

روایی‌سنجی ارزیابی عملکرد سنتی و ارزیابی چندوجهی شایستگی‌ها از طریق کانون ارزیابی

Validation of Traditional Performance Appraisal and Multi-Source Appraisal of Competences through Assessment Center

Iman Shakeri

ایمان شاکری*

Abstract

The aim of this study was to investigate the validity of two methods of performance appraisal. 71 supervisor the participants include candidates in Iran Alloy Steel Company. Data were analyzed using Pearson correlation and hierarchical regression analysis. Results of criterion validity showed traditional performance appraisal and multi-source appraisal of competencies positively and significantly predicted assessment center scores. Evidence-based incremental validation showed multi-source appraisal of competences in comparison with traditional performance evaluation has been, 26.3% more successful in predicting assessment center scores. Also, investigation of the same competencies in multi-source appraisal and assessment center confirmed convergent validity of 4 competences and rejected 2 of them. Findings indicate multi-source appraisal of competences in comparison with traditional appraisal have greater validity for employees' performance appraisal.

Keywords: traditional performance appraisal, multi-source appraisal of competences, assessment center, construct validity

چکیده

هدف پژوهش حاضر سنجش روایی ارزیابی عملکرد سنتی و ارزیابی چندوجهی شایستگی‌ها از طریق کانون ارزیابی بود. شرکت‌کنندگان در پژوهش ۷۱ نفر از کاندیدهای سمت سرپرستی شرکت فولاد آلیاژی ایران بودند. جهت تحلیل داده‌ها از همبستگی پیرسون و رگرسیون سلسه مراتبی استفاده شد. نتایج بررسی روایی ملاکی نشان داد ارزیابی عملکرد سنتی و ارزیابی چندوجهی شایستگی‌ها به‌طور مثبت و معنی‌داری در پیش‌بینی نمرات کانون ارزیابی مؤثر بودند. روایی افزایشی مبتنی بر شواهد نشان داد ارزیابی چندوجهی شایستگی‌ها در مقایسه با ارزیابی سنتی عملکرد، ۲۶٫۳ درصد در پیش‌بینی نمرات کانون ارزیابی موفق‌تر بوده است. همچنین، بررسی شایستگی‌های یکسان در ارزیابی چندوجهی و مرکز ارزیابی، روایی همگرای ۴ شایستگی را تأیید و ۲ شایستگی را رد کرد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که به منظور ارزیابی عملکرد کارکنان، ارزیابی چندوجهی شایستگی‌ها در مقایسه با ارزیابی سنتی از روایی بالاتری برخوردار است.

کلیدواژه‌گان: ارزیابی عملکرد سنتی، ارزیابی چندوجهی شایستگی‌ها، کانون ارزیابی، روایی‌سازه

* کارشناس ارشد روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول)

مقدمه

امروزه جهت‌گیری اصلی سازمان‌های پیشرو، طراحی تمامی فرایندهای منابع انسانی بر مبنای شایستگی است. بر همین اساس ابزارها و روش‌شناسی‌های سنجشی و پرورشی نیز با رویکرد شایستگی‌محور طراحی و اجرا می‌شوند. با وجود این‌که در سال‌های گذشته تلاش‌های زیادی برای طراحی و استفاده از برنامه‌های مبتنی بر شایستگی در سازمان‌ها انجام گرفته است، پژوهش‌های تجربی اندکی به مطالعه صحت و دقت ابزارهای سنجش شایستگی‌ها و مقایسه آن‌ها با ابزارهای سنتی منابع انسانی پرداخته‌اند (هاگان، کنوپاسک، برناردین و تیلر^۱، ۲۰۰۶). موفقیت سازمان‌ها، منوط به صحت و دقت ابزارها، فنون و برنامه‌های مورد استفاده است و مدیریت مبتنی بر شواهد^۲ بر مداخلات سازمانی که برگرفته از بهترین شواهد علمی موجود باشند، تأکید می‌کند (روسیو^۳، ۲۰۰۶؛ برینر^۴ و روسیو، ۲۰۱۱)، شواهدی که از اطلاعات قابل اعتماد و معتبر تحقیقات علمی به دست آمده باشند تأکید می‌کند (اکستربرینک و دورمان^۵، ۲۰۱۴).

در این پژوهش، ارزیابی عملکرد که یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی است، مورد توجه قرار گرفته است. سازمان‌هایی که در طراحی و کاربست سیستم ارزیابی عملکرد به خوبی عمل کرده‌اند، به‌طور مؤثری توانسته‌اند از سرمایه‌های انسانی استفاده نمایند (از و سرن^۶، ۲۰۱۲). روش‌های ارزیابی عملکرد سنتی^۷ که در آن عملکرد افراد تنها توسط مدیران مورد ارزیابی قرار می‌گرفت و بیشتر روی نتایج تأکید داشت، برای سازمان‌ها بسنده نبوده است. از این رو، بسیاری از سازمان‌ها به ارزیابی‌های چندوجهی^۸ یا ۳۶۰ درجه روی آورده‌اند (دسلر^۹، ۲۰۰۳). تفاوت روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد و ارزیابی چندوجهی در این است که ارزیابی چندوجهی عملکرد افراد را از جوانب و چشم‌اندازهای مختلف بررسی می‌کند و معمولاً روی شایستگی‌ها تأکید دارد. این روش به افراد فرصت می‌دهد که دریابند اثربخشی آن‌ها از دید اطرافیان‌شان چقدر است و با

- 1- Hagan, Konopaske, Bernardin, & Tyler
- 2- evidence-based management
- 3- Rousseau
- 4- Briner
- 5- Externbrink & Dormann
- 6- Oz & Seren
- 7 traditional top down assessment
- 8- multi-source ratings
- 9- Dessler

توجه به آنچه دیگران به آن توجه دارند، چگونه می‌توانند اثربخش‌تر باشند (گالاگر^۱، ۲۰۰۸). از منظر سازمان، ارزیابی چندوجهی می‌تواند ابزاری برای تسهیل تغییر فرهنگ سازمانی به حساب آید و به سادگی در راستای اهداف توسعه‌ای، سیستم‌های برنامه‌ریزی تقویت ارزش‌های اصلی سازمان و استراتژی‌های کاری مورد استفاده قرار گیرد. از دیدگاه فردی، ارزیابی چندوجهی می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد کارکنان و فراهم نمودن بازخورد (پک^۲، ۲۰۰۹). طی سال‌های اخیر بسیاری از سازمان‌ها از فرم‌های چندوجهی ارزیابی عملکرد برای سنجش شایستگی‌های مدیریتی استفاده می‌کنند (هنسل، میجرز، لیدن و کسلز^۳، ۲۰۱۰؛ چاندکار و خاتود^۴، ۲۰۱۵). از نمرات به دست آمده از این ارزیابی‌ها برای تصمیم‌گیری‌های مهم مدیریتی، مانند توسعه شایستگی‌ها استفاده می‌شود، با این حال پژوهش‌های اندکی صحت سنجش‌های انجام گرفته بر مبنای این روش پیش‌بینی یک ملاک آزموده‌اند (اتکینز و وود^۵، ۲۰۰۲؛ ویو، جنکینس، هافمن و مرل^۶، ۲۰۱۴). به اعتقاد برخی متخصصان مدیریت منابع انسانی هیچ یافته‌ای وجود ندارد که توجیه‌کننده هزینه‌های اضافی ارزیابی چندوجهی در مقایسه با ارزیابی‌های سستی عملکرد باشد (وود، فیلینگر^۷ و کوهن^۸، ۱۹۹۹).

از طرفی، کانون ارزیابی^۹ که طی سال‌های اخیر به‌عنوان روشی مطلوب در پیشبرد مقاصد توسعه‌ای و اجرایی سازمان‌ها مورد استقبال قرار گرفته است (ووئر^{۱۰}، ۲۰۰۶؛ هوارد^{۱۱}، ۱۹۹۷). به‌عنوان یک روش استاندارد، پایا و معتبر (هافمن و ماد^{۱۲}، ۲۰۱۲) در زمینه‌های مختلف منابع انسانی، واجد راهکارهای منسجم بوده است (تورنتن و راب^{۱۳}، ۲۰۰۶). مراکز ارزیابی سابقه‌ای طولانی در پیش‌بینی برخی متغیرهای ملاک، همچون ارتقا، ارزیابی عملکرد و سطوح حقوق و

-
- 1- Gallagher
 - 2- Pak
 - 3- Hensel, Meijers, Leeden, & Kessels
 - 4- Chandekar & khatod
 - 5- Atkins & wood
 - 6- Wu, Jenkins, Hoffman, & Morrell
 - 7- Pillinger
 - 8- Kohn
 - 9- assessment center
 - 10- Wuehr
 - 11- Howard
 - 12- Hoffman & Meade
 - 13- Thornton & Rupp

دستمزد داشته‌اند (تورنتن و راب، ۲۰۰۶). به همین دلیل امروزه در سازمان‌های متعددی در سراسر دنیا مورد استفاده قرار می‌گیرد (تورنتن و گیونز^۱، ۲۰۰۹). نمرات به دست آمده از کانون ارزیابی با مقادیر عملکرد شغلی یکسان نیستند. با این حال معتبرترین پیش‌بین‌های عملکرد شغلی در مقایسه با دیگر روش‌های ارزیابی است (گاگلر، رزنتال، تومتن و بنتسون^۲، ۱۹۸۷؛ اشمیت، گودینگ، نوو و کرچ^۳، ۱۹۸۴). اگرچه بیش از نیمی از واریانس عملکرد شغلی از طریق نمرات کانون ارزیابی تبیین نمی‌شود، با این وجود، برای هدف روایی‌سنجی فرایند ارزیابی، نمرات کانون ارزیابی مزایای قابل توجهی نسبت به سایر روش‌ها دارد. بسیاری از مطالعات ارزیابی عملکرد بر شاخص‌های معدودی همچون حقوق یا تعداد ارتقاء تکیه کرده‌اند. موفقیت در چنین شاخص‌هایی علاوه بر شایستگی افراد، به شانس، فرصت و مدت زمان پژوهش وابسته است. همچنین برخی از پژوهش‌ها بر قضاوت‌های ذهنی سرپرستان تکیه کرده‌اند که روش کارآمدی نیست. بنابراین، اگرچه کانون‌های ارزیابی بهترین گزینه برای بررسی روایی عملکرد شغلی نیستند، اما بهترین گزینه در دسترس برای این کار هستند (اتکینز و وود، ۲۰۰۲).

با توجه به آنچه مطرح شد، یعنی اهمیت بررسی دقت و صحت ارزیابی‌ها در مدیریت منابع انسانی، پژوهش حاضر به بررسی روایی دو ابزار مورد استفاده در ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت فولاد آلیاژی ایران یعنی ارزیابی عملکرد سنتی و ارزیابی چندوجهی شایستگی از طریق کانون ارزیابی پرداخته است. بدین منظور در مرحله اول (هدف اول)، میانگین نمرات افراد در مرکز ارزیابی را به عنوان ملاک عملکرد افراد در نظر گرفته و میزان همپوشی نمره ارزیابی عملکرد سنتی و نمره ارزیابی چندوجهی با این ملاک مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج حاصل روایی ملاکی ارزیابی چندوجهی را نسبت به ارزیابی نشان خواهد داد. در مرحله بعد (هدف دوم) همبستگی هر یک از شایستگی‌های ارزیابی چندوجهی را با شایستگی‌های مرکز ارزیابی به منظور بررسی روایی‌سازی شایستگی‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است.

در این زمینه اتکینز و وود (۲۰۰۲) در پژوهشی مشابه دریافتند که میانگین نمرات سرپرست، هم‌تایان و زیردستان نسبت به نمرات سرپرست به تنهایی در پیش‌بینی نمرات مرکز ارزیابی موفق‌تر

1- Gibbons

2- Gaugler, Rosenthal, Thornton, & Bentson

3- Schmitt, Gooding, Noe, & Kirsch

بوده است و به‌طور کلی نمرات ارزیابی ۳۶۰ درجه روایی ملاکی بالاتری نسبت به نمرات ارزیابی سرپرست داشته است. در پژوهشی که هاگان و همکاران (۲۰۰۶) با هدف بررسی توانایی ارزیابی ۳۶۰ درجه، بالا به پایین و ارزیابی‌های مشتریان در پیش‌بینی عملکرد افراد در مرکز ارزیابی انجام دادند، ارزیابی ۳۶۰ درجه روایی ملاکی بالایی را در پیش‌بینی عملکرد مرکز ارزیابی نشان داد. همچنین، مجموع ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه، روایی افزایشی بالاتری نسبت به ارزیابی سرپرستان به تنهایی نشان داد. ارزیابی‌های مشتریان به‌طور معنی‌داری با ملاک‌های مرکز ارزیابی همبسته بود و نسبت به ارزیابی سرپرستان روایی افزایشی بالاتری را نشان داد. هافت، فلیور و ماین^۱ (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان "روایی سازه ارزیابی‌های چندمنبعی: سنجش رابطه ارزیابی خود، سرپرستان و همکاران با ارزیابی‌شناختی و شخصیت" که با ۱۹۵ نفر از کارکنان یک سازمان انجام دادند، دریافتند که شواهد مثبتی بر روایی سازه بیرونی به حد کفایت نرسید و نمرات ارزیابی سرپرستان توان بیشتری نسبت به ارزیابی همکاران و خود ارزیابی در پیش‌بینی متغیرهای ملاک داشتند. در فراتحلیلی که کانوی و هافکات^۲ (۲۰۰۹) با هدف بررسی ملاک‌های روان‌سنجی ارزیابی ۳۶۰ درجه عملکرد انجام دادند، ارزیابی زیر دست‌ان کمترین روایی (r=۰/۳۰) و ارزیابی سرپرستان بیشترین روایی را نشان داد (r=۰/۵۰). همچنین همبستگی بین نمرات ارزیابی سرپرستان و همکاران بیشترین میزان همبستگی را نسبت به دیگر روش‌ها نشان داد (r=۰/۳۴). تورنتن و گیونز (۲۰۰۹) در پژوهشی مراکز ارزیابی ارتقایی، گزینشی و ... را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که بین نمرات کانون ارزیابی و ملاک‌های اثربخشی سازمانی رابطه مستقیمی وجود دارد. استرنبرگ و اینسگلو^۳ (۲۰۱۴) در پژوهشی نشان دادند که روابط مثبتی بین نمرات حاصل از ارزیابی ۳۶۰ درجه و نمرات مرکز ارزیابی وجود دارد و همکاران در مقایسه با سرپرستان و زیردستان، مشاهدات دقیق‌تری داشته‌اند.

با توجه به آنچه ذکر شد این پژوهش فرضیه‌های ذیل را دنبال می‌کند:

- ۱- نمرات ارزیابی چندوجهی شایستگی‌ها نسبت به ارزیابی عملکرد سنتی روایی ملاکی بیشتری در پیش‌بینی نمرات افراد دارد.

1- Hooft, Flier, & Minne
 2- Conway & Huffcutt
 3- Inceoglu

۲- نمرات به دست آمده از شایستگی‌های مشترک در ارزیابی چندوجهی و مرکز ارزیابی، روایی سازه شایستگی‌ها را نشان می‌دهد.

روش

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

نمونه پژوهش را کارکنان کاندید سمت سرپرستی که به همین منظور در کانون ارزیابی شرکت فولاد آلیاژی ایران شرکت کرده بودند، تشکیل می‌دهد که جمعاً ۷۱ نفر بودند.

از آنجا که پژوهش حاضر با هدف بررسی روایی ارزیابی چندوجهی و ارزیابی سستی عملکرد از طریق مرکز ارزیابی صورت گرفته است، از نظر هدف کاربردی و از منظر شیوه گردآوری اطلاعات در زمره توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد.

رویکرد غالب در تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش، تحلیل همبستگی است. در این رویکرد پژوهشگر با اتکا به متون آماری تحلیل همبستگی، رابطه بین متغیرها را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد و به جای تمرکز بر دو یا چند گروه در آزمایش، یک گروه را مورد توجه قرار می‌دهد. بر این اساس به منظور بررسی روابط میان متغیرها و بررسی روایی سازه از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. علاوه بر تحلیل همبستگی، در این پژوهش با به کارگیری رگرسیون سلسله مراتبی^۱ اثر هر یک از متغیرهای پیش‌بین (ارزیابی چندوجهی و ارزیابی سستی عملکرد) بر متغیر ملاک مورد بررسی قرار گرفته است.

ابزار پژوهش

سیستم ارزیابی عملکرد سستی. سیستم‌های ارزیابی عملکرد سستی که بیشتر تأکید بر بروندهای شغلی دارند، توسط سرپرستان مستقیم کارکنان، در دوره‌های زمانی خاص انجام می‌گیرند (هاگان و همکاران، ۲۰۰۶). این روش به طور گسترده‌ای در ارزیابی‌های عملکرد (اسکالن، مونت و گاف^۲، ۲۰۰۰) و تصمیم‌گیری‌های مربوط به ارتقای کارکنان (پاول و بترفیلد^۳، ۱۹۹۷) در

1- hierarchical regression

2- Scullen, Mount, & Goff

3- Powell & Butterfield

سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. در شرکت فولاد آلیاژی ایران این ابزار با استفاده از معیارهای کمیت و کیفیت کار، تعهد و تعلق سازمانی، ارتباط موثر، نظم، خلاقیت و بهبود مستمر عملکرد کارکنان مورد ارزیابی قرار گرفت. پایایی این ابزار در بررسی‌های درون‌سازمانی توسط متخصصان منابع انسانی شرکت، با استفاده از روش همسانی درونی مورد بررسی قرار گرفت که سطح آلفای کرونباخ آن برابر با ۰/۷۴ بود.

ارزیابی چندوجهی. با استفاده از این ابزار شایستگی‌های کارکنان از طریق چند ارزیاب مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در شرکت فولاد آلیاژی ایران برای سمت سرپرستی، ۶ شایستگی اساسی از جمله نفوذ و متقاعدسازی، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، تحمل فشار روانی و استرس، تجزیه و تحلیل مسائل، تعلق سازمانی و تاب‌آوری تبیین شده است و در قالب فرم‌های ارزیابی چندوجهی از دیدگاه سرپرست مستقیم، همکاران و خود فرد، این شایستگی‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. پایایی این ابزار در بررسی‌های درون‌سازمانی توسط متخصصان منابع انسانی شرکت با استفاده از روش همسانی درونی مورد بررسی قرار گرفته که سطح آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۷ بوده است

کانون ارزیابی. در کانون ارزیابی ارتقایی شرکت فولاد آلیاژی ایران که به منظور سنجش شایستگی‌های کاندیدهای سمت سرپرستی (شایستگی‌های مشترک با ارزیابی چندوجهی) برگزار شد، ۶ شایستگی اصلی نفوذ و متقاعدسازی، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، تحمل فشار و استرس، تجزیه و تحلیل مسائل، تعلق سازمانی و تاب‌آوری را در قالب ۵ تمرین بحث گروهی، مطالعه موردی، ایفای نقش، مصاحبه و آزمون روان‌شناختی مورد ارزیابی قرار داده است.

یافته‌ها

به منظور بررسی مقایسه نمرات ارزیابی چندوجهی شایستگی‌ها با ارزیابی عملکرد در پیش‌بینی نمرات افراد در مرکز ارزیابی ابتدا از تحلیل همبستگی استفاده شد و با توجه به این‌که مقیاس‌های مورد استفاده از نوع کمی هستند، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. جدول ۱ میانگین، انحراف استاندارد و نتایج تحلیل همبستگی بین متغیرهای پیش‌بین و ملاک را نشان می‌دهد.

جدول ۱. میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	ضرایب همبستگی
ارزیابی عملکرد سنتی	۸۲/۶۳	۶/۴۹	۱
ارزیابی چندوجهی	۲۰/۸۳	۳/۷۰	۰/۵۳۵**
مرکز ارزیابی	۱۹/۷۱	۳/۵۵	۰/۶۳۱**

**P<0.01

همان‌طور که جدول ۱ نشان می‌دهد نتایج تحلیل همبستگی بین هر سه متغیر ارزیابی عملکرد سنتی، ارزیابی چندوجهی و مرکز ارزیابی هم‌جهت و مثبت بوده است. ارزیابی عملکرد سنتی و ارزیابی چندوجهی با ضریب همبستگی ۰/۵۳۵ ($P<0/01$) ارزیابی عملکرد سنتی و مرکز ارزیابی با ضریب همبستگی ۰/۶۳۱ ($P<0/01$) ارزیابی چندوجهی و مرکز ارزیابی با ضریب همبستگی ۰/۸۱۱ ($P<0/01$) بیشترین رابطه را نشان می‌دهد.

علاوه بر تحلیل همبستگی، به منظور تعیین دقیق‌تر رابطه و مقایسه روایی ملاکی دو روش ارزیابی از تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی استفاده شد که در جدول‌های ۲ و ۳ آمده است.

جدول ۲. نتایج تحلیل رگرسیون متغیر پیش‌بین اول (ارزیابی عملکرد سنتی) با نمرات کانون ارزیابی

متغیر	R	R ² تعدیل شده	نسبت F احتمال P	B	SE	β	t و احتمال P
نمرات ارزیابی عملکرد سنتی	۰/۶۳۱	۰/۳۹۰	۴۵/۷۰۸	۰/۳۴۶	۰/۰۵۱	۰/۶۳۱	۶/۷۶۱ کوچکتر از ۰/۰۱

جدول ۳. نتایج تحلیل رگرسیون متغیر پیش‌بین دوم (ارزیابی چندوجهی) با نمرات مرکز ارزیابی

متغیر	R	R ² تعدیل شده	نسبت F احتمال P	B	SE	β	t و احتمال P
ارزیابی چندوجهی	۰/۸۱۱	۰/۶۵۳	۱۳۲/۹۷۴	۰/۷۷۹	۰/۰۶۸	۰/۸۱۱	۱۱/۵۳۱ کوچکتر از ۰/۰۱

در تحلیل مشاهده شده در جدول ۲ نمرات کانون ارزیابی به‌عنوان متغیر ملاک و نمرات

ارزیابی عملکرد سنتی به‌عنوان متغیر پیش‌بین می‌باشد. نتایج نشان داد که نمرات ارزیابی عملکرد سنتی به‌طور مثبتی بر نمرات مرکز ارزیابی مؤثر است ($\beta=0/631$ و $P<0/01$) و می‌تواند ۳۹ درصد از نمرات کانون ارزیابی را پیش‌بینی نمایند. همچنین نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که نمرات ارزیابی چندوجهی شایستگی‌ها به‌طور مثبتی بر نمرات مرکز ارزیابی مؤثر است ($\beta=0/811$ و $P<0/01$) که می‌تواند ۶۵ درصد از نمرات مرکز ارزیابی را پیش‌بینی نمایند. مقایسه بین R^2 تعدیل‌شده در جدول‌های ۲ و ۳ که برابر با $0/263$ است، نشان می‌دهد که ارزیابی چندوجهی شایستگی‌ها نسبت به ارزیابی سنتی عملکرد روایی ملاکی بیشتری در پیش‌بینی نمرات مرکز ارزیابی دارد.

به منظور بررسی روایی همگرایی شایستگی‌ها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. در این روش، همبستگی شایستگی‌های یکسان با روش‌های متفاوت (ارزیابی چندوجهی شایستگی‌ها و کانون ارزیابی) باید به اندازه کافی بزرگ باشد (کمفل و فیسک^۱، ۱۹۵۹). به عبارت دیگر، یافته‌های مربوط به هر روایی همگرا در جدول همبستگی، باید بزرگ‌تر از همبستگی‌های هم‌ردیف و هم‌ستون خود باشد (پیتونیاک، سرسی و لاوچ^۲، ۲۰۰۲). جدول ۴ ماتریس ضرایب همبستگی شایستگی‌های ارزیابی چندوجهی و مرکز ارزیابی را نشان می‌دهد.

جدول ۴. ماتریس ضرایب همبستگی شایستگی‌های ارزیابی چندوجهی و مرکز ارزیابی

ارزیابی چندوجهی						مرکز ارزیابی
تاب‌آوری	تحمل فشار و استرس	تعلق سازمانی	تجزیه و تحلیل مسائل	برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی	نفوذ و متقاعدسازی	
۰/۴۷۱**	۰/۳۳۰**	۰/۱۸۷	۰/۶۰۹**	۰/۴۲۲**	۰/۶۹۶**	نفوذ و متقاعدسازی
۰/۴۰۳**	۰/۲۴۶*	۰/۴۸۸**	۰/۵۳۱**	۰/۷۱۷**	۰/۵۷۱**	برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی
۰/۷۱۰**	۰/۵۳۷**	۰/۳۹۱**	۰/۶۲۳**	۰/۳۳۱**	۰/۴۹۲**	تجزیه و تحلیل مسائل
۰/۴۹۵**	۰/۷۲۰**	۰/۶۲۷**	۰/۵۷۳**	۰/۴۴۸**	۰/۳۷۱**	تعلق سازمانی
۰/۵۹۳**	۰/۸۵۰**	۰/۳۳۸**	۰/۳۸۷**	۰/۱۶۱	۰/۳۶۱**	تحمل فشار و استرس
۰/۷۱۸**	۰/۱۱۳	۰/۲۱۵	۰/۳۸۸**	۰/۱۶۰	۰/۲۱۷	تاب‌آوری

**P<0.01

1- Campbell & Fiske

2- Pitoniak, Sireci, & Leucht

جدول ۴ روایی همگرایی هر یک از شایستگی‌ها را مورد بررسی قرار داده است. در این تحلیل ضرایب همبستگی بین شایستگی‌های یکسان به‌طور رضایت‌بخشی معنی‌دار بودند که پایین‌ترین آن‌ها مربوط به تجزیه و تحلیل مسائل با ضریب همبستگی $0/623$ ($P < 0/001$) و بزرگ‌ترین آن‌ها مربوط به تحمل فشار و استرس با ضریب همبستگی $0/850$ ($P < 0/001$) بوده است. متوسط روایی همگرایی در ۶ شایستگی برابر $0/70$ بوده است. اگرچه روایی همگرایی ۴ شایستگی یکسان (نفوذ و متقاعدسازی، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، تحمل فشار و استرس و تاب‌آوری) بیش از شایستگی‌های هم‌ستون و هم‌ردیف خود بوده است، همبستگی شایستگی‌های یکسان تجزیه و تحلیل مسائل پایین‌تر از همبستگی تجزیه و تحلیل مسائل و تاب‌آوری در همان ردیف و همبستگی شایستگی‌های یکسان تعلق سازمانی پایین‌تر از همبستگی تعلق سازمانی و تحمل فشار و استرس در همان ردیف بوده است. در مجموع نتایج، روایی سازه ۴ شایستگی را تأیید و ۲ شایستگی را رد می‌کند. بنابراین حمایت ضعیفی برای حمایت روایی سازه شایستگی‌ها وجود دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

اگرچه بیشتر سازمان‌ها از فرم‌های ارزیابی چندوجهی عملکرد استفاده می‌کنند، با این حال همیشه این پرسش وجود دارد که واقعاً چنین ارزیابی‌هایی نسبت به ارزیابی سنتی دقت ارزیابی را بالا خواهد برد؟ در حالی که بیشتر متخصص منابع انسانی بررسی دقت و اثر بخشی رویکردهای جدید ارزیابی در مقایسه با رویکردهای قبلی را توصیه کرده‌اند (هاگان و همکاران، ۲۰۰۶). یافته‌های این پژوهش توانسته است پشتوانه‌ای برای حمایت از این ادعا فراهم کند. در گام اولیه یعنی بررسی روایی ملاکی ارزیابی چندوجهی و ارزیابی عملکرد سنتی، نتایج پژوهش حاکی از توان پیش‌بینی هر دو ابزار (ارزیابی چندوجهی و ارزیابی سنتی) بوده است و بررسی روایی افزایشی ارزیابی چندوجهی در مقایسه با ارزیابی سنتی نشان می‌دهد که ارزیابی چندوجهی $26/3$ درصد در پیش‌بینی متغیر عملکرد افراد در کانون ارزیابی موفق‌تر بوده است. افزایش روایی مشاهده‌شده می‌تواند به این خاطر باشد که ارزیابی‌های چندوجهی به‌صورت خودجبران‌کننده، یکدیگر را می‌پوشانند و میانگین آن‌ها به سمت میانگین واقعی عملکرد میل می‌کند (وانز، ویزوس‌وترن و اشمیت^۱، ۱۹۹۳). ضمن این‌که قضاوت‌های ذهنی^۲ و جهت‌گیری‌های افراد (مثلاً سخت‌گیری) و

1- Ones, Viswesvaran, & Schmit
2- subjective judgment

تعارضاتی که ممکن است بین ارزیابی‌شونده و ارزیابی‌کننده وجود داشته باشد، در این نوع ارزیابی تعدیل می‌شود. از طرفی با توجه به حجم گسترده اهدافی که در ارزیابی عملکرد، مورد انتظار است، این امکان که در ارزیابی بالا به پایین یک نفر بتواند به تنهایی از عهده کلیه اهداف و مقاصد ارزیابی عملکرد برآید مورد تردید است (نوری، لباف، عریضی، مولوی، گرگانی و موسویان، ۱۳۸۵). بنابراین با توجه به افقی شدن سازمان‌ها در عصر حاضر، که منجر به گسترش حیطه کنترل سرپرستان شده است تغییر در سبک‌های سستی ارزیابی بالا به پایین الزامی به نظر می‌رسد.

نتایج مربوط به بررسی روایی همگرایی شایستگی‌ها، روایی همگرایی ۴ شایستگی را تأیید و ۲ شایستگی را رد می‌کند. بنابراین حمایت ضعیفی در این ارتباط وجود دارد. شواهد مبتنی بر روایی همگرایی نمرات ارزیابی عملکرد و مرکز ارزیابی مایوس‌کننده بود. طبق گزارش‌های نانلی و برنستین^۱ (۱۹۹۴)، روایی همگرایی که حاصل از همبستگی بالای میان خصایص است، به سادگی حاصل نمی‌شود و برای ارزیابی روایی همگرایی ارزیابی چندوجهی به پژوهش‌های تجربی بیشتری نیاز است. به نظر می‌رسد پایین بودن روایی سازه ارزیابی چندوجهی به این خاطر باشد که بسیاری از خصایص، ارزش‌ها و جوانب دیگری که به‌عنوان شایستگی سنجیده می‌شوند به‌صورت مستقیم قابل مشاهده یا پرسش نیستند و از طرفی بسیاری از چیزهایی که در دنیای واقعی اتفاق می‌افتد به‌صورت نظریه قابل بیان نیستند.

یکی از محدودیت‌های اصلی این تحقیق استفاده از داده‌های کانون ارزیابی به جای عملکرد حین شغل افراد بوده است. با این‌که استفاده از نتایج مرکز ارزیابی یک ملاک بسیار مرتبط برای مطالعات مدیریتی به شمار می‌رود (کاسیو و اگنیس^۲، ۲۰۰۵) و استفاده از نتایج چندگانه و مرتبط با عملکرد سهم زیادی از عملکرد موفقیت‌آمیز مدیران را پیش‌بینی می‌کند، با این حال روایی پیش‌بین واقعی مرکز ارزیابی به‌طور رضایت بخشی معنی‌دار نیست (برای مثال میانگین روایی ۰/۳۶ برای ابعاد کانون ارزیابی و میانگین روایی ۰/۳۷ برای نمره کلی مرکز ارزیابی گزارش شده است). بنابراین تعمیم نتایج عملکرد افراد در کانون ارزیابی که بالقوه محسوب می‌شوند، به جای رفتارهای شغلی بالفعل افراد باید با احتیاط انجام گیرد.

از طرف دیگر، در داخل کشور تحقیقات مشابهی که به بررسی روایی و پایایی برنامه‌های مدیریت منابع انسانی، مثل ارزیابی چندوجهی، از طریق یک ملاک پرداخته شود، یافت نشد.

1- Nunnally & Bernstein

2- Cascio & Aguinis

با آن‌که تلاش‌های زیادی برای طراحی برنامه‌های مبتنی بر شایستگی در کشورمان انجام گرفته، پژوهش‌های اندکی اثربخشی و دقت این برنامه‌ها را در سازمان‌ها مورد بررسی قرار داده‌اند و به همین خاطر مجریان واحد منابع انسانی بسیاری از سازمان‌ها در هنگام انجام مداخلات، اغلب با حقایق ناقص و غیرمنطقی مواجه می‌شوند و جای تعجب نیست که خیلی از این برنامه‌ها تحت تأثیر نظریات ضمنی و تجارب شخصی قرار گیرند. با توجه به این مسئله، لازم است در طراحی برنامه‌های مبتنی بر شایستگی که رویکرد جدید سازمان‌های بزرگ کشور را شکل می‌دهد به شواهد علمی و آماری، مبنی بر روایی و پایایی برنامه‌ها، توجه بیشتری شود.

منابع

فارسی

نوری، ابوالقاسم؛ لباف، حسن؛ عریضی، سید حمیدرضا؛ مولوی، حسین؛ گرگانی، حمید؛ و موسویان، سیدعلی (۱۳۸۵). تحلیل روان‌شناختی و جامع نظام ارزیابی عملکرد و مسیر شغلی مدیران شرکت ملی گاز ایران و شرکت‌های گاز استانی. پروژه تحقیقاتی دانشگاه اصفهان، اصفهان.

لاتین

- Atkins, W. B., & Wood, E. (2002). Self versus others ratings as predictors of assessment center ratings: Validation evidence for 360 degree feedback programs. *Personnel Psychology*, 55(4), 871-904.
- Briner, R. B., & Rousseau, D. M. (2011). Evidence-based Io psychology: Not there yet. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4(1), 3-22.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81-105.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2005). *Applied psychology in human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Chandekar, M., & Khatod, S. (2015). Competence mapping; a strategic tool in employee recruitment. *Abhinav Publication*, 4(1), 27-33.
- Conway, J., & Huffcutt, A. (2009). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer,

- and self-ratings. *Human Performance*, 10(4), 331-360.
- Dessler, G. (2003). *Human resources management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Externbrink, K., & Inceoglu, I. (2010). Evidence- based leadership development: A case study on 360- degree feedback. *Journal of Business and Media Psychology*, 5(1), 11-17.
- Externbrink, K., Dormann, C. (2014). Führen und entscheiden: Evidence-based management. In J. Felfe (Ed.), *Trends der psychologischen führungsforchung neue konzepte, methoden und erkenntnisse* (PP.429-441). Gottingen: Hogrefe.
- Gallagher, T. (2008). 360-Degree performance reviews offer valuable perspectives. *Financial Executive*, 24(10), 61-72.
- Gaugler, B., Rosenthal, D. B., Thomton, G. C., & Bentson, C. (1987). Meta analysis of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 493-511.
- Hagan, M. C., Konopaske, R., Bernardin, J., & Tyler, L. C. (2006). Predicting assessment center performance with 360-degree, topdown, and customer-based competency assessments. *Human Resource Management*, 45(3), 357-390.
- Hensel, R., Meijers, F., Leeden, R., & Kessels, J. (2010). 360 degree feedback: How many raters are needed for reliable ratings on the capacity to develop competences, with personal qualities as developmental goals?. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2813-2830.
- 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.
- Hooft, E., Flier, V., & Mine, M. (2006). Construct validation of multisource performance ratings: An examination if relationship of self supervisor and peer ratings whit cognitive and personality measures. *International journal of selection and assessment*, 14(1), 67-94.
- Howard, A. (1998). A reassessment of assessment centers: Challenges for the 21st century. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(5), 13-52.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (1995). *Understanding performance appraisal: social, organization, and goal-based perspective*.

Thousand oaks, CA: Sage Publishing.

- Oz, O., & Seren, D. B. (2012). Developing the Application of 360 Degree Performance Appraisal through Logic Model. *International Journal of Business and Social Science*, 3(22), 280-286.
- Pak, D. (2009). Implement Strategic 360 Degree Appraisal for a University. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 1(2), 60-69.
- Pitoniak, M. J., Sireci, S. G., & Leucht, R. M. (2002). A multitraitmultimethod investigation of scores from a professional licensure examination. *Educational and Psychological Measurement*, 62(3), 498-516.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1997). Effect of race on promotions to top management in a federal department. *Academy of Management Journal*, 40(1), 112-124.
- Rousseau, D., M. (2006). Is there such thing as evidence-based management?. *Academy of Management Review*, 31(2), 256-269.
- Schmitt, N., Gooding, R. Z., Noe, R. A., & Kirsch M. (1984). Meta-analyses of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics. *Personnel Psychology*, 37(3), 407-422.
- Scullen, S., E., Mount, M. K., & Goff, M. (2000). Understanding the latent structure of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 119-144.
- Thornton, G. C., & Gibbons, A. M. (2009). Validity of assessment centers for personnel selection. *Human Resource Management Review*, 19(3), 169-187.
- Thornton, G. C., & Rupp, D. E. (2006). *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis and development*. New Jersey: Publishers Mahwah.
- Woehr, D., & Arthur, 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), 258-231.
- Wood, R. E., Allen, J., Pillinger, T., & Kohn, N. (1999). 360-Feedback theory, research and practice. In A. Tiavaglione, V. Marshall (Eds.), *Human resource strategies: An applied approach*, (PP. 209-228). Sydney: McGraw Hill.
- Wu, S., Jenkins, S. N., Hoffman, E. R., & Morrell, D. S. (2014) Validity and use of the 360-degree evaluation tool in a dermatology residency program. *Clin Res Dermatol Open Access* 1(1), 1-4.