچنین در طول زمان پایدار است. تحقیقات قابل توجهی در ۲۰ سال گذشته به بررسی کفایت و ماهیت جهانی مدل پنج‌عاملی شخصیت اختصاص یافته است [۵۳] و [۵۴] و [۵۵] و [۵۶].

مدل پنج‌عاملی شخصیت (FFM) معمولاً با داده‌ها پشتیبانی می‌شود، اما روندهایی وجود دارد که نشان می‌دهد برخی از عامل‌های این مدل در مقایسه با سایر عامل‌ها، در مطالعات مختلف پایدارتر^۲ یا قابل تکرارتر^۳ هستند. برون‌گرایی و ثبات عاطفی تقریباً در تمام مطالعات ذکر شده یافت می‌شوند، سپس وجدان‌گرایی قرار دارد. توافق‌پذیری کمتر پایدار است؛ باز بودن به تجربه معمولاً کمترین قابلیت تکرار را دارد و بنابراین بحث‌برانگیزترین عامل از پنج عامل اصلی شخصیت است [۵۷]. سال‌های اخیر نظریه فعال‌سازی ابعاد شخصیتی (TAT)^۴ به تأثیر شرایط محیطی بر بروز ویژگی‌های شخصیتی^۵ و امکان سنجش این ابعاد در شرایط محیطی مختلف از جمله در کانون ارزیابی پرداخته [۵۸] اما همچنان آزمون‌های شخصیت روش معمول برای سنجش ابعاد شخصیتی هستند. شایان‌ذکر است که آزمون شخصیت جزء ابزارهای کانون ارزیابی نبوده بلکه ابزاری موازی کانون ارزیابی برای سنجش ابعاد شخصیتی است و امکان جمع‌بندی مستقیم نمرات آن با کانون ارزیابی امکان‌پذیر نبوده یا نیازمند تدابیر خاصی در خصوص نمره هر عامل است. این درحالی است که در بخشنامه‌های فعلی ضوابطی در خصوص نحوه به‌کارگیری آزمون‌های شخصیت و ترکیب نمرات آن با شایستگی‌های شغلی تدوین نشده است.

مسئله دیگری که در خصوص ابعاد شخصیتی در بخشنامه مذکور مغفول مانده، امکان سنجش ابعاد شخصیتی توسط تمرین‌های شبیه‌سازی و ارتباط آن با شایستگی‌های کانون ارزیابی در مطالعات نظریه فعال‌سازی عوامل شخصیتی است. در این امتداد، مطالعه لیونس و همکاران (۲۰۰۶) چارچوبی ارائه داده که نشان می‌دهد چگونه شایستگی‌های کانون ارزیابی در قالب ویژگی‌های شخصیتی جای گرفته و قابل مقایسه هستند [۵۹]. براین اساس، در بخشی از مطالعه‌ای که در مورد همگرایی و واگرایی کانون‌های ارزیابی انجام شد، متخصصانی از هر دو حوزه کانون ارزیابی و شخصیت حضور داشته و طبقه‌بندی مشهور آرتور و همکاران [۶۰] از هفت شایستگی کانون ارزیابی را با مدل پنج‌عاملی شخصیت انطباق دادند.

1. Natural-Language Constructs
2. More Robust
3. More Replicable
4. Trait Activation Theory
5. Personality Traits

جدول ۴. ارتباط بین مدل پنج‌عاملی شخصیت و شایستگی‌های کانون ارزیابی مطالعه آرتور [۵۹]

تجربه‌های جدید پذیرش	پایداری احساسی	وجدان	توافق‌پذیری	برون‌گرایی	مدل پنج‌عاملی شخصیت
					هفت شایستگی کانون ارزیابی
				*	ارتباطات مؤثر
			*		در نظر گرفتن و توجه به دیگران
		*			انگیزش
				*	اثرگذاری بر دیگران
	*	*			برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی
*					حل مسئله
	*				ظرفیت تحمل استرس و عدم قطعیت

جدول ۴ ارتباط بین عامل‌های مدل پنج‌عاملی شخصیت و شایستگی‌های کانون ارزیابی را نشان داده و همان‌طور که مشاهده می‌شود، هر عامل شخصیتی حداقل با یکی از شایستگی‌های کانون ارزیابی در طبقه‌بندی آرتور و همکاران در ارتباط است. برای نمونه، رابطه‌ای شهودی بین شایستگی در نظر گرفتن^۱ / توجه به دیگران^۲ و عامل شخصیتی توافق‌پذیری^۳، به‌عنوان جنبه‌های توافق‌پذیری نظیر لطافت فکری^۴، اعتماد^۵ و نوع‌دوستی^۶ وجود دارد [۶۱]. همچنین ظرفیت تحمل استرس و عدم قطعیت که با نشانگر رفتاری «اثربخشی خود را در شرایط محیطی مختلف تحت درجات مختلفی از فشار، مخالفت و ناامیدی حفظ می‌کند» [۶۰] مشخص شده، ارتباط واضحی با ویژگی شخصیتی «پایداری احساسی» دارد. در این امتداد، شایستگی حل مسئله نیز در ارتباط با عامل شخصیتی گشودگی برای تجربیات جدید^۷ بوده و عامل شخصیتی برون‌گرایی نیز دارای هم‌بستگی با شایستگی‌های ارتباطات^۸ و اثرگذاری^۹ بر دیگران است. درنهایت عامل شخصیتی وجدان کاری^{۱۰} در ارتباط با شایستگی‌های انگیزش^{۱۱} و سازمان‌دهی^{۱۲} و برنامه‌ریزی^{۱۳} است. بنابراین، به‌رغم تفاوت‌های قابل توجه در ساخت‌های مورد سنجش متعارف در کانون‌های ارزیابی و آزمون‌های شخصیت، برخی همپوشانی‌ها بین دامنه رفتاری شایستگی‌های کانون ارزیابی با ابعاد شخصیتی وجود دارد.

۳-۵-۳. مصاحبه

مصاحبه همانند کانون ارزیابی یکی از ابزارهایی است که داده‌های آن از جنس شکل‌یابنده^{۱۴} بوده در سنجش توانمندی و پیش‌بینی عملکرد کارمندان بوده که در مطالعات مختلف روایی پیش‌بینی بالاتری نسبت به سایر ابزارهای شکل‌یابنده دارد [۶۲]. همچنین مصاحبه رایج‌ترین ابزار پیش‌بینی عملکرد شغلی در تمام کشورهای دنیا در بخش دولتی و خصوصی است [۶۳] و [۶۴]. انواع روش‌های مصاحبه به دو دسته کلی مصاحبه ساختاریافته^{۱۵} و مصاحبه غیرساختاریافته^{۱۶} تقسیم می‌شوند [۶۵] و [۶۶]. مصاحبه‌های

1. Consideration
2. Awareness
3. Agreeableness,
4. Tender-Mindedness
5. Trust
6. Altruism
7. Openness
8. Communication
9. Influencing
10. Conscientiousness
11. Drive
12. Organization
13. Planning
14. Formative
15. Structures Interview
16. Unstructured Interview



غیرساختاریافته دارای چارچوب مشخصی نبوده و مصاحبه‌گر سؤالات متفاوتی را از داوطلبان مختلف پرسیده و روش امتیازدهی مشخصی نیز برای آن تعریف نشده است. در این روش برداشت و قضاوت کلی مصاحبه‌گر از فرد ارزیابی‌شونده معیار امتیازدهی قرار می‌گیرد. در مصاحبه ساختاریافته متعارف سؤالات یکسانی از داوطلبان مختلف پرسیده شده و روش امتیازدهی نیز یکسان است. اغلب سؤالات مصاحبه‌های ساختاریافته و ساختاریافته متعارف بر نگرش‌ها و نظرات داوطلبان متمرکز است. یکی از انواع روش‌های مصاحبه ساختاریافته، روش «مصاحبه ساختار یافته رفتاری» است که روایی پیش‌بین و روایی ملاکی بالاتری از سایر روش‌های مصاحبه داشته و به‌صورت گسترده‌تری مورد استفاده قرار می‌گیرد [۶۲]. مصاحبه ساختاریافته رفتاری دارای ویژگی‌های ذیل است [۶۷]:

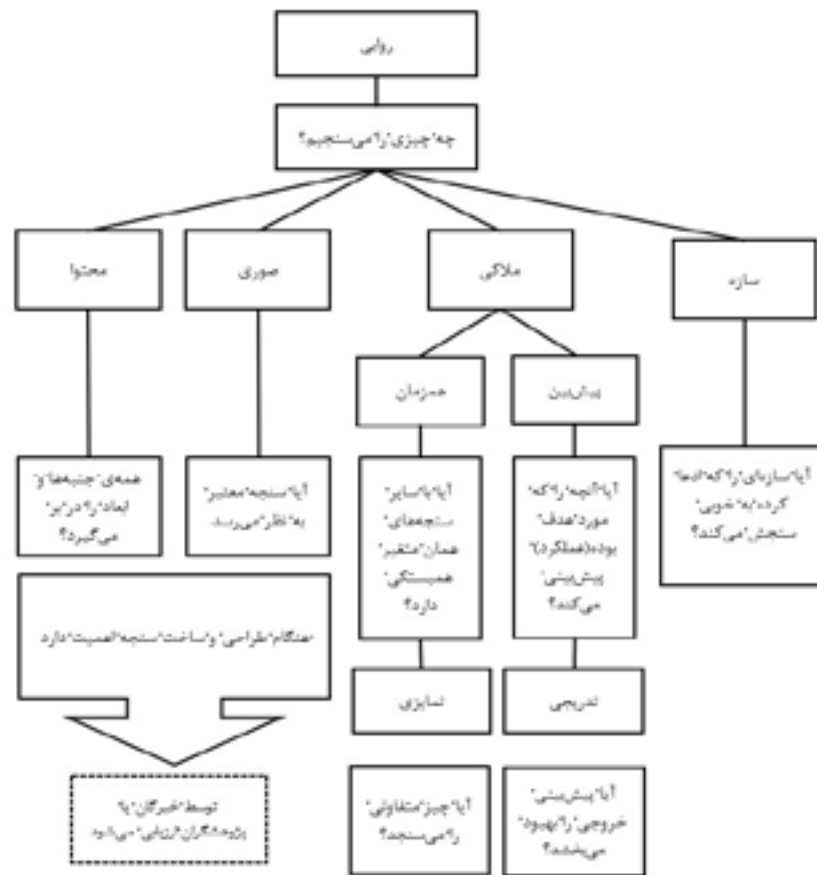
- ۱) سؤالات مصاحبه بر مبنای انجام تحلیل شغل طراحی می‌شود.
- ۲) از طریق تحلیل شغل، شایستگی‌های اصلی مورد نیاز برای انجام شغل شناسایی خواهد شد.
- ۳) سؤالات یکسانی از همه داوطلبان پرسیده خواهد شد.
- ۴) همه مصاحبه‌شوندگان رویه یکسانی را طی خواهند کرد.
- ۵) در اغلب موارد پاسخ‌های داوطلبان از طریق مقیاس‌های امتیازدهی به رفتارها ارزیابی خواهد شد.
- ۶) مصاحبه‌کنندگان از قبل درخصوص این روش آموزش می‌بینند.
- ۷) تصمیم نهایی پس از ارزیابی همه داوطلبان گرفته خواهد شد.

با توجه به اینکه مصاحبه ساختاریافته رفتاری بر مبنای تحلیل شغل انجام شده و در آن شایستگی‌های از پیش تعیین‌شده ارزیابی می‌شوند، امکان برگزاری هم‌زمان آن با کانون ارزیابی وجود دارد. این درحالی است که سایر روش‌های مصاحبه امکان جمع‌بندی با کانون ارزیابی را ندارند. مصاحبه ساختاریافته رفتاری نیز در صورتی امکان جمع‌بندی با کانون ارزیابی را دارد که شایستگی‌های یکسانی مورد ارزیابی قرار گرفته و روش جمع‌بندی امتیازات از پیش تعیین شده باشد.

۳-۶. انواع روایی در ابزارهای انتخاب کارمند

در فرایند انتخاب کارکنان، روایی^۱ به میزان دقت یک ابزار انتخاب در اندازه‌گیری آنچه قصد دارد اندازه‌گیری کند و توانایی آن در پیش‌بینی عملکرد شغلی یا دیگر پیامدهای مرتبط با فرایند انتخاب اشاره دارد. انواع مختلفی از روایی وجود دارد که هرکدام بر جنبه‌های مختلف فرایند انتخاب تمرکز دارد. در شکل ۲ انواع روایی و نسبت آن مشاهده می‌شود.

شکل ۲. انواع روایی ابزارهای انتخاب کارمند [۶۸]



۱-۶-۳. روایی ملاکی

این نوع روایی به بررسی ارتباط بین نتایج یک ابزار اندازه‌گیری و نتایج یک معیار معتبر دیگر می‌پردازد. بر این اساس در خصوص ابزارهای انتخاب کارمند، روایی ملاکی ناظر بر رابطه بین نتایج ابزار اندازه‌گیری و عملکرد شغلی است. این روایی به دو نوع روایی ملاکی پیش‌بینی^۱ و همزمان^۲ تقسیم می‌شود. در مطالعات روایی پیش‌بینی، نمرات اولیه داوطلبان ارزیابی می‌شود، آن‌ها استخدام می‌شوند و سپس نمرات اولیه با عملکرد شغلی آن‌ها مقایسه می‌شود؛ اما در مطالعات روایی همزمان، نمرات کارکنان فعلی با عملکرد کنونی آن‌ها مقایسه می‌شود.

۲-۶-۳. روایی محتوایی

این نوع روایی به بررسی این موضوع می‌پردازد که آیا محتویات یک ابزار اندازه‌گیری، نماینده‌ای از مفهوم مورد نظر هستند یا خیر. به عبارت دیگر، آیا سؤالات و مقیاس‌های به کاررفته در سنجش‌ها، به خوبی ابعاد مختلف شایستگی‌های مورد نیاز برای شغل را پوشش می‌دهند. برای تأمین روایی محتوایی، معمولاً از نظرات کارشناسان و متخصصان در زمینه‌های مرتبط استفاده می‌شود.

۳-۶-۳. روایی سازه

روایی سازه به این موضوع اشاره دارد که آیا ابزار اندازه‌گیری قادر است تا مفاهیم نظری و انتزاعی را که باید اندازه‌گیری کند، به درستی منعکس کند. این نوع روایی معمولاً با استفاده از تحلیل عاملی و بررسی همبستگی‌های بین متغیرها ارزیابی می‌شود. به عنوان مثال، اگر یک سنجش برای ارزیابی مهارت‌های رهبری طراحی شده باشد، باید نشان دهد که این سنجش واقعاً مهارت‌های رهبری را اندازه‌گیری می‌کند و نه ویژگی‌های دیگر.

1. Predictive Validity
2. Concurrent



۴-۶-۳. روایی صوری

روایی صوری به میزان اعتباری اشاره دارد که یک ابزار انتخاب، آزمون یا ارزیابی از دیدگاه آزمون‌دهندگان و سایر ذی‌نفعان دارد. روایی صوری یک قضاوت ذهنی است درباره اینکه آیا آزمون ظاهراً آنچه را که باید اندازه‌گیری کند، می‌سنجد یا خیر. برخلاف سایر انواع روایی (نظیر روایی محتوا یا روایی سازه)، روایی صوری بر شواهد تجربی متکی نبوده، بلکه بر ادراک افراد استوار است. علاوه بر چهار نوع روایی ذکر شده، برخی مفاهیم و اصطلاحات دیگر نیز در زمینه روایی ابزارهای انتخاب کارمند اهمیت دارد که در جدول ۵ به آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۵. اصطلاحات مهم در زمینه روایی ابزارهای سنجش شایستگی [۷۰] و [۶۹]

اصطلاح	تعریف
محدودیت دامنه ^۱	محدودیت در تنوع نمونه ممکن است ضریب روایی را کاهش دهد.
روایی افزایشی ^۲	به میزانی اشاره دارد که یک ابزار انتخاب، فراتر از سایر ابزارها، به پیش‌بینی عملکرد شغلی کمک می‌کند. بررسی روایی افزایشی از این حیث مهم است که بسیاری از ابزارهای انتخاب کارمند که امروزه مورد توجه قرار گرفته‌اند، سهم اندکی در افزایش روایی سایر ابزارها داشته و بعضاً هیچ نقشی ندارند.
گرایش به مطلوبیت اجتماعی ^۳	تمایل افراد به ارائه تصویری مطلوب از خود می‌تواند بر نتایج آزمون‌های شخصیت تأثیر بگذارد. چهار فرضیه احتمالی در مورد نقش مطلوبیت اجتماعی در استفاده از مقیاس‌های شخصیتی و آزمون‌های صداقت در فرایند انتخاب کارکنان وجود دارد، مطلوبیت اجتماعی می‌تواند به‌عنوان یک پیش‌بین، تعدیل‌کننده، میانجی یا متغیر سرکوبگر عمل کند.
تأثیر نامطلوب ^۴	تأثیر نامطلوب زمانی رخ می‌دهد که یک آزمون یا رویه استخدامی پیامدهای متفاوتی برای دو یا چند زیرگروه داشته باشد.

۷-۳. روایی انواع سازه‌های انتخاب کارمند

مطالعات متعددی در خصوص روایی ابزارهای ارزیابی به روش‌های فراتحلیل انجام شده که از مشهورترین آن‌ها می‌توان به مطالعه سالگادو [۶۷]؛ سکت و ژانگ [۷۱]؛ اشمیت [۷۰] و اشمیت [۷۲]، اشاره کرد. جدول ۶ برگرفته از مطالعه اشمیت، ۲۰۱۶ [۷۲] است که از جمله مشهورترین مطالعات فراتحلیلی در خصوص روایی ابزارهای سنجش توانمندی شغلی است. در این جدول اعداد مربوط به روایی ابزارها قابل مشاهده است.

جدول ۶. روایی عملیاتی عملکرد شغلی ابزارهای ارزیابی [۶۹]

ردیف	ابزار	روایی ملاکی ابزار
۱	آزمون‌های توانمندی ذهنی (هوش) ^۵	۰.۶۵
۲	آزمون‌های صداقت ^۶	۰.۴۶
۳	مصاحبه شغلی ساختاریافته ^۷	۰.۵۸
۴	مصاحبه‌های شغلی غیر ساختاریافته ^۸	۰.۵۸
۵	علایق ^۹	۰.۳۱
۶	مصاحبه‌های تلفنی ساختاریافته ^{۱۰}	۰.۴۶
۷	عامل شخصیتی وجدان کاری ^{۱۱}	۰.۲۲

1. Range Restriction
2. Incremental Validity
3. Social Desirability
4. Adverse Impact
5. Gma Tests
6. Integrity Tests
7. Employment Interviews (Structured)
8. Employment Interviews (Unstructured)
9. Interests
10. Phone-Based Interviews (Structured)
11. Conscientiousness

ردیف	ابزار	روایی ملاکی ابزار
۸	بررسی سوابق ^۱	۰.۴۶
۹	عامل شخصیتی پذیرا بودن نسبت به تجربیات ^۲	۰.۰۴
۱۰	داده‌های زندگی‌نامه‌ای ^۳	۰.۳۵
۱۱	تجربه شغلی (تعداد سال)	۰.۱۶
۱۲	هوش هیجانی شخصیت‌محور ^۴	۰.۳۲
۱۳	تناسب فرد - سازمان ^۵	۰.۱۳
۱۴	آزمون‌های قضاوت موقعیتی ^۶	۰.۲۶
۱۵	تناسب فرد - شغل ^۷	۰.۱۸
۱۶	کانون‌های ارزیابی	۰.۳۶
۱۷	روش امتیازی آموزش و تجربه ^۸	۰.۱۱
۱۸	میانگین امتیاز رده ^۹	۰.۳۴
۱۹	مدت زمان تحصیلات ^{۱۰}	۰.۱۰
۲۰	عامل شخصیت برون‌گرایی ^{۱۱}	۰.۰۹
۲۱	امتیاز همکاران (ارزیابی ۳۶۰ درجه) ^{۱۲}	۰.۴۹
۲۲	هوش هیجانی توانمندی‌محور ^{۱۳}	۰.۲۳
۲۳	عامل شخصیتی توافق‌پذیری ^{۱۴}	۰.۰۸
۲۴	آزمون‌های نمونه کاری ^{۱۵}	۰.۳۳
۲۵	آزمون‌های قضاوت موقعیتی (گرایش رفتاری) ^{۱۶}	۰.۲۶
۲۶	عامل شخصیتی ثبات هیجانی ^{۱۷}	۰.۱۲
۲۷	دست‌خط‌شناسی ^{۱۸}	۰.۰۲
۲۸	امتحان کردن شغل ^{۱۹}	۰.۴۴
۲۹	روش پایداری رفتاری ^{۲۰}	۰.۴۵
۳۰	آزمون‌های دانش شغلی ^{۲۱}	۰.۴۸
۳۱	سن	۰.۰۰

1. Reference Checks
2. Openness to Experience
3. Biographical Data
4. Personality-Based EI
5. Person-Organization Fit
6. SJT (Knowledge)
7. Person-Job Fit
8. T & E Point Method
9. Grade Point Average
10. Years Of Education
11. Extroversion
12. Peer Ratings
13. Ability-Based EI
14. Agreeableness
15. Work Sample Tests
16. SJT (Behavioral Tendency)
17. Emotional Stability
18. Graphology
19. Job Tryout Procedure
20. Behavioral Consistency Method
21. Job Knowledge Tests

۸-۳. انواع سازه‌های عملکرد شغلی

تا مدت‌ها معیار «عملکرد شغلی کلی»^۱ تنها عامل شناخته‌شده در فرایند گزینش کارکنان محسوب می‌شده است؛ اما امروزه مشخص شده رویه‌های ارزیابی وجود دارد که می‌توانند برخی از رفتارهای مرتبط با عملکرد (نظیر عملکرد وظیفه‌ای) را به خوبی پیش‌بینی کنند، اما در پیش‌بینی برخی دیگر از رفتارها (نظیر عملکرد زمینه‌ای، رفتارهای مخرب در محیط کار، توانایی رهبری و غیره) ناتوان هستند. در این امتداد در حال حاضر از دیدگاه پژوهشگران، حوزه پیش‌بینی عملکرد شغلی به سه زیرحوزه عملکرد وظیفه‌ای^۲، عملکرد زمینه‌ای^۳ و عملکرد مخرب^۴ تقسیم می‌شود که در شکل ۳ قابل مشاهده است.

شکل ۳. انواع روایی ابزارهای انتخاب کارمند [۶۸]



عملکرد وظیفه‌ای به‌عنوان توانمندی اصلی کارکنان در انجام وظایف شغلی تعریف شده [۷۳] و به دو بخش عملکرد فردی و عملکرد تیمی قابل تقسیم است. عملکرد زمینه‌ای (عملکرد شهروندی سازمانی) به سهم‌یاری کارکنان در تحقق اهداف سازمان اطلاق می‌شود [۷۴] و [۷۵] و [۷۶]. این عملکرد به دو بعد محدودتر عملکرد بین فردی و تعهد شغلی تقسیم شده است [۷۷]. در این امتداد، عملکرد مخرب به‌عنوان هر رفتار متعمدانه برخلاف منافع مشروع سازمان در نظر گرفته می‌شود و به دو زیرحوزه عملکرد مخرب بین فردی (نظیر سرپرستی سوءاستفاده‌گر^۵ خشونت^۶ و زورگویی^۷) و عملکرد مخرب سازمانی (نظیر آسیب رساندن به تجهیزات^۸، غیبت داوطلبانه^۹ و تلاش کم^{۱۰}) قابل تفکیک است [۷۸] و [۷۹]. بر این اساس، در جدول ۷ روایی ابزارهای سنجش شایستگی با داده‌های انعکاسی^{۱۱} به تفکیک چهار معیار عملکردی شامل عملکرد کلی، عملکرد وظیفه‌ای، عملکرد زمینه‌ای و عملکرد مخرب ارائه شده است.

1. Overall Job Performance
2. Task Performance
3. Contextual Performance
4. Counterproductive Performance
5. Abusive Supervision
6. Aggression
7. Bullying
8. Hurts
9. Voluntary Absenteeism
10. Low Effort
11. Reflective

جدول ۷. روایی تخمینی ابزارهای ارزیابی با داده‌های انعکاسی [۶۲]

روایی	ابزار	معیار
۰.۶۲	توانمندی شناختی عمومی (هوش) ^۱	عملکرد کلی در شغل
۰.۵۲	توانمندی کار با اعداد ^۲	
۰.۵۱	توانمندی فضایی ^۳	
۰.۵۲	توانمندی ادراکی ^۴	
۰.۳۸	توانمندی سخنوری ^۵	
۰.۵۶	حافظه ^۶	
۰.۳۹	عامل شخصیتی وجدان کاری ^۷	
۰.۲۰	عامل شخصیتی ثبات هیجانی ^۸	
۰.۱۲	عامل شخصیتی برون‌گرایی ^۹	
۰.۲۲	عامل شخصیتی پذیرا بودن نسبت به تجربیات ^{۱۰}	
۰.۱۶	عامل شخصیتی توافق‌پذیری	
۰.۲۵	تجربه شغلی	
۰.۶۲	توانمندی شناختی عمومی	
۰.۲۵	عامل شخصیتی وجدان کاری	
۰.۰۸	عامل شخصیتی ثبات هیجانی	
۰.۰۹	عامل شخصیتی برون‌گرایی	
۰.۱۲	عامل شخصیتی پذیرا بودن نسبت به تجربیات	
۰.۱۰	عامل شخصیتی توافق‌پذیری	
۰.۲۵	تجربه شغلی	
۰.۲۴	توانمندی شناختی عمومی	عملکرد زمینه‌ای ^{۱۲}
۰.۳۲	عامل شخصیتی وجدان کاری	
۰.۱۶	عامل شخصیتی ثبات هیجانی	
۰.۲۲	عامل شخصیتی برون‌گرایی	
۰.۰۳	عامل شخصیتی پذیرا بودن نسبت به تجربیات	
۰.۱۸	عامل شخصیتی توافق‌پذیری	

1. General Cognitive Ability
2. Numerical Ability
3. Spatial
4. Perceptual Ability
5. Verbal Ability
6. Memory
7. Conscientiousness
8. Emotional Stability
9. Extroversion
10. Openness to experience
11. Task Performance
12. Contextual Performance



روایی	ابزار	معیار
-۰.۰۲	توانمندی شناختی عمومی	رفتار مخرب در محیط کار ^۱
-۰.۳۴	عامل شخصیتی وجدان کاری	
-۰.۱۵	عامل شخصیتی ثبات هیجانی	
-۰.۱۴	عامل شخصیتی برون‌گرایی	
۰.۰۲	عامل شخصیتی پذیرا بودن نسبت به تجربیات	
-۰.۳۳	عامل شخصیتی توافق‌پذیری	

طبق جدول فوق، ابزاری نظیر آزمون هوش که بالاترین امتیاز را در پیش‌بینی معیار عملکرد کلی دارد، در شناسایی رفتار مخرب ناتوان بوده و عامل شخصیتی توافق‌پذیری که در معیارهای عملکرد کلی و وظیفه‌ای روایی پایینی داشته، قوی‌ترین ابزار در پیش‌بینی رفتار مخرب در محیط کار محسوب می‌شود. از این رو در جدول ۸ روایی عملکرد شغلی ۹ ابزار با داده‌های شکل‌یابنده^۲ مشاهده می‌شود.

جدول ۸. روایی تخمینی رویه‌های ارزیابی با داده‌های شکل‌یابنده [۶۲]

روایی	ابزار	معیار
۰.۶۲	مصاحبه ساختاریافته رفتاری	عملکرد کلی شغل
۰.۳۷	مصاحبه متعارف ساختاریافته	
۰.۲۰	مصاحبه شغلی غیر ساختاریافته	
۰.۳۳	آزمون نمونه کاری	
۰.۴۵	آزمون دانش شغلی	
۰.۲۶	آزمون قضاوت موقعیتی	
۰.۳۷	کانون ارزیابی	
۰.۳۳	داده‌های زندگی‌نامه‌ای	
۰.۲۶	بررسی منابع	

همان‌طور که در جدول ۸ مشاهده می‌شود، مصاحبه‌های ساختاریافته رفتاری و مصاحبه‌های متعارف ساختاریافته با کیفیت‌ترین ابزارهای شکل‌یابنده هستند و روایی آن‌ها بالاتر از کانون ارزیابی و آزمون‌های قضاوت موقعیتی است.

۹-۳. قابل دفاع بودن فرایند انتخاب کارکنان

فرایند انتخاب کارکنان در بخش دولتی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مراحل مدیریت منابع انسانی شناخته می‌شود که به‌دلیل تأثیرگذاری در خدمات عمومی، باید از دقت و شفافیت بالایی برخوردار باشد. در این راستا جاکوبز و دنینگ در پژوهشی به الزامات نظام‌گزینش کارمند پرداخته و شش عامل را برای دفاع‌پذیری فرایند استخدام در بخش عمومی برشمرده‌اند [۸۰]. دفاع‌پذیری فرایند انتخاب به معنای این است که هر مرحله از فرایند استخدام قابل ارزیابی و مستند باشد، به‌طوری‌که اگر در آینده چالشی قانونی پیش آید، سازمان قادر به دفاع از تصمیمات خود باشد.

1. Overall Counterproductive Work Behavior
2. Formative

۱-۹-۳. تحلیل شغل

تحلیل شغل^۱ نخستین گام در طراحی فرایند انتخاب کارکنان است. در این مرحله، ویژگی‌ها و شرایط شغلی به دقت شناسایی و مستند می‌شود. این مرحله در واقع به منزله شناسایی وظایف، مسئولیت‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصییتی مورد نیاز برای انجام کار است. این اطلاعات شامل وظایف اصلی شغل، شرایط محیط کاری، مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز و هرگونه ویژگی شخصییتی که برای انجام مؤثر وظایف شغلی ضروری است، می‌شود. به‌عنوان مثال، برای شغل‌های اجرایی، توانایی‌های رهبری و تصمیم‌گیری به‌عنوان ویژگی‌های ضروری محسوب می‌شوند، در حالی که برای شغل‌های فنی، مهارت‌های تحلیلی و فنی از اهمیت بالایی برخوردارند. تحلیل شغل صحیح به سازمان کمک می‌کند تا آزمون‌های انتخابی متناسب با ویژگی‌های واقعی شغل طراحی کرده و این آزمون‌ها را بر اساس نیازهای واقعی شغل تنظیم کند.

۲-۹-۳. پیوند آزمون‌ها با ویژگی‌های شغلی

در این مرحله، پیوند بین آزمون‌ها و وظایف شغلی^۲ شفاف می‌شود. هر آزمونی که در فرایند انتخاب استفاده می‌شود، باید به‌طور مستقیم با مهارت‌ها و ویژگی‌های شغلی مرتبط باشد. این پیوند مستلزم بررسی دقیق وظایف شغلی و انتخاب آزمون‌هایی است که بتوانند مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای انجام این وظایف را ارزیابی کنند. به‌عنوان مثال، اگر شغل نیاز به مهارت‌های خاص تحلیلی دارد، آزمون‌های توانایی شناختی می‌توانند برای ارزیابی این مهارت‌ها مناسب باشند. به همین ترتیب، برای شغل‌های رهبری یا مدیریت، آزمون‌های شخصیت می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند.

۳-۹-۳. منطق ترکیب نمرات مختلف در قالب نمره ترکیبی نهایی

در فرایند انتخاب کارکنان، همان‌طور که برای ارتباط دادن عناصر هر آزمون به نیازمندی‌های شغلی ارائه شواهد لازم است، برای توجیه وزن‌دهی در محاسبه نمره نهایی نیز باید یک منطق روشن و مبتنی بر نیازهای شغلی ارائه شود. وزن‌دهی معمولاً بر اساس نظر متخصصان منابع انسانی یا تحلیل‌های شغلی تعیین می‌شود، اما نکته کلیدی آن است که نسبت وزن بخش‌های مختلف مستقیماً بازتاب‌دهنده اهمیت نسبی هر قابلیت در شغل باشد. اگرچه هیچ روش استاندارد واحدی برای تعیین وزن‌ها وجود ندارد و در عمل، بسیاری از بخش‌های آزمون با یکدیگر هم‌پوشانی و همبستگی دارند—به‌طوری‌که در شرایط همبستگی بالا، تفاوت‌های وزن‌دهی اثر چندانی بر نتایج نهایی نمی‌گذارد—اما همچنان ضرورت وجود منطق علمی برای وزن‌دهی پابرجاست. حتی برخی صاحب‌نظران به دلیل کارایی تجربی وزن‌دهی مساوی از آن دفاع می‌کنند، مشروط بر اینکه نمرات هر بخش پیش از ترکیب استانداردسازی شوند.

با این حال، استانداردهای معتبر بین‌المللی در حوزه آزمون‌سازی، از جمله استاندارد SIOP (انجمن روانشناسی آمریکا)، هشدار می‌دهند که ترکیب نمرات باید بر اساس روش‌های آماری معتبر مانند رگرسیون چندگانه یا وزن‌دهی عقلایی^۳ انجام شود [۸۱]؛ زیرا جمع ساده نمرات بدون توجیه علمی می‌تواند روایی تصمیم‌گیری را کاهش دهد. این نکته نقد مهمی بر رویه‌های رایج در برخی دستگاه‌هاست که صرفاً نمرات آزمون‌های مختلف را بدون منطق آماری یا شغلی روشن با یکدیگر جمع می‌کنند. در حالی که در فرایندهای حرفه‌ای انتخاب، منطق ترکیب نمرات باید متناسب با ویژگی‌های شغل تعیین شود؛ برای مثال، در مشاغل فنی وزن آزمون‌های مهارتی باید بیشتر باشد و در مشاغل مدیریتی، آزمون‌های شخصیت و رهبری اهمیت بیشتری دارند. بنابراین، چه از وزن‌دهی مساوی استفاده شود و چه از وزن‌دهی متفاوت، اصل بنیادین آن است که ترکیب نمرات بر پایه روش‌های معتبر و منطبق با نیازمندی‌های شغلی انجام شود تا نمره نهایی واقعاً نشان‌دهنده توانمندی داوطلب باشد.

۴-۹-۳. اجرای صحیح آزمون

اجرای صحیح آزمون‌ها برای دفاع‌پذیری فرایند انتخاب حیاتی است. باید اطمینان حاصل شود که آزمون‌ها در شرایط استاندارد و تحت نظارت دقیق برگزار می‌شوند. این شامل استفاده از فضاهای مناسب، تجهیزات مورد نیاز و اطمینان از اینکه هیچ‌گونه عوامل مزاحم یا نادرست در حین آزمون وجود ندارد، می‌شود.

1. Job Analysis
2. Links Between Test Elements and Aspects of the Job
3. Rational Weighting



۵-۹-۳. اطمینان از صحت نمرات

همه مواد آزمون باید نمره‌گذاری شوند و این مرحله یکی از بخش‌های حساس در برگزاری آزمون‌های استخدامی است که می‌تواند محل بروز خطا یا اعتراض باشد. بسیاری از آزمون‌های امروزی به‌صورت کاغذی برگزار می‌شوند و برگه‌ها با دستگاه‌های اسکن نمره‌گذاری می‌شوند یا اینکه آزمون به شکل آنلاین اجرا شده و سیستم به طور خودکار نمره را محاسبه می‌کند. در هر دو حالت، باید اطمینان حاصل شود که نمره هر داوطلب به درستی محاسبه شده است.

در آزمون‌های کاغذی، لازم است همه پاسخ‌نامه‌ها برای خطا یا ناهنجاری بررسی شوند. معمولاً پیشنهاد می‌شود هر برگه دو بار اسکن شود و نتایج این دو بار با هم مقایسه گردد؛ هرگونه اختلاف نشانه وجود مشکل در دستگاه یا خطا در فرایند اسکن است. همچنین، برای اطمینان بیشتر می‌توان نمرات دستی برخی از داوطلبان را با نمرات اسکن شده مقایسه کرد.

۶-۹-۳. مستندسازی کامل فرایند انتخاب

هر مرحله از فرایند انتخاب باید به‌دقت مستند شود تا در صورت اعتراض داوطلبان یا بروز چالش‌های قانونی، امکان دفاع از آن وجود داشته باشد. این مستندات باید شامل اطلاعات مربوط به طراحی آزمون‌ها، نحوه اجرای آزمون‌ها، فرایند نمره‌دهی و محاسبه نمرات نهایی باشند.

۱۰-۳. مطالعات تطبیقی

سازمان توسعه و همکاری اقتصادی (OECD) در گزارشی با عنوان مدیریت و اشتغال عمومی (۲۰۲۱) به وضعیت کشورهای عضو این سازمان در امور اداری و استخدامی پرداخته است [۸۲]. یافته‌های کلیدی این گزارش به شرح ذیل است.

✓ شکاف‌های مهارتی در بخش عمومی رایج بوده و اغلب دولت‌ها در استخدام داوطلبانی که مهارت‌های خاص دارند، با مشکل روبه‌رو هستند که از جمله آن‌ها می‌توان به متخصصین فناوری اطلاعات، تکنولوژی، مهندسی و حوزه‌های مرتبط با ریاضیات^۱ اشاره کرد. احتمالاً این مشکل به دلیل وجود تقاضا برای این مهارت‌ها در بخش خصوصی است که نشان می‌دهد بخش عمومی ناچار است برای به‌کارگیری این داوطلبان، تلاش بیشتری انجام دهد.

✓ برخی کشورها در حال به‌کارگیری روش‌های فعالانه‌تری برای استخدام کارکنان هستند. این مسئله نشان‌دهنده تغییر شیوه کشورها از رویکرد اداری به رویکرد بازاریابی فعالانه، شبکه‌سازی و ارزیابی در استخدام نیروی انسانی است. با این رویکرد ممکن است نیاز به ارتقای سطح مهارت‌های منابع انسانی در دولت وجود داشته باشد.

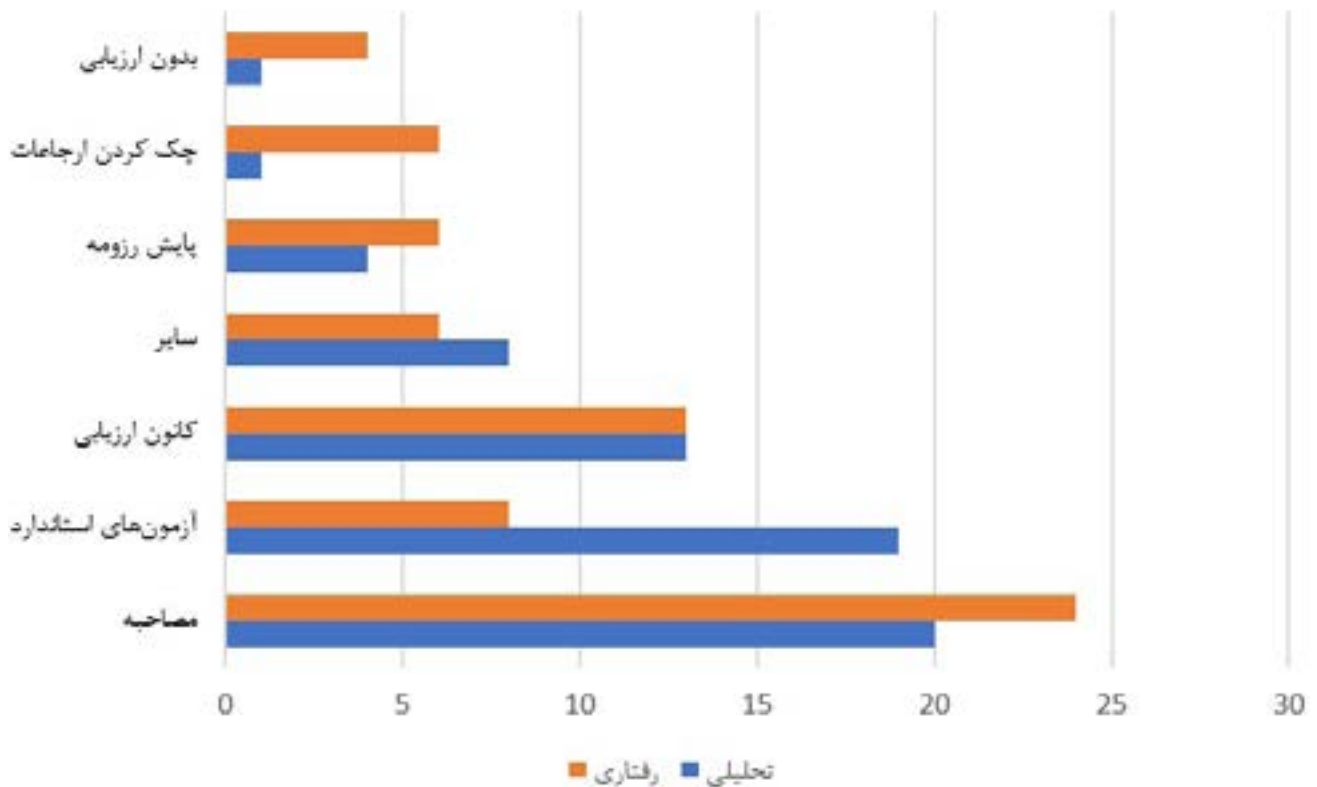
✓ تلاش روزافزونی برای جذب گروه‌های اقلیت وجود دارد. این مسئله از طریق ابزارهای مختلف انجام می‌شود، اما سنجش ناهمگون بوده و احتمال تورش وجود دارد.

۱-۱۰-۳. ارزیابی شایستگی‌های تحلیلی و رفتاری

در جهان، نظام‌های استخدامی بخش عمومی عمر طولانی داشته و در برخی کشورها این نظام‌ها توسط قانون تعیین تکلیف شده و این بدان معنا است که تغییرات عمده در خصوص نحوه انجام امور، بسیار زمان‌بر خواهد بود. همچنین استخدام در بخش عمومی ممکن است دارای فرایندهایی باشد که در بخش خصوصی به‌کار گرفته نمی‌شوند، نظیر آزمون‌های فراگیر بخش عمومی^۲ یا کنکور^۳. رفتار برابر و عادلانه با همه داوطلبان مبنای اصلی نظام‌های استخدام در بخش عمومی است. بر این اساس، بسیاری از این نظام‌ها به دنبال ارزیابی عواملی نظیر تجربه تحصیلی^۴ یا دانش قانونی^۵ هستند. باین‌حال، بسیاری از کشورها در حال بازنگری نحوه انجام ارزیابی داوطلبان و هدف ارزیابی هستند. در این راستا، فرانسه و اسپانیا در حال بررسی محتوای آزمون‌های ورودی برای جذب افراد نخبه به نظام اداری هستند. همان‌طور که در شکل ۴ مشاهده می‌شود، کشورها بر سنجش شایستگی‌های تحلیلی و رفتاری از طریق ابزارهای مختلف تأکید و اهتمام دارند.

1. Mathematics-Related Fields
2. Civil Service-Wide Exams
3. Concours
4. Educational Experience
5. Legal Knowledge

شکل ۴. نمودار سنجش شایستگی‌های تحلیلی و رفتاری در کشورهای عضو OECD [۸۳]



سؤال اصلی پیمایش: معیارهای ذیل چگونه برای داوطلبان استخدام در نظام اداری، سنجیده می‌شوند؟ تعداد نمونه: ۳۲ کشور

سنجش شایستگی‌های تحلیلی و رفتاری رویکردی مثبت در فرایند استخدام است. نشانگرهای ایستای توانمندی‌ها نظیر صلاحیت تحصیلی، ابزارهای ضعیفی برای پیش‌بینی نحوه عملکرد افراد در آینده مبهم محسوب می‌شوند. اغلب کشورها شایستگی‌های تحلیلی را از طریق مصاحبه، آزمون‌ها و یا کانون‌های ارزیابی مورد سنجش قرار می‌دهند. روش‌هایی که با عنوان «سایر» ذکر شده، شامل آزمون‌های کامپیوتری، ارزیابی روان‌شناختی و بازی‌های شبیه‌سازی است. به جز ۴ کشور، سایر کشورهای عضو OECD شایستگی‌های رفتاری را نیز مورد سنجش قرار می‌دهند. با این حال، باید تأکید کرد که سنجش شایستگی‌های مذکور به اندازه دانش نظری و تحصیلات مورد توجه واقع نمی‌شود. در اغلب نظام‌های اداری، شایستگی‌های اصلی در قالب «چارچوب شایستگی» گنجانده شده و این چارچوب فهرست شایستگی‌های مرتبط با مشاغل و سطوح سازمانی مختلف را بیان می‌کند. این در حالی است که ممکن است مسئولین استخدام در سنجش این شایستگی‌ها از طریق شرایط فرضی نظیر مصاحبه با چالش مواجه باشند [۸۲].



۴. پیشنهادهایی برای دستگاه‌های اجرایی در خصوص استفاده از ابزارهای انتخاب کارمند

با بررسی مدل‌های شایستگی دستگاه‌ها در دفترچه‌های آزمون‌های استخدامی، مشاهده برخی ارزیابی‌های تکمیلی دستگاه‌های اجرایی و انجام مصاحبه با کارشناسان حوزه ارزیابی و نظام اداری، برآورد کلی این است که برخی دستگاه‌های اجرایی دانش و مهارت کافی برای به‌کارگیری ابزارهای انتخاب کارمند در فرایند ارزیابی تکمیلی را ندارند. بر این اساس در این بخش، توصیه‌ها و پیشنهادهایی در خصوص نحوه صحیح تدوین مدل شایستگی و استفاده از ابزارهای سنجش توانمندی و شایستگی ارائه خواهد شد. به نظر می‌رسد در صورت اجرای پیشنهادها ارائه‌شده در این قسمت، دستگاه‌هایی اجرایی می‌توانند مرحله ارزیابی تکمیلی فرایند استخدام کارکنان را به نحو دقیق‌تری برگزار کرده و عدالت در استخدام را ارتقا بخشند.

۴-۱. ترسیم واقع‌بینانه کارمند مطلوب

اولین مشکل دستگاه‌های اجرایی در تدوین مدل شایستگی و در فرایند انتخاب کارمندان این است که مشخص نیست به دنبال چه داوطلبی هستند. احصای همه صفات، شایستگی‌ها و توانمندی‌های مثبت و تلاش برای گزینش کارمندان براساس آن امری بیفایده است. افرادی با هوش بالا، روابط عمومی خوب، ارتباطات مؤثر، قدرت بیان شیوا، مهارت تیم‌سازی، نظم، تعلق سازمانی بالا و بسیاری از صفات و توانمندی‌های دیگر، در عالم خارج وجود نداشته و یا بسیار کم هستند. اغلب انتخاب‌ها بین داوطلبانی است که دارای برخی شایستگی‌ها و فاقد برخی دیگر هستند. در چنین شرایطی، شناخت دقیق از شغل موردنظر و شناسایی شایستگی‌های متناسب با آن اهمیت بالایی پیدا خواهد کرد. به‌طورمثال، داشتن روابط عمومی بالا و ویژگی شخصیتی برون‌گرایی اگرچه در ظاهر یک شایستگی ارزشمند به نظر می‌رسد، اما در خصوص بسیاری از مشاغل، نیازی به آن وجود ندارد، بلکه در برخی موارد می‌تواند عاملی مخرب در جهت انجام وظایف شغلی باشد. همچنین برخورداری از شایستگی‌هایی نظیر تفکر تحلیلی یا تفکر راهبردی در مشاغلی که درگیر برنامه‌ریزی بلندمدت و سیاستگذاری برای دیگران نیست، ضروری نبوده و نیازی به آن نیست. بر این اساس، ضروری است با انجام تحلیل شغل، مهم‌ترین توانمندی‌ها و شایستگی‌های متناسب با شغل موردنظر شناسایی شده و از به‌کارگیری شایستگی‌های متعدد و غیرضروری اجتناب شود.

۴-۲. انتخاب بین مهارت یا قابلیت

همان‌طور که پیش‌ازین ذکر شد، شیوه اصلی انتخاب کارمند انجام تحلیل شغل و ارزیابی داوطلبان براساس مهارت‌های شغلی است. این درحالی است که به‌کارگیری شیوه فوق‌الذکر برای بخش خصوصی و سازمان‌های کوچک و متوسط امری معقول است، اما در خصوص بخش عمومی لزوماً بهترین روش نیست. بخش خصوصی به دنبال استخدام مناسب‌ترین افراد است تا با کمترین آموزش و جامعه‌پذیری وارد فرایند کار و انجام وظایف شغلی شوند. این درحالی است که در برخی مشاغل عمومی با توجه به کیفیت پایین مهارت‌آموزی در آموزش عالی، بسیاری از داوطلبان مهارت‌های لازم برای اجرای صحیح وظایف شغلی را کسب نکرده و فاقد آموزش‌های کافی در این خصوص هستند. در چنین شرایطی به‌کارگیری ابزارهای شبیه‌سازی شرایط شغلی نظیر کانون‌های ارزیابی و تأکید بر مهارت‌های شغلی، محل تأمل و تردید است. در این راستا، به نظر می‌رسد در شرایطی که اغلب داوطلبان، فارغ‌التحصیلان دانشگاهی هستند، تأکید بر قابلیت‌ها اهمیت بیشتری می‌یابد. تأکید بر قابلیت‌ها و شایستگی‌های عمومی‌تر به معنای سنجش قابلیت‌های مرتبط با مهارت‌های شغلی به‌جای تأکید بر توانمندی داوطلب در اجرای وظایف شغلی است. به‌طورمثال، برای استخدام آموزگار ابتدایی دو رویکرد کلی وجود دارد. یکی رویکرد مهارت‌محور که شامل برگزاری تمرین شبیه‌سازی کلاس درس و تعیین رفتارهای موردانتظار نظیر ارائه ساختاریافته مطالب درسی، نظم‌بخشی به کلاس و موارد مشابه است. رویکرد دوم رویکرد قابلیت‌محور است که شامل سنجش قابلیت‌هایی نظیر هوش عمومی، مهارت ارتباطی عمومی، موفقیت تحصیلی و موارد مشابه آن می‌شود. بر این اساس، به نظر می‌رسد در شرایطی که نیاز به جذب تعداد زیادی نیرو بوده و داوطلبان موجود از مهارت‌های کافی برخوردار نیستند، تأکید بر مهارت‌های عمومی و ویژگی‌های شخصیتی و شناختی متناسب با شغل اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. در نتیجه در صورت

انتخاب رویکرد قابلیت‌محور، ارزیابی تکمیلی به جای تمرکز بر شبیه‌سازی کامل شرایط شغلی، به سنجش مهارت‌های عمومی و توانمندی‌های متناسب با شغل می‌پردازد.

۴-۳. انتخاب بین به کارگیری کارکنان متناسب با پست یا متناسب با کارراهه شغلی

در نظام اداری ایران و بسیاری از کشورها، رویکرد کارراهه‌محور حاکم بوده و کارکنان در طول دوره خدمت خود، پست‌ها و بعضاً مشاغل متعددی را تجربه می‌کنند. در مقابل رویکرد کارراهه‌محور، رویکرد پست‌محور است که به دنبال یافتن فردی با مهارت‌های متناسب با یک پست مشخص در سازمان است [۸۴] و [۸۵]. از جمله مسائلی که در انتخاب کارکنان اهمیت دارد، پاسخ به این سؤال است که کارمند صرفاً برای شغل فعلی انتخاب می‌شود یا مسیر شغلی آینده نیز برای سازمان اهمیت دارد [۸۶]. در این راستا، با توجه به حاکم بودن نظام استخدامی کارراهه‌محور در نظام اداری ایران، به نظر می‌رسد توجه به کارراهه شغلی اهمیت زیادی پیدا می‌کند. بر این اساس بهتر است به جای انجام تحلیل شغل مبتنی بر یک پست خاص، به شایستگی‌های کلی‌تر مرتبط با کارراهه شغلی توجه شود.

۴-۴. انتخاب تعداد بهینه‌ی شایستگی‌ها

برخی دستگاه‌های اجرایی برای اطمینان از ارزیابی توانمندی‌های مختلف داوطلبان، شایستگی‌های متعددی را بر شمرده و در فرایند ارزیابی به کار می‌گیرند. این درحالی است که در حال حاضر فرایند ارزیابی توسط انسان انجام می‌شود و تعدد شایستگی‌ها بار شناختی^۱ قابل توجهی را بر ارزیاب تحمیل کرده و موجب افت کیفیت ارزیابی خواهد شد [۸۷]. در این راستا پژوهش‌ها نشان می‌دهد که روایی^۲ کانون‌های ارزیابی در مواردی که تعداد شایستگی کمتری را مورد ارزیابی قرار می‌دهند (۳ تا ۶ شایستگی)، نسبت به کانون‌های ارزیابی با تعداد شایستگی بالا (بیشتر از ۹)، ارتقا می‌یابد [۸۸] و [۸۹] و [۹۰]. این مسئله در خصوص سایر ابزارهای ارزیابی نظیر مصاحبه نیز صادق بوده و تعدد شایستگی‌ها ارزیابی را دشوار کرده و موجب کاهش دقت ارزیاب‌ها و افت کیفیت و روایی ارزیابی خواهد شد.

۴-۵. استفاده از گروه‌های ارزیابی متعدد اعتبار ارزیابی را کاهش می‌دهد

برخی دستگاه‌های اجرایی به منظور تسریع در انجام فرایند ارزیابی و یا به دلایل دیگر از چندین گروه ارزیابی استفاده می‌کنند. این درحالی است که یکی از اصول روش‌های غیرآزمونی که در آن ارزیابی مبتنی بر نمره‌دهی توسط ارزیاب است، انجام فرایند ارزیابی توسط یک گروه مشخص است (در بخش مصاحبه این گزارش نیز به این مطلب اشاره شده است). بر این اساس، برگزاری تمرین‌های شبیه‌سازی شغلی، بحث گروهی، مصاحبه و سایر روش‌های مشابه با استفاده از ارزیابان متفاوت، موجب افت کیفیت ارزیابی می‌شود؛ چرا که فرایند ارزیابی رفتاری به صورت دقیق قابلیت کمی‌سازی نداشته و رتبه‌بندی داوطلبان نسبت به یکدیگر انجام می‌شود. در چنین شرایطی عدم مشاهده و ارزیابی رفتارهای همه داوطلبان، امکان مقایسه را از ارزیاب سلب می‌کند.

۴-۶. ثبت دقیق رفتارها و ارزیابی براساس آن در ابزارهای مصاحبه و شبیه‌سازی ضروری است

همان‌طور که در بخش پیش اشاره شد، ثبت و مستندسازی تمامی مراحل آزمون و ارزیابی برای قابل دفاع بودن فرایند استخدام ضروری است. در این راستا، مرحله مشاهده رفتارهای داوطلب و تجمیع نمرات از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و از دو جهت ضروری است. دلیل اول، ضروری بودن ثبت رفتارها و نمره‌دهی پس از جلسه مصاحبه یا شبیه‌سازی، به‌عنوان یکی از اصول ارزیابی است. دلیل دوم نیز امکان دفاع از فرایند استخدام در صورت شکایت داوطلبان یا بازرسی دستگاه‌های ناظر است. بر این اساس، عدم ثبت و ضبط رفتارهای داوطلبان در جلسه ارزیابی، علاوه بر کاهش روایی ارزیابی و مخدوش شدن عدالت استخدامی، منجر به غیرقابل دفاع بودن فرایند استخدام خواهد شد.

1. Cognitive Load
2. Validity



۷-۴. به کارگیری صحیح یک ابزار بهتر از به کارگیری غیر صحیح چندین ابزار است

طبق مطالعات علمی که در بخش پیش نیز بدان اشاره شد، ابزارهای انتخاب کارمند تنها در صورتی از روایی کافی برخوردار خواهند بود که طبق استانداردهای لازم طراحی و به کار گرفته شوند. به طور مثال، مصاحبه ساختار نیافته روایی بسیار پایینی داشته و قابلیت پیش‌بینی عملکرد شغلی را نخواهد داشت. این در حالی است که به میزانی که ساختار یافتگی مصاحبه افزایش می‌یابد، روایی این ابزار نیز افزایش یافته تا جایی که به عددی بالاتر از ۰.۵ می‌رسد که یکی از بالاترین روایی‌ها در بین ابزارها و سازه‌های انتخاب کارمند است. در این راستا، بر اساس بخشنامه سازمان اداری و استخدامی کشور، دستگاه‌های اجرایی ملزم شده‌اند از ابزارهای متعددی نظیر تمرین‌های شبیه‌سازی شغلی در کانون ارزیابی، در مرحله ارزیابی تکمیلی استخدام، استفاده کنند. این در حالی است که تعدد ابزارها لزوماً منجر به بهبود کیفیت ارزیابی و افزایش روایی فرایند ارزیابی نخواهد شد. همچنین، در صورتی که دستگاه‌های اجرایی از ابزارهای متعددی به منظور ارزیابی داوطلبان استخدام استفاده کنند، اما به قواعد و استانداردهای استفاده از این ابزارها پایبند نباشند، فرایند ارزیابی قابل دفاع نخواهد بود. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود سازمان اداری و استخدامی کشور به جای تأکید بر به کارگیری روش‌های متعدد و نوین در استخدام، بر کیفیت به کارگیری ابزارها تمرکز کند. به عبارت دقیق‌تر ضروری است شیوه استفاده از ابزارها نسبت به تعداد ابزارهای مورد استفاده در اولویت باشد.

۸-۴. بازی‌های گروهی تمرین شبیه‌سازی شغلی محسوب نمی‌شود

یکی از آسیب‌های به کارگیری کانون‌ها، استفاده از تمرین‌های غیراستاندارد نظیر ساخت انواع کاردستی و بازی‌های مشابه به عنوان تمرین بحث گروهی یا مهارت مدیریتی است. این در حالی است که کانون‌های ارزیابی به دلیل شبیه‌سازی شرایط واقعی شغلی مورد اقبال قرار گرفته‌اند و یکی از اصول طراحی این ابزار اصل پایبندی^۱ است که بر شباهت تمرین‌های طراحی شده با شرایط واقعی شغل دلالت دارد [۹۱]. بر این اساس تمرین‌های غیرمتعارف نظیر انواع بازی‌ها، کمکی به پیش‌بینی عملکرد شغلی نخواهد کرد و با توجه به اینکه غیرمرتبط با شرایط شغلی است، روایی صوری ارزیابی را کاهش خواهد داد [۹۲].

۹-۴. ارزیابی مشترک داوطلبان مشاغل مختلف اشتباه است

در کانون ارزیابی، هدف آن است که شایستگی‌های رفتاری و حرفه‌ای داوطلبان در موقعیت‌های شبیه‌سازی شده سنجیده شود تا بتوان درباره تناسب آن‌ها با مشاغل مختلف تصمیم گرفت. اما اگر قرار باشد چند شغل متفاوت به طور هم‌زمان در یک کانون ارزیابی مورد سنجش قرار گیرند، لازم است نوع شایستگی‌هایی که مبنای ارزیابی قرار می‌گیرند از جنس شایستگی‌های عمومی باشند، نه تخصصی. شایستگی‌های عمومی مانند تفکر تحلیلی، تصمیم‌گیری، ارتباط مؤثر، کار تیمی و مسئولیت‌پذیری در اغلب مشاغل کاربرد دارند و می‌توان با استفاده از آن‌ها داوطلبان را بر اساس معیارهای یکسان مقایسه کرد. در مقابل، شایستگی‌های تخصصی مانند تسلط بر قوانین مالی، دانش سیاستگذاری عمومی یا مهارت‌های فنی برنامه‌نویسی مختص مشاغل خاص‌اند و نمی‌توان آن‌ها را مبنای ارزیابی گروهی از داوطلبان با مشاغل متفاوت قرار داد. اگر در کانون ارزیابی، تمرین‌ها و معیارها بر اساس چنین شایستگی‌های تخصصی طراحی شوند، داوطلبان سایر مشاغل در موقعیتی نابرابر قرار می‌گیرند و نتیجه ارزیابی از نظر عدالت استخدامی و اعتبار علمی قابل اتکا نخواهد بود.

بنابراین، تنها در صورتی می‌توان داوطلبان چند شغل متفاوت را در یک کانون ارزیابی مشترک سنجید که ارزیابی بر مبنای شایستگی‌های عمومی انجام شود؛ شایستگی‌هایی که برای همه مشاغل اهمیت دارند و به حوزه تخصصی خاصی محدود نمی‌شوند. در غیر این صورت، لازم است برای هر شغل یا گروه شغلی مشابه، کانون ارزیابی جداگانه‌ای طراحی شود تا هم تناسب ارزیابی با نیازهای شغلی حفظ شود و هم عدالت رقابت میان داوطلبان رعایت گردد.

۱۰-۴. مواردی که در انتخاب مؤسسه ارزیابی باید مورد توجه قرار گیرد

طبق بخشنامه سازمان اداری و استخدامی کشور در خصوص دستورالعمل نحوه برگزاری امتحان عمومی و تخصصی برای استخدام در دستگاه‌های اجرایی، دستگاه‌های اجرایی می‌توانند برای انجام ارزیابی تکمیلی از ظرفیت مؤسسه‌های ارزیابی استفاده کنند. در این خصوص، شایان ذکر است اگرچه سازمان اداری و استخدامی کشور در مرحله اعطای مجوز تا حدودی توانمندی مؤسسه‌های ارزیابی را بررسی می‌کند، اما تفاوت‌های قابل توجهی از حیث کیفیت ارزیابی بین مؤسسه‌های ارزیابی مختلف وجود دارد. در این راستا، ضروری است دستگاه‌های اجرایی برای بررسی توانمندی مؤسسه‌های ارزیابی به نکاتی توجه داشته باشند که در ادامه به اختصار ذکر خواهد شد.

۱۰-۴-۱. ارائه نیمرخ شایستگی و بازخورد

خروجی قابل قبول در ارزیابی باید حداقل شامل نمره داوطلب در شایستگی‌های مختلف به تفکیک تمرین‌ها و ابزارهای به‌کارگرفته‌شده باشد و این اطلاعات باید در قالب گزارش‌های بازخورد به‌صورت جداگانه برای داوطلب و کارفرما ارائه شود. در این گزارش‌ها، توضیحات روشن درباره عملکرد فرد و نمونه‌های رفتاری مشاهده‌شده با جزئیات کافی ارائه می‌شود تا کاربر نهایی بتواند درک دقیقی از نحوه عملکرد داوطلب در هر بخش به دست آورد. هرچند استاندارد ملی ایران «ایزو-۲-۱۰۶۶۷: مدیریت فرایند ارزیابی افراد - بخش دوم» الزامی نیست، اما در بخش ۵-۶ توصیه می‌کند که گزارش‌ها باید بدون تناقض و با زبان قابل فهم برای مخاطب تدوین شوند [۹۳]. همچنین این استاندارد بر حق دریافت بازخورد^۱ برای داوطلب تأکید دارد. از این رو، اگرچه رعایت این استاندارد برای دستگاه‌ها اجباری نیست، قویا توصیه می‌شود که از آن پیروی کنند؛ زیرا عدم ارائه بازخورد یا ارائه گزارش‌های مبهم و غیرقابل فهم می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری و حرفه‌ای بودن فرایند ارزیابی را به‌طور جدی تضعیف کند.

۱۰-۴-۲. ارائه مستندات ارزیابی

همان‌طور که پیش‌ازین ذکر شد، فرایند ارزیابی تنها در صورتی قابل دفاع خواهد بود که تمام مراحل ارزیابی از جمله پاسخ‌ها و رفتارهای بروز یافته از داوطلب به‌دقت ثبت و ضبط شده و نمره‌دهی براساس آن انجام شود. بنابراین، ضروری است همکاری با مؤسسه‌های ارزیابی مشروط به مستندسازی کل فرایند ارزیابی و ارائه آن به دستگاه‌های اجرایی باشد.

۱۰-۴-۳. برخورداری از سامانه ارزیابی

امروزه به‌کارگیری فناوری در حوزه‌های مختلف منابع انسانی از جمله ارزیابی شایستگی گسترش روزافزونی دارد. در این راستا، یکی از ابزارهایی که می‌تواند فرایند ارزیابی شایستگی را ارتقا دهد، سامانه‌های ارزیابی است. برخورداری از این سامانه‌ها این امکان را به مؤسسه‌های ارزیابی می‌دهد تا فرایند ارزیابی را در سامانه ثبت و ضبط کنند. همچنین دقت و ورود اطلاعات و نمرات با استفاده از سامانه بهبود یافته و سرعت گزارش‌گیری افزایش می‌یابد.

۱۰-۴-۴. منطقی بودن هزینه ارزیابی

توسعه ابزارهای ارزیابی نظیر آزمون‌های شخصیت، هوش و تمرین‌های شبیه‌سازی شغلی مستلزم صرف ساعت‌ها مطالعه و تحلیل توسط متخصصین است و در صورت توسعه سامانه ارزیابی این هزینه‌ها بیشتر نیز خواهد شد. همچنین به‌کارگیری ارزیاب‌های توانمند و به‌کارگیری چندین ارزیاب برای ارزیابی هر داوطلب، منجر به افزایش هزینه ارزیابی‌ها در مرحله ارزیابی تکمیلی می‌شود. این درحالی است که برخی مؤسسه‌های ارزیابی با مبالغی پایین فرایند ارزیابی داوطلبان را برعهده می‌گیرند. در چنین شرایطی باید به این مسئله توجه داشت که کاهش بیش از حد هزینه‌ها به‌احتمال زیاد جز با کاهش کیفیت ارزیابی امکان‌پذیر نخواهد بود. براین اساس، توصیه می‌شود دستگاه‌های اجرایی، صرفا هزینه کمتر را ملاک انتخاب مؤسسات ارزیابی قرار ندهند.

۱۰-۴-۵. سطح مهارتی ارزیاب‌ها

طبق بخش ۳ از قسمت دوم استاندارد «عرضه خدمت ارزیابی»، تأمین‌کننده خدمت (کانون ارزیابی) موظف است پیش از شروع ارزیابی، شواهدی دال بر «شایستگی و کارکشتگی»^۲ کارکنان خود ارائه دهد. این بدان معناست که دستگاه اجرایی باید رزومه و گواهینامه‌های تک‌تک ارزیابان پیشنهاد شده توسط مؤسسه را بررسی کند و اطمینان یابد که آن‌ها آموزش‌های لازم را دیده‌اند. اکتفا

1. Feedback
2. Competence and Professionalism



به نام و برند مؤسسه، رافع مسئولیت دستگاه اجرایی در تضمین کیفیت ارزیابان نیست و نوعی کوتاهی در تضمین کیفیت ارزیابی محسوب می‌شود.

۴-۱۱. تفکیک مصاحبه شغلی و ارزیابی تکمیلی

طبق بخشنامه سازمان اداری و استخدامی کشور در خصوص دستورالعمل نحوه برگزاری امتحان عمومی و تخصصی برای استخدام در دستگاه‌های اجرایی، مرحله ارزیابی تکمیلی می‌تواند به مؤسسه‌های دارای مجوز واگذار شود. در این راستا، برخی دستگاه‌های اجرایی در مرحله ارزیابی تکمیلی، ابتدا اقدام به برگزاری مصاحبه شغلی با حضور گروهی از متخصصین ارزیابی و مدیران دستگاه کرده و سپس به منظور تأیید یا رد نهایی داوطلبان، ایشان را برای شرکت در کانون ارزیابی به مؤسسه‌های ارزیابی معرفی می‌کنند. این در حالی است که فرایند ارزیابی و جمع‌بندی نهایی در خصوص داوطلبان باید به صورت یکپارچه در نظر گرفته شده و از چندپاره شدن فرایند ارزیابی خودداری شود. اگرچه در حال حاضر برخی مراحل استخدام، نظیر گزینش و استعلام از مراجع اطلاعاتی به صورت تأیید و رد در نظر گرفته شده و در اختیار دستگاه‌های اجرایی نیست، اما سایر مراحل استخدام باید به صورت یک مجموعه واحد در نظر گرفته شود. در این راستا، در صورت تجمیع فرایند ارزیابی داوطلبان زیر نظر یک تیم واحد، شناخت و قضاوت بهتری نسبت به توانمندی‌های داوطلب به دست خواهد آمد. علاوه بر این همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد، در حال حاضر برخی مؤسسه‌های ارزیابی از بلوغ و توانمندی کافی برخوردار نبوده و صلاحیت چنین مؤسسه‌هایی در تأیید و رد داوطلبان محل تردید است. براین اساس، نظارت کامل دستگاه‌ها بر فرایند ارزیابی و عدم برون‌سپاری بخشی آن، روایی فرایند را ارتقا بخشیده و بخشی از نقاط ضعف را جبران خواهد کرد. در نتیجه حضور تیم ارزیابی دستگاه اجرایی در کانون‌های ارزیابی ضروری بوده و تصویر کامل‌تری از نیمرخ شایستگی داوطلب را در اختیار دستگاه اجرایی استخدام‌کننده قرار می‌دهد.

۴-۱۲. عدم تجمیع چند شایستگی ذیل یک شایستگی

یکی از اشتباهات رایج در تدوین مدل شایستگی، تجمیع چندین شایستگی ذیل یک شایستگی واحد است. در این راستا، برخی دستگاه‌های اجرایی شایستگی‌های متفاوتی را در کنار یکدیگر قرار داده و به عنوان یک شایستگی مورد سنجش قرار می‌دهند. این مسئله موجب می‌شود در پایان ارزیابی، نتیجه عملکرد فرد در خصوص هر شایستگی مبهم باقی بماند. چنین اقدامی مشابه این است که در آزمون‌های درسی، دروس فیزیک، شیمی و ریاضی به طور هم‌زمان در قالب یک آزمون مورد ارزیابی قرار گیرد. در چنین حالتی، نمره داوطلب میانگینی از سه درس مذکور بوده و اطلاع دقیقی از قوت و ضعف داوطلب در هر یک از این دروس به دست نخواهد آمد.

۴-۱۳. استفاده از ابزارهای مکمل در ارزیابی

به کارگیری بسته‌ای ترکیبی از ابزارهای ارزیابی، یکی از مؤثرترین راهکارها برای ارتقای کیفیت سنجش شایستگی کارکنان در بدو استخدام است. هر ابزار ارزیابی، اعم از آزمون‌های شناختی، مصاحبه‌های ساختاریافته، کانون ارزیابی یا آزمون‌های شخصیتی، تنها بخشی از ابعاد شایستگی فرد را می‌سنجد. از این رو، تکیه صرف بر یک ابزار، ممکن است تصویر ناقص یا سوگیرانه‌ای از توانمندی داوطلب ارائه دهد. ترکیب هدفمند ابزارها به نحوی که نتایج آنها مکمل یکدیگر باشند، موجب افزایش روایی سازه و اعتبار تصمیمات استخدامی می‌شود و به دستگاه‌های اجرایی این امکان را می‌دهد که تصویری جامع‌تر از قابلیت‌های رفتاری، فکری و نگرشی داوطلب به دست آورند.

افزون بر این، بسته‌های چندابزاری موجب کاهش خطاهای ارزیابی ناشی از قضاوت فردی و افزایش عدالت در فرایند انتخاب می‌شوند. برای مثال، ترکیب آزمون‌های استاندارد با شبیه‌سازی‌های موقعیتی یا مصاحبه‌های مبتنی بر شایستگی، می‌تواند نقاط ضعف هر ابزار را پوشش داده و به تصمیم‌گیری دقیق‌تر درباره تناسب فرد با شغل منجر شود. اجرای چنین بسته‌ای مستلزم طراحی علمی فرایند ارزیابی، آموزش ارزیابان و تحلیل داده‌های حاصل از ابزارهای مختلف است تا نهایتاً دستگاه‌های اجرایی بتوانند از رویکردی شایسته‌سالار، معتبر و پاسخ‌گو برخوردار شوند.

بر این اساس با توجه به نقاط قوت و ضعف ابزارهای مختلف در پیش‌بینی معیارهای عملکردی، مطالعاتی در جهت شناسایی ترکیب ابزارهای بهینه برای پیش‌بینی عملکرد آینده کارکنان متناسب با شرایط شغلی و سازمانی انجام شده است. در این امتداد در جدول ۹ ترکیب‌های سه‌گانه از ابزارهای پیش‌بینی عملکرد از مطالعه سالگادو، ۲۰۱۷، به تفکیک معیارهای عملکرد مشاهده می‌شود.

جدول ۹. روایی ترکیب‌های سه‌گانه ابزارهای پیش‌بینی عملکرد شغلی [۶۲]

روایی	ترکیب ابزار	معیار
۰.۸۴	توانمندی شناختی کلی + مصاحبه رفتاری ساخت‌یافته + وجدان کاری	عملکرد کلی شغل
۰.۴۷	وجدان کاری + توانمندی شناختی کلی + عامل شخصیتی برون‌گرایی	عملکرد زمینه‌ای
۰.۴۵	وجدان کاری + توافق‌پذیری + ثبات هیجانی	رفتار کاری مغرب کلی
۰.۵۲	توافق‌پذیری + ثبات هیجانی + وجدان کاری	رفتار کاری مغرب بین‌فردی
۰.۴۰	وجدان کاری + توافق‌پذیری + ثبات هیجانی	رفتار کاری مغرب سازمانی

همان‌طور که در جدول ۹ مشاهده می‌شود ترکیب آزمون‌های هوش، مصاحبه‌های رفتاری ساخت‌یافته و عامل شخصیتی وجدان کاری بالاترین روایی را در پیش‌بینی عملکرد شغلی آینده کارکنان دارد.

۱۴-۴. ارزیابی عملکرد کارکنان پس از استخدام و انطباق آن با نتایج ارزیابی بدو استخدام

سنجش کیفیت فرایند ارزیابی شایستگی کارکنان، صرفاً در مرحله جذب و گزینش پایان نمی‌یابد، بلکه نیازمند پایش مستمر عملکرد واقعی کارکنان پس از استخدام است تا میزان انطباق آن با نتایج ارزیابی‌های بدو خدمت سنجیده شود. این مقایسه، مبنای اصلی ارزیابی روایی پیش‌بینی ابزارهای ارزیابی به شمار می‌آید؛ یعنی اینکه تا چه اندازه نتایج آزمون‌ها و مصاحبه‌ها می‌توانند عملکرد آینده فرد را پیش‌بینی کنند [۳۶]. چنین ارزیابی این امکان را به دستگاه‌های اجرایی می‌دهد تا از کارآمدی واقعی ابزارهای خود اطمینان حاصل کنند و فرایند انتخاب نیروی انسانی را به‌صورت مبتنی بر داده اصلاح نمایند.

از سوی دیگر، تحلیل رابطه میان شایستگی‌های سنجیده شده در بدو خدمت و شاخص‌های عملکرد شغلی در دوره اشتغال، امکان بهبود مستمر نظام ارزیابی را فراهم می‌سازد. در این چارچوب، ابزارهایی که هم‌بستگی بالاتری با عملکرد واقعی دارند باید تقویت شوند، در حالی که ابزارهای کم‌اعتبار یا دارای سوگیری باید بازطراحی یا حذف شوند. این چرخه یادگیری داده‌محور، موجب افزایش اعتبار، عدالت و کارایی فرایند انتخاب و استخدام می‌شود.

در نهایت، بررسی انطباق عملکرد واقعی کارکنان با نتایج ارزیابی اولیه، به ایجاد دانش سازمانی و یادگیری نهادی در حوزه مدیریت منابع انسانی منجر می‌گردد. مستندسازی این داده‌ها و تحلیل آن‌ها، مبنایی برای تدوین مدل‌های بومی شایستگی، طراحی مسیرهای پیشرفت شغلی، و بهبود برنامه‌های توسعه مدیران خواهد بود. چنین رویکردی، سازمان را از یک نظام استخدام صرف، به نظامی یادگیرنده و مبتنی بر شواهد در مدیریت سرمایه انسانی تبدیل می‌کند.

۱۵-۴. چک‌لیست ارزیابی کیفیت ابزارهای سنجش شایستگی

در بخش پایانی این گزارش، بر اساس چهار مرجع معتبر حرفه‌ای شامل استانداردهای انجمن روان‌شناسی صنعتی-سازمانی آمریکا (SIOP)، راهنمای Taskforce Internat=I، راهنمای انجمن روان‌شناسی بریتانیا (BPS) [۹۴] و [۹۲] و [۹۳] و [۹۵] و همچنین استاندارد ملی ایران برای عرضه خدمت ارزیابی (INSO 16450) یک چک‌لیست جامع تدوین شده است تا دستگاه‌های اجرایی بتوانند هنگام انتخاب تأمین‌کننده قانون ارزیابی و توسعه، کیفیت، انطباق حرفه‌ای و رعایت اصول اخلاقی را به‌صورت نظام‌مند بررسی کنند. این چک‌لیست هم در مرحله انعقاد قرارداد و هم اجرای قانون به کار می‌رود و ابزار عملیاتی دستگاه‌ها برای اطمینان از رعایت استانداردهای بین‌المللی و ملی است.



جدول ۱۰. چک‌لیست ارزیابی کیفیت کانون‌های ارزیابی

ردیف	مورد ارزیابی	توضیح / سؤال کلیدی
بخش اول: قرارداد و توافق‌نامه خدمات (SIOP، INSO 16450)		
۱	مالکیت و امنیت داده‌ها	مالکیت داده‌ها متعلق به دستگاه است؟ ممنوعیت استفاده ثانویه از داده‌ها ذکر شده؟
۲	توافق‌نامه سطح خدمات	جزئیات خدمات، زمان‌بندی و جریمه‌های قصور مشخص شده؟
۳	تعارض منافع	ارزیاب فاقد رابطه خویشاوندی/حرفه‌ای با داوطلبان است؟
۴	انصاف و دسترس‌پذیری	فرایند برای تمامی اقشار (فارغ از جنسیت، قومیت و معلولیت) منصفانه و قابل‌دسترسی است؟
بخش دوم: مدل شایستگی و تحلیل شغل (SIOP، BPS)		
۵	مبنای استخراج شایستگی	مدل بر اساس تحلیل شغل اختصاصی تدوین شده؟
۶	تعداد شایستگی‌ها	حداکثر بین ۶ تا ۱۰ شایستگی انتخاب شده؟
۷	نشانه‌های رفتاری ^۱	برای هر شایستگی، رفتارهای مثبت و منفی تعریف شده؟
۸	یک‌بعدی بودن ^۲	هر شایستگی فقط یک مفهوم را می‌سنجد؟
بخش سوم: طراحی تمرین‌ها و ابزارها (International Taskforce)		
۹	تنوع روش ^۳	حداقل سه دسته ابزار (شبیه‌سازی - مصاحبه - آزمون‌های روان‌سنجی) وجود دارد؟
۱۰	پایبندی تمرین ^۴	سناریوها واقعی و مرتبط با شغل هستند؟ (استفاده از بازی‌های نامرتب مثل برج‌سازی با لگو به‌عنوان تمرین اصلی ممنوع است)
۱۱	ماتریس تمرین - شایستگی	هر شایستگی با حداقل دو ابزار سنجیده می‌شود؟
۱۲	فعال‌سازی ابعاد شخصیتی ^۵	سناریو داوطلب را مجبور به بروز رفتار هدف می‌کند؟
۱۳	اجرای پایلوت	تمرین‌ها قبل از اجرا آزمایش شده‌اند؟
بخش چهارم: ارزیابان و آموزش (BPS، International Taskforce)		
۱۴	آموزش ORCE	آیا ارزیابان گواهی آموزشی دارند که نشان دهد بر فرایند چهار مرحله‌ای: مشاهده ^۶ ، ثبت ^۷ ، طبقه‌بندی ^۸ و ارزیابی ^۹ مسلط هستند؟
۱۵	آشنایی با صنعت	ارزیابان فرهنگ سازمان و ماهیت شغل را می‌شناسند؟
۱۶	نسبت ارزیاب به داوطلب	نسبت ۱ ارزیاب برای ۲ داوطلب رعایت شده؟
۱۷	چرخش ارزیابان	هر داوطلب توسط ارزیابان مختلف مشاهده می‌شود؟
بخش پنجم: آزمون‌های روان‌سنجی (SIOP)		
۱۸	مستندات فنی	پایایی > 0.7 و روایی ارائه شده؟
۱۹	هنجاریابی	نرم‌های ایرانی استفاده شده؟
۲۰	ارتباط با شغل	ویژگی سنجیده شده (مثلاً برون‌گرایی) برای آن شغل خاص ضروری است؟
بخش ششم: اجرا، نمره‌دهی و یکپارچه‌سازی (SIOP، BPS)		
۲۱	ثبات رفتار	فرم‌ها فضای کافی برای ثبت رفتار (نه فقط تیک زدن نمره) دارند؟
۲۲	جدایی مشاهده از داوری	نمره‌دهی فقط پس از پایان تمرین انجام می‌شود؟

1. Behavioral Indicators
2. Homogeneity
3. Method Variety
4. Simulation Fidelity
5. Trait Activation
6. Observe
7. Record
8. Classify
9. Evaluate

ردیف	مورد ارزیابی	توضیح / سؤال کلیدی
۲۳	جلسه اجماع	آیا جلسه‌ای با حضور ارزیابان برای بحث روی نمرات و رسیدن به توافق برگزار می‌شود؟ یا از الگوریتم آماری دقیق استفاده می‌شود؟ (جمع ساده نمرات بدون بررسی تناقضات ممنوع است).
بخش هفتم: حقوق ارزیابی‌شوندگان و اخلاق حرفه‌ای (INSO 16450)		
۲۴	اطلاع‌رسانی شفاف	داوطلب می‌داند چه چیزی و برای چه هدفی سنجیده می‌شود؟
۲۵	ارائه بازخورد	بازخورد فردی به همه شرکت‌کنندگان ارائه می‌شود؟
۲۶	شرایط ویژه	تسهیلات لازم برای افراد دارای محدودیت فراهم شده؟

مأخذ: یافته‌های تحقیق.

۵. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

قانون مدیریت خدمات کشوری در سال ۱۳۸۶ با هدف سامان‌دهی به امور اداری و استخدامی کشور به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید و در فصل ششم آن به ضوابط ورود به خدمت کارکنان پرداخت. در این راستا به‌موجب ماده (۴۴) قانون مدیریت خدمات کشوری، به‌کارگیری افراد در دستگاه‌های اجرایی پس از پذیرفته شدن در امتحان عمومی و تخصصی امکان‌پذیر بوده و دستورالعمل نحوه برگزاری امتحان عمومی و تخصصی به تصویب شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی می‌رسد. بر این اساس، سازمان اداری و استخدامی کشور در بخشنامه «دستورالعمل نحوه برگزاری آزمون استخدامی دستگاه‌های اجرایی کشور» مورخ ۱۴۰۱/۱۲/۰۹، تغییراتی را نسبت به بخشنامه‌های سابق با همین عنوان اعمال کرده است. تغییرات اعمال شده شامل امکان افزایش وزن مرحله تخصصی و الزام به سنجش و ارزیابی شایستگی‌های موردنیاز برای هر شغل از طریق ارزیابی تکمیلی و عدم کفایت ابزار مصاحبه بدین منظور است. در نتیجه، پس از ابلاغ این بخشنامه، دستگاه‌های اجرایی علاوه بر مصاحبه، از سایر ابزارهای ارزیابی نظیر کانون‌های ارزیابی و تمرین‌های شبیه‌سازی نیز در مرحله ارزیابی تکمیلی، بهره‌برده‌اند.

ابزارهای سنجش شایستگی که در ادبیات علمی به ابزارهای انتخاب کارمند مشهور هستند، به دنبال بررسی تفاوت‌های فردی و نقش آن در پیش‌بینی عملکرد شغلی هستند. هر سنجح ارزیابی از یک سازه و یک ابزار تشکیل شده است. سازه‌ها مفاهیمی انتزاعی بوده که قابل مشاهده نیستند و صرفاً از طریق رفتارهای بروز یافته یا پدیده‌های قابل مشاهده استنباط می‌شوند. به‌طورمثال، توانایی شناختی (هوش) یک سازه است که از طریق ابزارهای مختلفی نظیر آزمون‌های هوش، تمرین تحلیلی یا مصاحبه قابل‌ارزیابی است. از جمله انواع سازه‌ها در پیش‌بینی عملکرد می‌توان به توانایی شناختی (هوش)، ابعاد شخصیتی (به‌طورمثال مدل پنج‌عاملی: برون‌گرایی، پذیرش تجربه جدید، توافق‌پذیری، وجدان و پایداری احساسی) و شایستگی‌های کانون‌های ارزیابی (نظیر ارتباطات مؤثر، در نظر گرفتن و توجه به دیگران، انگیزش، اثرگذاری بر دیگران، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، حل مسئله و ظرفیت تحمل استرس و عدم قطعیت) اشاره کرد. همچنین در خصوص انواع سازه‌های عملکرد می‌توان به عملکرد کلی، عملکرد وظیفه‌ای، عملکرد زمینه‌ای و عملکرد مخرب اشاره کرد. سازه‌های مذکور از طریق ابزارهایی نظیر انواع آزمون‌های هوش، شخصیت، کانون‌های ارزیابی و موارد مشابه که به بیش از ۳۰ ابزار برای ارزیابی شایستگی می‌رسند، سنجیده می‌شوند.

در ادبیات علمی تلاش‌های متعددی برای سنجش روایی ابزارهای مختلف و میزان موفقیت آن‌ها در پیش‌بینی عملکرد شغلی انجام شده است. در این راستا، ضمن انجام مطالعات فراتحلیلی در خصوص روایی ابزارهای ارزیابی، ترکیب‌هایی از ابزارها برای پیش‌بینی انواع عملکرد شغلی معرفی شده تا امکان رسیدن به دقیق‌ترین پیش‌بینی میسر باشد. در این میان، آنچه که بیش از تعداد ابزار به‌کار گرفته شده اهمیت دارد، رعایت استانداردهای ارزیابی است. به‌طورمثال، ابزار «مصاحبه» در صورتی که با رعایت قواعد و به‌صورت ساختاریافته به‌کار گرفته شود، روایی قابل‌توجهی خواهد داشت. این درحالی است که مصاحبه ساختاریافته روایی پایینی داشته و امکان پیش‌بینی عملکرد آینده را نخواهد داشت. در این راستا، به‌کارگیری کانون‌های ارزیابی در انتصاب مدیران حرفه‌ای با آسیب‌ها و نقاط ضعف فراوانی روبه‌رو بوده که در ارزیابی داوطلبان استخدام در دستگاه‌های اجرایی نیز تکرار شده است. بر این اساس، برای به‌کارگیری صحیح ابزارهای سنجش شایستگی در ارزیابی داوطلبان استخدام در دولت پیشنهادهایی ارائه شده که در ادامه بدان اشاره می‌شود.



یکی از مهم‌ترین مسائل در خصوص قابل‌دفاع بودن ارزیابی، ثبت تمامی اطلاعات و مستندسازی کامل فرایند ارزیابی است. در این راستا، ضروری است دستگاه‌های اجرایی تمام فرایند ارزیابی، از جمله مرحله ارزیابی تکمیلی را مستندسازی کنند. نتایج حاصل از به‌کارگیری ابزارهای سنجش شایستگی زمانی قابل‌دفاع خواهد بود که پاسخ‌ها و رفتارهای بروز یافته از سوی داوطلبان به‌صورت دقیق ثبت و ضبط شده باشد.

رعایت استانداردها و اصول ارزیابی موجب می‌شود ابزارهای ساده ارزیابی نیز قدرت پیش‌بینی عملکرد و دقت بالایی داشته باشند و عدم رعایت چارچوب‌های ارزیابی موجب عدم اعتبار و روایی آن خواهد شد. در این راستا، یکی از اصولی که ضروری است دستگاه‌های اجرایی به آن توجه داشته باشند، عدم تعدد تیم‌های ارزیابی داوطلبان یک شغل و ارزیابی همه داوطلبان توسط یک تیم است. علاوه بر این، دستگاه‌های اجرایی باید به این مسئله توجه داشته باشند که کانون‌های ارزیابی در واقع شبیه‌سازی شرایط شغلی است و تمرین‌هایی که محتوای آن صرفاً ساخت انواع کاردستی است، تمرین شبیه‌سازی شغلی محسوب نشده و قابلیت پیش‌بینی عملکرد شغلی را ندارند. همچنین، ارزیابی همزمان داوطلبان چند شغل در صورتی امکان‌پذیر است که تمرین‌ها و شایستگی‌ها به‌صورت عمومی تعریف شده و اختصاص به یک شغل خاص نداشته باشند. از دیگر مواردی که منجر به کاهش دقت ارزیابی می‌شود، تعدد شایستگی‌های مورد ارزیابی است. بر این اساس، با توجه به اینکه افزایش تعداد شایستگی‌ها بار شناختی قابل‌توجهی را به ارزیاب‌ها تحمیل می‌کند، بهتر است شایستگی‌های مورد ارزیابی بیشتر از شش شایستگی نباشد.

دستگاه‌های اجرایی باید به این مسئله توجه داشته باشند که ترسیم شایستگی‌های آرمانی برای احراز یک شغل امری صحیح نبوده و ضروری است با انجام تحلیل شغل، شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز برای هر شغل را مشخص کرده و شایستگی‌هایی که مرتبط با انجام وظایف شغلی نیست را کنار بگذارند. همچنین ضروری است به این واقعیت توجه شود که در برخی موارد، افراد برای شغل مشخصی استخدام نشده، بلکه برای یک کارراهه شغلی استخدام می‌شوند. بنابراین، ضروری است شایستگی‌ها متناسب با کارراهه شغلی طراحی و تعریف شوند.

در نهایت، ضروری است سازمان اداری و استخدامی کشور و دستگاه‌های اجرایی به این مسئله توجه داشته باشند که کیفیت سنجش شایستگی و توانمندی داوطلبان استخدام، به رعایت اصول ارزیابی و به‌کارگیری صحیح ابزارهای سنجش شایستگی و انتخاب کارمند بستگی دارد نه تعدد ابزارها. بر این اساس، به‌کارگیری صحیح یک ابزار مهم‌تر و مفیدتر از به‌کارگیری غیر صحیح چندین ابزار است.

جدول ۱۱. پیشنهاد توصیه سیاستی ویژه گزارش‌های راهبردی/انظارتی

ردیف	نوع توصیه	توصیه سیاستی	الزامات و قیود اجرایی	دستگاه متولی	دستگاه معین	زمان بندی اجرا (کوتاه مدت، میان مدت، بلندمدت)	ملاحظات
۱	اصلاح	ثابت و مستندسازی کامل فرایند ارزیابی و ضبط رفتارها و پاسخ‌های داوطلبان جهت پاسخ‌گویی در صورت شکایت	تدوین دستورالعمل الزام‌آور برای مستندسازی کامل فرایند ارزیابی	دستگاه‌های اجرایی	سازمان اداری و استخدامی کشور	کوتاه مدت	نیاز به زیرساخت فنی برای ثبت و ضبط دیجیتال فرایند ارزیابی وجود دارد. همچنین باید الزامات حریم خصوصی رعایت شود و ارزیابان برای ثبت دقیق داده‌ها آموزش ببینند
۲	اصلاح	تدوین استانداردهای حرفه‌ای برای طراحی و اجرای ارزیابی‌ها و جلوگیری از خطاهای رایج	تدوین و ابلاغ «دستورالعمل استاندارد مراکز ارزیابی» و آموزش ارزیابان	سازمان اداری و استخدامی کشور	دستگاه‌های اجرایی	کوتاه مدت تا میان مدت	تدوین استاندارد ملی نیازمند هماهنگی میان دستگاه‌ها و تخصیص بودجه آموزشی برای تربیت ارزیابان حرفه‌ای است
۳	اصلاح	تمرکز بر شایستگی‌های کلیدی در انتخاب نهایی داوطلبان	بازنگری در فهرست شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مشاغل	دستگاه‌های اجرایی	سازمان اداری و استخدامی کشور	میان مدت	برای تمرکز بر شایستگی‌های کلیدی لازم است مدل‌های شایستگی دستگاه‌ها بازنگری شده و هماهنگی ساختاری با سازمان اداری و استخدامی ایجاد شود
۴	اصلاح	تعیین تفاوت مدل ارزیابی بین مشاغل منفرد و کارراه‌های شغلی	بازنگری در طراحی مدل شایستگی مبتنی بر نوع مسیر شغلی	دستگاه‌های اجرایی	سازمان اداری و استخدامی کشور	کوتاه مدت	بازنگری مدل شایستگی بر اساس کارراه شغلی نیازمند اصلاح نظام مدیریت مشاغل است
۵	اصلاح	استفاده صحیح و اصولی از ابزارهای سنجش شایستگی و پرهیز از استفاده غیراصولی از چند ابزار هم‌زمان	طراحی دستورالعمل انتخاب و استفاده از ابزارهای معتبر ارزیابی	دستگاه‌های اجرایی	سازمان اداری و استخدامی کشور	کوتاه مدت	انتخاب ابزارهای معتبر مستلزم ایجاد بانک ابزارهای ملی و نظارت دقیق بر استفاده صحیح از آنهاست
۶	اصلاح	استفاده از بسته ترکیبی چند ابزار ارزیابی به صورت مکمل برای افزایش اعتبار و روایی نتایج	آموزش دستگاه‌های اجرایی در ترکیب ابزارهای مکمل و تحلیل داده‌های چندمنبعی	دستگاه‌های اجرایی	سازمان اداری و استخدامی کشور	کوتاه مدت	اجرای ترکیب چند ابزار نیازمند آموزش ارزیابان در تحلیل داده‌های چندمنبعی و زمان‌بندی مناسب برای اجرای آزمون‌ها است
۷	اصلاح	ارزیابی عملکرد کارکنان پس از استخدام برای سنجش کیفیت نظام ارزیابی و بهبود مستمر آن	ایجاد نظام پایش عملکرد و تحلیل انطباق نتایج ارزیابی بدو استخدام با عملکرد واقعی	دستگاه‌های اجرایی	سازمان اداری و استخدامی کشور	میان مدت	ایجاد نظام ارزیابی پس از استخدام مستلزم پیگاه ثبت اطلاعات عملکرد کارکنان است

مأخذ: یافته‌های تحقیق.



- [1].Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2010). Employee selection in times of change. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 2010, 25, 169-226.
- [2].Guion, R. M. (1998). *Assessment, measurement, and prediction for personnel decisions*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- [3].Ryan, A. M., Delany, T., Farr, J., & Tippins, N. (2017). *Handbook of employee selection*.
- [4].Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.
- [5].Schmidt, F. L., & Kaplan, L. (1971). Composite vs multiple criteria: Review and resolution of controversy. *Personnel Psychology*, 24(3), 419-434. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1971.tb00365.x>
- [6].Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>

- [۷]. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران. مصوب ۱۳۶۸.
- [۸]. قانون مدیریت خدمات کشوری، مصوب ۱۳۸۶.
- [۹]. دستورالعمل نحوه برگزاری امتحان عمومی، تخصصی و اختصاصی برای استخدام افراد در دستگاه‌های اجرایی کشور. بخشنامه شماره ه ۱۰۱۲۴۳ مورخ ۱۴۰۱/۱۲/۰۹. سازمان اداری و استخدامی کشور.
- [۱۰]. سیاست‌های کلی نظام اداری، ابلاغی مقام معظم رهبری. ۱۳۸۹/۰۱/۳۱.
- [۱۱]. دستورالعمل نحوه برگزاری امتحان عمومی و تخصصی برای به‌کارگیری افراد در دستگاه‌های اجرایی، بخشنامه شماره ۲۰۰/۸۴۵۹۷ مورخ ۱۳۸۸/۰۹/۰۲. شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی.
- [۱۲]. دستورالعمل نحوه جذب و استخدام کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی در دستگاه‌های اجرایی. بخشنامه شماره ۱۳۵۹۸/۹۲/۲۰۰ مورخ ۱۳۹۲/۰۸/۰۱. معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور.
- [۱۳]. دستورالعمل جدید نحوه برگزاری امتحان عمومی و تخصصی برای استخدام افراد در دستگاه‌های اجرایی. بخشنامه شماره ۹۷۵۷/۹۳/۲۰۰ مورخ ۱۳۹۳/۱۹/۰۷. معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور.
- [۱۴]. اصلاح دستورالعمل نحوه برگزاری امتحان عمومی و تخصصی برای استخدام در دستگاه‌های اجرایی. بخشنامه شماره ۱۱۷۲۶۶۰، مورخ ۱۳۹۶/۰۲/۰۶. سازمان اداری و استخدامی کشور.
- [۱۵]. دستورالعمل برگزاری آزمون استخدامی دستگاه‌های اجرایی. بخشنامه شماره ۲۴۵۱۰. مورخ ۱۴۰۰/۰۵/۱۰. سازمان اداری و استخدامی کشور.
- [۱۶]. دستورالعمل نحوه برگزاری آزمون استخدامی دستگاه‌های اجرایی کشور. بخشنامه شماره ۱۰۱۲۴۳ مورخ ۱۴۰۱/۱۲/۰۹. سازمان اداری و استخدامی کشور.
- [۱۷]. دستورالعمل نحوه برگزاری آزمون‌های استخدامی در دستگاه‌های اجرایی. بخشنامه شماره ۲۷۰۴۲، مورخ ۱۴۰۴/۰۳/۱۸. سازمان اداری و استخدامی کشور.
- [۱۸]. کاویانی، حسن و غفرانی، فهیمه. گزارش ورود به خدمت و استخدام در دستگاه‌های اجرایی: مفاهیم و چارچوب‌ها (مطالعه موردی قانون مدیریت خدمات کشوری)، شماره مسلسل: ۱۹۸۰۳، مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۴۰۳.
- [۱۹]. عسگری ده‌آبادی، حمیدرضا. گزارش آسیب‌شناسی نظام جذب و تأمین منابع انسانی در بخش دولتی ایران: (مطالعه‌ای درباره روش‌های مکمل آزمون‌های استخدامی، شماره مسلسل: ۱۹۴۲۵، مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۴۰۲).
- [20]. Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2012). The rise and fall of job analysis and the future of work analysis. *Annual review of psychology*, 63(1), 397-425.
- [21]. Viswesvaran, C., Schmidt, F. L., & Ones, D. S. (2005). Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences. *Journal of applied psychology*, 90(1), 108.

- [22].Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (2014). A theory of individual differences in task and contextual performance. In *Organizational citizenship behavior and contextual performance* (pp. 71-83). Psychology Press.
- [23].Chernyshenko, O. S., Stark, S., & Drasgow, F. (2011). Individual differences: Their measurement and validity.
- [24].Hunter, J. E. (2017). A causal analysis of cognitive ability, job knowledge, job performance, and supervisor ratings. In *Performance measurement and theory* (pp. 257-266). Routledge.
- [25].Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- [26].McCrae, R., & Costa, J. (1996). of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives*, 51.
- [27].Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (2014). A theory of individual differences in task and contextual performance. In *Organizational citizenship behavior and contextual performance* (pp. 71-83). Psychology Press.
- [28].Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: understanding the motivation to lead. *Journal of applied psychology*, 86(3), 481.
- [29].McCloy, R. A., Campbell, J. P., & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of applied psychology*, 79(4), 493.
- [30]. Hunter, J. E. (2017). A causal analysis of cognitive ability, job knowledge, job performance, and supervisor ratings. In *Performance measurement and theory* (pp. 257-266). Routledge.
- [31].Ackerman, P. L., Kanfer, R., & Goff, M. (1995). Cognitive and noncognitive determinants and consequences of complex skill acquisition. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 1(4), 270.
- [32].Stark, S., Chernyshenko, O. S., Chan, K. Y., Lee, W. C., & Drasgow, F. (2001). Effects of the testing situation on item responding: Cause for concern. *Journal of Applied psychology*, 86(5), 943.
- [33].Arthur Jr, W., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: an assessment of its criterion-related validity. *Journal of applied psychology*, 91(4), 786.
- [34].MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Jarvis, C. B. (2005). The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioral and Organizational Research and Some Recommended Solutions. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 710–730. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.710>
- [35].Edwards, J. R., & Bagozzi, R. P. (2000). On the nature and direction of relationships between constructs and measures. *Psychological methods*, 5(2), 155.
- [36].Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*, 124(2), 262.
- [۳۷].عبداللهی، نورعلی و شهرآئینی، سیدمجتبی. گزارش تحلیل نظارتی بر استقرار کانون‌های ارزیابی مدیران مبتنی بر مدل شایستگی در نظام اداری، شماره مسلسل: ۲۰۵۵۵، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۴۰۳.
- [38].Thornton III, G. C., & Rupp, D. E. (2006). *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Psychology Press. Page 4.
- [39].Bray, D. W. (1982). The assessment center and the study of lives. *American Psychologist*, 37(2), 180.

- [40].Lowry, P. E. (1996). A survey of the assessment center process in the public sector. *Public Personnel Management*, 25(3), 307-321.
- [41].Eurich, Tasha L., et al. "Assessment centers: Current practices in the United States." *Journal of Business and Psychology* 24.4 (2009): 387-407.
- [42].Spsychalski, A. C., Quinones, M. A., Gaugler, B. B., & Pohley, K. (1997). A survey of assessment center practices in organizations in the United States. *Personnel psychology*, 50(1), 71-90.
- [43].Joiner, D. A. (2000). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations: International task force on assessment center guidelines. *Public Personnel Management*, 29(3), 315-332.
- [44].Rupp, D. E., Hoffman, B. J., Bischof, D., Byham, W., Collins, L., Gibbons, A., ... & Thornton, G. (2015). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. *Journal of Management*, 41(4), 1244-1273.
- [45].Oliver, T., Hausdorf, P., Lievens, F., & Conlon, P. (2016). Interpersonal dynamics in assessment center exercises: Effects of role player portrayed disposition. *Journal of Management*, 42(7), 1992-2017.
- [46].Rupp, D. E., Thornton III, G. C., & Gibbons, A. M. (2008). The construct validity of the assessment center method and usefulness of dimensions as focal constructs. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 116-120.
- [47].Lance, C. E. (2008). Why assessment centers do not work the way they are supposed to. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 84-97.
- [48].Meriac, J. P., 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.
- [49].Goldberg, L. R. (2013). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. In *Personality and Personality Disorders* (pp. 34-47). Routledge.
- [50]. Allport, G. W. and Odbert, H. S. (1936). Trait-names: a psycho-lexical study.. *Psychological Monographs*, 47(1), i-171. <https://doi.org/10.1037/h0093360>
- [51].Tellegen, A. (1993). Folk concepts and psychological concepts of personality and personality disorder. *Psychological inquiry*, 4(2), 122-130.
- [52]. Schneider, R. J., Hough, L. M., & Dunnette, M. D. (1996). Broadsided by broad traits: How to sink science in five dimensions or less. *Journal of organizational behavior*, 17(6), 639-655.
- [53].Benet-Martínez, V., & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of personality and social psychology*, 75(3), 729.
- [54].Digman, J. M., & Takemoto-Chock, N. K. (1981). Factors in the natural language of personality: Re-analysis, comparison, and interpretation of six major studies. *Multivariate behavioral research*, 16(2), 149-170.
- [55].Goldberg, L. R., & Saucier, G. (1998). What is beyond the Big Five?. *Journal of personality*, 66(4), 495-524.
- [56].Katigbak, M. S., Church, A. T., & Akamine, T. X. (1996). Cross-cultural generalizability of personality dimensions: relating indigenous and imported dimensions in two cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1), 99.
- [57].Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Hough, L. M. (2001). Do impression management scales in personality inventories predict managerial job performance ratings?. *International Journal of Selection*

- and Assessment, 9(4), 277-289.
- [58].Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied psychology*, 88(3), 500.
- [59].Lievens, F., Chasteen, C. S., Day, E. A., & Christiansen, N. D. (2006). Large-scale investigation of the role of trait activation theory for understanding assessment center convergent and discriminant validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 247.
- [60].Arthur Jr, 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.
- [61].McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of personality*, 60(2), 175-215.
- [62].Salgado, J. F. (2017). Personnel selection. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.
- [63].Salgado, J. F., Gorriti, M., & Moscoso, S. (2007). The structured behavioural interview and job performance in Spanish public administration: Psychometric properties and fairness reactions. *Psicología*, 23(1), 39-55.
- [64].Schmidt, F. L., & Zimmerman, R. D. (2004). A counterintuitive hypothesis about employment interview validity and some supporting evidence. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 553.
- [65].McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 79(4), 599.
- [66].Huffcutt, A. I., Roth, P. L., & McDaniel, M. A. (1996). A meta-analytic investigation of cognitive ability in employment interview evaluations: Moderating characteristics and implications for incremental validity. *Journal of applied psychology*, 81(5), 459.
- [67].Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2002). Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 299-324.
- [68].Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2010). *The psychology of personnel selection*. Cambridge University Press. Page 42.
- [69].Schmitt, N. W., Arnold, J. D., & Nieminen, L. (2017). Validation strategies for primary studies. In *Handbook of employee selection* (pp. 34-55). Routledge.
- [70].Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*, 124(2), 262.
- [71].Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2040.
- [72].Schmidt, F. L., Oh, I. S., & Shaffer, J. A. (2016). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 100 years. *Fox School of Business Research Paper*, 1-74.
- [73].Borman, W. C., Bryant, R. H., & Dorio, J. (2010). The measurement of task performance as criteria in selection research. In J. L. Farr & N. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 439-462). New York: Routledge.
- [74].Borman, W. C., Penner, L. A., Allent, T. D., & Motowidlo, S. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 52- 69.
- [75].Dorsey, D. W., Cortina, J. M., & Luchman, J. (2010). Adaptive and citizenship-related behaviors

at work. In J. L. Farr & N. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 463–487). New York: Routledge.

[76].Hoffman, B. J., & Dilchert, S. (2012). A review of citizenship and counterproductive behaviors. In N. Schmitt (Ed.), *Personnel assessment and selection*. (pp 543–569). New York: Oxford University Press.

[77].Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525–531.

[78].Hoffman, B. J., & Dilchert, S. (2012). A review of citizenship and counterproductive behaviors in organizational decision-making.

[79].Rotundo, M., & Spector, P. E. (2010). *Counterproductive work behavior and withdrawal*. Routledge/Taylor & Francis Group.

[80].Jacobs, R., & Denning, D. L. (2017). Public sector employment. In *Handbook of employee selection* (pp. 722-737). Routledge.

[81].Society for Industrial and Organizational Psychology. (2018). *Principles for the validation and use of personnel selection procedures* (5th ed.). American Psychological Association.

[82].OECD (2021), *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>.

[83].OECD (2020), *Survey on Public Service Leadership and Capability, Module 3*.

[84].Casalino, Nunzio and Steinhouse, Adam, *Blameless Behaviour, Management and Performance of European Public Top Managers* (December 2014). *Law and Economics Yearly Review Journal*, Queen Mary University, London, UK, vol. 3, part 2, pp. 329-348, ISSN 2050-9014., Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2576895>

[85].World Bank. (n.d.). *Civil-Service Recruitment: Recruiting the Right Persons the Right Way* (Governance Note). Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/572061574455651589/pdf/Civil-Service-Recruitment-Recruiting-the-Right-Persons-the-Right-Way.pdf>

[86].Johnson, J. W., & Oswald, F. L. (2017). Test administration and the use of test scores. In *Handbook of employee selection* (pp. 182-204). Routledge.

[87].Meiring, D., & Buckett, A. (2016). Best practice guidelines for the use of the assessment centre method in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-15.

[88].Woehr, D. J., & Arthur Jr, W. (2003). The construct-related validity of assessment center ratings: A review and meta-analysis of the role of methodological factors. *Journal of management*, 29(2), 231-258.†

[89].Sackett, P. R., & Hakel, M. D. (1979). Temporal stability and individual differences in using assessment information to form overall ratings. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(1), 120-137.

[90].Gaugler, B. B., & Thornton, G. C. (1989). Number of assessment center dimensions as a determinant of assessor accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 611.

[91].Wernimont, P. F., & Campbell, J. P. (1968). Signs, samples, and criteria. *Journal of Applied Psychology*, 52(5), 372.

[92].International Taskforce on Assessment Center Guidelines. (2015). *Guidelines and ethical considerations for assessment center operations*. *Journal of Management*, 41(4), 1244-1273.

[۹۳].سازمان ملی استاندارد ایران. (۱۳۹۲). *عرضه خدمت ارزیابی - روش‌های اجرایی و شیوه‌ها برای ارزیابی افراد در محیط‌های کاری و سازمانی* (استاندارد ملی ایران شماره ۱-۱۶۴۵۰ و ۲-۱۶۴۵۰).

[94].British Psychological Society. (2015). *The design and delivery of assessment centres*. BPS.

[95].Society for Industrial and Organizational Psychology. (2018). *Principles for the validation and use of personnel selection procedures* (5th ed.). American Psychological Association.

گزیده سیاستی

این گزارش ابزارهای سنجش شایستگی در مرحله ارزیابی تکمیلی داوطلبان استخدام در دستگاه‌های اجرایی را مورد ارزیابی قرار داده و راهکارهایی به منظور ارتقای کیفیت ارزیابی ارائه داده است.



مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، روبروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰ | صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۵۸۵۵ | وبسایت: mrcen.ir | پست الکترونیک: ir@mrcen.ir

وبسایت: rcen.ir