لزوم توجه به ابزارهای غیرتمرینی (روان‌سنجی) در کانون‌های ارزیابی و توسعه

دکتر مهدی وفایی‌زاده[1]

مقدمه

امروزه تقاضای روزافزونی از سوی سازمان‌ها برای استفاده از ابزارهای سنجش غیرتمرینی (ابزارهای روان‌سنجی) در فرآیند ارزیابی کارکنان وجود دارد. ابزارهای غیرتمرینی می‌توانند در کنار ابزارهای تمرینی (شبیه‌سازی‌های کانون ارزیابی) ترکیب ایده‌آلی را جهت ارزیابی افراد فراهم نمایند. مهم‌ترین مزایای استفاده از ابزارهای روان‌سنجی غیرتمرینی در قالب تصویر زیر ارائه شده اند.

۱. ابزارهای روان‌سنجی می‌توانند نقطه شروع بحث‌ها باشند

۲. ابزارهای روان‌سنجی برای اندازه‌گیری عینی توانایی‌ها و خصایص شخصیتی فرد به کار می‌روند (نه برداشت‌های شخصی فرد از خود)

۳. ابزارهای روان‌سنجی به فرد نقش‌ها و سبک‌های مختلفی را که می‌تواند در قالب گروه به‌عهده بگیرد را نشان می‌دهند

۴. ابزارهای روان‌سنجی به فرد کمک می‌کنند بیشتر خود را بشناسد

۵. ابزارهای روان‌سنجی به فرد کمک می‌کنند تا نقش‌ها را منطبق با نقاط قوت خود به‌عهده بگیرد

۶. ابزارهای روان‌سنجی به فرد کمک می‌کنند تا نقاط قابل بهبود خود را مشخص کند

شکل ۱: کارکردهای ابزارهای روان‌سنجی در محیط کار

۱. عضو هیات علمی دانشگاه فرهنگیان؛ سرارزیاب کانون‌های ارزیابی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

طیف گسترده‌ای از ابزارهای سنجش روانی وجود دارند که می‌توان با استفاده از آنها به سنجش مولفه‌های روانی مدنظر سازمان‌ها پرداخت. صنعت در حال شکوفایی سنجش روانی، ابزارهای گوناگون و فراوانی را در اختیار کانون‌های ارزیابی و توسعه قرار داده است تا بتوانند ضمن سنجش متقاضیان به آنها در شناخت بهتر رفتارها، ترجیحات و توانمندی‌های خود کمک کنند. آزمون‌های شخصیت، آزمون‌های استعداد و پرسشنامه‌های سنجش ارزش‌ها، علایق، سبک رهبری و نیازهای انگیزشی نمونه‌هایی از ابزارهایی هستند که در حال حاضر در دسترس کانون‌های ارزیابی و توسعه قرار دارند.

هدف مقاله حاضر ارائه پیشینه‌ای از ابزارهای روان‌سنجی است تا طراحان و مجریان کانون‌های ارزیابی و توسعه بتوانند با استفاده از آن ابزارهایی که به لحاظ فنی مورد تایید بوده و متناسب با نیازهای آنها هستند را انتخاب نمایند. در این راستا ابتدا انواع مختلف ابزارهای روان‌سنجی را که امروزه در دسترس کانون‌ها قرار دارند را معرفی کرده، آنچه را که این ابزارها اقدام به سنجش آنها می‌نمایند را بیان نموده و در ادامه نقش آنها در فرآیند ارزیابی را تبیین خواهیم نمود. در ادامه دو رویکرد پروفایل‌سازی[1] و ملاک‌محور[2] را مورد بررسی قرار خواهیم داد. در نهایت مزایای استفاده از ابزارهای سنجش روانی در کانون‌های ارزیابی و توسعه را مورد واکاوی قرار خواهیم داد.

آزمون‌های روان‌شناختی

یک آزمون روان‌شناختی مقیاس استانداردشده‌ای از یک یا چند ویژگی روان‌شناختی است. ویژگی‌های فردی که در جریان فرآیند ارزیابی بیشتر مورد توجه هستند عبارت است از شخصیت (ویژگی‌هایی همچون وظیفه‌شناسی[3]، اعتماد بین‌فردی و اجتماعی بودن[4])، علایق شغلی (مثل ترجیح برای کار کردن با افراد و یا علاقه به کارهای هنری)، ارزش‌ها (مثل نوع‌دوستی)، نیازهای انگیزشی (یعنی آنچه باعث تحریک فرد می‌شود مثل پول، مقام، یا استقلال در کار) و توانایی‌های شناختی (مثل توانایی عددی و یا توانایی حل مساله). در ادامه به بررسی اجمالی برخی از آزمون‌هایی که این ویژگی‌های فردی را مورد اندازه‌گیری قرار می‌دهند خواهیم پرداخت.

پرسشنامه‌های شخصیت

در حال حاضر تعداد زیادی از انواع پرسشنامه‌های شخصیت در بازار وجود دارد که هر یک شخصیت فرد را به‌طور کلی و یا در ابعادی خاص مورد اندازه‌گیری قرار می‌دهند. در این قسمت با چهار نوع از مقیاس‌های شخصیت که در حوزه ارزیابی‌های سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند آشنا خواهیم شد. این چهار مورد عبارت است از مقیاس‌های چندبعدی، مقیاس‌های پنج‌عاملی، مقیاس‌های تیپ شخصیتی و ابزارهای شایستگی‌محور[5].

مقیاس‌های چند بعدی شخصیت طیف گسترده‌ای از ویژگی‌ها و خصایص شخصیتی همچون موفقیت‌طلبی، اجتماعی بودن، کنترل خود، انعطاف‌پذیری یا همدلی[6] را مورد سنجش قرار می‌دهند. نتایج آزمون‌های شخصیت باید بتوانند ویژگی‌های شخصیتی فرد را با افراد گروه هنجار که مثلاً می‌توانند سایر مدیران و یا سایر افراد جامعه باشند مقایسه کنند. اعتبار نتایج مقیاس‌های شخصیت چندبعدی به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده عملکرد فرد را می‌توان با انتخاب آزمون مناسب جهت اندازه‌گیری ویژگی‌هایی که ارزیابی‌شونده در زندگی شخصی و یا کاری خود به آنها نیاز دارد افزایش داد. به‌عنوان مثال چنانچه موفقیت‌طلبی یکی از مولفه‌های مورد نیاز در یک شغل باشد، آزمون مورد نظر باید بتواند تا حد ممکن اندازه‌گیری دقیقی از این ویژگی در فرد داشته باشد. مقیاس‌های چند بعدی شخصیت در کانون‌های توسعه به‌منظور ایجاد آگاهی در ارزیابی شونده نسبت به سبک‌های تفکر و رفتار[7] خود در موقعیت‌های مختلف بسیار مفید هستند. این نوع ابزارها می‌توانند در تبیین این موضوع که چرا برخی افراد برای محیط‌های کاری یا موقعیت‌هایی خاص مناسب‌تر هستند و برخی دیگر مناسب آن محیط‌ها و موقعیت‌ها نیستند به ما کمک کنند. علاوه بر این ما به کمک این ابزارها می‌توانیم متوجه شویم که چرا برخی موقعیت‌ها یا وظایف برای افراد استرس‌زاتر هستند.

مقیاس‌های مدل پنج‌عاملی شخصیت (NEO)[8] مبتنی‌بر این پیش‌فرض هستند که ویژگی‌های شخصیتی در قالب پنج ویژگی کلی و اصلی تبلور پیدا می‌کنند. این پنج ویژگی عبارت است از: وظیفه‌شناسی، برون‌گرایی، موافق بودن، پذیرای تجربه جدید بودن و روان‌رنجوری (ثبات هیجانی).[9]

1.Profiling approach
2.Criterion-oriented approach
3. Conscientiousness
4. Sociability
5. Multidimensional measures, Measures of the Big Five personality factors, Measures of personality type and Competency-based tools
6. Achievement drive, Sociability, Self-control, Flexibility or Empathy
7. Styles of thinking and behaving
8. Neuroticism, Extroversion, Openness to Experience
9. Conscientiousness, Extroversion, Agreeableness, Openness to Experience, and Neuroticism (Emotional Stability

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

۵ عامل	توصیف
وظیفه‌شناسی	دقیق، قابل‌اتکا، سخت‌کوش، سازمان‌یافته، وقت‌شناس، منظم، بلندهمت
برون‌گرایی	اجتماعی، سرزنده، عاطفی، صمیمی، پرحرف، گرم
توافق	مبادی آداب، فداکار، دلسوز، خوش‌بین، بخشنده، مطیع، آسان‌گیر، باگذشت، انعطاف‌پذیر
گشودگی نسبت به تجارب جدید	خلاق، دارای تخیل قوی، خلاق، دامنه وسیع علایق، کنجکاو، پرجرات، بیتعصب، مستقل، علاقه‌مند به تنوع
روان‌نژندی (ثبات عاطفی)	نگران، هیجانی، تندمزاج، مشوش، ترحم‌جو، آسیب‌پذیر

جدول ۱: مدل پنج‌عاملی شخصیت منبع: مک‌کر و کاستا (۱۹۸۷)

اگر چه پژوهش‌های فراوانی وجود دارند که حاکی از اعتبار برخی از این پنج عامل هستند؛ اما استفاده صرف از یکی از این پنج ویژگی در جریان ارزیابی کمک چندانی به ما نخواهد کرد. در عوض استفاده از خرده‌مقیاس‌های هر یک از این پنج مقیاس می‌تواند اطلاعات بیشتری را در مورد شخصیت ارزیابی‌شونده در اختیار ارزیابی‌کننده قرار دهد. مثلاً از جمله خرده‌مقیاس‌های برون‌گرایی می‌توان به صمیمیت، اجتماعی بودن و یا قاطعیت[1] اشاره نمود. مثلاً ممکن است فردی صمیمی و اجتماعی باشد؛ اما قاطع نباشد و یا برعکس. آگاهی از وضعیت ارزیابی‌شونده در این خرده‌مقیاس‌ها نسبت به زمانی که صرفاً در مورد وضعیت وی در ویژگی کلی برون‌گرایی آگاهی داریم مفیدتر خواهد بود. مقیاس‌های تیپ شخصیتی، شخصیت افراد مختلف را در قالب چند تیپ شخصیتی دسته‌بندی می‌کنند که هر یک از این تیپ‌ها نشان‌دهنده گرایش‌های رفتاری مشترک بین اعضای یک تیپ و تفاوت‌های موجود در نگرش‌های اعضای تیپ‌های مختلف هستند. درحالی که مقیاس‌های چندبعدی شخصیت به‌منظور تهیه پروفایل فرد براساس برخی خصایص فردی مورد استفاده قرار می‌گیرند، مقیاس‌های تیپ شخصیتی، پروفایل فرد را براساس خوشه‌ای[2] از خصایص فردی که نشان‌دهنده ترجیحات افراد هستند را مشخص می‌کنند. مقیاس‌های تیپ شخصیتی در بین ارزیابی‌کنندگان از محبوبیت زیادی برخوردار هستند. زیرا این مقیاس‌ها شخصیت ارزیابی‌شوندگان را در قالب توصیفی مختصرتر و موجزتر از نظر ابعاد قابل مدیریت شخصیت تشریح می‌کنند.

علاوه بر انواع آزمون‌های شخصیت که در بالا به آنها اشاره شده است، ممکن است ارزیابی‌کنندگان از آزمون‌های خاص دیگری که با هدف اندازه‌گیری ابعاد خاصی از رفتار فرد مثل سبک رهبری وی، یا میزان تیم‌گرایی[3]، یا هوش هیجانی تدوین شده‌اند، استفاده کنند. از جمله این آزمون‌ها می‌توان به MSCEIT (سطح هوش هیجانی ارزیابی‌شونده را اندازه‌گیری می‌کند)، MTQ48 (سطح تاب‌آوری ذهنی[4] ارزیابی‌شونده را می‌سنجد) و TLQ (میزان شایستگی رهبری ارزیابی‌شونده را اندازه‌گیری می‌کند) اشاره نمود. این گونه مقیاس‌ها در شرایط خاص می‌توانند مفید باشند. به‌عنوان مثال مقیاس تعیین سبک رهبری می‌تواند برای ارزیابی‌شوندگانی که قصد دارند از سبک مدیریت و رهبری خود آگاه شوند بسیار مفید است.

علایق شغلی[5]

سنجش علایق شغلی در جریان کانون ارزیابی و توسعه می‌تواند مفید باشد. به‌بیان دقیق‌تر ارزیابی‌کننده می‌تواند با آگاهی از علایق شغلی ارزیابی‌شونده وی را به سوی مشاغلی که برای فرد جذابیت دارند رهنمون سازد. در سنجش علایق شغلی فرد از وی سوال می‌شود که از انجام چه کاری لذت می‌برد. به‌طورکلی نظریه‌های علایق شغلی مشاغل را به سه دسته تقسیم می‌کنند. مشاغلی که با "افراد[6]" سر و کار دارند، مشاغلی که با "داده‌ها[7]" سر و کار دارند و مشاغلی که با "چیزها[8]" سر

1. Friendly, Sociable or Assertive
2. Cluster
3. Team orientation
4. Mental toughness
5. Vocational interests
6. People
7. Data
8. Things (Tools)

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

و کار دارند. ترجیحات شغلی[1] ارزیابی‌شونده ارتباط نزدیکی با ویژگی‌های شخصیت او دارند. پرسشنامه‌های علایق شغلی برای ارزیابی‌کنندگانی که به افراد در زمینه تغییر کارراهه[2] کمک می‌کنند بسیار مفید هستند. ارزیابی‌کننده می‌تواند با استفاده از نتایج این پرسشنامه‌ها به ارزیابی‌شونده در حرکت به سوی مشاغل و کارراهه‌هایی که تا پیش از این به آنها فکر نکرده است حرکت کند.

پرسشنامه‌های نیازهای انگیزشی و ارزش‌ها[3]

احتمالاً سنجش نیازهای انگیزشی و ارزش‌های ارزیابی‌شونده یکی از ابعاد سنجش است که کمتر به آن توجه می‌شود. بیشتر پرسشنامه‌هایی که به سنجش نیازهای انگیزشی و ارزش‌های افراد می‌پردازند بر یکی از حیطه‌های زیر و یا ترکیبی از آنها تمرکز دارند؛ منابع انگیزش شامل مواردی نظیر، فرد چگونه دوست دارد مورد تقدیر قرار گیرد، مناسب‌ترین سبک مدیریتی برای این که فرد بهترین عملکرد را داشته باشد، محیط کاری که فرد ترجیح می‌دهد داشته باشد، می‌شود. سنجش نیازهای انگیزشی و ارزش‌ها به‌ویژه برای ارزیابی‌شوندگانی که از نقش و محیط کاری فعلی خود ناراضی هستند و ارزیابی‌شوندگانی که می‌خواهند از محیط‌های کاری مناسب خودآگاه شوند بسیار مفید است.

آزمون‌های توانایی‌های شناختی[4]

آزمون‌های توانایی‌های شناختی ابعاد مختلف عملکرد شناختی ارزیابی‌شونده همچون توانایی‌های عددی، کلامی، و حل مساله[5] را مورد سنجش قرار می‌دهند. آزمون‌های توانایی‌های شناختی به‌ویژه در حوزه کانون ارزیابی و توسعه شغلی و سازمانی میزان عملکرد فرد در شغل مورد نظر را بر اساس ظرفیت‌های تصمیم‌گیری، حل مساله و یادگیری وی مشخص می‌کنند. به‌عنوان مثال عملکرد پایین فرد در یک پست مدیریتی ممکن است مربوط به بعد حل مساله در شغل موردنظر باشد که فرد در آن زمینه با ضعف روبرو است. علاوه‌براین آزمون‌های توانایی‌های شناختی می‌توانند پتانسیل فرد برای پیشرفت و رسیدن به پست‌های بالاتر و ظرفیت وی برای کسب دانش و مهارت‌های مورد نیاز جهت موفقیت را مشخص نمایند. شاید بتوان گفت آزمون‌های توانایی‌های شناختی کم‌کاربردترین شکل سنجش روانی در حوزه کانون ارزیابی و توسعه هستند.

در حالی که آزمون‌های توانایی‌های شناختی از جمله بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های عملکرد کلی فرد هستند. البته این نکته را به‌خاطر داشته باشید که توسعه و بهبود عملکرد شناختی فرد نسبت به سایر خصایص همچون نیازهای انگیزشی و یا بعد رفتاری شخصیت دشوارتر است. بنابراین استفاده از آزمون‌های توانایی‌های شناختی می‌تواند نوعی ریسک محسوب شود. چرا که ممکن است ارزیابی‌کننده پس از سنجش فرد توسط این ابزارها احساس کند توانایی بهبود این توانایی‌ها را ندارد.

رویکردهای آزمون روان‌شناختی در کانون ارزیابی و توسعه

یک آزمون روان‌شناختی را می‌توان به دو روش مورد استفاده قرار داد. روش اول با هدف اندازه‌گیری خصایص یک نفر (رویکرد پروفایل‌سازی) است و روش دوم با هدف پیش‌بینی یک پیامد خاص (رویکرد ملاک‌محور). هر یک از این رویکردها با توجه به سوالی که در پی پاسخ دادن به آن هستیم در شرایط خاصی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

رویکرد پروفایل‌سازی[6]

در رویکرد پروفایل‌سازی تاکید اصلی بر ایجاد آگاهی و شناخت خصایص ارزیابی شونده (مثل توانایی‌ها، علایق، و شخصیت) در مقایسه با یک گروه هنجار[7] می‌باشد. در این رویکرد ممکن است سوال اصلی این باشد که "مهارت‌های رهبری ارزیابی‌شونده در قیاس با سایر مدیران در چه سطحی قرار دارد؟" یا "چه نوع مشاغلی توجه ارزیابی‌شونده را به خود جلب می‌کنند؟". آزمون‌های روان‌شناختی با این رویکرد می‌توانند ارزیابی‌کننده را نسبت به چند حیطه از ابعاد روان‌شناختی ارزیابی‌شونده آگاه کنند. اولاً، رویکرد پروفایل‌سازی می‌تواند ارزیابی‌کننده را از نقاط قوت نسبی ارزیابی‌شونده و نقاط قابل بهبود وی آگاه کنند. به‌عنوان مثال ممکن است این‌گونه آزمون‌ها مشخص کنند که توانایی عددی ارزیابی‌شونده از توانایی کلامی وی در وضعیت بهتری قرار دارد و ارزیابی‌شونده ترجیح می‌دهد به‌جای کارهای تکراری و از پیش‌تعیین‌شده کارهای خلاقانه انجام دهد. در این رویکرد خصایص فرد نسبت به هم مقایسه می‌شوند تا توانمندی‌ها، ترجیحات، خصایص شخصیتی و نیازهای انگیزشی وی مشخص شوند. ثانیاً، رویکرد پروفایل‌سازی می‌تواند ارزیابی‌کننده را نسبت به این که خصایص ارزیابی‌شونده در مقایسه با یک گروه مرجع یا گروه هنجار در شرایطی قرار دارند آگاه کند. به‌عنوان مثال ممکن است نتیجه آزمون روان‌شناختی با این رویکرد

1. Occupational preferences
2. Career
3. Motivational needs and values questionnaires
4. Cognitive ability tests
5. Numerical, Verbal and Problem-solving abilities
6. Profiling approach
7. Norm group

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

نشان دهد که ارزیابی‌شونده نسبت به اکثر مدیران عددمحورتر[1]، خوش‌برخوردتر، و پرانرژی‌تر باشد؛ اما در عین حال کمتر وظیفه‌محور باشد. این‌گونه تفاوت‌های ارزیابی‌شونده با گروه هنجار در رویکرد پروفایل‌سازی ممکن است در قالب یک طیف[2] (بالاتر از متوسط، متوسط، یا زیر متوسط) و یا به شکل یک نمره استاندارد[3] (مثلاً نشان دادن رتبه درصدی فرد) نشان داده شود. رویکرد پروفایل‌سازی می‌تواند در تعیین نیازهای توسعه‌ای ارزیابی‌شونده، تعیین اهداف آتی شخصی و شغلی وی و یا پی بردن به این که چرا ارزیابی‌شونده به شکلی خاص می‌اندیشد یا رفتار می‌کند بسیار مفید باشد. رویکرد پروفایل‌سازی بیشتر در مورد ارزیابی‌شوندگانی که به دنبال یافتن مسیری تازه هستند و یا در پی حل مساله‌ای که شغل و زندگی آنها را تحت تاثیر قرار داده است می‌باشند، استفاده بیشتری دارد.

رویکرد ملاک‌محور[4]

بسیاری از تیم‌های ارزیابی (به‌ویژه آنهایی که در قالب برنامه‌های سازمانی اقدام به برگزاری کانون ارزیابی و توسعه می‌کنند) نه تنها موظف هستند پروفایل ارزیابی‌شونده را درنظر داشته باشند، بلکه باید به شغل ارزیابی‌شونده و شرایط سازمانی وی نیز توجه داشته باشند. این رویکرد برای مواقعی که قصد تعیین پتانسیل فرد برای پیشرفت شغلی در سازمان، یا تناسب وی با نقش فعلی و یا تعیین نیازهای توسعه‌ای ارزیابی‌شونده با توجه به توانمندی‌های مورد نیاز در سازمان را داشته باشیم مفید خواهد بود. در تمامی این موارد یک ملاک وجود دارد که پروفایل فرد نسبت به آن مقایسه می‌شود. این ملاک معمولاً مربوط به عملکرد فعلی یا بالقوه در ابعاد خاصی از یک شغل و یا پتانسیل فرد برای آموزش می‌باشد. تناسب شغل- شاغل و فرد- سازمان[5] مبنای رویکرد ملاک‌محور را شکل می‌دهند. یعنی در این رویکرد ارزیابی‌کننده صرفاً به دنبال تدوین پروفایل ارزیابی‌شونده نیست و علاوه‌بر آن در پی فهمیدن این موضوع است که پروفایل تدوین شده برای فرد تا چه حد با شرایط مورد نظر انطباق دارد. ارزیابی‌کنندگانی که از رویکرد ملاک‌محور استفاده می‌کنند باید مهارت تحلیل شغل و دستیابی به دانش، مهارت، و خصایص (KSA)[6] مورد نیاز برای شغل مورد نظر را داشته باشند. اگر عملکرد مورد انتظار از فرد ملاک مورد استفاده در کانون ارزیابی و توسعه باشد، در آن صورت باید آزمون‌هایی که بهتر می‌توانند عملکرد آتی فرد (و یا ابعادی از آن) را پیش‌بینی کنند انتخاب نمود. براین اساس ارزیابی‌کنندگان برای انتخاب آزمون‌های مناسب باید بتوانند حیطه‌های عملکرد فرد را تعریف و تعیین کنند. البته در حال حاضر مدل‌های تاییدشده‌ای نیز وجود دارند که ارزیابی‌کنندگان می‌توانند بر مبنای آنها اقدام به تصمیم‌گیری نمایند. به‌عنوان مثال کمپبل[7] ابعاد مختلف عملکرد را تعیین نموده است که شامل عملکرد وظیفه‌ای شغلی، عملکرد وظیفه‌ای غیرشغلی، نمایش تلاش[8]، ارتباطات شفاهی و کتبی، رعایت انضباط فردی، نظارت/ رهبری و مدیریت می‌باشد. بورمن و موتوویدلو[9] نیز حیطه‌های عملکرد را شامل دو بخش می‌دانند؛ عملکردی شغلی[10] (مربوط به فعالیت‌های تخصصی شغل مورد نظر می‌باشد) و عملکرد زمینه‌ای[11] (رفتارهای مفید، سازنده و مشارکتی که از نظر مدیریت باارزش به‌شمار می‌آیند). برای آشنایی بیشتر با مدل‌های عملکرد شغلی به ویزوواران و اونز[12] مراجعه کنید. ارزیابی‌کنندگان زمانی که برای سنجش روانی ارزیابی‌شونده از رویکرد ملاک‌محور استفاده می‌کنند باید مبنای کار خود را یک مدل تناسب شغل- شاغل یا فرد- محیط قرار دهند. به‌عنوان مثال نظریه انطباق کاری مینستوتا[13] به تشریح فرد و محیط کار از نظر تقاضاهایی که هر یک از دیگری دارند و آنچه هر یک می‌توانند به دیگری عرضه کنند می‌پردازد. به عبارت دیگر محیط کار فرد را ملزم می‌کند تا وظایف خاصی را انجام دهد و فرد نیز دانش و مهارت مورد نیاز برای انجام این وظایف را با خود به محیط می‌آورد. فرد در قبال آوردن دانش و مهارت خود برای انجام وظایف مذکور محیط را ملزم به جبران خدمات و برآوردن نیازها، علایق و ارزش‌های خود می‌کند. براین اساس فرد و محیط هر دو برای برآوردن نیازهای یکدیگر با هم منطبق می‌شوند. برونداد این انطباق کاری ماندن فرد در سازمان و رضایت شغلی فرد است.

مزایای آزمون‌های روان‌شناختی برای ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده

دلایل بسیاری برای مفید بودن سنجش روانی در یک رابطه کانون ارزیابی و توسعه وجود دارد. نتایج این‌گونه سنجش‌ها نه تنها می‌توانند پروفایلی روا و پایا[14] از ارزیابی‌شونده را در

1. More numerate
2. Range
3. Standardized scores
4. Criterion-oriented approach
5. Person–job and Person–organization fit
6. Knowledge, Skills and Attributes
7. Campbell
8. Job-specific task performance, Non-job-specific task performance, Demonstrating effort
9. Borman and Motowidlo
10. Task performance
11. Contextual performance
12. Viswesvaran and Ones
13. Minnesota Theory of Work Ad justment (TWA)
14. Valid and Reliable

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

اختیار ارزیابی‌کننده قرار دهند که به شناخت بهتر ارزیابی‌کننده از توانمندی‌ها و ترجیحات ارزیابی‌شونده کمک می‌کند، بلکه به تعیین پتانسیل‌های ارزیابی‌شونده نیز منجر می‌شوند. در ادامه مزایای آزمون‌های روان‌شناختی برای ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده را بیشتر مورد بررسی قرار خواهیم داد.

پیش‌بینی معتبر عملکرد شغلی و سایر بروندادهای شغلی

سنجش روانی می‌تواند از طریق فراهم کردن شاخص‌های پیش‌بینی عملکرد کاری و آموزشی ارزیابی‌شونده برای کانون ارزیابی و توسعه ارزش‌افزوده دربرداشته باشد. به‌عنوان مثال شواهد پژوهشی زیادی وجود دارند که نشان‌دهنده اعتبار آزمون‌های توانایی‌های شناختی به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های عملکرد شغلی فرد، سطح شغلی کسب‌شده توسط فرد و موفقیت شغلی فرد هستند. اگر چه آزمون‌های توانایی‌های شناختی در نقش‌های پیچیده‌تر نسبت به نقش‌های سطح پایین و تکراری پیش‌بینی‌کننده‌های بهتری برای عملکرد فرد هستند، اما این آزمون‌ها در تمامی مشاغل قابلیت پیش‌بینی دارند. نتایج مطالعات انجام شده نشان می‌دهد از میان عوامل پنج‌گانه نظریه پنج‌عاملی وظیفه‌شناسی و روان‌رنجوری، بیشتر مشاغل قابلیت پیش‌بینی عملکرد را دارند. پذیرای تجارب جدید بودن (کنجکاو بودن) نیز قابلیت پیش‌بینی موفقیت فرد در آموزش و موافق بودن (روابط دوستانه با دیگران) و برون‌گرایی قابلیت پیش‌بینی عملکرد در نقش‌هایی که این دو عامل مورد نیاز هستند (مثلاً در محیط‌های تیمی، مشاغل فروش و مشاغل مدیریتی) را دارند. به‌طور کلی باید گفت آزمون‌های شخصیت در صورتی که شاخص‌های اندازه‌گیری شده توسط آنها برای شغل موردنظر مورد نیاز باشند، می‌توانند به شکل مناسبی عملکرد فرد را پیش‌بینی کنند. به‌عنوان مثال توانایی تشویق دیگران در مشاغل فروش و مشاغل مدیریتی نسبت به مشاغل دفتری و مشاغل حسابرسی (که توجه به جزئیات در آنها مهم‌تر است) احتمال بیشتری دارد که بتوانند عملکرد فرد را درست پیش‌بینی کنند.

افزایش آگاهی فرد از سبک‌ها، ترجیحات، و توانمندی‌های خود

داده‌های هنجاری[1] حاصل از سنجش‌های روانی به ارزیابی‌شوندگان این امکان را می‌دهند که از نقاط قوت نسبی (و یا نقاط قابل‌بهبود) و ترجیحات خود آگاه شده و خود را براساس این مولفه‌ها با افراد دیگر مقایسه کنند. با این حال هنر یک ارزیابی‌کننده این است که بتواند نتایج این گونه سنجش‌ها را با توجه به شرایط پیرامون ارزیابی‌شونده ترجمه و تفسیر کند. به‌عنوان مثال شاید با توجه به عملکرد کاری یا شخصی فرد اصلاً مهم نباشد که او نسبت به همکاران خود علاقه کمتری به فعالیت‌های هنری دارد و یا او نسبت به همکاران خود کمتر اجتماعی است.

باز کردن دریچه‌ای تازه‌ای از کشف و جستجو

برخی از ابعاد سنجش روانی می‌تواند به ارزیابی‌شونده کمک کند تا به کندوکاو و جستجو در گزینه‌هایی بپردازد که در شرایط معمول توجهی به آنها نداشت. ماستی[2] به این نکته اشاره دارد که آزمون‌های روان‌شناختی را می‌توان در حوزه سنجش‌های شغلی به‌عنوان ابزاری برای توانمندسازی ارزیابی‌شونده استفاده نمود. درواقع اطلاعات حاصل از سنجش روانی را می‌توان به‌عنوان مبنایی برای کندوکاو گزینه‌های بیشتر مورد استفاده قرار داد.

مبنایی برای بازخورد، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی برای تغییر

آزمون‌های روان‌شناختی مبنای مناسبی را برای بازخورد، مشاوره و برنامه‌ریزی توسعه فردی در اختیار ارزیابی‌شونده قرار می‌دهند. این قبیل آزمون‌ها را نباید به‌عنوان جایگزین سایر انواع سنجش‌ها که می‌توانند به کانون ارزیابی و توسعه کمک کنند (مثل مصاحبه، مشاهده رفتاری و یا دریافت اطلاعات از مدیر و همکاران فرد) به‌کار برد. ارزیابی‌شونده می‌تواند با استفاده از نتایج این آزمون‌ها اقدام به برنامه‌ریزی برای برقراری رابطه کانون ارزیابی و توسعه، برنامه‌ریزی توسعه فردی[3] و برنامه‌ریزی کارراهه‌ای[4] استفاده کند. نتایج این آزمون‌ها را می‌توان به‌عنوان مبنای شناسایی نقاط اهرمی[5] فرد برای تغییر و حیطه‌هایی که در فرد نیاز به تغییر دارند نیز استفاده نمود.

پایش و ارزشیابی

هر[6] (۱۹۹۴) اعتقاد دارد که سنجش در حوزه کانون ارزیابی و توسعه یا مشاوره شغلی می‌تواند برای پایش میزان پیشرفت فرد و ارزشیابی میزان اثربخشی مداخلات شغلی مورد استفاده قرار گیرد. به‌عنوان مثال ممکن است ارزیابی‌شونده از نتایج آزمون‌های روان‌شناختی به‌منظور پیگیری میزان پیشرفت خود در کسب مهارت‌های مورد نیاز استفاده کند. از سوی دیگر ارزیابی‌کننده نیز می‌تواند از نتایج آزمون‌های روانی جهت ارزشیابی میزان اثربخشی برنامه‌های کانون ارزیابی و توسعه

1. Normative data
2. Mastie
3. Individual Development Plan (IDP)
4. Career planning
5. Leverage points
6. Herr

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

استفاده کند.

نتیجه‌گیری

تاکید و توجه به استفاده از ابزارهای تمرینی در قالب کانون‌های ارزیابی جهت ارزیابی افراد باعث شده تا ما از آن سوی بام افتاده و ابزارهای غیرتمرینی (پرسشنامه‌ها و آزمون‌ها) را مورد غفلت قرار دهیم. این در حالی است که طی سالیان قبل تاکید بیش از حدی بر برخی از این ابزارها بوده است. لزوم توجه به ابزارهای غیرتمرینی ارزیابی امروزه در قالب روش‌های مورد استفاده مراکز معتبر دنیا در حوزه ارزیابی و توسعه کارکنان کاملاً مشهود است. در تبیین این توجه به ابزارهای غیرتمرینی در مراکز مهم ارزیابی و توسعه باید گفت که دغدغه اصلی ابزارهای تمرینی (کانون ارزیابی) سنجش سطح شایستگی‌های رفتاری و در معدود مواردی شایستگی‌های فنی فرد است. حال آن که عوامل موفقیت در یک شغل محدود به شایستگی‌های رفتاری و فنی نمی‌شوند. براساس مدل‌هایی همچون مدل پروفایل موفقیت شرکت دی.دی.آی موفقیت فرد در شغل تحت تاثیر چهار عامل "شایستگی‌ها"[1] ، "خصایص فردی"[2] ، "دانش"[3] و "تجربه"[4] قرار دارد. بی‌شک برای تعیین خصایص فردی استفاده از ابزارهای غیرتمرینی بسیار راهگشا خواهد بود.

منابع

1. Pulakos, Elaine D. (2005); Selection and Assessment Methods, A guide to implementing formal assessments to build a high-quality workforce, SHRM.

1. Competencies
2. Personal attribute
3. Knowledge
4. Experience

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]