Identifying and modeling the challenges of effective use of the Development Center in Tehran Oil Refining Company

Kourosh Fathi Vajargah[1] - Seyed Ahmad Mostafavi Montazeri[2*] - Abasalt Khorasani[3]

Abstract

The purpose of this study is to identify and model the challenges of effective use of the assessment center with the development approach in Tehran Oil Refining Company in the form of a qualitative research method. This research is of applied type. Semi-structured interviews have been used as a data collection tool to identify the challenges. For this purpose, 10 trustees and members of the A&DC committee who were selected by purposive sampling were interviewed. Content analysis method was used to data analysis, interactive management (IM) and ISM software were used to determine the importance and model the findings. Findings showed that Tehran Oil Refining faces 15 challenges for the effective use of the Development Center, lack of organizational maturity, managerial changes, lack of legitimacy and transparency in executive guidelines and deficiency in competency model are the most causal challenges.

Keywords:
Assessment and Development Centers, Interactive Management, Development Center Challenges.

1. Full Professor, Higher Education Department, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. (K-fathi@sbu.ac.ir)
2. Graduate Master of Training and Human Resource Development, Higher Education Department, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran, Corresponding Author. (a.mostafavi1994@gmail.com)
3. Associate Professor, Higher Education Department, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. (A-khorasani@sbu.ac.ir)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۰۸/۰۶ تاریخ پذیرش ۱۴۰۰ /۰۸/۱۲

شناسایی و مدل‌سازی چالش‌های به‌کارگیری اثربخش کانون ارزیابی و توسعه در شرکت پالایش نفت تهران

کورش فتحی واجارگاه[۱] – سید احمد مصطفوی منتظری[۲*] – اباصلت خراسانی[۳]

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و مدل‌سازی چالش‌های به‌کارگیری اثربخش کانون ارزیابی با رویکرد توسعه در شرکت پالایش نفت تهران در قالب روش پژوهش کیفی انجام گرفته است. به لحاظ هدف، این پژوهش کاربردی است. جهت شناسایی چالش‌ها از مصاحبهٔ نیمه‌ساختارمند به‌عنوان ابزار گردآوری اطلاعات استفاده شده است. بدین منظور با ۱۰ نفر از متولیان و اعضای کمیتهٔ کانون، که به‌صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، مصاحبه صورت گرفت. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا و جهت تعیین اهمیت و مدل‌سازی یافته‌ها از روش مدیریت تعاملی (IM) و نرم‌افزار ISM استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد پالایش نفت تهران برای به‌کارگیری اثربخش کانون توسعه با ۱۵ چالش روبه‌روست که از این میان عدم‌بلوغ سازمانی، تغییر در مدیریت، عدم‌قانونی‌سازی و شفافیت در دستورالعمل اجرایی کانون و نقص در مدل شایستگی علّی‌ترین چالش‌ها شناسایی شدند.

واژه‌های کلیدی: کانون ارزیابی و توسعه، مدیریت تعاملی، چالش‌های کانون توسعه‌ای

۱. استاد گروه آموزش عالی، دانشکدهٔ علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. (k-fathi@sbu.ac.ir)

۲. دانش‌آموختهٔ کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، گروه آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران، نویسندهٔ مسئول. (a.mostafavi1994@gmail.com)

۳. دانشیار گروه آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. (a-khorasani@sbu.ac.ir)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقدمه

امروزه سازمان‌ها برای بهبود عملکرد منابع انسانی خود تحت فشار مداوم قرار دارند. برای رهایی از این شرایط رویکردهای مدیریت کارکنان مدام در حال بازنگری است (Bainbridge, 2015). به گفتهٔ گیوم و همکاران[1] (۲۰۱۴)، مدیریت کارآمد منابع انسانی نیاز به توانایی تخصیص فرد مناسب با نقشی دارد که برعهده خواهد گرفت. در این سناریو، مدیریت مبتنی‌بر شایستگی یک الگوی مدیریت جایگزین معرفی شده است؛ چراکه اهداف استراتژیک سازمان را به نیازهای سازمانی (پرسنلی) در سطوح عملکردی خاص تبدیل می‌کند (Macchi Silva & Ribeiro, 2020).

برای ارتقای شایستگی در سازمان دو اقدام بسیار مهم است: اول، سنجش شایستگی و دوم، توسعهٔ آن. برای این مهم استفاده از فرایند کانون‌های ارزیابی و توسعه[2] عاملی اثرگذار در مسیر توسعهٔ قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان محسوب می‌شود (واژیر و فیاضی، ۱۳۹۴). ارزیابی به فرایندی اشاره دارد که هدف آن ارائهٔ قضاوت و تصمیم‌گیری است (Ceschi et al., 2017; Sartori et al., 2020). در این راستا کانون ارزیابی به‌عنوان یک روش استاندارد، پایا و معتبر (Hoffman & Meade, 2012) در زمینه‌های مختلف منابع انسانی، ارائه‌دهندهٔ راهکارهای منسجم بوده (Thornton & Rupp, 2006) و بر این اساس نیز رویکردهای مختلفی از کانون‌های ارزیابی وجود دارد (Thornton & Rupp, 2006).

به‌طور کلی کانون ارزیابی از پنج بُعد کلیدی تشکیل شده است:

۱. شایستگی‌ها؛ ۲. ابزارها؛ ۳. ارزیاب‌ها؛ ۴. داوطلبان ارزیابی (ارزیابی‌شوندگان)؛ ۵. نظام بازخورد (نوروزی، ۱۳۹۳).

در واقع کانون ارزیابی با تعامل افراد شرکت‌کننده در کانون، با تمرین‌ها، ارزیاب‌ها و شایستگی‌های مورد سنجش شکل می‌گیرد. این مهم با شناخت دقیق ارزیابی‌شوندگان از اهداف و فلسفهٔ کانون ارزیابی و استفاده از نتایج آن برای اهداف توسعه‌ای داوطلبان و ایجاد انگیزش و دیدگاه مثبت، نسبت به کانون‌های ارزیابی حاصل می‌شود که لازمهٔ آن توجه دقیق و حساب‌شده نسبت به نظام بازخورد است (بخشایش و جمشیدی‌کوهساری، ۱۳۸۷). همان‌طور که اشاره شد در بهره‌برداری از کانون ارزیابی رویکردهای مختلفی وجود دارد که می‌توان آن‌ها را در دو رویکرد کلیِ کانون‌های

1. Guillaume et al
2. Assessment and Development Centers

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

انتخابی و توسعه‌ای دسته‌بندی کرد: کانون ارزیابی با رویکرد انتخاب؛ جذب[1] و ارتقا[2]. کانون ارزیابی گزینشی، با هدف گزینش افراد شایسته و کانون ارزیابی ارتقایی با هدف ارتقای افراد شایسته طراحی می‌شود و هدف هر دو کانون شناسایی داوطلبان مستعد و توانا در یادگیری و رشد در مشاغل جدید است (خشوعی و همکاران، ۱۳۹۱). در کانون ارزیابی با رویکرد انتخاب، به منظور ارزیابی، گستره‌ای از مهارت‌ها و الزامات مورد نیاز شغل تمرین‌ها و ابزارها به کار گرفته می‌شود (Oliver et al., 2016). کانون ارزیابی با رویکرد توسعه؛ پرورشی و تشخیصی: آخرین ورژن کانون ارزیابی، کانون پرورشی یا توسعه‌ای نام دارد. هدف کانون‌های ارزیابی پرورشی آموزش مهارت‌های جدید به افراد در مشاغل فعلی یا مشاغل آینده است. در این کانون‌ها، برخلاف کانون‌های گزینشی و ارتقایی که تمرکز اصلی بر ارزشیابی و اندازه‌گیری رفتار است، بر تغییر و توسعهٔ رفتار تأکید می‌شود. به همین دلیل مدت این نوع کانون معمولاً یک روز و نیم تا دو روز است (خشوعی و همکاران، ۱۳۹۱). کانون ارزیابی با رویکرد توسعه فرایندی است که در آن شخص شاغل با توجه به رویکردهای شغل فعال در آن و جهت‌گیری‌های سازمان، در کانون توسعه مورد ارزیابی قرار گرفته و بدین صورت برنامهٔ توسعهٔ فردی متناسب با توانایی، دانش و مهارت در قالب گزارش بازخورد به شرکت‌کننده ارائه می‌شود که این گزارش بازخورد شامل دوره و کارگاه آموزشی، دوره‌های بازآموزی، ارتقای ویژگی‌های رفتاری و بهبود عوامل تأثیرگذار بر عملکرد وی خواهد بود. کانون توسعه‌ای هدفی دوگانه دارد: ارزیابی و توسعه. برونداد (کانون توسعه) معمولاً یک گزارش بازخورد رسمی و نوشتاری است که برنامهٔ توسعهٔ فردی (IDP) محسوب می‌شود (واژیر و فیاضی، ۱۳۹۴). بازخورد اگر موجب بهبود عملکرد شود، هم برای سازمان و هم برای افراد مفید واقع می‌شود. همچنین، در توسعهٔ نگرش و رفتار کارکنان نقش مهمی را ایفا می‌کند (Van Emmerik, 2008).

نکات زیر برخی از ویژگی‌های متمایزکنندهٔ کانون‌های توسعه‌ای را از دیدگاه بالانتاین و پوآ (۱۳۸۵) نشان می‌دهد:

«در کانون‌های ارزیابی سازمان مالک داده‌هاست؛ اما در کانون‌های توسعه‌ای فرد علاوه‌بر حق دسترسی به اطلاعات، مالک اصلی داده‌ها دانسته می‌شود. در کانون‌های توسعه‌ای اغلب پس از هر تمرین بازخورد ارائه می‌شود و تا پایان کانون صبر نمی‌کنند؛

1. selection assessment center
2. promotional assessment center

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

ماهیت توسعه‌ای رویداد ایجاب می‌کند که مدیر کانون یا ارزیاب‌ها و یا دیگران نقش مشاور و تسهیلگر را بر عهده بگیرند (فاطمی، ۱۳۹۰).»

با وجود تفاوت‌های موجود بین کانون‌های ارزیابی و کانون‌های توسعه، مراحل پیاده سازی کانون‌ها در سه‌گام اول مشابه است؛ لیکن کانون‌های توسعه‌ای یک مرحله بیشتر دارند که شامل طراحی برنامهٔ توسعه پس از انجام ارزیابی است. جدول ۱ مراحل پیاده‌سازی کانون ارزیابی و توسعه را نشان می‌دهد (British Psychological Society, 2003).

جدول ۱. مراحل پیاده‌سازی یک کانون ارزیابی و توسعه

مرحلهٔ ۱. قبل از برنامه‌ریزی	
شناسایی نیاز	تهیهٔ یک نیاز سازمانی (یا بخشی / وظیفه‌ای) برای اجرای فرایند
تعهد	ایجاد تعهد بین کلیه ذی‌نفعان مرتبط (مانند اعضای هیئت مدیره، مدیران یا شرکت‌کنندگان / ارزیابان بالقوه) برای اجرای فرایند
اهداف	ایجاد اهداف مشخص برای فرایند، به‌عنوان مثال ارزیابی، انتخاب، ارتقا یا توسعه
تعیین خط‌مشی	ایجاد خط‌مشی سازمانی برای مراکز ارزیابی و توسعه
مرحلهٔ ۲. توسعهٔ فرایند	
تعیین طراح	طراح می‌باید آموزش‌دیده و دارای شایستگی لازم برای این نقش باشد.
انجام تحلیل شغلی	استفاده از تکنیک‌های تجزیه و تحلیل شغلی دقیق و تدوین مجموعهٔ مشخصی از شاخص‌های شایستگی‌ها / رفتارها
تعیین شبیه‌سازی‌ها	استفاده از نتایج تحلیل شغلی و بررسی‌های بیشتر، شناسایی و طراحی آزمون‌های مشخص که عناصر اصلی سطح سازمانی یا شغل مورد نظر را شبیه‌سازی میکند.
طراحی فرایند	ساختن مرکز با ترکیب تعدادی آزمون برای تعیین دامنه‌ای از شایستگی‌های تعریف‌شده
طراحی شکلی	آماده‌سازی فرمت، جدول زمان‌بندی و تدارکات لازم برای فرایند مرکز
آموزش	طراحی و اجرای آموزش برای ارائه به ارزیابان، مشاهده‌گران، تسهیل‌کنندگان و نقش‌آفرینان درگیر در فرایند
مرحلهٔ ۳. اجرا	
پالایش / گروه نمونه	در صورت امکان مراکز آزمایشی برای افراد خاصی اجرا شود تا اطمینان حاصل شود که اجزای فرایند به‌طور اثربخش و روان کار می‌کند و اینکه کل فرایند طبق جدول زمان‌بندی به پیش خواهد رفت.
انجام مرکز	مرکز را با حضور کاندیداها / شرکت‌کنندگان اجرا و درعین‌حال، از نظر کیفی آن را پایش کنید.

منبع: British Psychological Society, 2003

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

بهره‌برداری و اجرای کانون به دلیل جزئیات فراوان و حساسیت موضوع ارزیابی همیشه با چالش‌هایی روبه‌روست. آنچه در بهره‌برداری از این فناوری، بیش از هر چیز اهمیت دارد به‌کارگیری اثربخش کانون از طریق شناسایی و آگاهی از چالش‌ها و موانع موجود و احتمالی آن است. در مورد چالش‌ها و موانع کانون ارزیابی و توسعه پژوهش‌های چندانی انجام نشده است؛ اما در جدول ۲ پژوهش‌هایی که به‌طور محدود به این موضوع پرداخته‌اند، عنوان شده‌اند:

جدول ۲. تحقیقات مربوط به چالش‌ها، موانع و عارضه‌های کانون ارزیابی و توسعه

ردیف	صاحب‌نظر	سال	چالش‌ها و موانع مطرح‌شده
۱	تورنتن و راپ[1]	۲۰۰۶	کانون ارزیابی هزینه‌های قابل‌توجهی را متوجه سازمان‌ها می‌کند. این هزینه‌ها شامل هزینهٔ نیروی کار، فضای فیزیکی و زمان زیادی که صرف این کار می‌شود، است.
۲	لیونز و همکاران[2]	۲۰۱۵	انتخاب و تعریف ابعاد، انتخاب و توسعهٔ تمرین‌ها، انتخاب و آموزش ارزیاب‌ها، فرایند مشاهده و امتیازدهی و بازخورد به کاندیدها و مدیران
۳	تورنتن و همکاران[3]	۲۰۱۵	برنامه‌ریزی ضعیف، عدم‌درگیرشدن افراد مناسب، عدم‌حمایت مدیر سطح بالا، جابه‌جایی کارکنان، عدم‌پیاده‌سازی برنامه‌های کانون و عدم‌آموزش ارزیاب
۴	لی و همکاران[4]	۲۰۱۷	عدم‌دقت در طراحی و امتیازدهی به تمرین‌های موقعیتی
۵	تورنتن و همکاران	۲۰۱۹	سوگیری در ارزیابی، تأثیر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در امتیازدهی
۶	واژیر و فیاضی	۱۳۹۴	فرهنگ پذیرش سازمان، فرایند آماده‌سازی کانون، فرایند برنامه‌ریزی اجرای کانون، فرایند اجرای کانون، دستاوردها و نتایج کانون و ارزیابی کانون
۷	کرمانی	۱۳۹۴	آزمون‌ها و محل برگزاری، عدم‌حمایت مدیران ارشد، تغییر مدیریت و سوء استفاده از نتایج کانون ارزیابی
۸	جواهری و سلیمی	۱۳۹۱	انتخاب و آموزش ارزیابان، تهیهٔ مقررات و آیین‌نامه‌های مورد نیاز مرکز توسعه و برنامه‌ریزی مالی و خدمات پشتیبانی مرکز
۹	اکبری و همکاران	۱۳۹۵	عدم‌حمایت مدیر ارشد، بومی‌نبودن مدل شایستگی، عدم‌توجه به هدف کانون ارزیابی و مُدتلقی‌شدن آن، عملی‌نشدن نتایج کانون جهت ارائه برنامهٔ توسعهٔ فردی و منحصربه‌فرد نبودن مدل شایستگی در سطح مشاغل

1. Thornton & Rupp
2. Lievens et al.
3. Thornton et al.
4. Lee et al.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

با نگاهی بر سابقهٔ کانون می‌توان فهمید که بیشترین کاربرد کانون ارزیابی در زمینهٔ جذب و ارتقا بوده، لیکن اخیراً سازمان‌ها تمایل دارند از اطلاعات مراکز ارزیابی به‌عنوان وسیله‌ای برای تشویق توسعهٔ کارکنان استفاده کنند. در سازمان‌هایی که فقط به دنبال تسریع رفتارهای توسعه‌مند هستند، کانون‌های ارزیابی و توسعه به‌طور فزاینده‌ای گسترش می‌یابند. این مراکز بر ارزیابی کلی پتانسیل‌ها تمرکز نمی‌کنند، بلکه اغلب اهدافی مانند تشخیص نقاط قوت و ضعف‌های فعلی و ارائهٔ بازخورد رفتاری و مربی‌گری یا برنامه‌ریزی توسعه در این کانون‌ها گنجانده شده است (Els, 2012). تغییرات پارادایمی اخیر در آموزش و توسعهٔ منابع انسانی و حرکت آن از ارائهٔ آموزش‌های باز به تمام کارکنان، بدون درنظرگرفتن تفاوت‌های فردی، میزان شایستگی‌ها، ضعف‌ها و قوت‌های عملکردی، به سمت آموزش‌های فردی‌شده و تجویز اقدامات توسعه‌ای به کارکنان به‌صورت فردی و هدفمند، نشان‌دهندهٔ نگرشی جدید در توسعهٔ منابع انسانی است. با این اوصاف ارزیابی شایستگی‌های تک‌تک کارکنان برای ترسیم نقشهٔ توسعه و تدوین برنامه‌های توسعهٔ فردی امری بسیار ضروری است که معتبرترین روش معرفی‌شده برای سنجش شایستگی‌ها و شناسایی نقاط قوت و ضعف افراد در کانون‌های ارزیابی با رویکرد توسعه است. با وجود مباحث فوق که بیانگر نقش و اهمیت کانون توسعه برای سازمان‌هاست و با توجه به این مسئله که شرکت پالایش نفت تهران در حال بهره‌برداری از کانون جذب و ارتقا است و قصد بهره‌برداری بهینه و اثربخش از این فناوری در بحث توسعه را دارد، پی‌بردن به کاستی‌های کانون ارزیابی ارتقایی و شرایط و الزامات کانون توسعه‌ای، ازآنجاکه مبتنی‌بر صرف وقت و هزینهٔ بسیار است، برای آنکه بتواند فرایند توسعهٔ منابع انسانی سازمان را غنا بخشد، بسیار ضروری جلوه می‌کند. در این راستا سؤالات پژوهش عبارت‌اند از: ۱) چالش‌ها و موانع به‌کارگیری اثربخش کانون ارزیابی با رویکرد توسعهٔ قبل، حین و پس از اجرا در شرکت پالایش نفت تهران کدام‌اند؟ ۲) چه رابطه‌ای بین چالش برقرار است؟ و ۳) مهم‌ترین چالش‌ها کدام‌اند؟

روش‌شناسی

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و مدل‌سازی مهم‌ترین چالش‌های به‌کارگیری موفق کانون ارزیابی با رویکرد توسعه در شرکت پالایش نفت تهران (۱۳۹۸-۱۳۹۷) است. پژوهش از نظر هدف کاربردی است و از نظر نحوهٔ گردآوری داده‌ها کیفی و از لحاظ

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

روششناسی بر اساس روش تحقیق تحلیل محتوای کیفی[1] و مدیریت تعاملی[2] صورت پذیرفته است. جامعهٔ آماری پژوهش شامل آن دسته از مدیران، کارشناسان و متصدیان فنی شرکت پالایش نفت تهران است که در طراحی و راه‌اندازی کانون‌های ارزیابی حضور داشته و دخیل بوده‌اند (اعضای کمیتهٔ کانون). ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبهٔ نیمه‌ساختاریافته و تکنیک‌های روش مدیریت تعاملی است. در این پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند با ۱۰ نفر مصاحبهٔ نیمه‌ساختاریافته انجام شد و ۶ نفر نیز به‌عنوان گروه کانونی در جلسهٔ مدیریت تعاملی حضور یافتند (استاندارد بین ۵ الی ۱۲ نفر). برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحلهٔ اول پژوهش از روش تحلیل محتوا به شیوهٔ کدگذاری استفاده شده است. در مرحلهٔ دوم از مدیریت تعاملی که هدف اصلی این روش ایجاد اجماع نظر بین عده‌ای از افراد آگاه در ارتباط با یک موضوع، به‌ویژه موضوعات پیچیده است (رضایی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲)، جهت تحلیل از تکنیک‌های ایده‌نویسی[3]، گروه اسمی[4] و نرم‌افزار الگوسازی ساختاری تفسیری[5] (ISM) بهره‌برداری شده است. الگوسازی ساختاری تفسیری، شیوه‌ای مناسب برای تحلیل تأثیر قابل‌توجه یک عنصر بر دیگر عناصر است که ترتیب و جهت روابط پیچیده بین عناصر یک نظام را بررسی می‌کند. به بیان دیگر، ابزاری است که به وسیلهٔ آن گروه خبره می‌تواند بر پیچیدگی بین عناصر غلبه کند (تاری، ۱۳۹۵). به این ترتیب، پس از اجرای روش ایده‌نویسی و تکنیک گروه اسمی، تعداد ۷ مقوله به‌عنوان مهم‌ترین چالش‌های به‌کارگیری کانون ارزیابی با رویکرد توسعه شناسایی شد. برای یافتن روابط علّی - معلولی و تحلیل چالش‌های گردآوری‌شده در مرحلهٔ قبل، با واردکردن مقولات در نرم‌افزار ISM، شبکهٔ روابط علّی - معلولی بین چالش‌های منتخب با نرم‌افزار رسم شد. جهت دستیابی به اعتبار داده‌های کیفی از روش سه‌سوسازی[7] و جهت تعیین پایایی از دو روش «چک اعضا» و «بررسی همکار» استفاده شده است.

یافته‌ها

تحلیل داده‌های مصاحبه: در این بخش برای شناسایی چالش‌های به‌کارگیری کانون ارزیابی با رویکرد توسعه در شرکت پالایش نفت تهران از روش کدگذاری در سه مرحله

1. Qualitative content analysis
2. Interactive Management
3. Idea Writing Technique
4. Nominative Groups Technique (NGT)
5. Interpretive Structural Modelling (ISM)
7. triangulation

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

(شناسایی شواهد گفتاری، مفهوم‌سازی، مقوله‌سازی) استفاده شد. چالش‌ها و موانع به‌کارگیری اثربخش کانون ارزیابی با رویکرد توسعهٔ قبل، حین و پس از اجرا در شرکت پالایش نفت تهران کداماند؟

جدول ۳. مقوله‌سازی از مفاهیم استخراج شده در رابطه با چالش‌ها و موانع به کارگیری کانون ارزیابی قبل از اجرای کانون

مفاهیم	مقولات	مقولهٔ اصلی
انتقاد صرف از هر رویکرد و روش نوین	نارسایی در فرهنگ سازمانی	چالش‌های قبل از اجرا
عدم‌بلوغ فرهنگی		
مقاومت در برابر تغییر		
ترس از ورود به کانون		
وارونگی ارزش شایستگی و شایسته‌سالاری		
عدم‌اعتماد به ارزیاب‌ها		
عدم‌پذیرش نتایج کانون توسط جامعهٔ سازمانی		
نبود نگاه مثبت به کانون		
دیدگاه سنتی به فرایندهای سازمانی	عدم‌بلوغ سازمانی	
ضعف تفکر سیستمی در سازمان		
فقدان شایسته‌سالاری		
توجه به وضع موجود در مسائل مربوط به توسعهٔ منابع انسانی		
عدم‌وجود نگاه تخصصی در ادارهٔ کانون‌های توسعه		
عدم‌شناخت درست کانون توسط کارکنان	توجیه‌نبودن مدیران و کارکنان نسبت به کانون	
توجیه‌نشدن مدیران و کارکنان نسبت به فرایند کانون		
نبود آموزش‌های توجیهی مناسب		
تغییر در نگرش به کانون در نتیجهٔ تغییرات مدیریتی	تغییر در مدیریت	
عدم‌الگوبرداری (BENCH MARKING) درست در طراحی کانون‌ها	کمبود منابع و اطلاعات علمی درخصوص کانون‌های ارزیابی	
فقدان منابع اطلاعاتی به‌روز در مورد کانون		

با توجه به جدول ۳، در رابطه با چالش‌ها و موانع پیش از به‌کارگیری کانون ارزیابی پنج چالش تحت عنوان: نارسایی در فرهنگ سازمانی، عدم‌بلوغ سازمانی، توجیه‌نبودن

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مدیران و کارکنان نسبت به کانون، تغییر در مدیریت و کمبود منابع و اطلاعات علمی درخصوص کانون ارزیابی، برگرفته از مفهوم اولیه حاصل از شواهد گفتاری شناسایی شد.

جدول ۴. مقوله‌سازی از مفاهیم استخراج‌شده در رابطه با چالش‌ها و موانع به‌کارگیری کانون ارزیابی حین اجرای کانون

مفاهیم	مقولات	مقولهٔ اصلی
عدم‌آموزش کامل ارزیابان	آموزش ناکافی ارزیاب‌ها	چالش‌های حین اجرای کانون
به‌روزنبودن و عدم‌تسلط کامل ارزیابان بر فرایند ارزیابی		
عدم‌آموزش مستمر ارزیابان		
عدم‌آشنایی کامل ارزیابان از معیارهای شایستگی و ابزارهای سنجش		
اکتفا به ارزیاب‌های داخلی	عدم‌استفاده از ارزیاب‌های خارجی	
کاستی ارزیابان در داشتن استقلال رأی		
به‌روزنبودن آزمون‌ها و تمرین‌ها	استفاده از تمرین‌های موقعیتی (ابزار ارزیابی) ضعیف و محدود	
محدودبودن تمرین‌ها و آزمون‌های موقعیتی		
نبود تنوع در ابزارهای مورد استفاده در فرایند ارزیابی		
تأکید بیشتر بر آزمون‌های کتبی و روان‌شناختی		
متفاوت‌نبودن ابزارهای ارزیابی مبتنی‌بر اهداف کانون توسعه‌ای		
عدم‌سطح‌بندی آزمون‌ها بر اساس سطوح سازمانی	ضعف در طراحی تمرین‌های موقعیتی	
نبود ابزار و تمرین‌های متناسب با سطوح و نوع شایستگی‌ها		
زمان‌بَربودن کانون	کمبود وقت	
حجم کاری بالای عوامل اجرایی کانون		
عدم‌شناسایی دقیق شایستگی‌های شغلی	تجزیه و تحلیل ناکافی شغل (نقص در مدل شایستگی)	
ناقص‌بودن معیارهای شایستگی		
به‌روزنبودن و تخصصی‌نبودن مدل شایستگی‌های موجود		
عدمشفافیت در دستورالعمل اجرایی کانون	عدم‌قانونی‌سازی و شفافیت در دستورالعمل اجرایی کانون	
سلیقه‌ای‌بودن اجرای کانون		

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

با توجه به جدول ۴، در رابطه با چالش‌ها و موانع به‌کارگیری کانون، حین اجرای کانون ۷ چالش تحت عنوان: آموزش ناکافی ارزیاب‌ها، عدم‌استفاده از ارزیاب‌های خارجی، استفاده از تمرین‌های موقعیتی (ابزار ارزیابی) ضعیف و محدود، ضعف در طراحی تمرین‌های موقعیتی، کمبود وقت، تجزیه و تحلیل ناکافی شغل (نقص در مدل شایستگی) و عدم‌قانونی‌سازی و شفافیت در دستورالعمل اجرایی کانون، برگرفته از مفاهیم اولیهٔ حاصل از شواهد گفتاری شناسایی شد.

جدول ۵. مقوله‌سازی از مفاهیم استخراج‌شده در رابطه با چالش‌ها و موانع به‌کارگیری کانون ارزیابی پس از اجرای کانون

مفاهیم	مقولات	مقولهٔ اصلی
نگرش صوری نسبت به نتایج کانون	عملی‌نشدن نتایج کانون	چالش‌های پس از اجرای کانون
عملینشدن نتایج کانون		
عدم‌اتصال بین خروجی کانون و اجرای آن		
نبود تنوع در مداخلات آموزشی و توسعهای	فقدان ابزار و رویکردهای آموزشی و توسعه‌ای متنوع	
نبود بسته‌ای از رویکردهای مختلف توسعه برای به‌کارگیری		
عدم‌استقبال مدیران میانی از توسعه	عدم‌حمایت کافی مدیران از اقدامات آموزشی و توسعه‌ای	
عدمحمایت کامل مدیران از توسعهٔ زیردستان		
نبود تعهد کافی برای اجرای برنامه‌ها		
عدم‌برنامه‌ریزی شغلی یا کارراههٔ شغلی مشخص برای رشد	نارسایی‌های ساختاری در آموزش و توسعهٔ کارکنان	
وجود انگیزه‌های جانبی برای توسعه در کارکنان		
کمبود زمان برای توسعه		
عدم‌وجود التزام کامل به کانون		

با توجه به جدول ۵، در رابطه با چالش‌ها و موانع به‌کارگیری کانون ارزیابی با رویکرد توسعه، پس از اجرای کانون ۴ چالش، تحت عناوین: عملی‌نشدن نتایج کانون، فقدان ابزار و رویکردهای آموزشی و توسعه‌ای متنوع، عدم‌حمایت کافی مدیران از اقدامات آموزشی و توسعه‌ای و نارسایی‌های ساختاری در آموزش و توسعهٔ کارکنان، برگرفته از مفاهیم اولیهٔ حاصل از شواهد گفتاری شناسایی شد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

تحلیل داده‌های جلسهٔ مدیریت تعاملی: در این بخش مهم‌ترین چالش‌های کانون بر اساس روش مدیریت تعاملی و با استفاده از تکنیک ایده‌نویسی و گروه اسمی، تعیین و سپس با استفاده از نرم‌افزار روابط علّی - معلولی بین چالش‌ها مشخص شد. به منظور اجرای تکنیک ایده‌نویسی، فهرستی از مقوله‌های مستخرج از مصاحبه‌ها، به اعضای گروه (خبرگان حاضر در جلسه) ارائه و از آن‌ها خواسته شد مهم‌ترین چالش‌های به‌کارگیری کانون توسعه‌ای در شرکت پالایش نفت را بر حسب تجربه و دیدگاه‌های خود شناسایی کنند. هدف از این بحث، انتخاب نهایی چالش‌های مورد مطالعه بود. در این مرحله، شرکت‌کنندگان مجاز به اضافه‌کردن مواردی خارج از فهرست یادشده و یا به صورتی ترکیبی و تغییریافته از فهرست یادشده بودند. هریک از خبرگان حاضر در جلسه، در سه مرحله، سه چالش را مهم‌ترین چالش‌های به‌کارگیری کانون انتخاب کردند (باید خاطر نشان کرد که در این مرحله انتخاب‌ها بین اعضای حاضر تکراری هم می‌توانست باشد.) و سعی کردند ضمن تعریف مجدد هر یک از چالش‌ها، در قالب گفت‌وگو و شنیدن نظرات موافق و مخالف به بیان دلایل اهمیت این عوامل بپردازند.

همان‌طور که در جدول ۶ نمایش داده شده است، چالش‌هایی که بالای سه رأی داشته‌اند به‌عنوان مهم‌ترین چالش‌ها وارد نرم‌افزار ISM شداند. ۷ مقوله به‌عنوان مهم‌ترین چالش انتخاب شد که عبارت‌اند از: ۱) عدم‌بلوغ سازمانی؛ ۲) عدم‌قانونی‌سازی و شفافیت در دستورالعمل اجرایی کانون؛ ۳) نقص در مدل شایستگی؛ ۴) توجیه‌نبودن مدیران و کارکنان نسبت به کانون؛ ۵) استفاده از تمرین‌های موقعیتی (ابزار ارزیابی) ضعیف و محدود؛ ۶) عملی‌نشدن نتایج کانون و ۷) تغییر در مدیریت.

چه رابطه‌ای بین چالش‌های به‌کارگیری کانون ارزیابی با رویکرد توسعه در شرکت پالایش نفت تهران برقرار است؟

خروجی نرم‌افزار ساختاری تفسیری (ISM) رابطهٔ بین چالش‌ها را به‌صورت شکل ۱ نشان داد.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، چالش‌هایی که در سمت چپ نمودار واقع شده‌اند تأثیرات قابل‌توجهی بر هر کدام از چالش‌های سمت راست خود دارند و به معنای دیگر، علّی‌تر هستند. سمت و سوی این تأثیرات با فلش مشخص شده است. در واقع با حرکت از چپ به راست شکل ۱، از سمت سلسله‌علت‌ها به سمت مجموعه‌ای از معلول‌ها حرکت می‌کنیم.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

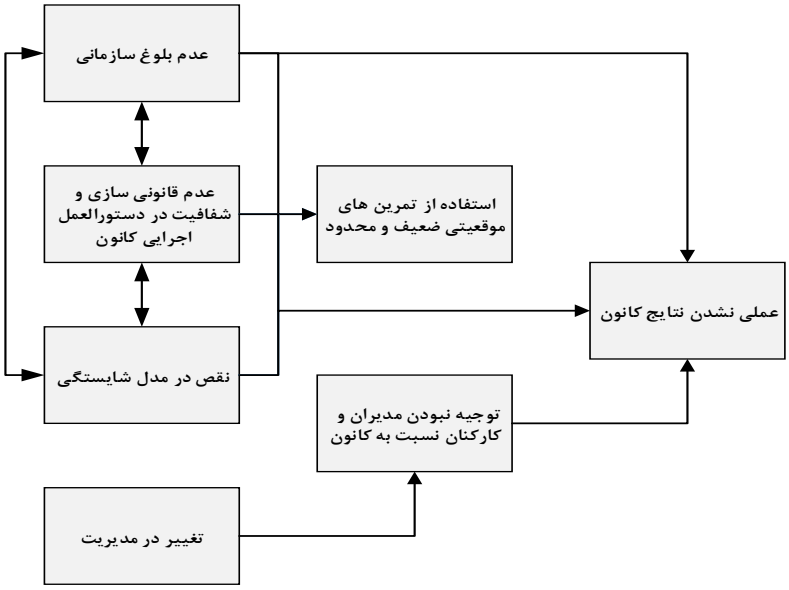
جدول ۶. فهرست نهایی مهم‌ترین چالش‌های به‌کارگیری کانون ارزیابی با رویکرد توسعه در شرکت پالایش نفت تهران

مقولهٔ اصلی	ردیف	مقولات (چالش‌ها و موانع)	تعداد رأی	انتخاب نهایی
چالش‌های پیش از اجرا	۱	عدمبلوغ سازمانی	۶	☑
	۲	تغییر در مدیریت	۵	☑
	۳	توجیه‌نبودن مدیران و کارکنان نسبت به کانون	۴	☑
	۴	کمبود منابع و اطلاعات علمی درخصوص کانون‌های ارزیابی	۲	✗
	۵	استفاده از تمرین‌های موقعیتی (ابزار ارزیابی) ضعیف و محدود	۴	☑
چالش‌های حین اجرا	۶	عدم‌قانونی‌سازی و شفافیت در دستورالعمل اجرایی کانون	۶	☑
	۷	آموزش ناکافی ارزیاب‌ها	۰	✗
	۸	عدم‌استفاده از ارزیاب‌های خارجی	۱	✗
	۹	تجزیه و تحلیل ناکافی شغل (نقص در مدل شایستگی)	۵	☑
	۱۰	ضعف در طراحی تمرین‌های موقعیتی	۳	✗
	۱۱	کمبود وقت	۰	✗
چالش‌های پس از اجرا	۱۲	نارسایی‌های ساختاری در آموزش و توسعهٔ کارکنان	۱	✗
	۱۳	عدم‌حمایت کافی مدیران از اقدامات آموزشی و توسعه‌ای	۲	✗
	۱۴	فقدان ابزار و رویکردهای آموزشی و توسعه‌ای متنوع	۲	✗
	۱۵	عملی‌نشدن نتایج کانون	۶	☑

بر اساس مدل ارائه‌شده (شکل ۱) «عدم‌بلوغ سازمانی؛ عدم‌قانونی‌سازی و شفافیت در دستورالعمل اجرایی کانون؛ نقص در مدل شایستگی و تغییر در مدیریت» در سطح اول مدل قرار گرفته‌اند که این نشان می‌دهد چالش‌های این سطح بیشترین درجهٔ تأثیرگذاری را بر سایر چالش‌های به‌کارگیری کانون دارند، به گونه‌ای که سه چالش شناسایی‌شدهٔ دیگر به صورت مستقیم یا غیرمستقیم تحت تأثیر این عوامل هستند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

شکل ۱. مدل چالش‌های به‌کارگیری کانون ارزیابی با رویکرد توسعه در شرکت پالایش نفت تهران



قرارگرفتن سه چالشِ عدم‌بلوغ سازمانی، عدم‌قانونی‌سازی و شفافیت در دستورالعمل اجرایی کانون و نقص در مدل شایستگی در یک باکس نشان‌دهندهٔ این است که این موارد با یکدیگر رابطهٔ تأثیر و تأثری دارند و تقدم و تأخر آن‌ها به یکدیگر تقریباً یکسان است. همچنین، چالشِ تغییر در مدیریت، با این سه چالش رابطهٔ تأثیر تأثری ندارد، ولی در سطح یکسان به لحاظ علّی‌بودن قرار دارد و جزو متغیرهای مستقل محسوب می‌شود. همچنین، بر اساس مدل «استفاده از تمرین‌های موقعیتی (ابزار ارزیابی) ضعیف و توجیه‌نبودن مدیران و کارکنان نسبت به کانون» در سطح دوم مدل و در موقعیت میانجی قرار گرفته‌اند؛ یعنی از طرفی، تحت تأثیر چالش‌های سطح یک و از سوی دیگر، تأثیرگذار بر چالش‌های سطح سه هستند. البته باید خاطرنشان کرد که این حالت صرفاً در مورد چالش توجیه‌نبودن مدیران و کارکنان نسبت به کانون صدق می‌کند؛ اما چالش استفاده از تمرین‌های ضعیف و محدود به هیچ چالش دیگری تأثیر نمی‌گذارد و صرفاً یک معلول است. نهایتاً در مدل ارائه‌شده «عملی‌نشدن نتایج کانون» در سطح سوم و به‌عنوان معلول نهایی در این مدل شناسایی شده است. به‌طوری که می‌توان گفت عملی‌نشدن نتایج تحت تأثیر مستقیمِ مقولات عدم‌بلوغ سازمانی، عدم‌قانونی‌سازی و شفافیت در دستورالعمل اجرایی کانون، نقص در مدل شایستگی و توجیه‌نبودن مدیران

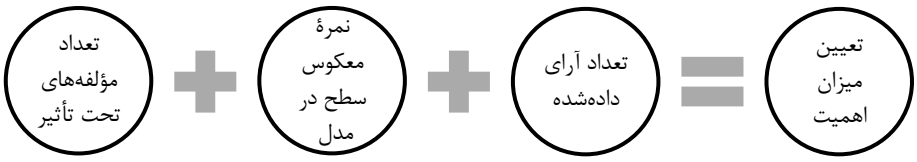
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

و کارکنان نسبت به کانون، و تحت تأثیر غیرمستقیم مقولهٔ تغییر در مدیریت است. باوجوداین، همان‌طور که در مدل مشاهده می‌شود، مقولهٔ استفاده از تمرین‌های ضعیف و محدود، تنها مقوله‌ای است که هیچ‌گونه تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر عملی‌نشدن نتایج ندارد و عملی‌نشدن نتایج معلول این عامل نیست.

میزان اهمیت چالش‌های به‌کارگیری کانون ارزیابی با رویکرد توسعه در شرکت پالایش نفت تهران چقدر است؟

ساختار روابط فیمابین چالش‌های به‌کارگیری کانون که در شکل ۱ نشان داده شده است، صرفاً روابط علّی - معلولی بین آن عوامل را نشان می‌دهد و نمی‌توان «میزان اهمیت» چالش‌ها را از ساختار یادشده استخراج کرد. به عبارت دیگر، چالش‌هایی که در سمت چپ شکل قرار گرفته اند، الزاماً مهم‌ترین‌ها نیستند. برای شناسایی میزان اهمیت این چالش‌ها، فرمولی توسط روش مدیریت تعاملی به شرح زیر پیشنهاد شده است:

شکل ۲. فرمول تعیین میزان اهمیت چالش‌ها در روش مدیریت تعاملی (رضایی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲)



«تعداد آرای» داده‌شده به هر کدام از چالش‌ها در فرایند مدیریت تعاملی از جدول ۶ و «نمرهٔ سطح» و تعداد مؤلفه‌های تحت تأثیر از شکل ۱ قابل‌استخراج هستند. برای محاسبهٔ نمرهٔ سطح، به شکل ۱ نگاه می‌کنیم تا ببینیم هر کدام از چالش‌ها در چه سطحی قرار گرفته‌اند؛ هرچه در سطوح نزدیک‌تر به سمت چپ که اثرگذارترند، قرار گرفته باشند، نمرهٔ سطح آن‌ها بیشتر می‌شود. به‌عنوان مثال، «عدم‌قانونی‌سازی و شفافیت در دستورالعمل اجرایی کانون» که در سمت چپ قرار گرفته و در سطح اول است، نمرهٔ معکوس آن ۳ است و «توجیه‌نبودن مدیران و کارکنان نسبت به کانون» که در سطح دو قرار گرفته است، نمرهٔ ۲ را می‌گیرد و به همین شکل، «عملی‌نشدن نتایج کانون» که در سطح آخر قرار گرفته، نمرهٔ ۱ را به خود اختصاص می‌دهد. برای محاسبهٔ «تعداد مؤلفه‌های تحت تأثیر» نیز به شکل ۱ نگاه کرده و تعداد چالش‌هایی را که تحت تأثیر هر عامل هستند، می‌شماریم. به‌عنوان مثال، چهار عامل از «عدم‌قانونی‌سازی و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

شفافیت در دستورالعمل اجرایی کانون» و یا یک عامل از «توجیه‌نبودن مدیران و کارکنان نسبت به کانون» تأثیر پذیرفته‌اند. جدول ۷ محاسبهٔ نمرات اخذشدهٔ هر کدام از عوامل را بر اساس فرمول بالا نشان می‌دهد.

جدول ۷. محاسبهٔ میزان اهمیت چالش‌های به‌کارگیری کانون ارزیابی با رویکرد توسعه بر اساس فرمول

ردیف	چالش‌ها	محاسبهٔ نمره (تعداد آرای داده‌شده + نمرهٔ معکوس سطح + تعداد مؤلفه‌های تحت تأثیر)
۱	عدمبلوغ سازمانی	۴+۳+۶=۱۳
۲	عدم‌قانونی‌سازی و شفافیت در دستورالعمل اجرایی کانون	۴+۳+۶=۱۳
۳	تجزیه و تحلیل ناکافی شغل (نقص در مدل شایستگی)	۴+۳+۵=۱۲
۴	تغییر در مدیریت	۲+۳+۵=۱۰
۵	توجیه‌نبودن مدیران و کارکنان نسبت به کانون	۱+۲+۴=۷
۶	عملی‌نشدن نتایج کانون	۰+۱+۶= ۷
۷	استفاده از تمرین‌های موقعیتی (ابزار ارزیابی) ضعیف و محدود	۰+۲+۴=۶

در جدول ۷ نمرات به‌دست‌آمده برای هر یک از چالش‌ها مشخص شدند. با توجه به نمرات کسب‌شده، ترتیب اهمیت چالش‌های به‌کارگیری کانون ارزیابی با رویکرد توسعه در شرکت پالایش نفت تهران مشخص شد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و مدل‌سازی چالش‌های به‌کارگیری اثربخش کانون ارزیابی با رویکرد توسعه در شرکت پالایش نفت تهران انجام شده است که در این قسمت به بحث و بررسی نتایج مبتنی‌بر سؤالات تحقیق پرداخته شده است.

سؤال اول: چالش‌های به‌کارگیری اثربخش کانون ارزیابی با رویکرد توسعه قبل از اجرا در شرکت پالایش نفت تهران کدام‌اند؟ نظر به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

داده‌ها ۵ چالش به‌عنوان چالش‌های قبل از اجرای کانون شناسایی شده است. چالش-های شناسایی‌شده عبارت‌اند از: نارسایی در فرهنگ سازمان، عدم‌بلوغ سازمانی، توجیه‌نبودن مدیران و کارکنان نسبت به کانون، تغییر در مدیریت و کمبود منابع و اطلاعات علمی درخصوص کانون‌های ارزیابی. با این اوصاف، نتایج این قسمت با نتایج تحقیقات واژیر و فیاضی (۱۳۹۴)، بالانتاین و پوآ (۲۰۰۴)، اکبری و همکاران (۱۳۹۵) در زمینهٔ نارسایی در فرهنگ سازمانی، با کرمانی (۱۳۹۴) و تورنتن و همکاران (۲۰۱۵) در زمینهٔ تغییر مدیران و جابه‌جایی کارکنان و با تورنتن و همکاران (۲۰۱۵)، واژیر و فیاضی (۱۳۹۴) و کرمانی (۱۳۹۴) در زمینهٔ برنامه‌ریزی ضعیف و مدیریت نامناسب همسوست. همچنین، با نتایج تحقیقات جواهری و سلیمی (۱۳۹۱)، انجمن روان‌شناسی بریتانیا (۲۰۰۳) و جمشیدی‌کوهساری و همکاران (۱۳۹۶) که اظهار داشته‌اند هزینهٔ بالا و بازگشت سرمایه یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش از اجرای کانون است، همسو نیست.

سؤال دوم: چالش‌های به‌کارگیری اثربخش کانون ارزیابی با رویکرد توسعه حین اجرا در شرکت پالایش نفت تهران کدام‌اند؟ با توجه به نتایج، ۷ چالش به عنوان چالش-های حین اجرای کانون شناسایی شد که عبارت‌اند از: آموزش ناکافی ارزیاب‌ها، عدم‌استفاده از ارزیاب‌های خارجی، استفاده از تمرین‌های موقعیتی (ابزار ارزیابی) ضعیف و محدود، ضعف در طراحی تمرین‌های موقعیتی، کمبود وقت، تجزیه و تحلیل ناکافی شغل (نقص در مدل شایستگی) و عدم‌قانونی‌سازی و شفافیت در دستورالعمل اجرایی کانون. در این بخش چالش‌های شناسایی‌شده مستقیماً به برنامه‌ریزی و اجرای کانون مربوط است. یافته‌ها در این قسمت با نتایج تحقیقات بایهام (۲۰۰۳)، لیونز و همکاران (۲۰۱۵)، اکبری و همکاران (۱۳۹۵) در تعریف ضعیف معیارهای ارزیابی (شایستگی‌ها)؛ با لی و همکاران (۲۰۱۷) در تمرین‌های ضعیف، با چارلز هیل (۲۰۰۵)، لیونز و همکاران (۲۰۱۵)، تورنتن و همکاران (۲۰۱۹)، جواهری و سلیمی (۱۳۹۱)، جمشیدی‌کوهساری و همکاران (۱۳۹۶) در سوگیری، عدم‌شایستگی و آموزش ناکافی ارزیابان همسوست. همچنین، با کرمانی (۱۳۹۴) و واژیر و فیاضی (۱۳۹۴) در چالش تجهیزات و امکانات ناکافی همسو نیست.

سؤال سوم: چالش‌های به‌کارگیری اثربخش کانون ارزیابی با رویکرد توسعه پس از اجرا در شرکت پالایش نفت تهران کداماند؟ با توجه به یافته‌ها ۴ چالش به‌عنوان چالش‌ها و موانع پس از اجرای کانون (توسعه‌ای) شناسایی شد که عبارت‌اند از:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

عملی‌نشدن نتایج کانون، فقدان ابزار و رویکردهای آموزشی و توسعه‌ای متنوع، عدم‌حمایت کافی مدیران از اقدامات آموزشی و توسعه‌ای و نارسایی‌های ساختاری در آموزش و توسعهٔ کارکنان. چالش‌ها در این بخش به اقدامات پس از اجرای کانون و اختصاصاً به بحث توسعه و سازوکارهای آن در سازمان، مربوط می‌شود. یافته‌های این بخش با نتایج تحقیقات جمشیدیکوهساری و همکاران (۱۳۹۶)، تورنتن و همکاران (۲۰۱۵)، واژیر و فیاضی (۱۳۹۴) و اکبری و همکاران (۱۳۹۵) در عملی‌نشدن نتایج کانون جهت ارائه برنامهٔ توسعهٔ فردی (دشواری در عمل به برنامه‌ها)؛ با بالانتاین و پوآ (۲۰۰۴) در فقدان دانش از نحوهٔ توسعه و با جمشیدی‌کوهساری و همکاران (۱۳۹۶) و انجمن روان‌شناسی بریتانیا (۲۰۰۳) در نبود وقت کافی برای توجه به توسعه همسو است. همچنین، با جواهری و سلیمی (۱۳۹۱) در استفادهٔ نادرست از نتایج کانون ارزیابی همسو نیست.

سؤال چهارم: چه رابطه‌ای بین چالش‌های به‌کارگیری کانون ارزیابی با رویکرد توسعه در شرکت پالایش نفت تهران برقرار است؟ نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های جلسهٔ مدیریت تعاملی و خروجی نرم‌افزار ساختاری تفسیری (ISM) حاکی از این بود که مقولات عدم‌بلوغ سازمانی، عدم‌قانونی‌سازی و شفافیت در دستورالعمل اجرایی کانون، نقص در مدل شایستگی و تغییر در مدیریت علّی‌ترین چالش‌های به‌کارگیری کانون در شرکت پالایش نفت تهران و سایر چالش‌ها تحت تأثیر این چالش‌ها هستند.

سؤال پنجم: میزان اهمیت چالش‌های به‌کارگیری کانون ارزیابی با رویکرد توسعه در شرکت پالایش نفت تهران چقدر است؟ بر اساس محاسبهٔ نمرات کسب‌شدهٔ هر یک از مقولات، طبق فرمول تعیین‌شده در روش مدیریت تعاملی، میزان اهمیت چالش‌ها به ترتیب نمرات کسب‌شده بدین صورت است: عدم‌قانونی‌سازی و شفافیت در دستورالعمل اجرایی کانون، عدم‌بلوغ سازمانی، نقص در مدل شایستگی، تغییر در مدیریت، توجیه‌نبودن مدیران و کارکنان نسبت به کانون، عملی‌نشدن نتایج کانون و استفاده از تمرین‌های موقعیتی (ابزار ارزیابی) ضعیف و محدود. یافته‌ها نشان می‌دهد که ترتیب اهمیت چالش‌ها با جایگاه چالش‌ها در مدل تفاوت چندانی ندارد؛ به‌طوری که علّی‌ترین چالش‌ها مهم‌ترین چالش‌های به‌کارگیری کانون توسعه‌اند. درجهٔ اهمیت چالش‌ها به میزان تأثیرگذاری آن‌ها در عدم‌توفیق و اثربخشی کانون اشاره دارد؛ یعنی هرچه چالش مهم‌تر باشد، تأثیر گسترده‌تری بر کانون و حتی در ایجاد سایر چالش‌ها دارد. همچنین،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

بنا بر این استنتاج، حل‌کردن و پرداختن به آن‌ها در اولویت قرار می‌گیرد.

در جمع‌بندی نهایی پژوهش نشان می‌دهد کانون ارزیابی با رویکرد توسعه در شرکت پالایش نفت تهران با ۱۵ چالش که در ۳ مقولهٔ اصلی پیش از اجرا، حین اجرا و پس از اجرای کانون طبقه‌بندی می‌شوند، روبه‌روست. مدل نهایی پژوهش بازگوکنندهٔ این مهم است که عدم‌بلوغ سازمانی، تغییر در مدیریت، تجزیه و تحلیل ناکافی شغلی (نقص در مدل شایستگی) و عدم‌قانونی‌سازی و شفافیت در دستورالعمل اجرایی کانون، علّی‌ترین‌ها و مهم‌ترین چالش‌های سازمان مذکور جهت کاربست کانون توسعه‌ای است که بایستی سازمان تمرکز و انرژی خود را صرف تأمین و برطرف‌کردن این مؤلفه‌ها، که بیشتر متعلق به مقولهٔ پیش از اجرا و حین اجراست، بکند و با وجود تعیین جایگاه چالش‌ها به لحاظ علّی و معلولی، اولویت حل چالش‌ها کاملاً مشخص و مشهود است. با این وصف، شرکت پالایش نفت تهران در جهت پیشبرد برنامهٔ خود در به‌کارگیری موفق کانون‌های توسعه‌ای با طیفی از چالش‌ها روبه‌روست که بایستی پیش از اقدام به برنامه‌ریزی اجرای کانون جهت تأمین پیش‌نیازها، حین اجرای کانون جهت حفظ کیفیت و اعتبار و پس از اجرای کانون جهت دستیابی به اهداف تعیین‌شده و جلوگیری از اتلاف منابع مادی و معنوی در راستای بهره‌مندی از منافع کانون به برطرف‌کردن این موارد بپردازد. پیشنهاد می‌شود فرایند کانون ارزیابی و توسعهٔ نظام‌مندشده و دستورالعمل کانون در سازمان التزام اجرایی داشته باشد. توانمندسازی اعضای کمیتهٔ کانون از طریق برگزاری دورهٔ پرورش ارزیاب جهت بهبود عملکرد و به‌روزشدن دانش ارزیاب‌ها در اولویت قرار گیرد و نهایتاً برای اثربخشی برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای روش‌ها و رویکردهای نوین (اعماز برنامهٔ توسعه فردی، قراردادهای یادگیری[1]، یادگیری خرد[2]، گیمیفیکیشن[3]، کوچینگ[4]، منتورینگ[5] و...) در آموزش و بهسازی کارکنان و عدم‌اتکای صرف به دوره‌های آموزشی رسمی مورد توجه قرار گیرد. همچنین، شناسایی و مدل‌سازی شایستگی‌های کلیدی ارزیاب‌های کانونِ توسعه‌ای، طراحی و سطح‌بندی ابزار و تمرین‌های موقعیتیِ کاربردی و متناسب در کانونِ توسعه‌ای، ارزیابی میزان

1. Learning Contracts
2. Micro Learn
3. Gamification
4. Coaching
5. Mentoring

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

اثربخشی ابزار و تمرین‌های موقعیتی و تعیین و طبقه‌بندی روش‌های آموزشی و توسعهٔ متناسب با نوع شایستگی، از جمله خلأهای پژوهشی این حوزه به شمار می‌روند.

منابع

اکبری، مهناز؛ فیاضی، مرجان و جمشیدی‌کوهساری، حمزه (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی عارضه‌های کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)*. سال ۸، شماره ۱، صص ۱۲۹-۱۰۳.

بخشایش، مرتضی و جمشیدی‌کوهساری، حمزه (۱۳۸۷). مراکز ارزیابی؛ ابزاری برای بهینه‌سازی ارزیابی‌های سازمانی. *راهبرد انجمن پردیس قم دانشگاه تهران*: سال ۱، شماره ۱، صص ۱۷۳-۱۴۵.

پوآ، نیکل و بالانتاین، یان (۱۳۸۵). *کانون ارزیابی و توسعهٔ مدیران*، مترجم: مسعود سلطانی، تهران: مؤسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی، آسیا.

تاری، فرزانه (۱۳۹۵). *شناسایی و مدل‌سازی چالش‌های به‌کارگیری آموزش الکترونیکی در شرکت ملی گاز ایران*. پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی.

جمشیدی‌کوهساری، حمزه؛ بدلی، زهرا و حسینی، سیدمجید (۱۳۹۶). *عوامل کلیدی موفقیت در مراکز ارزیابی و توسعه*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

جواهری‌زاده، بهروز و سلیمی، مجید (۱۳۹۱). طراحی و استقرار مرکز ارزیابی و توسعهٔ مدیران با هدف مدیریت استعدادها در شرکت ملی نفت ایران. دهمین *کنفرانس بین‌المللی مدیریت*. صص ۱۶-۱.

خشوعی، مهدیه‌سادات؛ عریضی، حمیدرضا و نوری، ابوالقاسم (۱۳۹۱). طراحی و اجرای کانون ارزیابی ارتقایی مدیران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال ۶، شماره ۳، صص ۴۷-۲۷.

رضاییزاده، مرتضی؛ انصاری، محسن و مورفی، ایمون (۱۳۹۲). *راهنمای کاربردی روش تحقیق مدیریت تعالی (IM)*. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.

فاطمی، فخرالسادات (۱۳۹۰). *بررسی نتایج به‌کارگیری فناوری کانون ارزیابی به منظور ایجاد توانمندی‌های نوآوری در شرکت سایپا*. پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

کرمانی، زهرا (۱۳۹۴). *آسیب‌شناسی فرایند کانون ارزیابی در شرکت‌های صنعتی شهر مشهد*. پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد در رشتهٔ مدیریت آموزشی. دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی. دانشگاه فردوسی مشهد.

واژیر، لیلا و فیاضی، بی‌بی‌مرجان (۱۳۹۴). عارضه‌یابی کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران و ارائهٔ راهکار. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال ۱۰، شماره ۳۷، صص ۱۲۶-۱۰۳.

نوروزی، طیب (۱۳۹۳). *تدوین مدل شایستگی ارزیابان کانون‌های ارزیابی در بانک کشاورزی*. پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.

Bainbridge, H. (2015), Devolving people management to the line , *Personnel Review*. 44(6), 847-865.

British Psychological Society(2003), *Design, Implementation and Evaluation of Assessment and Development Centres: Best Practice Guidelines*. The British Psychological Society, St Andrews House, 48 Princess Road East, Leicester LE1 7DR.

Byham, T. M. (2003). *Factors affecting the acceptance and application of developmental feedback from an executive assessment program*. University of Akron, Ohio, United States.

Ceschi, A., Costantini, A., Dickert, S. and Sartori, R. (2017), "The impact of occupational rewards on risk taking among managers", *Journal of Personnel Psychology*,. 16, 104-111.

Els, B. (2012). *The evaluation of a leadership development centre in a manufacturing organisation in the steel industry* [Doctoral dissertation, North-West University] Academia.edu.

Guillaume, R., Houe, R. & Grabot, B. (2014), "Robust competence assessment for job assignment", *European Journal of Operational Research*. 238(2), 630-644.

Hoffman, B. J., & Meade, A. (2012). Alternate approaches to understanding the psychometric properties of assessment centers: An analysis of the structure and equivalence of exercise ratings. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(1), 82-97.

Lee, J., Connelly, B. S., Goff, M., & Hazucha, J. F. (2017). Are assessment center behaviors' meanings consistent across exercises? A measurement invariance approach. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(4), 317-332.

Lievens F., P. Tett R., J. Schleicher D. (2015) "Assessment centers at the crossroads: Toward a reconceptualization of assessment center exercises", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 28, 99-152.

Macchi Silva, V.V. & Ribeiro, J.L.D. (2020), "*A discussion on using quantitative or qualitative data for assessment of individual*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

competencies", Personnel Review, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

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.

Sartori, R., Costantini, A. & Ceschi, A. (2020), "*Psychological assessment in human resource management: discrepancies between theory and practice and two examples of integration*", Personnel Review, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

Thornton, G. C. III, & Rupp, D. E. (2006). *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Thornton III, G. C., Rupp, D. E., & Hoffman, B. J. (2015) *Assessment center perspectives for talent management strategies*, New York: Routledge.

Thornton III, G. C., Rupp, D. E., Gibbons, A. M., & Vanhove, A. J. (2019). Same-gender and same-race bias in assessment center ratings: A rating error approach to understanding subgroup differences. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(1), 54-71.

Van Emmerik, I. H., Bakker, A. B., & Euwema, M. C. (2008). What happens after the developmental assessment center?. *Journal of Management Development*. 27(5), 513-527.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]