**راز موفقیت در کانون های ارزیابی شایستگی**

**هر آنچه یک ارزیابی شونده باید بداند**

​

دکتر شهاب بیرانوند

وحید بیرانوند

**پشت جلد**

**The Secret to Success in Competency Assessment Centers  
*Everything a Candidate Needs to Know***

**Dr. Shahab Biranvand  
Vahid Biranvand**

در جهانی که رقابت‌های شغلی روزبه‌روز پیچیده‌تر می‌شوند، دیگر مدرک دانشگاهی به‌تنهایی کافی نیست. سازمان‌ها به‌دنبال نیروهایی هستند که شایستگی‌های واقعی در تصمیم‌گیری، رهبری، تعامل مؤثر و خلاقیت را دارا باشند. این کتاب یک راهنمای جامع، کاربردی و قابل‌فهم برای عبور موفق از مسیر دشوار و گاه پرفشار کانون‌های ارزیابی است.

از درک دقیق فرآیند مصاحبه و آزمون‌های شایستگی گرفته تا تکنیک‌های آرام‌سازی ذهن و ساخت تصویری مثبت از خود، از رازهای رفتاری تا مدل‌های تحلیل موقعیت‌های چالشی. این کتاب با زبانی روان و شفاف، همانند یک مربی مهربان در کنار شماست تا نه‌تنها در آزمون‌های استخدامی و ارتقای شغلی بدرخشید، بلکه سفری به‌سوی رشد شخصی و حرفه‌ای پایدار آغاز کنید.

**فهرست مطالب**

**پیشگفتار .....................................................................................................................................................**

**فصل اول: مصاحبه و فرایند آن ....................................................................................................................**

مقدمه ................................................................................................................................................................................................

1-1- انواع مصاحبه‌ و شیوه‌های طبقه‌بندی آن‌ها .....................................................................................................................

1- 2- مصاحبه مبتنی بر شایستگی ............................................................................................................................................

1-3- فرایند انجام یک مصاحبه ساختاریافته و مبتنی بر شایستگی .....................................................................................

1-4- سوالات مصاحبه شایستگی محور و شیوه پاسخگویی به آنها ......................................................................................

1-5- یادداشت برداری ..................................................................................................................................................................

**فصل دوم:** **ابزارها و آزمون های کانون های ارزیابی شایستگی ...................................................................**

مقدمه ................................................................................................................................................................................................

2-1- انواع ابزارها و آزمون های ارزیابی ......................................................................................................................................

1-2 -1- آزمون های بررسی و تحلیل رفتار و شخصیت ..........................................................................................................

1-2 -2- آزمون های بررسی هوش و خلاقیت ..........................................................................................................................

1-2 -3- ابزارهای ارزیابی .............................................................................................................................................................

1-2 -3-1- موردکاوی ..................................................................................................................................................................

1-2 -3- 2- کازیه/ کارتابل ..........................................................................................................................................................

1-2 -3- 3- ارائه مطلب ................................................................................................................................................................

1-2 -3- 4- ایفای نقش ................................................................................................................................................................

2-1-3-5-  بحث گروهی .............................................................................................................................................................

2- 1- 3- 6- بازی مدیریتی ........................................................................................................................................................

2- 1- 3- 7- جستجوی اطلاعات/کشف حقیقت .....................................................................................................................

**فصل سوم: نگرش در امتحانات کانون های ارزیابی شایستگی ....................................................................**

مقدمه ................................................................................................................................................................................................

3- 1- مفهوم نگرش و ابعاد آن .....................................................................................................................................................

3- 2- ارتباط نگرش با شایستگی‌های رفتاری ...........................................................................................................................

3- 3- نقش نگرش در فرآیند کانون ارزیابی ...............................................................................................................................

3- 4- نگرش مثبت پلی به سوی موفقیت ..................................................................................................................................

3- 5- نگرش منفی مانعی بر سر راه پیشرفت ............................................................................................................................

3- 6- توصیه‌های کلیدی برای مدیریت نگرش در کانون های ارزیابی ..................................................................................

3- 7- تمرین‌های پیشنهادی برای تقویت نگرش مثبت ..........................................................................................................

3- 8- پیامدهای نگرش مثبت و منفی در کانون ارزیابی .........................................................................................................

3- 9- چگونه نگرش شما، قضاوت ارزیابان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ .................................................................................

3- 10- روش‌های توسعه و اصلاح نگرش قبل از کانون ارزیابی ..............................................................................................

3- 11- نمونه‌های عملی از نقش نگرش در کانون‌های ارزیابی ...............................................................................................

3- 12- توصیه‌های طلایی برای حفظ نگرش مثبت در روز آزمون ........................................................................................

**فصل چهارم: چگونه یک تصویر ذهنی مثبت از خود ایجاد کنیم .............................................................**

مقدمه ................................................................................................................................................................................................

4-1- انواع ارتباطات غیر کلامی .................................................................................................................................................

4-1-1- پوشش و ظاهر ...............................................................................................................................................................

4-1-2- حالات چهره در مصاحبه‌های شغلی .........................................................................................................................

4-1-3- حالت چشم‌ها و تماس چشمی در مصاحبه ............................................................................................................

4-1-4- حرکات سر در مصاحبه – ابزار تأیید یا رد پنهان ..................................................................................................

4-1-5- حرکات دست در مصاحبه شغلی ...............................................................................................................................

4-1-6- حالت بدن در مصاحبه شغلی .....................................................................................................................................

4-1-7- آهنگ و لحن صدا در مصاحبه شغلی .......................................................................................................................

4-1-8- فاصله‌گذاری مناسب ....................................................................................................................................................

4-1-9- لمس (در صورت مجاز بودن) .....................................................................................................................................

4-1-10- مدیریت زمان و توجه (زمان‌بندی رفتاری) ...........................................................................................................

**فصل پنجم: خطاهای رایج در کانون‌های ارزیابی .......................................................................................**

مقدمه ................................................................................................................................................................................................

5 -1- خطاهای مربوط به تمارین و آزمون ها ............................................................................................................................

5- 1- 1- مصاحبه شایستگی‌محور .............................................................................................................................................

5- 1- 2- تحلیل موردی (مورد کاوی) ......................................................................................................................................

5- 1- 3- ایفای نقش ....................................................................................................................................................................

5- 1- 4- کارتابل ...........................................................................................................................................................................

5- 1- 5- ارائه شفاهی ...................................................................................................................................................................

5- 1- 6- بحث گروهی ..................................................................................................................................................................

5- 1- 7- بازی مدیریتی ...............................................................................................................................................................

5- 1- 8- فکت فایندینگ .............................................................................................................................................................

5 -2- خطاهای رفتاری، ارتباطی و احساسی عمومی ..............................................................................................................

5 -2- 1- خطاهای رفتاری ...........................................................................................................................................................

5 -2- 2- خطاهای ارتباطی .........................................................................................................................................................

5 -2- 3- خطاهای احساسی و روانی .........................................................................................................................................

**فصل ششم:** **شایستگی‌ها، مصادیق رفتاری و نمونه سؤالات .....................................................................**

مقدمه ................................................................................................................................................................................................

6-1- مهارت ارتباطی .....................................................................................................................................................................

6-2- تیم و شبکه سازی ................................................................................................................................................................

6-2-1- کار تیمی ..........................................................................................................................................................................

6-2-2- شبکه سازی .....................................................................................................................................................................

6-3- توسعه خود/ دیگران ............................................................................................................................................................

6-4- هدایت و رهبری ...................................................................................................................................................................

6-5- تفکر تحلیلی و حل مسئله ................................................................................................................................................

6-6- تصمیم گیری موثر ...............................................................................................................................................................

6- 7- مدیریت تعارضات ................................................................................................................................................................

6-8- برنامه ریزی و سازماندهی ..................................................................................................................................................

6-9- آینده نگری و تفکر راهبردی (دیدن تصاویر بزرگ) .......................................................................................................

6-10- تفکر انتقادی ......................................................................................................................................................................

6-11- نوجویی و تفکر خلاق ........................................................................................................................................................

6-12- تاب آوری ............................................................................................................................................................................

6-13- مدیریت یک تصمیم یا موقعیت دشوار ..........................................................................................................................

6-14- روحیه مشارکت جویی (تعاون و همکاری) ..................................................................................................................

6-15- قدرت مذاکره و متقاعد سازی..........................................................................................................................................

6-16- مسولیت پذیری................................................................................................................................................................

6-17- یادگیری مستمر ................................................................................................................................................................

**فصل هفتم: آمادگی ذهنی و بدنی ..............................................................................................................**

مقدمه ................................................................................................................................................................................................

7-1- تکنیک‌های آرام‌سازی قبل از آزمون ..............................................................................................................................

7-2- استراتژی ذهنی ورود به اتاق ارزیابی .............................................................................................................................

7-3- تغذیه، خواب، و تمرکز در روز آزمون .............................................................................................................................

7-4- برنامه تمرینی ۷ روزه قبل از آزمون ...............................................................................................................................

**منابع: ...........................................................................................................................................................**

**پیشگفتار**

شایستگی، یا کامیابی مهارتی، به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها[[1]](#footnote-1) و ویژگی‌های فردی گفته می‌شود که موجب می‌شود فرد بتواند یک وظیفه یا مسئولیت خاص را به طور موثر و کارآمد انجام دهد. به عبارت دیگر، شایستگی یعنی ترکیبی از توانایی‌های فنی، رفتاری و ذهنی که عملکرد موفقیت‌آمیز فرد را در یک نقش یا موقعیت شغلی تضمین می‌کند.

در دنیای حرفه‌ای امروز، استخدام و ارتقای شغلی صرفاً بر پایه مدرک تحصیلی یا سابقه کاری نیست. سازمان‌ها به دنبال افرادی هستند که دارای شایستگی‌های واقعی در رهبری، تصمیم‌گیری، تعامل مؤثر، خلاقیت و انعطاف‌پذیری باشند. کانون‌های ارزیابی، به عنوان یکی از معتبرترین روش‌های شناسایی این شایستگی‌ها، روزبه‌روز جایگاه مهم‌تری در فرآیندهای جذب و توسعه منابع انسانی پیدا کرده‌اند.

اگر تا امروز در چنین آزمون‌هایی شرکت نکرده‌اید، شاید تصورش برایتان دشوار باشد. اگر تجربه‌اش را داشته‌اید، احتمالاً می‌دانید چقدر می‌تواند دلهره‌آور، چالش‌برانگیز و در عین حال پُرمعنا باشد. هدف این کتاب، ساده‌سازی مسیر آمادگی برای حضور مؤثر و موفق در کانون‌های ارزیابی است. می‌خواهیم بدون پیچیدگی‌های تخصصی، با زبان قابل‌فهم، اما کاربردی و عمیق، راهنمایی باشیم برای هر کسی که در آستانه یک ارزیابی مهم قرار دارد. در این مسیر، از مفاهیم پایه گرفته تا تکنیک‌های پیشرفته، از تمرین‌های عملی گرفته تا تجربه‌های واقعی افراد، همه را در کنار هم آورده‌ایم.

چه در حال آماده شدن برای ورود به یک سازمان معتبر باشید، چه در حال رقابت برای ارتقا، این کتاب برای شماست. قدم‌به‌قدم همراهتان هستیم تا نه‌تنها در آزمون موفق شوید، بلکه از این مسیر، رشدی پایدار و درونی را تجربه کنید.

**شهاب بیرانوند:**  mba.bnv@gmail.com

**حسین حسینی دارینی**

فصل اول

مصاحبه و فرایند آن

مقدمه

فرهنگ لغت، مصاحبه را به عنوان یک ملاقات حضوری برای اهداف مشاوره تعریف می‌کند. به عبارت دیگر، مصاحبه گفتگویی میان دو یا چند نفر است که در آن، مصاحبه‌کننده با طرح پرسش‌هایی از مصاحبه‌شونده، اطلاعات مورد نیاز خود را کسب می‌کند. سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات از این شیوه ارتباطی برای کمک به انتخاب بهترین کاندیداها در فرآیند استخدام بهره می‌برند.

یکی از انواع مصاحبه‌های ساختاریافته، **مصاحبه مبتنی بر شایستگی** یا **مصاحبه رفتارمحور** است. این نوع مصاحبه نسبت به شیوه‌های رایج، توانایی بیشتری در شناخت دقیق‌تر مخاطب و پیش‌بینی عملکرد آینده شرکت‌کنندگان دارد. مصاحبه مبتنی بر شایستگی به‌طور خاص برای شناسایی ویژگی‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی طراحی شده است که برای ایفای موفقیت‌آمیز نقش‌های مدیریتی ضروری‌اند. در این فرآیند، مصاحبه‌کننده از ارزیابی‌شوندگان می‌خواهد با ارائه نمونه‌های عملی از تجربیات گذشته خود، توانایی‌هایشان را در مواجهه با چالش‌های مدیریتی و رهبری به نمایش بگذارند.

**کانون‌های ارزیابی شایستگی** به‌طور گسترده از این روش استفاده می‌کنند، چرا که به دلیل دقت و اعتبار بالای آن در پیش‌بینی عملکرد آتی، به‌ویژه در نقش‌های استراتژیک مدیریتی، جایگاه ویژه‌ای یافته است. مصاحبه مبتنی بر شایستگی ابزاری مؤثر برای شناسایی توانمندی‌هایی همچون تصمیم‌گیری، رهبری، حل مسئله و تعامل مؤثر با تیم‌ها و سایر ذینفعان سازمانی به شمار می‌رود. بدین ترتیب، سازمان‌ها می‌توانند مدیرانی را که بیشترین شایستگی را برای پیشبرد اهداف سازمانی دارند شناسایی کرده و برای ارتقاء به سطوح بالاتر آماده سازند.

با توجه به پیچیدگی‌های روزافزون فرآیندهای مدیریتی و ضرورت ارزیابی دقیق‌تر قابلیت‌ها، مصاحبه مبتنی بر شایستگی به عنوان ابزاری ارزشمند، نقش مؤثری در شناسایی نقاط قوت و ضعف مدیران ایفا می‌کند و به سازمان‌ها در جایگزینی افراد مناسب در موقعیت‌های کلیدی یاری می‌رساند.

به طور کلی، از طریق مصاحبه می‌توان قابلیت‌ها، نگرش‌ها، علایق و سلایق شغلی ارزیابی‌شوندگان را شناسایی کرد. این فرایند می‌تواند به شیوه‌های مختلفی از جمله به‌صورت حضوری، تلفنی یا از طریق ویدئوکنفرانس انجام شود. همچنین مصاحبه‌ها بر اساس میزان ساختارمندی، به سه دسته تقسیم می‌شوند: ساختاریافته، نیمه‌ساختاریافته و بدون ساختار. در ادامه به بررسی انواع و اشکال مختلف مصاحبه خواهیم پرداخت.

**1-1- انواع مصاحبه‌ و شیوه‌های طبقه‌بندی آن‌ها**

مصاحبه یکی از رایج‌ترین ابزارهای ارزیابی، انتخاب، توسعه یا هدایت افراد در زمینه‌های شغلی، آموزشی، پژوهشی یا اجتماعی است. بسته به هدف، موقعیت، مخاطب و نوع اطلاعات مورد نیاز، مصاحبه‌ها اشکال گوناگونی به خود می‌گیرند. آشنایی با این انواع، به ما کمک می‌کند تا آمادگی بهتری برای شرکت در مصاحبه‌ها داشته باشیم و بتوانیم آن‌ها را به‌درستی طراحی، تحلیل یا مدیریت کنیم.

بیشتر مصاحبه‌ها با هدف انتخاب فردی مناسب برای یک فرصت شغلی انجام می‌شوند. در این موارد، ارزیاب ها، کارفرمایان، مدیران ارشد یا مسئولان منابع انسانی با متقاضیان دیدار کرده، مجموعه‌ای از پرسش‌ها را مطرح می‌کنند و سپس تصمیم می‌گیرند که شغل مورد نظر را به کدام فرد پیشنهاد دهند.

با این حال، تمام مصاحبه‌ها به استخدام شغلی محدود نمی‌شوند. به‌عنوان مثال، ممکن است مصاحبه‌هایی برای پذیرش در مقاطع تحصیلی بالاتر، شرکت در دوره‌های آموزشی، آغاز فعالیت‌های داوطلبانه یا عضویت در باشگاه‌های اجتماعی انجام شود.

همچنین، شروع یک شغل جدید به‌معنای پایان مصاحبه‌ها در مسیر حرفه‌ای فرد نیست. بسیاری از ما پس از ورود به یک موقعیت شغلی یا تحصیلی، به‌طور منظم توسط سرپرستان، مدیران، اساتید و یا ارزیاب های کانون های ارزیابی مورد مصاحبه قرار می‌گیریم. این مصاحبه‌ها اهداف متنوعی را دنبال می‌کنند، از جمله:

* ارزیابی و پایش پیشرفت‌ها
* نظارت بر عملکرد
* بررسی پروژه‌های خاص
* کمک به برنامه‌ریزی توسعه فردی
* حل مسائل شغلی یا تحصیلی
* یا حتی رسیدگی به موضوعات انضباطی

هر یک از این مصاحبه‌ها، از جلسات بررسی عملکرد و برنامه‌ریزی فردی گرفته تا ارزیابی‌های دوره‌ای، نیازمند مشارکت مؤثر و آمادگی مناسب از سوی فرد مصاحبه‌شونده هستند. در یک دسته‌بندی کاربردی، انواع مصاحبه‌ها را می‌توان در پنج محور اصلی طبقه‌بندی کرد:

**1- بر اساس هدف یا کاربرد[[2]](#footnote-2)**

این نوع مصاحبه مشخص می‌کند که مصاحبه با چه هدفی انجام می‌شود، مثل استخدام نیروی کار، پذیرش تحصیلی، انجام پژوهش، توسعه شغلی یا ارائه مشاوره. هدف اصلی، تعیین نوع اطلاعاتی است که از مصاحبه‌شونده انتظار می‌رود ارائه دهد.

|  |  |
| --- | --- |
| **نوع** | **شرح** |
| **استخدامی** | رایج‌ترین نوع؛ برای انتخاب نیروی انسانی مناسب در مشاغل مختلف. |
| **تحصیلی** | برای پذیرش در مقاطع تحصیلات تکمیلی، بورسیه‌ها یا دوره‌های تخصصی. |
| **پژوهشی** | گردآوری داده‌ها برای تحقیقات کیفی یا آمیخته. |
| **توسعه‌ای یا ارزیابانه[[3]](#footnote-3)** | برای ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی توسعه فردی یا بازخورد مستمر در محل کار یا آموزش. |
| **مشاوره‌ای / حمایتی[[4]](#footnote-4)** | در محیط‌های روانشناختی، آموزشی یا مددکاری برای حمایت یا حل مسئله فردی. |

**2- بر اساس شیوه اجرا[[5]](#footnote-5)**

در این دسته، نحوه انجام مصاحبه از نظر مکان، ابزار یا فضای ارتباطی بررسی می‌شود. از مصاحبه‌های حضوری گرفته تا آنلاین، تلفنی یا حتی در موقعیت‌های غیررسمی مانند صرف ناهار. این شیوه‌ها بر تعامل و کیفیت ارتباط اثرگذارند.

|  |  |
| --- | --- |
| **نوع** | **شرح** |
| **حضوری** | سنتی‌ترین شکل، با حضور فیزیکی طرفین. |
| **تلفنی** | برای بررسی‌های اولیه یا زمانی که فاصله جغرافیایی وجود دارد. |
| **آنلاین / ویدئویی** | با ابزارهایی مانند؛ Zoom، Skypeیا Google Meet صورت می گیرد. |
| **به‌صرف ناهار** | در محیط غیررسمی برای بررسی مهارت‌های اجتماعی و بین‌فردی. |
| **سریع** | چندین مصاحبه‌گر در بازه‌های زمانی کوتاه، برای بررسی سریع ویژگی‌ها. |

**۳- بر اساس ساختار محتوا[[6]](#footnote-6)**

در این نوع، تمرکز بر میزان برنامه‌ریزی و نظم در طراحی سؤالات مصاحبه است. ممکن است سؤالات کاملاً از پیش تعیین شده (ساختاریافته)، ترکیبی از سؤالات برنامه‌ریزی شده و باز (نیمه‌ساختاریافته) یا گفت‌وگوی کاملاً آزاد (بدون ساختار) باشد.

|  |  |
| --- | --- |
| **نوع** | **شرح** |
| **ساختاریافته[[7]](#footnote-7)** | سؤالات از پیش تعیین‌شده، یکسان برای همه داوطلبان. |
| **نیمه‌ساختاریافته[[8]](#footnote-8)** | ترکیبی از سؤالات ثابت و انعطاف‌پذیر بسته به موقعیت. |
| **بدون ساختار[[9]](#footnote-9)** | مکالمه آزاد، بدون ترتیب مشخص سوالات. |

**۴- بر اساس تعداد شرکت‌کنندگان[[10]](#footnote-10)**

نشان می‌دهد که چند نفر در مصاحبه حضور دارند؛ مانند مصاحبه فردی، گروهی، پنلی یا چندمرحله‌ای. این نوع دسته‌بندی به شناخت بهتر سطح رسمی بودن و حجم ارزیابی کمک می‌کند.

|  |  |
| --- | --- |
| **نوع** | **شرح** |
| **فردی** | رایج‌ترین نوع؛ یک مصاحبه‌گر و یک مصاحبه‌شونده. |
| **پنلی** | چند مصاحبه‌گر در برابر یک مصاحبه‌شونده. |
| **گروهی** | چند مصاحبه‌شونده به‌طور همزمان در برابر یک یا چند مصاحبه‌گر. |
| **مشارکتی/چندمرحله‌ای[[11]](#footnote-11)** | در مراحل مختلف با افراد مختلف یا سبک‌های گوناگون اجرا می‌شود. |

**۵- بر اساس سبک یا تکنیک[[12]](#footnote-12)**

در این بخش، نوع سؤالات و رویکرد تحلیل پاسخ‌ها بررسی می‌شود. هدف آن سنجش ویژگی‌هایی خاص مانند شایستگی، مهارت فنی، انگیزه یا حتی توانایی تحمل فشار و حل مسئله است.

|  |  |
| --- | --- |
| **نوع** | **شرح** |
| **مبتنی بر شایستگی[[13]](#footnote-13)** | بررسی مهارت‌ها و ویژگی‌های رفتاری گذشته برای پیش‌بینی عملکرد آینده. |
| **حل مسئله / موردی[[14]](#footnote-14)** | تحلیل و پاسخ به یک سناریو یا مسئله عملی. |
| **فنی** | ارزیابی دانش و مهارت تخصصی فنی. |
| **انگیزشی** | ارزیابی علاقه، اشتیاق، و دلایل انتخاب مسیر شغلی یا تحصیلی. |
| **استرسی** | ایجاد موقعیت‌های فشار برای سنجش واکنش روانی و کنترل بحران. |
| **معمای ذهنی[[15]](#footnote-15)** | سنجش خلاقیت، تفکر منطقی و حل مسائل غیراستاندارد. |
| **نمونه‌کار / عملی[[16]](#footnote-16)** | ارزیابی عملکرد عملی یا نمایش تجربیات حرفه‌ای قبلی. |

**1- 2- مصاحبه مبتنی بر شایستگی**

مصاحبه مبتنی بر شایستگی به‌طور کلی با شایستگی‌ها، که به عنوان ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های فردی و ارزش‌ها شناخته می‌شوند، مرتبط است. در این نوع مصاحبه، از تکنیک STAR برای ارزیابی دقیق شایستگی‌ها استفاده می‌شود:

* **S: (موقعیت):** موقعیتی را توصیف کنید که در آن مشکلی مرتبط با شایستگی مدنظر به وجود آمده است.
* **T: (وظیفه):** وظیفه شما در آن موقعیت برای حل مشکل چه بوده است؟
* **A: (اقدام):** اقداماتی که برای حل مشکل در آن موقعیت انجام دادید، چیست؟
* **R: (نتایج):** نتایج حاصل از اقداماتی که انجام دادید، چه بودند؟

در این نوع مصاحبه، پاسخ‌های مصاحبه‌شونده باید به‌دقت ثبت شود تا ارزیاب بتواند متوجه شود که رفتارهای مرتبط با شایستگی مورد نظر در کجا و چگونه بروز پیدا کرده‌اند. مصاحبه‌کننده باید شایستگی‌های مورد نظر را به‌طور دقیق و سطح‌بندی‌شده در اختیار داشته باشد تا بتواند سطح شایستگی مصاحبه‌شونده را به درستی ارزیابی کند. *در این فرآیند، ارزیاب از شما سوالاتی می‌پرسد تا ببیند که آیا:*

* شما تجربه مرتبط با شغل درخواست‌شده را دارید؟
* شما توانسته‌اید از تجربیات گذشته خود درس بگیرید و به طور حرفه‌ای رشد کرده‌اید؟
* از نیازهای شغل و سازمان آگاه هستید؟
* می‌توانید تحت فشار کار کنید؟
* شخصیت و ویژگی‌های شما با فرهنگ سازمان و همکاران فعلی سازگاری دارد؟

این سوالات کمک می‌کنند تا ارزیاب به درک بهتری از شایستگی‌ها و توانایی‌های شما در مواجهه با چالش‌های مختلف دست یابد. شایان ذکر است که در کانون های ارزیابی غالباً از مصاحبه مبتنی بر شایستگی استفاده می کنند.

**1-3- فرایند انجام یک مصاحبه ساختاریافته و مبتنی بر شایستگی**

در کانون‌های ارزیابی حرفه‌ای، مصاحبه‌های شغلی بر پایه‌ی الگوهای ساختاریافته و با هدف سنجش دقیق شایستگی‌های رفتاری و تخصصی داوطلبان طراحی می‌شوند. این مصاحبه‌ها، برخلاف مصاحبه‌های سنتی، بر پایه‌ی مدل مشخصی از شایستگی‌های موردنیاز برای شغل مورد نظر انجام می‌گیرند. در چنین مصاحبه‌ای، پرسش‌ها از قبل طراحی شده‌اند و هدف آن‌ها سنجش توانمندی‌هایی است که برای موفقیت در شغل مورد نظر حیاتی‌اند.

در طول این مصاحبه، از شما خواسته می‌شود که تجربه‌های واقعی خود را در موقعیت‌های شغلی یا اجتماعی گذشته بازگو کنید. بنابراین آشنایی با ساختار این نوع مصاحبه و نحوه‌ی پاسخ‌دهی مؤثر، می‌تواند تأثیر زیادی بر عملکرد شما داشته باشد. اما ویژگی‌های مصاحبه شایستگی‌محور چیست؟

* سؤالات این مصاحبه‌ عمدتاً رفتاری هستند؛ یعنی از شما خواسته می‌شود درباره‌ی تجربه‌های گذشته‌ی خود صحبت کنید (مثلاً: «زمانی را توصیف کنید که تحت فشار زیاد، تصمیم مهمی گرفته‌اید»).
* هدف این است که بتوان شایستگی‌های کلیدی نظیر حل مسئله، کار تیمی، مسئولیت‌پذیری، رهبری و... را از خلال پاسخ‌های شما ارزیابی کرد.
* پاسخ‌های شما با استفاده از مقیاس‌های استاندارد و از پیش‌تعیین‌شده، به‌صورت ساختاریافته امتیازدهی می‌شوند.

*لذا برای موفقیت هر چه بهتر در مصاحبه و آزمون های کانون های ارزیابی شایستگی، می بایست مواردی که در زیر ذکر گردیده را مد نظر قرار دهید.*

**الف) پیش از شروع مصاحبه (آمادگی قبل از جلسه)**

پیش از هر مصاحبه، بخش مهمی از موفقیت شما در آمادگی ذهنی، شناخت دقیق شایستگی‌های مورد انتظار و تمرینِ پاسخ‌گویی، شکل می‌گیرد. این مرحله، زمانی‌ست برای شناخت خود، مرور تجربیات گذشته، و ساختن تصویری حرفه‌ای از خودتان که بتوانید آن را در جلسه‌ی ارزیابی با اطمینان و آرامش به نمایش بگذارید.

✅**کارهایی که باید انجام دهید:**

* مطالعه دقیق شرح شغل و شناخت شایستگی‌های کلیدی مورد انتظار.
* شناسایی و مرور تجربه‌های واقعی مرتبط با شایستگی‌ها (مثلاً تجربه‌ای از کار تیمی، حل مسئله، تصمیم‌گیری در شرایط دشوار و ...).
* یادگیری و تمرین مدل پاسخ‌دهی STAR (Situation, Task, Action, Result)
* تمرین پاسخ دادن به سؤالات رفتاری با یک دوست یا آینه.
* انتخاب پوشش مناسب و حرفه‌ای برای ایجاد اولین تأثیر مثبت.
* تنظیم محیط آرام و رسمی (در صورت مصاحبه آنلاین)، بررسی تجهیزات و اتصال اینترنت.

❌ **کارهایی که نباید انجام دهید:**

* حفظ کردن پاسخ‌های کلیشه‌ای یا غیرواقعی.
* مطالعه فقط بر روی اطلاعات فنی و نادیده‌گرفتن شایستگی‌های رفتاری.
* کم‌اهمیت شمردن زبان بدن و ارتباط غیرکلامی.

**ب) هنگام ورود به اتاق و آغاز مصاحبه**

آغاز هر مصاحبه، فرصتی است برای ساختن یک تصویر اولیه مثبت و شروع یک گفت‌و‌گوی مؤثر. در کانون‌های ارزیابی، هدف اصلی مصاحبه، ارزیابی میزان تناسب شما با شغل مورد نظر است؛ اما این فرآیند دوطرفه است: شما هم باید ارزیابی کنید که آیا این شغل برایتان مناسب است یا خیر.

✅ **کارهایی که باید انجام دهید:**

* خوش‌آمدگویی گرم و مودبانه با لبخند و تماس چشمی.
* دست دادن با اعتماد به نفس
* معرفی مختصر و حرفه‌ای خود با تمرکز بر نقاط قوت.
* حفظ زبان بدن آرام، اعتمادبه‌نفس و رفتار حرفه‌ای.
* تن صدا گرم، آرام و قاطع

❌ **کارهایی که نباید انجام دهید:**

* دیر رسیدن یا بی‌نظمی در ورود به جلسه.
* شروع کردن صحبت با استرس شدید یا عذرخواهی مکرر.
* دست کم گرفتن فضای رسمی جلسه.

**ج) حین انجام مصاحبه**

در جریان مصاحبه، توانایی شما در برقراری ارتباط مؤثر، ارائه مثال‌های واقعی و شفاف، و نشان دادن شایستگی‌هایتان به‌صورت ملموس مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این مرحله جایی‌ست که باید بدون بزرگ‌نمایی یا اغراق، خود واقعی‌تان را با اطمینان و صداقت نشان دهید.

✅ **کارهایی که باید انجام دهید:**

* گوش دادن فعال به سؤالات، تکرار سؤال در ذهن و پاسخ دادن با استفاده از ساختار STAR
* مثال آوردن از تجربه‌های واقعی و ملموس، نه فقط بیان خصوصیات شخصیتی.
* شفاف و صادق بودن در پاسخ‌ها و اشاره به آن‌چه آموخته‌اید.
* حفظ ارتباط چشمی و مشارکت فعال در گفتگو.
* اگر سؤالی را متوجه نشدید، مودبانه بخواهید که تکرار شود.

❌ **کارهایی که نباید انجام دهید:**

* پاسخ‌های کلی، مبهم یا غیرمرتبط با سؤال.
* استفاده از جملات مطلق مانند «همیشه»، «هرگز» بدون جزئیات.
* قطع کردن صحبت مصاحبه‌گر یا پاسخ دادن بدون تأمل.
* صحبت کردن بیش از حد یا انحراف از سؤال اصلی.

**د) در پایان مصاحبه**

پایان مصاحبه فرصتی کلیدی برای باقی گذاشتن یک تصویر مثبت نهایی است. برخورد مودبانه، جمع‌بندی حرفه‌ای و قدردانی از فرصت ایجادشده، نه تنها ادب شما را نشان می‌دهد، بلکه بر علاقه‌تان به همکاری در آن سازمان نیز تأکید می‌کند.

✅ **کارهایی که باید انجام دهید:**

* تشکر صمیمانه از مصاحبه‌گر بابت وقت و فرصت مصاحبه.
* در صورت علاقه، ابراز تمایل به همکاری و یادگیری بیشتر در آن سازمان.
* خروج مودبانه از جلسه با احترام و لبخند.

❌ **کارهایی که نباید انجام دهید:**

* پرسیدن سؤالات نامربوط مانند حقوق، مرخصی، ساعت کاری در اولین مصاحبه.
* بی‌تفاوتی در پایان جلسه یا ترک جلسه بدون خداحافظی رسمی.
* ارسال پیام‌های غیررسمی یا غیرحرفه‌ای بلافاصله بعد از مصاحبه.

لازم به ذکر است که، بعد از گذشت دقایقی، برخی از داوطلبان بیش از حد راحت و خودمانی می‌شوند و ممکن است رفتارشان رسمی بودن خود را از دست بدهد. برای مثال:

🚫 لم دادن روی صندلی  
🚫 شوخی یا صحبت بیش از حد خودمانی  
🚫 بی‌دقتی در پایان جملات

لذا توصیه می شود تا آخرین لحظه، حرفه‌ای، مؤدب و متمرکز بمانید.

**1-4- سوالات مصاحبه شایستگی محور و شیوه پاسخگویی به آنها**

در برخی مصاحبه‌ها، به‌ویژه در کسب‌وکارهای کوچک، پرسش‌ها بدون ساختار مشخص و به‌طور متفاوت برای هر فرد مطرح می‌شوند. در مقابل، سازمان‌های بزرگ اغلب از مصاحبه‌های ساختاریافته، به‌ویژه مصاحبه‌های رفتاری یا مبتنی بر شایستگی استفاده می‌کنند؛ جایی که سؤالات یکسان و به‌ترتیب مشخص از همه داوطلبان پرسیده می‌شود. این رویکرد امکان ارزیابی منصفانه‌تری فراهم می‌کند.

در چنین مصاحبه‌هایی، ثبات در نحوه پرسش و دقت در شنیدن پاسخ‌ها اهمیت بالایی دارد. مصاحبه‌کنندگان باید با حفظ بی‌طرفی، یادداشت‌برداری دقیقی انجام دهند و داوطلبان را تشویق کنند که تجربه‌های شخصی خود را به‌صورت داستان‌محور و همراه با جزئیات بیان کنند. داوطلبان باید عملکرد خود را جدا از عملکرد گروه توضیح دهند؛ برای مثال بگویند: «وقتی X اتفاق افتاد، من Y را انجام دادم»، نه «ما Y را انجام دادیم.»

مصاحبه‌گران باید با استفاده از سؤالات پیگیر و کاوشگرانه، جزئیات بیشتری بر اساس نشانه های کلامی و غیر کلامی از پاسخ‌ها استخراج کنند. این سؤالات معمولاً به صورت بداهه و زمانی پرسیده می شوند که:

* پاسخ های اولیه مبهم، دوپهلو، سر باز زننده، و یا ناقص باشند و به طور کامل به سوال اصلی نپردازند.
* تُن صدای داوطلب به صورت ناگهانی تغییر کند و یا از کلمات با بار معنایی منفی استفاده کند.
* داوطلب در پاسخگویی به سوال اصلی دچار مشکل شده یا مکث های طولانی داشته باشد.

این سؤالات باید باز باشند، جهت‌دار نباشند، و مصاحبه‌گر باید شنونده‌ای فعال باشد. *نمونه‌هایی از سؤالات کاوشگرانه را در زیر آورده ایم:*

* ممکن است بیشتر توضیح دهید؟
* آیا می‌توانید مثالی بزنید؟
* در این مورد دقیقاً چه منظوری داشتید؟

در مصاحبه‌های مبتنی بر شایستگی، ارزیاب‌ها رفتارهای مشاهده‌شده را طبق فرم‌های استاندارد ثبت، کدگذاری و با شایستگی‌های موردنظر تطبیق می‌دهند. رفتارهای کلامی و غیرکلامی هر دو دقیقه ثبت می‌شوند؛ بنابراین لازم است داوطلب به لحن صدا، زبان بدن، نحوه گوش دادن و تعامل مؤدبانه با مصاحبه‌گر توجه کند. قطع کردن صحبت طرف مقابل، بی‌تفاوتی یا پاسخ‌های کلیشه‌ای می‌تواند تأثیر منفی داشته باشد.

در پایان مصاحبه، جمع‌بندی مؤثر، ارائه راهکار و جلب رضایت مصاحبه‌گر اهمیت زیادی دارد. لازم است از شایستگی ها و مصادیق رفتاری این شایستگی ها آگاه باشید. چون در نهایت رفتار و گفتار شما را با مصادیقی شبیه به آنچه در جدول (1-1) آورده شده، تطبیق می دهند و به شما نمره خواهند داد. چنانچه رفتاری مشاهده نشود یا خلاف انتظار باشد، ممکن است نمره منفی لحاظ گردد. *در زیر یک نمونه مصاحبه رفتاری بر اساس مدل STAR برای شایستگی «حل مسئله» را مشاهده می کنید:*

**پرسش:** «لطفاً از زمانی بگویید که با یک مشکل جدی در محل کار روبرو شدید و باید برای آن راه حلی پیدا می‌کردید.»

**پاسخ داوطلب به روش** STAR**:**

* **وضعیت (**Situation**):** در یکی از پروژه‌های شرکت، ناگهان تأمین‌کننده اصلی ما اعلام کرد که نمی‌تواند در زمان مقرر مواد اولیه را برساند.
* **وظیفه (**Task**):** من مسئول پروژه بودم و باید از تأخیر در تولید و ارسال به مشتری جلوگیری می‌کردم.
* **اقدام (**Action**):** در ابتدا با بخش خرید و زنجیره تأمین جلسه‌ای برگزار کردم تا تأمین‌کننده‌های جایگزین را بررسی کنیم. سپس با تیم تولید، برنامه‌ریزی مجددی انجام دادیم تا با مواد اولیه موجود بخشی از محصول را تولید کنیم. همچنین با مشتری تماس گرفتم و شرایط را شفاف‌سازی کردم تا اعتماد او را حفظ کنم.
* **نتیجه (**Result**):** با این اقدامات توانستیم پروژه را تنها با دو روز تأخیر تحویل دهیم و حتی مشتری بابت شفاف‌سازی و مدیریت بحران از ما تشکر کرد.

**جدول (1-1): فرم ارزیابی مصاحبه بر اساس شایستگی‌ها**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **زمان** | **رفتار کلامی مشاهده‌شده** | **رفتار غیرکلامی مشاهده‌شده** | **کد شایستگی مربوطه** | **توضیحات تکمیلی ارزیاب** |
| 08:00 | توصیف دقیق تجربه حل مسئله در محیط کاری | تماس چشمی مناسب، لحن مطمئن | حل مسئله | نیاز به مثال بیشتر داشت |
| 08:02 | استفاده از «ما» به جای «من» | مکث طولانی، نگاه به پایین | مسئولیت‌پذیری | نقش شخصی مبهم بود |
| 08:04 | ارائه راهکار خلاقانه برای کاهش هزینه | لبخند، استفاده از حرکات دست | نوآوری | بسیار شفاف و الهام‌بخش |
| 08:06 | توصیف تجربه موفق در هدایت تیم در زمان بحران | حرکات دست منظم، نگاه مستقیم | رهبری | نشان از تسلط و تجربه بالا در رهبری بحران |
| 08:12 | اشاره به کار داوطلبانه در کنار شغل اصلی | لبخند ملایم، تن صدای گرم | تعهد سازمانی | حس مسئولیت اجتماعی قابل تحسین |
| 08:14 | توصیف مدیریت زمان بین پروژه‌های مختلف | نشانه‌هایی از تمرکز بالا | مدیریت زمان | قابل قبول، اما نیاز به داده دقیق‌تر داشت |
| 08:16 | پاسخ با مثال عینی در مورد اختلاف نظر با همکار | لبخند همراه با کمی مکث | حل تعارض | تمایل به صلح مشهود، ولی جزئیات تعامل کم‌رنگ بود |
| 08:18 | اشاره به ایده‌پردازی در جلسات ماهانه | مکث‌های کوتاه برای تفکر، تن صدای محکم | خلاقیت | مثال جذاب اما می‌توانست نوآورانه‌تر باشد |
| 08:20 | توصیف احساس همدلی با کارمند جدید تیم | حالت بدن متمایل به جلو، ابراز همدردی با چهره | هوش هیجانی | عالی در درک و همدلی با دیگران |
| 08:22 | توضیح درباره سازگاری با نرم‌افزار جدید علی‌رغم مقاومت اولیه | لبخند هنگام توصیف تغییر نظر | انطباق‌پذیری | نشان‌دهنده انعطاف‌پذیری در شرایط نوین |
| 08:24 | ذکر تجربه در بهبود فرآیند خدمات مشتریان | استفاده از انگشت اشاره برای تاکید | مشتری‌مداری | مثال عملی، نشان‌دهنده اهمیت‌دادن به رضایت مشتری |

در جدول (1-2)، برخی از شایستگی ها، نمونه سوالات مرتبط با این شایستگی ها و مصادیق رفتاری مطلوب مد نظر ارزیاب ها جهت راهنمایی بیشتر شما آورده شده است.

**جدول (1-2): نمونه شایستگی‌ها و مصادیق رفتاری مربوطه**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **شایستگی** | **نمونه سوالات مصاحبه** | **مصادیق رفتاری مطلوب** |
| **حل مسئله** | در مورد زمانی صحبت کنید که با مشکلی غیرمنتظره در کار مواجه شدید. چه کردید؟ | تحلیل دقیق موقعیت، ارائه چند راهکار، ارزیابی نتایج، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها |
| **مسئولیت‌پذیری** | مثالی بزنید از زمانی که مسئولیت کاری را کاملاً به‌عهده گرفتید. نتیجه چه بود؟ | پذیرش مسئولیت شخصی، عدم سرزنش دیگران، پیگیری تا حصول نتیجه |
| **مهارت ارتباطی** | زمانی را توصیف کنید که مجبور شدید پیام سختی را به یکی از همکاران منتقل کنید. | گوش دادن فعال، شفافیت در بیان، دریافت بازخورد، مدیریت اختلاف‌ها |
| **انطباق‌پذیری** | از موقعیتی بگویید که مجبور به سازگاری سریع با شرایط جدید شدید. چگونه برخورد کردید؟ | واکنش مناسب به تغییر، حفظ تمرکز و عملکرد در شرایط متغیر |
| **رهبری** | در مورد زمانی بگویید که مسئولیت هدایت یک تیم را بر عهده داشتید. چگونه تیم را پیش بردید؟ | الهام‌بخشی، هدایت تیم، تعیین هدف، ارزیابی عملکرد، ایجاد انگیزه |

**1-5- یادداشت برداری**

اگر مصاحبه‌کننده‌ها هنگام صحبت‌های شما یادداشت‌برداری می‌کنند و یا در حین گفت‌وگو، صحبتتان را قطع می کنند، جای نگرانی نیست. این کاملاً طبیعی است و نشانه‌ی توجه و دقت آنها به صحبت‌های شماست، نه علامتی منفی.

با این حال، زیاده‌روی در یادداشت‌برداری توسط مصاحبه‌کنندها می‌تواند گاه باعث ایجاد حس اضطراب یا دشواری در برقراری ارتباط صمیمانه شود. برای کنترل این وضعیت، توصیه می‌شود هنگام پاسخ دادن، با حوصله، شمرده و با سرعتی متعادل صحبت کنید. همچنین، در مواقع لازم با تغییر تن و لحن صدا، بر نکات مهم تأکید نمایید.

معمولاً به داوطلبان اطلاع داده می‌شود که طی مصاحبه، یادداشت‌برداری انجام خواهد شد و ممکن است مصاحبه‌گر در میان صحبت‌ها وقفه ایجاد کند. بنابراین، این موضوع را به عنوان مزاحمت در نظر نگیرید.

برخی از اطلاعاتی که مصاحبه‌کننده ها در فرم مصاحبه ثبت می‌کند عبارتند از: تاریخ مصاحبه، ساعت، مدت زمان مصاحبه، نام و عنوان شغلی داوطلب. علاوه بر این اطلاعات کلی، مصاحبه‌کنندها باید پاسخ‌های شما به هر سؤال را ثبت کنند و نکات کلیدی که به ارزیابی شایستگی‌های مدنظر کمک می‌کند را برجسته نمایند.  *این نکات معمولاً شامل موارد زیر می باشند.*

* پاسخ های اولیه مبهم، دوپهلو، سر باز زننده، و یا ناقص شما که به طور کامل به سوال اصلی نپرداخته اید.
* سکوت های طولانی شما.
* عدم ارتباط چشمی، مثلاً نگاه کردن به سقف.
* تایید و تصدیق مطالب و سوال پرسیدن در مواقعی که موضوعی را متوجه نشده اید به عنوان یک امتیاز مثبت.
* کنکاش کردن، برنامه ریزی، هدف گذاری نمودن، نوآوری و خلاقیت در جواب ها و نتیجه گیری مثبت.
* مد نظر قرار دادن زمان، مثلاً با نگاه کردن به ساعت خود و یا تذکر زمان به دگر همکاران.
* تفکر سیستمی و استراتژیک داشتن و در نظر گرفتن همه جوانب.
* تحلیل درست مساله و فرایند حل مساله.
* لبخند زدن، استفاده از ضرب المثل ها و حس شوخ طبعی مناسب و در شان جلسه.
* ادب، نزاکت توام با منطق و قاطعیت و ...
* رهبر تیم بودن و هدایت درست آنها برای نتیجه گیری منطقی از رفتارها.
* در تمارین گروهی که معمولاً چندین نفر هستید، قطع حرف دیگر داوطلبین و یا اطاله کلام بیش از حد و جواب پرت دادن.

**نکته:** لازم به ذکر است که در همه ابزارهای ارزیابی شایستگی (مصاحبه، بحث گروهی، بازی مدیریتی و ...) ارزیاب ها صحبت های شما را یادداشت و علاوه بر آن ممکن است صدای شما را نیز ضبط نمایند. البته قبل از ضبط صدای شما این موضوع را به شما اطلاع می دهند.

فصل دوم

**ابزارها و آزمون های**

**کانون های ارزیابی شایستگی**

**مقدمه**

در کانون‌های ارزیابی، پس از استخراج شایستگی‌های مرتبط با مشاغل هدف، لازم است ابزارهایی در اختیار داشته باشند که بتوانند این شایستگی‌ها را در داوطلبان به‌درستی بسنجند. این ابزارها، مجموعه‌ای درهم‌تنیده از روش‌ها و تکنیک‌هایی هستند که با هدف ارزیابی دقیق و چندجانبه طراحی شده‌اند. انتخاب صحیح ابزارها، نقش کلیدی در سنجش مؤثر شایستگی‌ها دارد؛ چرا که تنها با به‌کارگیری ابزار مناسب می‌توان به ارزیابی دقیق و معتبری دست یافت.

آزمون ها و ابزارهای ارزیابی شایستگی، یکی از پنج رکن اصلی کانون‌های ارزیابی به شمار می‌روند و در یک دسته‌بندی کاربردی، می‌توان آن‌ها را به سه گروه فردی، بین‌فردی و گروهی تقسیم کرد. از نظر نوع کاربرد، ماهیت و شیوه اجرا نیز این ابزارها در دو دسته‌ی کلی تمرینی (شبیه‌سازی) و غیرتمرینی جای می‌گیرند.

ابزارهای غیرتمرینی شامل مواردی همچون مصاحبه‌ها، آزمون‌های سنجش هوش و خلاقیت، و آزمون‌های تحلیل شخصیت هستند. در مقابل، ابزارهای تمرینی معمولاً شامل موردکاوی، ایفای نقش، بحث‌های گروهی، بازی‌های مدیریتی، ارائه‌های شفاهی، و جستجوی اطلاعات می‌شوند.

پس از طراحی مدل شایستگی‌ها، باید مشخص شود که هر یک از این شایستگی‌ها با کدام ابزار قابل ارزیابی است. در این فصل، رایج‌ترین ابزارهایی را که در کانون‌های ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرند معرفی و بررسی خواهیم کرد.

شایان ذکر است که مصاحبه، همواره یکی از ابزارهای پرکاربرد در فرآیند ارزیابی محسوب می‌شود، اما به دلیل اینکه در فصل اول و سایر فصول کتاب به‌تفصیل درباره آن سخن گفته‌ایم، در این بخش به آن نخواهیم پرداخت. همچنین لازم است یادآوری شود که در فصل ششم، انواع شایستگی‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، مصادیق رفتاری و نمونه سؤالات مرتبط با هر شایستگی به‌طور کامل شرح داده شده‌اند[[17]](#footnote-17).

**2-1- انواع ابزارها و آزمون های ارزیابی**

 ابزارها و آزمون های ارزیابی، به روش های مختلف و بر مبنای ماهیت، هدف، نوع شایستگی های مد نظر برای ارزیابی، نوع رفتار و عملکردی که انتظار می رود ارزیاب شونده از خود بروز دهد و ... طبقه بندی می شوند.

**1-2 -1-** آزمون های بررسی و تحلیل رفتار و **شخصیت**

برای سنجش شایستگی‌های انتخاب‌شده، یکی از آزمون‌های استاندارد روان‌شناختی متناسب با آن شایستگی‌ها انتخاب و در اختیار شرکت‌کنندگان قرار می‌گیرد. این آزمون‌ها عمدتاً مبتنی بر خوداظهاری بوده و هدف از اجرای آن‌ها، ارزیابی دقیق شایستگی‌های مورد نظر است. تحلیل نتایج با در نظر گرفتن اعتبار، پایایی و دقت ابزار صورت می‌گیرد. در کانون‌های ارزیابی، بسته به تخصص و مهارت ارزیابان و کارشناسان تیم ارزیابی، از آزمون‌های گوناگونی استفاده می‌شود. از جمله رایج‌ترین این آزمون‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: آزمون شخصیت MBTI، آزمون شخصیت نئو (NEO)، مدل رفتاری دیسک (DISC)، آزمون شناخت تمایلات شغلی هالند (Holland). *در ادامه، برخی از مهم‌ترین آزمون‌های تحلیل رفتار و شخصیت معرفی می‌شوند:*

**الف) آزمون MBTI (شاخص تیپ‌های مایرز-بریگز)**  
**هدف:** شناسایی ترجیحات ذهنی و رفتاری در قالب ۴ بعد اصلی شخصیت (برون‌گرایی-درون‌گرایی، شهودی-حسی، فکری-احساسی، قضاوتی-ادراکی).  
**انواع سؤال‌ها:**

* جفت‌های انتخابی مانند: «در یک مهمانی بزرگ، معمولاً انرژی می‌گیرم / انرژی از دست می‌دهم.»
* سنجش سبک تصمیم‌گیری: «ترجیح می‌دهم تصمیماتم بر پایه‌ی منطق / احساس باشد.»

**مهارت‌های مورد ارزیابی:**

* سبک تعامل اجتماعی
* شیوه‌ی پردازش اطلاعات
* شیوه‌ی تصمیم‌گیری و اولویت‌های زندگی

**ب) آزمون NEO (پنج عامل بزرگ شخصیت)**  
**هدف:** سنجش پنج بعد اصلی شخصیت: روان‌رنجوری، برون‌گرایی، انعطاف‌پذیری، موافق بودن، وجدان‌مندی.  
**انواع سؤال‌ها:**

* مقیاس‌های لیکرتی: «اغلب احساس اضطراب دارم.» (از کاملاً مخالفم ← تا ← کاملاً موافقم)
* ارزیابی نگرش و واکنش در موقعیت‌های اجتماعی و شغلی.

**مهارت‌های مورد ارزیابی:**

* پایداری هیجانی
* مهارت‌های اجتماعی
* انعطاف‌پذیری شناختی
* مسئولیت‌پذیری و وجدان کاری

**ج) آزمون DISC (مدل رفتاری دیسک)**  
**هدف:** تحلیل سبک‌های رفتاری افراد بر مبنای چهار بعد اصلی: سلطه‌گری، تأثیرگذاری، ثبات، تطبیق‌پذیری.  
**انواع سؤال‌ها:**

* انتخاب ویژگی غالب: «در کار تیمی بیشتر: رهبری می‌کنم/ دیگران را حمایت می‌کنم/ قوانین را دنبال می‌کنم/ بر نتایج تأکید دارم.»
* مقایسه‌ی گرایش‌های رفتاری در شرایط چالش‌برانگیز.

**مهارت‌های مورد ارزیابی:**

* سبک رهبری
* توانایی تعامل با دیگران
* مدیریت تغییر
* شیوه‌ی واکنش به فشار و تعارض

**د) آزمون تمایلات شغلی هالند (RIASEC)**

**هدف:** شناسایی رغبت‌های حرفه‌ای بر اساس ۶ دسته‌ی شغلی: واقع‌گرا، جستجوگر، هنری، اجتماعی، متهور، قراردادی.  
**انواع سؤال‌ها:**

* پرسش‌های خودارزیابی: «از کار با ماشین‌آلات لذت می‌برم.»
* بررسی گرایش به مشاغل خاص.

**مهارت‌های مورد ارزیابی:**

* شناخت علایق شغلی
* پیش‌بینی رضایت شغلی
* تناسب فرد- شغل

در جدول مقایسه‌ای (2-1)، ویژگی های آزمون‌های رایج تحلیل رفتار و شخصیت در کانون‌های ارزیابی را آورده‌ایم.

**جدول (2-1): ویژگی های آزمون‌های تحلیل رفتار و شخصیت**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **نام آزمون** | **هدف اصلی** | **شایستگی‌های قابل ارزیابی** | **کاربرد رایج در کانون ارزیابی** | **نوع سؤال** | **سطح عملکرد (امتیاز 1 تا 5)** |
| MBTI | شناسایی تیپ‌های شخصیتی بر اساس ترجیحات ذهنی و رفتاری | سبک ارتباطی، تصمیم‌گیری، تعارض، محیط کاری ترجیحی | انتخاب مسیر شغلی، تیم‌سازی، توسعه فردی | انتخاب‌های دوتایی، سنجش ترجیحات | 1) ناسازگار ←  5) بسیار سازگار |
| NEO | سنجش پنج عامل اصلی شخصیت (روان‌رنجوری، برون‌گرایی، ...) | ثبات هیجانی، مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، تعامل اجتماعی | ارزیابی عمقی شخصیت، پیش‌بینی عملکرد شغلی | مقیاس لیکرت، خودگزارشی | 1) ضعیف ←  5) قوی و متعادل |
| DISC | تحلیل سبک رفتاری افراد در محیط کاری | سبک رهبری، تعاملات اجتماعی، ترجیحات رفتاری | تعیین سبک مدیریت، ارزیابی سازگاری در تیم | پرسش‌های انتخابی، موقعیتی | 1) ناسازگار ←  5) انعطاف‌پذیر و مؤثر |
| Holland | شناسایی تمایلات شغلی و علاقه‌مندی‌های حرفه‌ای | تناسب شغلی، انگیزش درونی، رضایت شغلی | راهنمایی شغلی، طراحی مسیر توسعه حرفه‌ای | خودارزیابی علاقه‌ها | 1) عدم تطابق ← 5) تطابق کامل |

**1-2 -2-** آزمون های بررسی هوش و خلاقیت

در گستره‌ پیچیده‌ ذهن انسان، هوش و خلاقیت چون دو رودخانه‌ روان و موازی، روان آدمی را شکل می‌دهند. هوش، توان پردازش منطقی، حل مسئله و سازگاری با موقعیت‌های پیچیده را نمایان می‌سازد؛ در حالی که خلاقیت، همان نیرویی است که انسان را از چارچوب‌های مرسوم فراتر می‌برد و امکان کشف، نوآوری و آفرینش را فراهم می‌آورد.

آزمون‌های هوش و خلاقیت، ابزارهایی‌اند که پژوهشگران، روانشناسان و متخصصان آموزش برای سنجش توانمندی‌های شناختی و تخیلی افراد از آن‌ها بهره می‌گیرند. این آزمون‌ها نه‌تنها در حوزه‌های روان‌سنجی و آموزش، بلکه در استخدام، هدایت استعدادها و طراحی برنامه‌های رشد فردی نیز کاربرد دارند.در عصر حاضر که نوآوری و تفکر منتقدانه ارزشی هم‌سنگ دانش یافته‌اند، شناخت دقیق ظرفیت‌های هوشی و خلاقانه افراد، گامی بنیادی در مسیر شکوفایی استعدادهای فردی و پیشرفت جمعی به شمار می‌آید. *در زیر چند نمونه از این آزمون ها آورده شده:*

**الف) آزمون خلاقیت تورنس**

**نوع سوالات:**

* تصویری: تکمیل تصاویر ناقص (مثل دایره یا خطوط ناتمام) با استفاده از تخیل.
* کلامی: پرسش‌هایی مانند «موارد استفاده غیرعادی از یک آجر چیست؟» یا «اگر کسی نتواند دروغ بگوید، دنیا چگونه خواهد بود؟»

**هدف:** سنجش تفکر خلاق (واگرا) در ابعاد اصالت، انعطاف‌پذیری، بسط و روانی.

**مهارت‌های مورد ارزیابی:** خلاقیت واگرا، تولید ایده‌های نو، تخیل، تفکر انعطاف‌پذیر، و توانایی نگاه متفاوت به مسائل.

**ب) آزمون هوش ریون**

**نوع سوالات:** ماتریس‌های تصویری با یک خانه‌ی خالی که آزمودنی باید با کشف الگو، گزینه‌ی صحیح را انتخاب کند.

**هدف:** ارزیابی هوش غیرکلامی و استدلال انتزاعی (تصویری).

**مهارت‌های مورد ارزیابی:** تشخیص الگو، منطق تصویری، هوش سیال، توانایی استدلال و استنتاج بصری.

**ج) آزمون هوش هیجانی بار-آن**

**نوع سوالات:** پرسشنامه‌ی خودگزارشی با پاسخ‌دهی بر اساس طیف (مثلاً از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم).

**هدف:** سنجش پنج مؤلفه‌ی اصلی هوش هیجانی: خودآگاهی هیجانی، کنترل تکانه، مهارت‌های میان‌فردی، تصمیم‌گیری، و خوش‌بینی/سازگاری.

**مهارت‌های مورد ارزیابی:** درک و مدیریت احساسات، خودتنظیمی، همدلی، مهارت‌های ارتباطی، تاب‌آوری در برابر فشارهای روانی و اجتماعی.

**د) آزمون هوش وکسلر برای بزرگسالان**

**نوع سوالات:** ترکیبی از سؤالات کلامی (واژگان، شباهت‌یابی، محاسبه) و عملکردی (طراحی با مکعب، حافظه عددی).

**هدف:** سنجش هوش کلی (IQ) و عملکرد شناختی در ابعاد کلامی و غیرکلامی.

**مهارت‌های مورد ارزیابی:** حافظه کاری، تحلیل مفاهیم، استدلال عددی، مهارت‌های فضایی، درک زبانی، تفکر منطقی، سرعت پردازش.

**ه) آزمون هوش سیال کتل**

**نوع سوالات:** سؤالات تصویری شامل اشکال هندسی، دنباله‌ها و روابط منطقی بین تصاویر؛ مستقل از زبان و فرهنگ.

**هدف:** ارزیابی هوش سیال، یعنی توانایی حل مسائل جدید بدون اتکا به دانش قبلی.

**مهارت‌های مورد ارزیابی:** تحلیل الگوها، استنتاج غیرکلامی، توانایی حل مسائل پیچیده، و تفکر استقرایی.

**و) آزمون هوش چندگانه گاردنر**

**نوع سوالات:** پرسشنامه‌ی خودگزارشی با پاسخ‌های بله/خیر یا طیفی، متناسب با هر نوع هوش.

**هدف:** شناسایی نوع یا انواع غالب هوش در افراد برای درک توانمندی‌ها و هدایت رشد فردی.

**مهارت‌های مورد ارزیابی:** بسته به نوع هوش: توانایی کلامی، استدلال ریاضی، ذوق موسیقایی، تجسم فضایی، مهارت حرکتی، درک بین‌فردی، درون‌نگری، و ارتباط با طبیعت.

**جدول (2-2): ویژگی‌های آزمون‌های هوش و خلاقیت**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **نام آزمون** | **هدف اصلی** | **شایستگی‌های قابل ارزیابی** | **کاربرد رایج در حوزه‌های شناختی و تربیتی** | **نوع سؤال** | **سطح عملکرد (امتیاز 1 تا 5)** |
| **تورنس (خلاقیت)** | سنجش تفکر واگرا و خلاقیت در قالب مؤلفه‌هایی چون بسط، اصالت و انعطاف | ایده‌پردازی، تخیل، انعطاف‌پذیری فکری، تفکر خارج از چارچوب | شناسایی استعدادهای خلاق، طراحی برنامه رشد خلاقیت، آموزش نوآورانه | تصویری (کامل کردن اشکال)، کلامی (پاسخ باز) | 1) پاسخ کلیشه‌ای ← 5) نوآورانه و متنوع |
| **ریون (هوش تصویری)** | ارزیابی هوش غیرکلامی و استدلال منطقی در قالب الگوهای تصویری | تشخیص الگو، منطق تصویری، استنتاج غیرکلامی | انتخاب نیروهای مستعد، تحقیقات شناختی، ارزیابی در محیط‌های چندفرهنگی | چندگزینه‌ای با الگوهای تصویری ناقص | 1) حدس تصادفی ← 5) استنتاج دقیق و منطقی |
| **بار-آن (هوش هیجانی)** | سنجش پنج مؤلفه اصلی هوش هیجانی | خودآگاهی، کنترل هیجانات، مهارت‌های اجتماعی، تصمیم‌گیری، خوش‌بینی | رشد فردی، آموزش مدیران، ارتقاء ارتباطات بین‌فردی | پرسشنامه خودگزارشی، مقیاس لیکرت | 1) واکنش‌پذیر و ناپایدار ←  5) متعادل و هوشمندانه |
| **وکسلر بزرگسالان (WAIS)** | سنجش هوش کلی و عملکرد شناختی در دو بعد کلامی و عملی | حافظه، منطق، مهارت‌های کلامی، تجسم فضایی، دقت، محاسبات ذهنی | ارزیابی جامع شناختی، تشخیص ناتوانی‌های یادگیری، پژوهش‌های روان‌سنجی | کلامی، عملی، سوالات باز و عملکردی (طراحی، شباهت‌یابی، تعریف واژه‌ها) | 1) پاسخ نادرست یا ناقص ←  5) پاسخ دقیق و سریع |
| **کتل (CFIT)** | سنجش هوش سیال مستقل از فرهنگ و زبان | تحلیل تصویری، استدلال انتزاعی، تکمیل دنباله‌ها | سنجش هوش در شرایط بین‌فرهنگی، انتخاب استعدادها در آزمون‌های عمومی | تصویری، تکمیل دنباله‌ها، تشخیص روابط بین اشکال | 1) پاسخ بر اساس حدس ←  5) تحلیل عمیق و استنتاجی |
| **گاردنر (هوش چندگانه)** | شناسایی انواع مختلف هوش (8گانه) و درک تنوع هوشی | هوش‌های زبانی، منطقی، موسیقایی، فضایی، جنبشی، بین‌فردی، درون‌نگر، طبیعت‌گرا | طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب، توسعه مسیر شغلی، خودشناسی | خودگزارشی، پرسشنامه علاقه‌مندی‌ها (بله/خیر) | 1) عدم شناخت یا ضعف در نوع هوش ←  5) تسلط و کاربرد مؤثر |

**1-2 -3- ابزارهای ارزیابی**

کانون‌های ارزیابی، بر پایه مدل شایستگی، منابع موجود، شرایط اجرایی و میزان تسلط مورد انتظار، از انواع گوناگونی از ابزارهای ارزیابی بهره می‌برند. در این بخش، رایج‌ترین ابزارهای مورد استفاده در این کانون‌ها مرور می‌شود.

به‌طور کلی، شواهد مرتبط با توانمندی‌های افراد از سه طریق اصلی ارزیابی می‌شوند. برای شایستگی‌هایی که از اهمیت کمتری برخوردارند، استفاده از یک یا دو ابزار کفایت می‌کند. با این حال، برای سنجش دقیق‌تر و معتبرتر شایستگی‌های کلیدی، ارزیابی در موقعیت‌های مختلف ضروری است؛ چرا که افراد انتظار دارند عملکردشان در زمینه‌های گوناگون و شرایط متنوع مورد سنجش قرار گیرد. بنابراین، محتوای ابزارهای ارزیابی باید منعکس‌کننده تنوع موقعیت‌های شغلی و رفتاری باشد. در این راستا، ابزارها را می‌توان در سه گروه کلی دسته‌بندی کرد: ابزارهای گروهی، ابزارهای دو نفره (یک به یک) و ابزارهای انفرادی.

شایان ذکر است که در طراحی فرایند ارزیابی، معمولاً پس از یک تمرین گروهی، یک تمرین انفرادی نیز گنجانده می‌شود تا ابعاد مختلف عملکرد فردی و اجتماعی ارزیابی گردد. دسته‌بندی این ابزارها در جدول (2-3) ارائه شده است. لازم به ذکر است که، معمولاً بعد از یک تمرین گروهی یک تمرین انفرادی را استفاده می کنند.

**جدول (2-3): دسته بندی ابزارهای ارزیابی از نظر موقعیت اجرا**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ابزارهای ارزیابی فردی** | **ابزارهای ارزیابی بین فردی** | **ابزارهای ارزیابی گروهی** |
| - تمرین تحلیلی (موردکاوی)  - کارتابل/کازیه/کارپوشه | - مصاحبه  - ارائه مطلب (ارائه شفاهی)  - شبیه سازی مصاحبه (ایفای نقش)  - تمرین کشف حقیقت (جستجوی اطلاعات) | - بحث گروهی  - بازی مدیریتی  - ارزیابی یا بازخورد ۳۶۰ درجه |

**1-2 -3-**1- موردکاوی[[18]](#footnote-18)

 تمرین تحلیلی (موردکاوی یا مطالعه موردی) یکی از رایج‌ترین ابزارهای تحلیلی در کانون‌های ارزیابی است که با هدف سنجش توانایی شرکت‌کنندگان در تحلیل مسائل شغلی، ارائه راه‌حل‌های منطقی و تصمیم‌گیری اثربخش طراحی می‌شود. در این تمرین، یک موقعیت فرضی شبیه‌سازی‌شده که مشابه مسائل واقعی در محیط‌های سازمانی است، به‌صورت مکتوب در اختیار داوطلب قرار می‌گیرد.

داوطلب موظف است در زمان مقرر با تحلیل ابعاد مختلف مسأله، راهکارهای پیشنهادی خود را تدوین و ارائه کند. در برخی موارد، امکان دارد بخشی از تحلیل نیز به‌صورت شفاهی مورد پرسش قرار گیرد. این تمرین معمولاً به‌صورت انفرادی انجام می‌شود و هدف آن، ارزیابی مهارت‌های تحلیلی، تصمیم‌گیری و میزان آگاهی از زمینه‌های سازمانی است.

**تحویل متن موردکاوی:**

* به هر ارزیابی‌شونده یک متن مکتوب شامل شرح موقعیت، داده‌ها و اطلاعات لازم داده می‌شود.
* متن می‌تواند شامل: آمار، نامه‌ها، گزارش‌ها، شکایات مشتریان، یا خلاصه مذاکرات باشد.

**زمان‌بندی:** معمولاً حدود ۳۰ دقیقه به شرکت‌کننده ها زمان داده می‌شود تا متن را تحلیل کند و پاسخ‌های خود را آماده کنند.

**وظیفه ارزیابی‌شونده:**

* شناسایی مسأله اصلی
* تحلیل علل ریشه‌ای
* ارائه راهکارهای خلاق، منطقی و قابل اجرا
* تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی اقدامات
* تهیه خلاصه مکتوب از تحلیل و تصمیمات

**شیوه تحویل خروجی:**

* گاهی فقط یک گزارش کتبی تحویل داده می‌شود.
* گاهی علاوه بر گزارش کتبی، یک ارائه شفاهی یا مصاحبه کوتاه برای دفاع از تحلیل برگزار می‌شود.

**نقش ارزیاب ها:**

* ارزیابان فقط مشاهده‌گر هستند و در حین تحلیل دخالتی نمی‌کنند.
* آن‌ها تحلیل نهایی، کیفیت تصمیمات و شیوه ارائه راهکارها را بر اساس چک‌لیست‌های رفتاری ارزیابی می‌کنند.

**شایستگی‌های مورد ارزیابی:**

* تصمیم‌گیری منطقی
* تفکر تحلیلی
* تفکر راهبردی
* حل مسئله خلاقانه
* درک محیط سازمانی
* مدیریت زمان
* سازماندهی اطلاعات

**نکات کلیدی برای موفقیت در تمرین موردکاوی:**

* به سرعت مسأله اصلی را تشخیص بده. روی مسائل فرعی وقت تلف نکن.
* اطلاعات را دسته‌بندی کن. داده‌های مرتبط و غیرمرتبط را جدا کن.
* تصمیمات خودت را اولویت‌بندی کن. همه اقدامات ارزش یکسان ندارند.
* خلاق باش، ولی غیرواقعی نه. راه‌حل‌ها باید عملی و متناسب با منابع فرضی موجود باشند.
* روشن و منظم بنویس. ساختار پیشنهادی: مقدمه؛ تحلیل مسأله؛ راهکارها؛ اولویت‌بندی؛ نتیجه‌گیری.
* اگر ارائه شفاهی خواستند: با اعتماد به نفس تحلیل خودت را دفاع کن و آماده پاسخ به سؤالات باش.

**نکته تکمیلی:** تمرین موردکاوی معمولاً انفرادی است، ولی در برخی موارد خاص (مثلاً برای سنجش کار تیمی یا رهبری) ممکن است نوعی موردکاوی گروهی طراحی شود. در این حالت ارزیابان رفتار افراد در گروه را هم ارزیابی می‌کنند.

**1-2 -3-** 2- کازیه/ کارتابل

تمرین کازیه کارتابل، از رایج ترین تمرین هایی است که در کانون های ارزیابی مورد استفاده قرار می گیرد. این تمرین ارزیابان و سازمان ها را قادر می سازد تا طیف گسترده ای از توانایی ها و مهارت ها را در شرایطی که بسیار شبیه به محیط کار است در ارزیابی شوندگان مطالعه کنند. در این تمرین، از ارزیابی شونده خواسته می شود مطالبی که در شغل فرضی داده شده که ممکن است با آنها مواجه شود را بررسی کند.

**محتوای تمرین:**

* اطلاعات زمینه‌ای: معرفی شرکت، ساختار، اهداف، نقش فرد و سایر اطلاعات کلی.
* اطلاعات خاص: نامه‌ها، یادداشت‌ها، مستندات روزمره کاری که باید رسیدگی شوند.

**مراحل انجام تمرین:**

1- مرور کامل اطلاعات زمینه‌ای

2- اسکن سریع همه آیتم‌ها

3- اولویت‌بندی آیتم‌ها با کدگذاری رنگی یا علامت‌گذاری

4- طبقه‌بندی موضوعی (فوری، غیر فوری، قابل واگذاری، نیازمند اقدام خاص)

5- تصمیم‌گیری برای هر آیتم (ارجاع، نامه، جلسه، تماس و ...)

6- ارائه دلایل منطقی و شفاف برای اقدامات

**چگونه ارزیابی می‌شوی؟**

* منطقی بودن استدلال‌هات
* نحوه تحلیل و تصمیم‌گیری برای اقدام مستقیم یا تفویض
* سرعت و دقت در تشخیص مسائل کلیدی
* آمادگی‌ات برای پذیرش انتقاد یا تغییر تصمیم
* شفافیت، استدلال‌پذیری و انعطاف‌پذیری

**⏱️مدیریت زمان:**

* استفاده از قانون 80/20: هشتاد درصد وقت برای موارد حیاتی، بیست درصد برای جزئیات
* توجه به وابستگی موضوعات و ترتیب زمانی
* پرهیز از اتلاف وقت روی موارد بی‌اهمیت

**شایستگی‌های مورد ارزیابی:**

* سازماندهی و تفکر تحلیلی
* حل مسئله و تصمیم‌گیری
* مهارت نوشتاری و گزارش‌دهی
* کنترل استرس و مدیریت تضاد
* رهبری و تفویض اختیار
* مدیریت زمان
* مشتری‌مداری و بینش راهبردی

**نکات کلیدی برای موفقیت در تمرین کارتابل:**

* بر نکات اصلی تمرکز کن، نه حاشیه‌ها
* پاسخ‌هات رو منطقی و مستدل ارائه بده
* زمان رو کنترل کن و همه موارد رو پوشش بده
* اگر باید نامه بنویسی، از فرمت رسمی استفاده کن
* همیشه آماده باش که در صورت دریافت بازخورد بهتر، نظر خودت رو تغییر بدی

**1-2 -3-** 3- ارائه مطلب[[19]](#footnote-19)

ارائه مطلب (شفاهی/کتبی) یکی از ابزارهای مهم ارزیابی در مصاحبه‌های شغلی است، به‌ویژه برای مشاغلی که نیاز به تعامل، مدیریت یا رهبری دارند. هدف ارزیاب‌ها بررسی مهارت‌های ارتباطی، اعتمادبه‌نفس، توان تحلیل و هدایت گروهی شماست.

**شیوه اجرا:**

ارائه معمولاً به‌صورت حضوری در مقابل ارزیابان انجام می‌شود. گاهی نیز ارائه در برابر دوربین ضبط شده و بعداً بررسی می‌شود. ابزارهای کمک آموزشی مانند کاغذ، قلم، تخته وایت‌برد، یا اسلاید در اختیار شرکت‌کننده قرار می‌گیرد یا از او خواسته می‌شود بدون ابزار کمک ارائه دهد.

**زمان‌بندی:**

شرکت‌کننده معمولاً حدود ۲۰ تا ۴۵ دقیقه فرصت آماده‌سازی دارد تا محتوای ارائه خود را بر اساس موضوع یا سناریوی داده‌شده طراحی کند. سپس ۵ تا ۱۰ دقیقه برای اجرای ارائه در نظر گرفته می‌شود. در برخی موارد نیز ۵ دقیقه پایانی به سؤالات ارزیابان اختصاص دارد.

**وظیفه ارزیابی‌شونده:**

ارزیابی‌شونده باید در این تمرین ابتدا موضوع را تحلیل کرده و محتوایی منسجم و قابل فهم برای ارائه آماده کند. او باید مطالب را در قالبی روشن و ساختاریافته (مقدمه، بدنه و جمع‌بندی) بیان کرده و در زمان تعیین‌شده به‌صورت روان و با اعتماد به نفس آن را ارائه دهد. اگر سؤالی مطرح شود، باید با آرامش و منطق پاسخ دهد.

**نقش ارزیابان:**

ارزیابان نقش مشاهده‌گر و تحلیل‌گر دارند. آن‌ها به دقت مواردی مانند نحوه بیان، میزان تسلط شرکت‌کننده بر موضوع، ساختار منطقی سخنان، زبان بدن، و میزان تأثیرگذاری را بررسی می‌کنند. در صورت وجود بخش پرسش و پاسخ، ارزیابان با طرح سؤال‌های هدفمند، تسلط و انعطاف ذهنی فرد را نیز ارزیابی می‌کنند.

**شایستگی‌های مورد ارزیابی:**

* مهارت‌های ارتباطی و بیانی
* تفکر ساختاریافته و منطقی
* اعتماد به نفس و حضور ذهن
* مدیریت زمان
* توانایی متقاعدسازی و نفوذ کلام
* تحلیل داده‌ها و ارائه راه‌حل

در مواردی خاص، چگونگی تحلیل موضوع و ارائه راه‌حل نیز سنجیده می‌شود که به شایستگی «حل مسئله» مربوط می‌شود.

**توصیه‌های کلیدی محتوای تمرین:**

* از یک مقدمه جذاب و کوتاه استفاده کن تا توجه ارزیاب را جلب کنی.
* در بدنه ارائه، ۲ تا ۳ محور اصلی را بیان کن و هر کدام را با مثال یا توضیح کامل کن.
* در پایان، نتیجه‌گیری یا پیشنهاد راه‌حل بده.
* در تمام طول ارائه، بر زمان‌بندی مسلط باش و آن را رعایت کن.
* زبان بدن، تماس چشمی، تن صدا و اعتماد به نفس نقش تعیین‌کننده‌ای دارند.
* اگر سؤالی پرسیده شد، پاسخ کوتاه، روشن و منطقی بده و آرامش خود را حفظ کن.

**در روز ارائه چه اتفاقی می‌افتد؟**

* ممکن است ابزارهایی مثل وایت‌برد، پروژکتور یا پاورپوینت در اختیار شما باشد.
* گاهی بر اساس یک سناریوی واقعی یا بحث گروهی قبلی، باید ارائه‌ای آماده کنی.
* در پایان، پرسش و پاسخ ۵ دقیقه‌ای خواهی داشت.
* ارزیابان رفتار شما را طبق مدل شایستگی ثبت می‌کنند.

**چطور آماده شوید؟**

* اگر موضوع از قبل داده شده: تحقیق، مشورت، و تمرین کن.
* اگر روز مصاحبه اعلام می‌شود: حدود ۱ ساعت زمان برای آمادگی خواهی داشت.
* ایده‌هایتان را در قالب سه محور اصلی سازمان‌دهی کنید. مثلاً: «چرا این شغل را به من بدهید؟»

1- مهارت‌ها و تجربه‌ها

2- ویژگی‌های شخصیتی

3- کمک به آینده سازمان

**نکات کلیدی برای ارائه موفق:**

* مقدمه قوی + معرفی موضوع
* نکات کلیدی با مثال
* استفاده مناسب از ابزارهای بصری
* ارتباط چشمی، لبخند، اعتمادبه‌نفس
* پایان‌بندی مؤثر + دعوت به پرسش

**تمرین قبل از ارائه:**

* با صدای بلند تمرین کن (جلوی آینه، دوستان یا با تایمر)
* زمان ارائه را رعایت کن (محدودیت دارید!)
* سناریوهای احتمالی را مرور و پاسخ‌های هوشمند آماده کن.

**1-2 -3**- 4- ایفای نقش[[20]](#footnote-20)

ایفای نقش یکی از مؤثرترین ابزارهای ارزیابی برای بررسی مهارت‌های اجتماعی، ارتباطی و مدیریتی است. این تمرین برای شغل‌هایی که تعامل بین‌فردی بالایی دارند (مثل مدیریت، فروش، مذاکره و...) بسیار کاربردی است.

**روش اجرا:**

* به شما یک سناریوی شغلی واقعی داده می‌شود (مثلاً جلسه با مشتری ناراضی یا گفت‌وگو با کارمند مشکل‌دار).
* شما در نقش اصلی قرار می‌گیرید (مثلاً مدیر، فروشنده یا مشاور).
* یک بازیگر حرفه‌ای نقش مقابل را ایفا می‌کند.
* ارزیاب رفتار شما را بر اساس شایستگی‌ها ثبت می‌کند.

⏱**زمان معمول ایفای نقش:** ۳۰ تا ۶۰ دقیقه  
🎯**هدف:** رسیدن به توافق، ارائه راه‌حل، حفظ آرامش، تأثیرگذاری

**در حین ایفای نقش چه باید کرد؟**

* سناریو را خوب بخوان و هدف‌ت را مشخص کن.
* با آرامش و منطق گفت‌وگو را هدایت کن.
* شنونده فعال باش و واکنش مناسب نشان بده.
* راه‌حل ارائه بده، فقط حرف نزن.
* مهارت مذاکره، همدلی و تصمیم‌گیری را نشان بده.

**چرا ایفای نقش مهم است؟**

* کاملاً واقعی و تعاملی است.
* نقاط قوت و ضعف‌تان را در موقعیت‌های فشار بالا نشان می‌دهد.
* ارزیاب می‌فهمد آیا در موقعیت واقعی هم توانمند هستید یا نه.

**شایستگی‌های مورد ارزیابی:**

* توانایی حل مسئله
* مهارت‌های بین‌فردی
* مدیریت تعارض
* تصمیم‌گیری در شرایط فشار
* هوش هیجانی
* قاطعیت و انعطاف‌پذیری
* مهارت‌های مذاکره و متقاعدسازی

**نقش ارزیابان:**  
ارزیابان نقش مشاهده‌گر دارند و عملکرد رفتاری و کلامی شما را در طول ایفای نقش ثبت و تحلیل می‌کنند. در برخی موارد، خود ارزیابان نیز ممکن است در ایفای نقش شرکت داشته باشند.

**نکات کلیدی برای موفقیت در ایفای نقش:**

* موقعیت و نقش را به‌درستی تحلیل کنید
* اهداف نقش را مشخص کنید (مثلاً رضایت مشتری یا حل بحران)
* سبک ارتباطی مناسب با موقعیت را انتخاب کنید (محترمانه، قاطع، همدلانه و ...)
* از تکنیک‌های پرسشگری و بازخورد مؤثر استفاده کنید
* اعتماد به نفس داشته باشید و واکنش‌های واقعی و منطقی نشان دهید

**در روز ارائه چه اتفاقی می‌افتد؟**

شما وارد اتاق ارزیابی می‌شوید، نقش و موقعیت برایتان توضیح داده می‌شود (در لحظه یا از قبل مشخص شده)، مدت کوتاهی برای آماده‌سازی دارید و سپس ایفای نقش آغاز می‌شود. ارزیابان مشاهده می‌کنند و گاهی در نقش طرف مقابل با شما وارد تعامل می‌شوند.

**چطور آماده شوید؟**

🔹 **اگر موضوع از قبل داده شده باشد:**

* درباره موضوع تحقیق کنید
* با افراد با تجربه مشورت کنید
* نقش خود را تمرین کنید، ترجیحاً با یک دوست یا مربی
* نقاط قوت و ضعف خود را بشناسید و روی بهبودشان کار کنید

🔹 **در هر صورت:**

* اعتماد به نفس داشته باشید
* موقعیت را واقعی تصور کنید
* واکنش‌هایتان را طبیعی، حرفه‌ای و متناسب با نقش نشان دهید
* تمرکز خود را حفظ کنید و از استرس نترسید، بلکه آن را مدیریت کنید

**نمونه سناریو**

|  |
| --- |
| **عنوان سناریو: مشتری ناراضی از کیفیت خدمات** **نقش‌ها**:   * **شرکت‌کننده**: مدیر شعبه/مدیر خدمات مشتریان * **بازیگر**: مشتری ناراضی * **ارزیاب**: ناظر تمرین   **شرح موقعیت (برای شرکت‌کننده):** شما مدیر یکی از شعب رستوران‌های زنجیره‌ای هستید. مشتری‌ای به دفتر شما مراجعه کرده و از کیفیت غذا و رفتار نامناسب یکی از کارکنان شکایت دارد. تهدید کرده که نظر منفی در شبکه‌های اجتماعی می‌نویسد و دیگر از خدمات شما استفاده نمی‌کند.  **وظیفه شما:**   * خوش‌آمدگویی و برقراری ارتباط مؤثر * شنیدن فعال و همدلانه شکایت مشتری * کنترل فضای جلسه و حفظ آرامش * فهمیدن علت نارضایتی و ارائه راه‌حل مناسب * تلاش جهت بازسازی اعتماد او و ترغیبش به ادامه همکاری   **مدت تمرین**: ۱۵ تا ۲۰ دقیقه  **هدف در این سناریو:** ارزیابی مهارت‌های رفتاری و بین‌فردی شرکت‌کننده در برخورد با مشتری ناراضی، شامل:   * مهارت ارتباطی * کنترل هیجان * حل مسئله * مذاکره * مشتری‌مداری |

2-1-3-5-  بحث گروهی[[21]](#footnote-21)

بحث یا مذاکره گروهی، تمرینی است که شرایط مذاکره در سازمان را شبیه‌سازی می‌کند و براساس رویدادهای جاری سازمان، تجارب مدیران و بحران‌های پیش‌آمده تدوین می‌شود. افراد در گروهی 4 تا 6 نفره متناسب با پست سازمانی خود تقسیم می‌شوند و موضوع بحث به همراه اطلاعات لازم، سؤالات و هدف از مذاکره در اختیار آنان قرار می‌گیرد. از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود تا روی موضوع و سؤالات به خوبی فکر کنند و سپس با اعضای گروه به بحث و تبادل نظر بپردازند.

**هدف:** هدف از تمرین بحث گروهی معمولاً موارد زیر است؛

1- ارزیابی مهارت‌های نرم مانند: کار تیمی، مهارت ارتباطی، رهبری، متقاعدسازی، تفکر انتقادی و هوش هیجانی.

2- مشاهده‌ی رفتار واقعی افراد در شرایط مذاکره و تصمیم‌گیری گروهی.

**مراحل اجرایی بحث گروهی:**

**1- آماده‌سازی محیط:**

* چینش اتاق: صندلی‌ها به شکل دایره یا مستطیل بدون جایگاه رسمی رهبری.
* حضور ارزیابان به صورت نامحسوس در اطراف اتاق.

**2- ارائه موضوع:**

* مدیر جلسه یک مورد یا سناریوی واقعی یا فرضی را تحویل می‌دهد.
* اطلاعات لازم + هدف مذاکره + سوالات کلیدی به گروه داده می‌شود.

**3- زمان‌بندی:**

* ۵ دقیقه مطالعه انفرادی.
* ۳۰ تا ۶۰ دقیقه بحث گروهی تعاملی.
* در پایان، تنظیم تصمیم یا راهکار مشترک روی برگه مخصوص.

**رفتار مورد انتظار از ارزیابی شوندگان:**

✅در بحث فعالانه مشارکت کن.  
✅شنونده‌ی خوب باش و قبل از صحبت به دقت گوش بده.  
✅نظرات خود را واضح و مودبانه بیان کن.  
✅دیگران را به شرکت در بحث دعوت کن.  
✅اگر اختلاف پیش آمد، پیشنهاد منطقی ارائه بده.  
✅تعادل بین ارائه نظر شخصی و احترام به گروه را حفظ کن.  
✅اگر خجالتی هستی، حتماً حداقل یک بار نظرت را مطرح کن.  
✅اگر دیگران انحصارطلب شدند، بدون تقابل تهاجمی جریان بحث را مدیریت کن.

**رفتارهایی که باید از آن اجتناب شود:**

❌ قطع کردن صحبت دیگران  
❌ انحصارطلبی در بحث  
❌ بی‌توجهی به دیدگاه‌های گروه  
❌ پرخاشگری و رفتارهای تدافعی شدید  
❌ سکوت کامل و عدم مشارکت

**روی چه رفتارهایی باید تمرکز کنی؟**

|  |  |
| --- | --- |
| **شاخص (رفتار)** | **توضیح** |
| **میزان مشارکت فعال** | چقدر در بحث حضور داری؟ |
| **مهارت شنیدن** | آیا به حرف دیگران گوش می‌دهی؟ |
| **مهارت متقاعدسازی** | آیا می‌توانی دیگران را با استدلال قانع کنی؟ |
| **روحیه تیمی** | آیا همکاری و همفکری داری یا فردگرایی می‌کنی؟ |
| **هوش هیجانی** | در برابر چالش‌ها چقدر آرام و منطقی عمل می‌کنی؟ |
| **توانایی حل مسئله** | آیا راهکار ارائه می‌دهی؟ |
| **نحوه ارائه ایده** | آیا ایده‌ها را واضح و تاثیرگذار بیان می‌کنی؟ |

**نکات کلیدی برای موفقیت در بحث گروهی:**

* نقش رهبر غیررسمی را به صورت طبیعی به عهده بگیر (هماهنگ کن، خلاصه کن، بحث را پیش ببر).
* اگر دیگران بحث را به بیراهه می‌برند، سعی کن با جمله‌ای مؤدبانه، بحث را به هدف اصلی بازگردانی.
* حتماً در پایان بحث، جمع‌بندی کوتاه یا جمع‌بندی گروهی ارائه بده (باعث افزایش امتیاز می‌شود).

2- 1- 3- 6- بازی مدیریتی[[22]](#footnote-22)

یکی دیگر از تمرین های گروهی شبیه سازی شده که استفاده از آن در کانون های ارزیابی رواج زیادی دارد بازی مدیریتی است. در بازی مدیریتی، مجموعه ای از مواد و وسایل در اختیار ارزیابی شوندگان قرار می گیرد و از آنان خواسته می شود با آنها یک سازه، محصول و ... بسازند. بازی مدیریتی روشی مبتنی بر فعالیت ها و عمليات يك سازمان طراحی شده و از ارزیابی شوندگان خواسته می شود تا در نقش مدیران قرار بگیرند و با تصمیمات خود عملیات را هدایت و سازمان را اداره نمایند. در واقع هر ارزیابی شونده همانند مدیر است. تمرین بازی مدیریتی، ارزیابی شوندگان را بسیار فعال مشارکت جو و درگیر می سازد.

**هدف:**

* طراحی، ساخت و فروش یک سازه مثل ماکت‌های مقوایی به صورت گروهی
* کسب بیشترین سود بر اساس ضوابط تعیین‌شده
* نمایش رفتارهای مدیریتی، خلاقیت، همکاری تیمی، تصمیم‌گیری مؤثر و ...

**ساختار و مراحل تمرین:** مراحل تمرین شامل۳ بخش اصلی است.

* **بخش اول:** برنامه‌ریزی (۱۵ دقیقه)
* **بخش دوم:** ساخت سازه (۳۰ دقیقه)
* **بخش سوم:** فروش و مذاکره (۱۵ دقیقه)

**ابزار و منابع:** در شروع، مدیر کانون به شما موارد زیر را تحویل می‌دهد؛مقوا، قیچی، چسب، ماژیک، خط‌کش و ... که معمولاً نوع مواد و تعداد آنها محدود است.

**اقدامات عملیاتی در هر بخش:**

**۱- برنامه‌ریزی (۱۵ دقیقه اول)**

* سریع یک تیم‌لیدر یا هماهنگ‌کننده انتخاب کنید (رسمی یا غیررسمی)
* پنج دقیقه اول: ضوابط پیوست ها را به دقت بخوانید. الزامات فنی ساخت (اندازه، کیفیت، ویژگی‌ها) را مشخص کنید.
* ده دقیقه بعد: وظایف بین اعضا تقسیم شود (مثلاً طراحی، برش، چسباندن، کنترل کیفیت). تصمیم بگیرید چه نوع سازه ای بسازید (خلاق و ساده، نه پیچیده).

✅ **یادت باشد:**

* همه را در تصمیم‌گیری مشارکت بده.
* وقت را مدیریت کن، درگیر بحث طولانی نشو.

**۲- ساخت سازه (۳۰ دقیقه)**

* بلافاصله شروع کنید، معطل نشوید.
* طبق تقسیم کار عمل کنید، ولی حواستان باشد اگر لازم شد، به همدیگر کمک کنید.
* کیفیت و دقت در ساخت مهم است (ممکن است جریمه برای اشتباهات باشد).
* اگر مشکلی پیش آمد، سریع راهکار بدهید و پیش بروید.

✅**یادت باشد:**

* خلاق باشید: یک سازه متفاوت امتیاز بیشتری می‌گیرد.
* همکاری کنید: کمک به دیگران امتیاز مثبت دارد.

**۳- فروش و مذاکره (۱۵ دقیقه)**

* سازه خود را آماده ارائه کنید.
* طبق دستورالعمل پیوست‌ها، قیمت‌گذاری کنید (مثلاً طبق کیفیت، ابعاد و جذابیت).
* اگر امکان مذاکره وجود داشت، مؤدبانه ولی محکم چانه بزنید.

✅ **یادت باشد:**

* به‌جای تحمیل نظر، استدلال بیاورید: «سازه ما ویژگی‌های X و Y را دارد، بنابراین این قیمت منصفانه است.»
* از تیم خود دفاع کنید ولی با احترام و منطق.

**روی چه رفتارها (شایستگی هایی) باید تمرکز کنی؟**

|  |  |
| --- | --- |
| **رفتار کلیدی** | **توضیح عملیاتی** |
| **رهبری گروهی** | هدایت جلسه، جمع‌بندی بحث، تعیین مسیر |
| **کار تیمی** | مشارکت، گوش دادن فعال، احترام به نظرات دیگران |
| **تحلیل مسئله** | شناسایی ریشه مشکل، تحلیل داده‌های ارائه‌شده |
| **تصمیم‌گیری** | انتخاب گزینه مناسب بر اساس داده‌ها و محدودیت‌ها |
| **مدیریت زمان** | رعایت بازه‌های زمانی برای مراحل بحث و نتیجه‌گیری |
| **تفکر استراتژیک** | درنظرگرفتن پیامدهای بلندمدت، تحلیل هزینه/فایده |
| **انعطاف‌پذیری** | تغییر مسیر تصمیم‌گیری هنگام ظهور اطلاعات جدید |
| **رهبری گروهی** | هدایت جلسه، جمع‌بندی بحث، تعیین مسیر |

**نکات کلیدی برای موفقیت در بازی مدیریتی:**

**:**

* اولویت با عملکرد تیمی است، نه تک‌روی!
* ایده‌پرداز باش ولی عملگرا: زیاد حرف نزن، انجام بده.
* گوش بده و روی حرف دیگران چیزی اضافه کن، مخالفت تند نکن.
* زمان‌بندی را جدی بگیر: حتماً در ۶۰ دقیقه تمام کنید.
* با اخلاق و مثبت باش: رفتار حرفه‌ای، حتی هنگام اختلاف.
* خلاقیت واقعی نشان بده: چیز متفاوت بسازید ولی اجرایی باشد.
* مستندسازی ذهنی کن: حواست باشد کارها و رفتارهای خوبت ثبت شود چون ارزیابان بی‌صدا ولی دقیق مشاهده می‌کنند.

**✅رفتار مورد انتظار از ارزیابی‌شوندگان:**

* مشارکت فعال (نه انفعالی و نه سلطه‌گر).
* احترام به نقش و نظرات دیگران.
* تمرکز روی داده‌ها و تحلیل‌ها برای تصمیم‌گیری.
* همکاری در پیشبرد بحث.
* خونسردی و تمرکز در موقعیت‌های فشار زمانی.

**✅رفتارهایی که باید از آن اجتناب شود:**

* تسلط زیاد بر بحث یا بی‌توجهی به دیگران.
* نادیده گرفتن داده‌ها و تصمیم‌گیری احساسی.
* پرحرفی یا خارج شدن از موضوع اصلی.
* مخالفت بی‌دلیل با نظرات دیگران.
* کناره‌گیری از بحث یا سکوت طولانی.

**✅نقش ارزیابان:**

* مشاهده‌گر خاموش هستند و در روند بازی دخالت نمی‌کنند.
* رفتار هر شرکت‌کننده را جداگانه ثبت می‌کنند.
* ارزیابی‌ها را بر اساس چک‌لیست‌های استاندارد شایستگی انجام می‌دهند.
* به نحوه تعامل، نحوه بیان، کیفیت تحلیل و رهبری توجه دارند.

2- 1- 3- 7- جستجوی اطلاعات/کشف حقیقت (FF)[[23]](#footnote-23)

فکت فایندینگ یا کشف حقایق، تمرینی است که مهارت‌های جستجو، تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیری منطقی را شبیه‌سازی می‌کند. این تمرین در شرایطی طراحی می‌شود که اطلاعات ناقص، مبهم یا نادقیق در اختیار افراد قرار می‌گیرد و شرکت‌کنندگان باید با پرسشگری و تحلیل دقیق، واقعیت‌ها را شناسایی کرده و به یک جمع‌بندی منطقی برسند. معمولاً این تمرین براساس یک بحران، مشکل سازمانی یا موقعیت پیچیده تدوین می‌شود. می توان گفت ارزیابی شوندگان باید در تمرین کشف حقیقت مراحل زیر را طی کنند:

گام اول- فهم مسئله

گام دوم- تحلیل مسئله

گام سوم- انتخاب راه حل

گام چهارم- ارائه گزارش و بازخورد

**هدف تمرین فکت فایندینگ:**

1- ارزیابی مهارت‌های تحلیل اطلاعات و تفکر منطقی.  
2- بررسی توانایی پرسیدن سؤالات مؤثر و کشف حقیقت.  
3- سنجش قدرت استدلال، تصمیم‌گیری و مستندسازی یافته‌ها.

**مراحل اجرایی فکت فایندینگ:**

**1- آماده‌سازی محیط:**

* چینش صندلی‌ها به صورت میز کارگروهی یا نیم‌دایره، بدون جایگاه رسمی رهبری.
* حضور ارزیابان به شکل نامحسوس برای مشاهده‌ی روند پرسشگری و تحلیل.

**2- ارائه موضوع:**

* حضور ارزیابان به شکل نامحسوس برای مشاهده‌ی روند پرسشگری و تحلیل.
* مدیر جلسه یک سناریوی واقعی یا فرضی با اطلاعات مبهم یا ناقص ارائه می‌دهد.
* توضیح داده می‌شود که هدف، استخراج دقیق واقعیت‌ها و تنظیم گزارشی روشن است.

3**- زمان‌بندی:**

* ۵ دقیقه مطالعه انفرادی اطلاعات موجود.
* ۳۰ تا ۴۵ دقیقه جلسه‌ی پرسشگری، تحلیل گروهی و یادداشت‌برداری.
* ۱۰ دقیقه در پایان برای تنظیم نتایج و ارائه گزارش کتبی یا شفاهی.

**رفتار مورد انتظار از ارزیابی‌شوندگان:**  
✅ پرسش‌های دقیق و هدفمند مطرح کن.  
✅ اطلاعات را به درستی مستند و تحلیل کن.  
✅ فعالانه در کشف ابعاد پنهان موضوع مشارکت کن.  
✅ از قضاوت زودهنگام پرهیز کن؛ روی جمع‌آوری شواهد تمرکز داشته باش.  
✅ شنونده‌ی فعال باش و ایده‌های دیگران را بررسی کن.  
✅ یافته‌ها را منطقی و مستدل طبقه‌بندی و خلاصه کن.  
✅ اگر ابهامی در داده‌ها وجود داشت، با سوالات درست آن را روشن کن.

**رفتارهایی که باید از آن اجتناب شود:**  
❌ پرسیدن سوالات سطحی یا بی‌ارتباط.  
❌ نتیجه‌گیری بدون جمع‌آوری اطلاعات کافی.  
❌ بی‌توجهی به نظرات یا پرسش‌های دیگران.  
❌ تعصب روی یک فرضیه خاص بدون بررسی شواهد.  
❌ عجله در نتیجه‌گیری و ارائه‌ی پاسخ‌های خام.

**شایستگی های مورد نظر:**

|  |  |
| --- | --- |
| **شایستگی مورد ارزیابی** | **رفتارهای مورد انتظار در فکت‌فایندینگ** |
| **کنجکاوی و تحلیل‌گری** | جست‌وجوی فعالانه برای یافتن داده‌های مهم، تحلیل منطقی اطلاعات پراکنده |
| **تفکر انتقادی** | تشخیص تناقضات، منابع غیرقابل‌اعتماد، و نقاط مبهم |
| **اولویت‌بندی اطلاعات** | تمرکز بر اطلاعات مهم‌تر و صرف وقت بیشتر بر داده‌های اثرگذار |
| **شناسایی خلاهای اطلاعاتی** | تشخیص اینکه کدام داده‌ها هنوز موجود نیستند و باید از چه کسی یا کجا آن‌ها را به دست آورد |
| **پرسشگری هدفمند** | مطرح کردن سؤالات مشخص برای پر کردن خلاهای اطلاعاتی |
| **جمع‌بندی و ارائه مؤثر** | بیان روشن یافته‌ها، تحلیل و پیشنهادات اولیه در زمانی محدود |
| **مدیریت زمان** | تقسیم مناسب زمان میان جستجو، تحلیل و ارائه |
| **مستندسازی و ساختار گزارش** | ثبت یافته‌ها به‌صورت منظم، مستدل و مستند |

**نکات کلیدی برای موفقیت در FF:**

* در طرح پرسش‌ها، ابتدا کلان (سؤالات کلی) و سپس خرد (سؤالات جزیی) پیش برو.
* حتماً یادداشت‌های دقیق و طبقه‌بندی‌شده بردار تا در پایان، تحلیل ساختاریافته‌ای ارائه بدهی.
* اگر دیگران مسیر تحلیل را اشتباه رفتند، بدون جبهه‌گیری، سوالی بپرس که بحث را به مسیر درست هدایت کند.
* در جمع‌بندی نهایی فقط بر اساس داده‌های واقعی نتیجه بگیر؛ از قضاوت‌های احساسی یا فرضیات اثبات‌نشده پرهیز کن.

**نمونه سناریو فکت فایندینگ**

|  |
| --- |
| **عنوان سناریو: کاهش ناگهانی رضایت مشتریان در یک هتل پنج‌ستاره** در سه ماه اخیر، امتیازهای رضایت مشتریان یک هتل پنج‌ستاره در تهران به طور ناگهانی کاهش یافته است. بخش مدیریت فقط چند شکایت کلی درباره‌ی کیفیت خدمات و تأخیر در پاسخگویی دریافت کرده، اما علت دقیق این افت مشخص نیست.  **وظیفه شما:** با پرسشگری و تحلیل اطلاعات اولیه، علل اصلی نارضایتی را شناسایی کنید.  **اطلاعات داده‌شده:**   * خلاصه‌ای از نظرسنجی مشتریان * لیست شکایات ثبت‌شده * داده‌های مربوط به تعداد پرسنل فعال در ماه‌های اخیر   **سؤالات نمونه برای این سناریو (کاهش رضایت مشتریان)**   * مشتریان از کدام بخش‌های خدمات شکایت بیشتری داشته‌اند؟ * میزان شکایت در چه بازه‌های زمانی افزایش یافته است؟ * بیشترین شکایت مربوط به چه موضوعاتی بوده (نظافت، رفتار کارکنان، غذا، قیمت، امکانات)؟ * تغییرات جدیدی که اخیراً در خدمات یا سیاست‌های هتل ایجاد شده چه بوده؟ * آیا میزان آموزش کارکنان در ماه‌های اخیر تغییر کرده است؟ * آیا سطح اشغال هتل یا ترکیب مهمانان (توریستی/تجاری) تغییر کرده؟ * نظرسنجی‌های قبلی چه نقاط ضعفی را نشان داده‌اند که شاید هنوز برطرف نشده باشند؟ * آیا مشکلات فنی یا عمرانی در ساختمان یا امکانات هتل رخ داده است؟ * مدیریت چگونه به شکایات مشتریان پاسخ داده و این پاسخ‌ها مؤثر بوده‌اند یا خیر؟ * وضعیت رقبا چگونه است؟ آیا آنها خدمات یا قیمت‌های بهتری ارائه می‌دهند؟ |

فصل سوم

نگرش در آزمون های کانون های ارزیابی شایستگی

مقدمه

نگرش شما نسبت به امتحانات کانون‌های ارزیابی شایستگی، نقشی تعیین‌کننده در میزان موفقیتتان دارد. این کانون‌ها صرفاً آزمون‌هایی برای سنجش دانش یا مهارت نیستند، بلکه صحنه‌ای برای نمایش نگرش حرفه‌ای، باور به توانایی‌ها، و نحوه مواجهه با چالش‌های واقعی دنیای کار هستند.

فرآیند ارزیابی، فرصتی است تا نشان دهید نه تنها شایستگی‌های فنی لازم را دارید، بلکه نگرشی مثبت، مسئولانه و رشدگرا نیز در شما نهادینه شده است. در واقع، در کانون‌های ارزیابی، نگرش شما به وظایف، چالش‌ها، تغییرات و تعاملات انسانی به دقت سنجیده می‌شود. حضور در این فرآیند نشانگر آن است که تا این مرحله، توانسته‌اید توجه تصمیم‌گیران را جلب کنید. اما برای عبور موفق از این مرحله، نیازمند برنامه‌ریزی هدفمند، آمادگی همه‌جانبه و مهم‌تر از همه، داشتن نگرشی هوشمندانه و سازنده هستید.

آمادگی قبلی و نگرش درست، به شما کمک می‌کند تا اعتمادبه‌نفس، آرامش ذهنی و انگیزه بیشتری در طول ارزیابی از خود نشان دهید و تأثیر مثبتی بر ارزیابان بگذارید. در ادامه این فصل، ابعاد مختلف نگرش مؤثر و راهکارهای عملی برای تقویت آن در کانون‌های ارزیابی شایستگی، به تفصیل بررسی خواهد شد.

**3- 1- مفهوم نگرش و ابعاد آن**

نگرش در روانشناسی به معنای یک تمایل پایدار ذهنی و احساسی برای ارزیابی افراد، اشیاء، رویدادها یا موقعیت‌ها به شکلی مثبت یا منفی است. نگرش‌ها شکل‌دهنده‌ی برداشت‌های ما از جهان پیرامون هستند و بر چگونگی رفتار ما در شرایط مختلف تأثیر می‌گذارند.

در مدیریت منابع انسانی، نگرش به عنوان یک شاخص کلیدی در ارزیابی تناسب فرد با محیط کار در نظر گرفته می‌شود. نگرش مثبت نسبت به کار، تیم، سازمان و یادگیری، می‌تواند موفقیت فرد را در انجام وظایف محوله، سازگاری با تغییرات و رشد حرفه‌ای افزایش دهد. از این رو، در کانون‌های ارزیابی، نگرش یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌هایی است که به طور مستقیم و غیرمستقیم توسط ارزیابان بررسی می‌شود. *نگرش، یک سازه‌ی روانی چندبُعدی است که از سه مؤلفه‌ی به هم پیوسته تشکیل شده است:*

**۱- مؤلفه شناختی[[24]](#footnote-24)**

مؤلفه شناختی نگرش شامل باورها، افکار و اطلاعاتی است که فرد درباره‌ی یک موضوع یا موقعیت دارد. به عبارت دیگر، این بُعد مربوط به برداشت‌های منطقی و دانسته‌های فرد درباره‌ی یک پدیده است. مثلاً در کانون ارزیابی، باور به این‌که «این فرآیند عادلانه و بر اساس شایستگی است» یا «آمادگی می‌تواند عملکردم را بهبود بخشد» نمونه‌هایی از مؤلفه‌ی شناختی نگرش هستند.

**۲- مؤلفه عاطفی[[25]](#footnote-25)**

مؤلفه عاطفی به احساسات و هیجاناتی اشاره دارد که فرد نسبت به یک موضوع یا موقعیت تجربه می‌کند. این احساسات می‌توانند مثبت (مثلاً اشتیاق، امیدواری) یا منفی (مثلاً اضطراب، بی‌اعتمادی) باشند. در کانون‌های ارزیابی، احساسات شما نسبت به ارزیابان، وظایف تعیین‌شده یا فرآیند کلی، می‌تواند رفتارها و تصمیمات شما را تحت تأثیر قرار دهد.

**۳- مؤلفه رفتاری[[26]](#footnote-26)**

مؤلفه رفتاری نگرش، به آمادگی یا نیت فرد برای اقدام در برابر یک موضوع یا موقعیت اشاره دارد. یعنی بر مبنای باورها و احساسات خود، فرد چه نوع واکنشی نشان خواهد داد؟ برای مثال، فردی که باور دارد موفقیت در کانون ارزیابی ممکن و ارزشمند است (شناختی) و نسبت به آن احساس اشتیاق و انگیزه دارد (عاطفی)، احتمالاً تلاش بیشتری برای تمرین، آماده‌سازی و نشان دادن بهترین عملکرد خود (رفتاری) انجام خواهد داد.

**3- 2- ارتباط نگرش با شایستگی‌های رفتاری**

نگرش‌های فردی مستقیماً با شایستگی‌های رفتاری مرتبط‌اند. بسیاری از ویژگی‌هایی که در کانون‌های ارزیابی مدنظر قرار می‌گیرند، نظیر همکاری تیمی، رهبری، تاب‌آوری در برابر فشار، خلاقیت و انگیزه پیشرفت، بدون داشتن نگرش مناسب قابل بروز نیستند. برای نمونه:

* نگرش مثبت نسبت به کار تیمی باعث می‌شود فرد در تمرین‌های گروهی بهتر عمل کند.
* نگرش پذیرش بازخورد، توانایی رشد و یادگیری سریع‌تر را تقویت می‌کند.
* نگرش انعطاف‌پذیر نسبت به تغییر، در مواجهه با سناریوهای غیرمنتظره ارزیابی‌ها، موجب بروز رفتارهای خلاقانه و مؤثر می‌شود.

بنابراین، نگرش نه تنها پیش‌بینی‌کننده‌ی رفتارهای شایسته در محیط‌های واقعی کاری است، بلکه یکی از اصلی‌ترین معیارهای موفقیت در کانون‌های ارزیابی به شمار می‌رود. در حقیقت، شایستگی‌های رفتاری بدون نگرش صحیح نمی‌توانند به‌طور پایدار و اثربخش بروز یابند.

**3- 3- نقش نگرش در فرآیند کانون ارزیابی**

کانون‌های ارزیابی به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که شایستگی‌های مختلف افراد، شامل مهارت‌های فنی، مهارت‌های بین‌فردی و نیز ویژگی‌های شخصیتی و نگرشی آنان را آشکار سازند. در این میان، نگرش نقشی کلیدی و گاه تعیین‌کننده در موفقیت یا ناکامی افراد در این فرآیند ایفا می‌کند. نگرش فرد، هم بر نحوه‌ی دریافت موقعیت‌های ارزیابی تأثیر می‌گذارد و هم بر واکنش‌های رفتاری وی در موقعیت‌های چالش‌برانگیز اثرگذار است. لذا بسیاری از ارزیابان، حتی بدون طرح پرسش‌های مستقیم درباره‌ی نگرش، از خلال:

* واکنش‌های فرد به شرایط مبهم و چالش‌برانگیز،
* نحوه‌ی تعامل با دیگران،
* سبک مواجهه با خطاها یا بازخوردها،
* میزان انگیزه و انرژی رفتاری نشانه‌هایی از نگرش فرد را دریافت و تحلیل می‌کنند.

به همین دلیل، داشتن نگرشی آگاهانه و سازنده، نه فقط در کلمات بلکه در تمامی ابعاد رفتار فردی باید نمایان شود.

**3- 4- نگرش مثبت پلی به سوی موفقیت**

افرادی که با نگرشی مثبت وارد کانون‌های ارزیابی می‌شوند، معمولاً ویژگی‌های زیر را از خود بروز می‌دهند:

* استقبال از چالش‌ها به عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری و رشد.
* پذیرش بازخوردها با ذهنی باز و بدون موضع‌گیری تدافعی.
* مدیریت بهتر استرس و حفظ آرامش در شرایط فشار روانی.
* تعامل مؤثر و حمایت‌گرانه با سایر شرکت‌کنندگان و ارزیابان.
* اعتمادبه‌نفس واقع‌بینانه در ارائه‌ی توانمندی‌ها و قابلیت‌ها.

این نگرش‌ها نه تنها در نمره‌دهی ارزیابان تأثیر مثبت دارند، بلکه باعث می‌شوند ارزیابان فرد را به عنوان عنصری با پتانسیل بالای رشد و سازگاری در سازمان در نظر بگیرند.

**3- 5- نگرش منفی مانعی بر سر راه پیشرفت**

در مقابل، نگرش‌های منفی می‌توانند تأثیرات مخربی بر عملکرد فرد داشته باشند، از جمله:

* ترس و نگرانی مفرط که باعث کاهش تمرکز و افت کیفیت عملکرد می‌شود.
* مقاومت در برابر تغییرات و نشان دادن رفتارهای تدافعی در مواجهه با موقعیت‌های جدید.
* برداشت‌های منفی از فرآیند ارزیابی که منجر به بدبینی نسبت به ارزیابان و کاهش همکاری مؤثر می‌شود
* احساس قربانی بودن و سرزنش شرایط به جای پذیرش مسئولیت شخصی.

چنین نگرش‌هایی نه تنها کیفیت رفتار فرد را تضعیف می‌کنند، بلکه ممکن است باعث شکل‌گیری تصویری نامطلوب از وی در ذهن ارزیابان شوند.

**3- 6- توصیه‌های کلیدی برای مدیریت نگرش در کانون های ارزیابی**

* **بازنگری ذهنی:** باورهای محدودکننده‌ی خود را شناسایی و جایگزین باورهای توانمندساز کنید.
* **تمرکز بر فرصت:** فرآیند ارزیابی را به چشم فرصتی برای یادگیری، نه تهدیدی برای شکست ببینید.
* **آمادگی روانی:** از تکنیک‌های آرام‌سازی، تجسم موفقیت و تمرین مثبت‌اندیشی استفاده کنید.
* **یادگیری از بازخورد:** هر بازخوردی، حتی انتقادی، را به عنوان گامی برای پیشرفت بپذیرید.
* **حفظ انعطاف‌پذیری:** در برابر تغییرات و شرایط غیرمنتظره، انعطاف‌پذیر و سازگار باشید.

**نکته ویژه:** در کانون ارزیابی، نگرش شما همانند نوری است که از درون می‌تابد؛ ارزیابان این نور را، چه ضعیف و چه درخشان، به‌خوبی درک می‌کنند.

**3- 7- تمرین‌های پیشنهادی برای تقویت نگرش مثبت**

حضور موفق در کانون ارزیابی نیازمند نگرشی مثبت، آرام و انعطاف‌پذیر است. برای پرورش چنین نگرشی، می‌توانید از تمرین‌های زیر استفاده کنید:

**۱- خودگویی مثبت[[27]](#footnote-27)**

* هر روز چند جمله‌ی مثبت درباره‌ی خودتان بگویید.
* جملاتی مانند:
  + «من توانایی رشد و یادگیری دارم.»
  + «چالش‌ها فرصتی برای درخشش من هستند.»
  + «من به شایستگی‌هایم اعتماد دارم.»

این جملات را در آینه با صدای بلند تکرار کنید یا یادداشت کنید و همراه خود داشته باشید.

**۲- تجسم موفقیت[[28]](#footnote-28)**

* در محیطی آرام بنشینید و چشم‌هایتان را ببندید.
* تصور کنید که با اعتمادبه‌نفس در جلسات کانون ارزیابی شرکت می‌کنید، به‌خوبی صحبت می‌کنید، با تیم همکاری می‌کنید و در نهایت لبخند رضایت ارزیابان را می‌بینید.

این تمرین را روزانه حداقل ۵ تا ۱۰ دقیقه انجام دهید تا تصویر ذهنی موفقیت در ناخودآگاه شما ثبت شود.

**۳- تمرین پذیرش بازخورد[[29]](#footnote-29)**

* از اطرافیان بخواهید درباره‌ی نقاط قوت و قابل بهبود شما بازخورد دهند.
* بدون دفاع یا توضیح زیاد فقط گوش دهید و از بازخورد به عنوان فرصتی برای رشد استفاده کنید.

یاد بگیرید که بازخورد را هدیه‌ای ارزشمند ببینید، نه تهدیدی علیه خودتان.

**۴- مدیریت استرس و تنفس آگاهانه**

یادگیری تکنیک‌های تنفس عمیق[[30]](#footnote-30) و ذهن‌آگاهی[[31]](#footnote-31) به شما کمک می‌کند هنگام اضطراب، آرامش خود را بازیابید.

برای این کار می توانید چند بار در روز به ویژه قبل از آزمون‌ها یا مصاحبه‌ها از تمرین تنفس عمیق: ۴-۷-۸ استفاده نمایید:

* ۴ ثانیه دم
* ۷ ثانیه نگه داشتن نفس
* ۸ ثانیه بازدم

**۵- تمرکز بر یادگیری به جای نتیجه**

* نگرش خود را از «باید موفق شوم» به «باید یاد بگیرم و بهترین عملکردم را ارائه دهم» تغییر دهید.
* این تغییر ذهنیت فشار روانی را کاهش می‌دهد و موجب بروز عملکرد طبیعی‌تر و بهتر شما می‌شود.

تمرین مداوم این روش‌ها، ذهن شما را برای پذیرش چالش‌ها، ابراز بهترین نسخه‌ی خود و دستیابی به موفقیت در کانون ارزیابی شایستگی آماده می‌کند. یادمان باشد: نگرش مثبت، نیمی از مسیر موفقیت است.

**3- 8- پیامدهای نگرش مثبت و منفی در کانون ارزیابی**

در کانون‌های ارزیابی شایستگی، نگرش افراد نقش کلیدی در نحوه‌ی عملکرد و برداشت ارزیابان از آن‌ها دارد. نگرش مثبت یا منفی می‌تواند بر رفتار، واکنش‌ها، سطح اعتماد به نفس، و در نهایت نتیجه‌ی ارزیابی تأثیرگذار باشد. در این بخش، به بررسی پیامدهای نگرش مثبت و منفی در آزمون‌ها و مصاحبه‌های کانون‌های ارزیابی می‌پردازیم:

**الف) اثر نگرش مثبت بر عملکرد در آزمون‌ها و مصاحبه‌ها**

اثر نگرش مثبت بر عملکرد افراد در آزمون‌ها و مصاحبه‌های کانون‌های ارزیابی شایستگی می‌تواند بسیار مثبت و مؤثر باشد. نگرش مثبت نه تنها به افراد کمک می‌کند تا در فرآیند ارزیابی بهتر عمل کنند، بلکه باعث می‌شود که تصویر بهتری از خود در ذهن ارزیابان به جا بگذارند. *در ادامه به برخی از اثرات مهم نگرش مثبت بر عملکرد افراد در آزمون‌ها و مصاحبه‌ها می‌پردازیم:*

**1- اعتماد به نفس بالا**

افراد با نگرش مثبت در آزمون‌ها و مصاحبه‌ها به توانایی‌های خود اعتماد دارند. این اعتماد به نفس باعث می‌شود که آن‌ها با آرامش بیشتری در موقعیت‌های چالش‌برانگیز برخورد کنند و به‌طور مؤثرتر پاسخ دهند. وقتی فرد به توانایی‌های خود ایمان داشته باشد، احتمالاً در مواقع فشار عملکرد بهتری خواهد داشت.

**2- آمادگی برای یادگیری و رشد**

افرادی که نگرش مثبت دارند، بازخورد را به‌عنوان فرصتی برای بهبود و رشد می‌بینند. این آمادگی به آن‌ها کمک می‌کند تا از هر فرصتی برای یادگیری استفاده کنند و به جای نگرانی از اشتباهات، از آن‌ها به‌عنوان گام‌هایی برای پیشرفت استفاده نمایند. در کانون‌های ارزیابی، این ویژگی باعث می‌شود که فرد به‌طور مؤثری رشد کند و نمرات بهتری کسب کند.

**3- انعطاف‌پذیری در برابر چالش‌ها**

افراد با نگرش مثبت معمولاً نسبت به تغییرات و چالش‌ها انعطاف‌پذیرتر هستند. در کانون‌های ارزیابی که شرایط متفاوت و چالش‌های مختلفی ممکن است پیش آید، این ویژگی به آن‌ها کمک می‌کند تا به‌سرعت خود را با شرایط جدید وفق دهند و به بهترین شکل ممکن عمل کنند.

**4- مهارت‌های ارتباطی مؤثر**

افرادی که نگرش مثبت دارند، در مصاحبه‌ها و تعاملات گروهی به‌راحتی افکار خود را به‌طور شفاف و مؤثر منتقل می‌کنند. این مهارت‌های ارتباطی به آن‌ها کمک می‌کند تا در گروه‌های ارزیابی و مصاحبه‌ها مشارکت کنند و نظرات خود را به‌خوبی مطرح کنند. این ویژگی باعث می‌شود که ارزیابان دیدگاه مثبتی نسبت به آن‌ها داشته باشند و در نهایت نمرات بالاتری بدهند.

**5- انگیزه و پشتکار**

افراد با نگرش مثبت معمولاً انگیزه بیشتری برای رسیدن به موفقیت دارند و در مواجهه با چالش‌ها از پشتکار بیشتری برخوردارند. در آزمون‌ها و مصاحبه‌ها، این ویژگی موجب می‌شود که فرد حتی در شرایط دشوار هم تلاش بیشتری کند و از فرصت‌های موجود به بهترین نحو بهره ببرد.

**6- آرامش در شرایط استرس‌زا**

در کانون‌های ارزیابی، که ممکن است افراد تحت فشار و استرس زیادی قرار بگیرند، نگرش مثبت به فرد کمک می‌کند تا آرامش خود را حفظ کند. این ویژگی باعث می‌شود که فرد بتواند به‌طور مؤثرتر و با تمرکز بیشتری عمل کند، که در نتیجه باعث کسب نمرات بهتر در ارزیابی‌ها خواهد شد.

**ب) اثر نگرش منفی بر عملکرد در آزمون‌ها و مصاحبه‌ها**

نگرش منفی می‌تواند تأثیرات جدی و منفی بر عملکرد فرد در کانون‌های ارزیابی داشته باشد. *برخی از اثرات منفی نگرش‌های منفی عبارتند از:*

**1- کاهش اعتماد به نفس**

نگرش منفی باعث می‌شود که فرد از توانایی‌های خود شک کند و در مواجهه با چالش‌ها اضطراب و استرس زیادی را تجربه کند.

**2- مقاومت در برابر بازخورد**

فردی که نگرش منفی دارد، ممکن است از بازخورد به‌عنوان حمله‌ای به شخصیت خود در نظر بگیرد، نه فرصتی برای بهبود. این می‌تواند منجر به عدم پیشرفت در فرآیند ارزیابی شود.

3- **عدم انعطاف‌پذیری**

افراد با نگرش منفی به تغییرات و نظرات جدید واکنش منفی نشان می‌دهند و نمی‌توانند خود را به‌خوبی با شرایط جدید تطبیق دهند.

4- **آسیب به تعاملات گروهی**

نگرش منفی ممکن است به ایجاد تنش و عدم هماهنگی در گروه‌های کاری منجر شود. افراد با نگرش منفی، نسبت به هم‌تیمی‌های خود بدبین هستند و نمی‌توانند به‌خوبی همکاری کنند.

**3- 9- چگونه نگرش شما، قضاوت ارزیابان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟**

نگرش شما نه تنها بر عملکردتان در آزمون‌ها و مصاحبه‌ها تأثیر می‌گذارد، بلکه به‌طور مستقیم قضاوت ارزیابان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. ارزیابان در ارزیابی شایستگی‌ها و ویژگی‌های فردی شما، علاوه بر مهارت‌ها و دانش فنی، به نگرش شما نیز توجه دارند. *در ادامه، چگونگی تأثیر نگرش شما بر قضاوت ارزیابان توضیح داده شده است:*

**الف) نگرش مثبت شما و تأثیر آن بر ارزیاب ها**

نگرش مثبت نه‌تنها عملکرد فرد را بهبود می‌بخشد، بلکه می‌تواند نقش بسزایی در شکل‌گیری برداشت اولیه ارزیابان ایفا کند. زمانی که فرد با روحیه‌ای مثبت، اعتماد به نفس و انگیزه در فرآیند ارزیابی حضور می‌یابد، این نگرش به‌راحتی به ارزیابان منتقل می‌شود و تأثیر مطلوبی در ذهن آن‌ها باقی می‌گذارد. *این تأثیرات به اشکال زیر می‌تواند بر تصمیم‌گیری نهایی ارزیابان در مورد صلاحیت و توانمندی‌های شما تأثیرگذار باشد*:

**1- جذب اعتماد و احترام**

نگرش مثبت می‌تواند موجب جلب اعتماد ارزیابان شود. افرادی که با ذهنی باز و برخوردی مثبت وارد فرآیند ارزیابی می‌شوند، معمولاً ارزیابان را متقاعد می‌کنند که دارای شایستگی‌های لازم برای تصدی شغل یا ارتقاء هستند.

**2- تصویر حرفه‌ای و قابل اعتماد**

ارزیابان ممکن است افرادی را که با دیدگاه مثبت به مسائل نگاه می‌کنند و توانایی مواجهه با چالش‌ها را دارند، به‌عنوان افرادی مؤثر و آماده برای موفقیت در شغل انتخاب کنند.

**ب) نگرش منفی و تأثیر آن بر ارزیاب ها**

در مقابل، نگرش منفی می‌تواند اثرات بازدارنده‌ای بر ذهنیت ارزیابان نسبت به فرد داشته باشد. بدبینی، بی‌انگیزگی یا برخوردهای سرد و تدافعی، اغلب باعث می‌شود ارزیابان تصویر ضعیف‌تری از توانمندی‌ها و قابلیت‌های فرد ترسیم کنند. حتی در صورت داشتن شایستگی‌های حرفه‌ای، نگرش منفی ممکن است مانعی جدی در مسیر ارزیابی منصفانه و پذیرش نهایی فرد ایجاد کند. *این تاثیرات منفی نگرش شما بر روی ارزیابان می تواند به صورت زیر باشد:*

**1- عدم جذابیت و تاثیرگذاری کمتر**

نگرش منفی به سرعت در رفتار فرد نمایان می‌شود و ممکن است ارزیابان را از شما دلسرد کند. افرادی که نشان می‌دهند نسبت به فرآیند یا نظرات دیگران بدبین هستند، ممکن است از نظر ارزیابان به‌عنوان افرادی با مشکلاتی در همکاری و روحیه تیمی ارزیابی شوند.

**2- ارزیابی منفی‌تر از شایستگی‌ها**

حتی اگر فردی از نظر فنی و حرفه‌ای شایستگی‌هایی داشته باشد، نگرش منفی می‌تواند موجب شود که ارزیابان بر نقاط ضعف او تأکید کنند و او را به‌عنوان فردی ناکارآمد یا ناتوان در برقراری ارتباط و همکاری ببینند.

**3- 10- روش‌های توسعه و اصلاح نگرش قبل از کانون ارزیابی**

ورود به کانون‌های ارزیابی شایستگی با نگرش درست، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت افراد دارد. برای آمادگی ذهنی و نگرشی بهتر، می‌توان از روش‌های زیر بهره برد:

**1- خودآگاهی و شناخت نگرش‌های موجود**

اولین قدم برای اصلاح نگرش‌ها، خودآگاهی است. این به معنای شناسایی نگرش‌های مثبت و منفی در ذهن و رفتار خود است. *برای این کار، باید از خود بپرسید:*

* آیا در موقعیت‌های چالشی احساس نگرانی و اضطراب می‌کنم؟
* آیا در برابر بازخوردها مقاومت نشان می‌دهم؟
* آیا خود را فردی قادر و موفق می‌بینم؟

ایجاد خودآگاهی نسبت به نگرش‌های موجود به شما کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کرده و برای اصلاح نگرش‌های منفی اقدام کنید.

**2- تکنیک‌های مدیریت ذهن و کنترل احساسات:** برای مدیریت نگرش، ضروری است که بتوانید ذهن خود را به‌طور مؤثر مدیریت کنید و بر احساسات خود کنترل داشته باشید. برخی تکنیک‌های مؤثر عبارتند از:

* **تنفس عمیق و مدیتیشن**: این تکنیک‌ها به کاهش استرس و اضطراب کمک می‌کنند و موجب تقویت آرامش درونی می‌شوند.
* **تأمل مثبت**: هر روز زمانی را به تأمل در افکار مثبت و موفقیت‌های پیشین خود اختصاص دهید تا ذهنیت مثبت‌تری برای مواجهه با چالش‌ها داشته باشید.
* **تغییر افکار منفی به مثبت**: هنگامی که افکار منفی به ذهن شما می‌آید، سعی کنید آن‌ها را به افکار مثبت تبدیل کنید. به‌عنوان مثال، به جای فکر کردن به شکست، به نتیجه مطلوب فکر کنید.

**3- تمرین تصویرسازی ذهنی مثبت**

تصویرسازی ذهنی مثبت، یکی از قوی‌ترین تکنیک‌ها برای آماده‌سازی ذهنی است. در این تمرین، شما باید خود را در موقعیت کانون ارزیابی و انجام فعالیت‌ها مشاهده کنید و موفقیت‌های خود را تجسم کنید. این کار به شما کمک می‌کند تا ذهن خود را برای موفقیت آماده کنید و احساس آرامش و آمادگی را تجربه کنید.

**4- تمرین انعطاف‌پذیری شناختی و رفتاری**

انعطاف‌پذیری شناختی به توانایی تغییر دیدگاه‌ها و افکار در برابر شرایط جدید اشاره دارد. این مهارت به شما کمک می‌کند تا در مواجهه با چالش‌ها و ارزیابی‌های مختلف، به‌طور مثبت و مؤثر عمل کنید. تمرین انعطاف‌پذیری به شما این امکان را می‌دهد که از اشتباهات درس بگیرید و بدون نگرانی از نتایج منفی، به پیشرفت ادامه دهید.

**5- آموزش پاسخگویی مؤثر به بازخورد**

توانایی پاسخگویی مؤثر به بازخورد یکی از مهارت‌های حیاتی است که باید قبل از کانون ارزیابی آن را تمرین کنید. وقتی بازخورد منفی دریافت می‌کنید، به جای واکنش‌های احساسی، آن را به‌عنوان فرصتی برای رشد ببینید. از ارزیابان سوالاتی بپرسید که به شما کمک کند تا نقاط ضعف خود را شناسایی کنید و نحوه بهبود آن‌ها را بیاموزید.

**3- 11- نمونه‌های عملی از نقش نگرش در کانون‌های ارزیابی**

**نمونه اول: موفقیت با نگرش مثبت**

**نام فرضی:** امیر  
**موقعیت:** *کانون ارزیابی برای ارتقاء به سمت سرپرستی بخش فروش*

امیر با نگرشی مثبت و آماده به کانون ارزیابی آمد. او چالش‌های موجود در بازی‌های مدیریتی و مصاحبه‌های فنی را فرصت‌هایی برای نشان دادن توانایی‌هایش می‌دید. در تمرین‌های گروهی:

* به‌دقت به صحبت‌های دیگران گوش می‌داد،
* ایده‌های خود را با احترام و اطمینان مطرح می‌کرد،
* در برابر نقدها، واکنش تدافعی نداشت و دیدگاه‌های مختلف را می‌پذیرفت.

در مصاحبه نهایی، وقتی با یک سؤال چالشی درباره‌ی ضعف‌هایش روبرو شد، با صداقت و روحیه‌ی یادگیرنده پاسخ داد. ارزیابان رفتار او را نشانه‌ی بلوغ شخصیتی، انعطاف‌پذیری و پتانسیل بالای رهبری ارزیابی کردند. در نهایت، امیر نه تنها پذیرفته شد، بلکه بازخورد بسیار مثبتی هم درباره‌ی رفتار حرفه‌ای و نگرش سازنده‌اش دریافت کرد.

**نمونه دوم: شکست به دلیل نگرش منفی**

**نام فرضی:** سارا  
**موقعیت:** *کانون ارزیابی برای ورود به برنامه‌ی توسعه مدیران آینده*

سارا با نگرشی منفی وارد کانون شد. از همان ابتدا، شرایط ارزیابی را ناعادلانه و بی‌فایده می‌دانست. در تمرین‌های گروهی:

* کمتر در بحث‌ها مشارکت می‌کرد،
* نسبت به پیشنهادهای دیگران موضع‌گیری می‌کرد یا سکوت می‌نمود،
* هنگام دریافت بازخورد، چهره‌ی بسته و ناراضی نشان می‌داد.

در مصاحبه‌ی نهایی، در پاسخ به سؤالات درباره‌ی تجربیات قبلی، بیشتر بر موانع و ناکامی‌ها تأکید داشت تا بر راهکارها و یادگیری‌هایش. ارزیابان او را فردی مقاوم در برابر تغییر، دارای انگیزه‌ی پایین و دارای دیدگاه منفی نسبت به توسعه‌ی فردی ارزیابی کردند. در نتیجه، سارا نتوانست امتیاز لازم برای ورود به برنامه‌ی توسعه را کسب کند.

این نمونه‌ها به روشنی نشان می‌دهند که نگرش نه تنها بر کیفیت تعاملات و عملکرد فردی، بلکه بر برداشت کلی ارزیابان و تصمیم نهایی در فرآیند ارزیابی تأثیرگذار است. بنابراین، نگرش مثبت و آگاهانه باید جزو اولویت‌های اصلی در آمادگی برای حضور در کانون‌های ارزیابی باشد.

**3- 12- توصیه‌های طلایی برای حفظ نگرش مثبت در روز آزمون**

**1- قبل از روز ارزیابی، تمرینات ذهنی انجام دهید**: تصویرسازی ذهنی مثبت و مدیتیشن به شما کمک می‌کند تا آرامش بیشتری پیدا کنید.

**2- استراحت کافی داشته باشید**: خواب مناسب شب قبل از آزمون، به ذهن شما این امکان را می‌دهد تا بهترین عملکرد را داشته باشید.

**3- خودتان را باور داشته باشید**: به توانایی‌های خود ایمان داشته باشید و خود را شایسته موفقیت بدانید.

**4- به نتیجه نهایی فکر نکنید**: در طول فرآیند ارزیابی، تنها به کار خود و ارزیابی هر مرحله توجه کنید و از نگرانی نسبت به نتیجه کلی اجتناب کنید.

**نکته طلایی:** نگرش صحیح نه تنها به موفقیت شما در کانون ارزیابی کمک می‌کند، بلکه بر مسیر شغلی و حرفه‌ای شما تأثیر طولانی‌مدت خواهد گذاشت. در نتیجه، نگرش درست و مثبت می‌تواند درهای جدیدی را به روی شما باز کند و شما را به سوی فرصت‌های بزرگ هدایت کند.

فصل چهارم

چگونه یک تصویر ذهنی مثبت از خود ایجاد کنیم

**مقدمه**

مطمئناً مهمترین چیزی که باید یاد بگیرید این است که در مصاحبه و دیگر آزمون های کانون های ارزیابی شایستگی، تأثیری که ما بر دیگران می گذاریم، بسیار بیشتر از کلماتی است که به زبان می آوریم. بخش بزرگی از روشی که ما درباره دیگران قضاوت می کنیم از اولین برداشت ها و نگرش های ما ناشی می شود. به عبارت دیگر، آنچه در اولین نگاه متوجه می شویم، نوع نگاه، بینش و رفتار دیگران است. در واقع، تحقیقات نشان داده است که:

* 55% از تأثیر اولیه مربوط به ظاهر، زبان بدن و حالت چهره است.
* 38% به لحن، تن صدا و نحوه‌ی بیان مربوط می‌شود.
* تنها 7% از تاثیرات ما مربوط به کلمات و محتوای گفتاری است.

یعنی 93% از اثری که بر دیگران می‌گذاریم، غیرزبانی است. بنابراین، مهم‌تر از آنچه می‌گویید، نحوه‌ی حضور، رفتار و تعامل شماست. برای جلب اعتماد مصاحبه‌گران، باید با رفتار خود پیام‌تان را تقویت کنید. در این فصل به انواع ارتباطات غیر کلامی

4-1- انواع ارتباطات غیر کلامی

هر روزه، ما به صدها و گاه هزاران نفر با نشانه ها و رفتارهای غیرکلامی مانند حالت بدن (طرز نشتن، طرز ایستادن، ژست و قیافه گرفتن)، حالت چهره، حالت چشم ها، حرکات سر و دست و آهنگ و لحن صدا، پاسخ می گوییم و واکنش نشان می دهیم. از نحوه دست دادن تا آرایش موهایمان، همه این جزئیات غیر کلامی، بر نوع ارتباط ما با دیگران تاثیر می گذارند و نشانگر این هستند که ما چگونه فردی هستیم. *در زیر به بیان برخی از رفتارهای غیر کلامی می پردازیم:*

**4-1-1- پوشش و ظاهر**

نحوه لباس پوشیدن، آرایش، حالت مو و به‌طور کلی ظاهر بیرونی، در انتقال پیام‌هایی مانند موقعیت اجتماعی، حرفه‌ای بودن یا شخصیت تأثیر دارد. ظاهر حرفه‌ای، یعنی شروع قدرتمند!

* لباس رسمی، مرتب و متناسب با موقعیت داشته باشید.
* آراستگی نشانه‌ای از مسئولیت‌پذیری و توجه به جزئیات است.

در کانون‌ها، ظاهر شما بخشی از «برداشت اول» است که تأثیر زیادی دارد.

**راهنمای پوشش**

**خانم‌ها:**

* مانتو و شلوار هم‌رنگ و مرتب
* رنگ‌های خنثی (سرمه‌ای، مشکی، خاکستری)
* جواهرات ساده و ظریف
* کفش رسمی و تمیز

**آقایان:**

* کت و شلوار رسمی (سرمه‌ای یا خاکستری)
* پیراهن روشن (سفید یا آبی کم‌رنگ)
* کراوات ساده و هماهنگ
* کفش رسمی، واکس‌خورده
* همراه داشتن: رزومه، خودکار، کارت شناسایی

**مو و آرایش**

* **موها:** تمیز، مرتب، بدون رنگ‌های غیرعادی
* **آقایان:** ته‌ریش مرتب، پرهیز از مدل‌های نامعمول
* **آرایش خانم‌ها:** ملایم، طبیعی و هماهنگ با چهره
* **دست و ناخن:** تمیز و مرتب
* **عطر:** رایحه‌ای ملایم؛ پرهیز از بوی بدن یا استفاده بیش از حد از ادکلن

**❌ از این موارد بپرهیزید:**

* لباس‌های بدن‌نما یا عجیب
* جواهرات و آرایش اغراق‌آمیز
* شلوار زاپ‌دار یا کفش اسپرت
* مدل موی افراطی یا رنگ‌های مصنوعی

**یادآوری:** یک ظاهر ساده، تمیز و شیک، به‌تنهایی نشان‌دهنده جدیت، حرفه‌ای‌گری و احترام شما به موقعیت مصاحبه است.

**4-1-2- حالات چهره در مصاحبه‌های شغلی**

چهره شما، زبان خاموش اما قدرتمند شماست. در طول مصاحبه، چشمان مصاحبه‌گر معمولاً بیشتر از هر چیز روی چهره شما متمرکز است؛ بنابراین، مدیریت آگاهانه‌ی حالات چهره، یکی از مؤثرترین ابزارهای ارتباطی‌تان خواهد بود.

**چرا کنترل حالات چهره مهم است؟**

* حالات چهره می‌توانند اطلاعاتی منتقل کنند که حتی خودتان هم از آن آگاه نیستید.
* واکنش‌های احساسی (مثلاً دلخوری، بی‌حوصلگی یا ترس) اگر کنترل نشوند، می‌توانند برداشت منفی ایجاد کنند.
* حتی اگر روند مصاحبه باب میل‌تان نیست، آرام، متعادل و مثبت باقی بمانید.

**❌در مصاحبه از این کارها پرهیز کنید:**

* اخم کردن یا نگاه تند
* لبخند مصنوعی یا پوزخند
* حرکات مکرر ابرو یا چشم
* تکان بیش از حد سر یا تماس چشمی افراطی
* نشان دادن نارضایتی در چهره هنگام شنیدن سوال یا نظر ناخوشایند

**نکات طلایی:**

* **طبیعی باشید:** از لبخند زورکی پرهیز کنید؛ این نوع لبخند نه‌تنها اثر مثبت ندارد، بلکه مصنوعی به‌نظر می‌رسد.
* **اعتدال را رعایت کنید:** لبخند دائمی می‌تواند شما را ساده‌لوح یا ساختگی نشان دهد.
* **با انرژی، اما آرامش‌بخش لبخند بزنید:** بگذارید چهره‌تان نشان دهد که از بودن در آن موقعیت راضی هستید، بدون اغراق.

**4-1-3- حالت چشم‌ها و تماس چشمی در مصاحبه**

چشم‌ها، زبان خاموش صداقت و اعتماد به‌نفس‌اند. تماس چشمی مناسب، نشان‌دهنده‌ی توجه، علاقه، شفافیت، و آمادگی شما برای تعامل مؤثر است. برعکس، اجتناب از آن می‌تواند ضعف در اعتماد به‌نفس یا نداشتن اشتیاق را القا کند. میزان، شدت و جهت نگاه می‌تواند نشان‌دهنده توجه، صداقت، احترام، علاقه یا حتی سلطه باشد.

* وقتی سوالی از شما پرسیده می‌شود، به مصاحبه‌کننده نگاه کنید. حتی اگر هنگام پاسخ دادن گاهی نگاه‌تان به سمت دیگری منحرف شود، نگاه اول اهمیت بیشتری دارد.
* تماس چشمی باید طبیعی و لحظه‌ای باشد، نه خیره و ممتد.
* خیره شدن طولانی، می‌تواند حس ناخوشایندی در طرف مقابل ایجاد کند و حتی به‌عنوان رفتار نامناسب یا تهدیدآمیز تعبیر شود.
* در مصاحبه‌های گروهی، نیاز نیست همزمان به تمام اعضای پنل نگاه کنید؛ با هر فرد در زمان پرسش و پاسخ، به‌طور اختصاصی ارتباط چشمی برقرار کنید.

**نکات ظریف ولی کلیدی:**

* اگر فردی خجالتی هستید، تمرین کنید تا بتوانید دست‌کم هنگام شنیدن سؤال، به چشمان مخاطب نگاه کنید.
* از تماس چشمی که ممکن است اشتباه تفسیر شود (مثلاً به شکل معاشقه یا نگاه بیش از حد نرم) پرهیز کنید؛ این‌گونه برداشت‌ها می‌تواند اعتبار شما را زیر سؤال ببرد.
* تماس چشمی، باید متناسب با فرهنگ کشور یا سازمان مورد نظر باشد. پیش از مصاحبه، کمی درباره‌ی هنجارهای فرهنگی آن محیط تحقیق کنید.

**به یاد داشته باشید:**

مصاحبه فقط ارزیابی اطلاعات نیست، بلکه نحوه‌ی انتقال شخصیت شما نیز در آن نقش مهمی دارد. اگر واقعاً فردی بااعتمادبه‌نفس و اجتماعی هستید، اما از برقراری تماس چشمی مناسب غافل می‌مانید، ممکن است نتوانید این تصویر درست را منتقل کنید.

**4-1-4- حرکات سر در مصاحبه – ابزار تأیید یا رد پنهان**

حرکات سر، از مؤثرترین زبان‌های بدن هستند که بدون استفاده از کلمات، احساسات و طرز تفکر شما را به مصاحبه‌کننده منتقل می‌کنند. این حرکات، چه آگاهانه و چه ناخودآگاه، پیام‌های مهمی را منتقل می‌سازند.

**✅تکان دادن سر به نشانه تأیید**

وقتی سر خود را به آرامی بالا و پایین می‌برید، پیامی از همدلی، درک و همراهی به طرف مقابل ارسال می‌کنید. در طول مصاحبه، وقتی مصاحبه‌کننده در حال توضیح مفهومی یا تشریح نکته‌ای است، این حرکت می‌تواند به‌طور نامحسوس نشان دهد که شما با او در ارتباط هستید و حرف‌هایش را دنبال می‌کنید. اما مراقب باشید:

* اگر زیادی این کار را انجام دهید، ممکن است مصنوعی یا ناشی از بی‌تجربگی به نظر برسد.
* گاهی زیاده‌روی در این کار باعث می‌شود تأیید کورکورانه یا تلاش برای جلب توجه تعبیر شود.

**❌ تکان دادن سر به طرفین – نشانه‌ی مخالفت**

حرکت سر از چپ به راست (یا بالعکس) به‌طور ناخودآگاه نشان‌دهنده‌ی مخالفت، تردید یا طرد است. ریشه این رفتار در دوران نوزادی است؛ مثلاً وقتی نوزاد از شیر خوردن یا غذا خوردن امتناع می‌کند، سرش را به طرفین می‌چرخاند. همین حرکت، بعدها در بزرگسالی نیز به‌عنوان یک سیگنال غیرکلامی برای «نه گفتن» در ناخودآگاه ما باقی می‌ماند.

**نکات کلیدی برای مدیریت حرکات سر:**

* آگاهانه و کنترل‌شده از حرکات سر استفاده کنید.
* از تکان دادن شدید یا مداوم سر خودداری کنید؛ چرا که ممکن است حواس مصاحبه‌کننده را پرت کند یا به‌عنوان اضطراب و ناآرامی تعبیر شود.
* اگر با حرفی موافق نیستید، سعی کنید به‌جای حرکت سر به طرفین، با کلمات مودبانه و منطقی پاسخ خود را منتقل کنید.

**4-1-5- حرکات دست در مصاحبه شغلی**

حرکات دست‌ها در مصاحبه‌های شغلی نقش بسیار مهمی در انتقال پیام و تاثیرگذاری بر مصاحبه‌کننده دارند. استفاده از حرکات دست به صورت طبیعی و در هماهنگی با کلمات می‌تواند احساس اعتماد به نفس، صداقت و آگاهی را نشان دهد. در مقابل، حرکات دست‌های نامناسب یا زیاد می‌توانند نشان‌دهنده عدم آرامش یا عصبانیت باشند. بنابراین، مهم است که حرکات دست‌ها به گونه‌ای استفاده شوند که به تقویت پیام کلامی کمک کنند و موجب ایجاد ارتباط مثبت با مصاحبه‌کننده شوند.

* **قرار دادن دست‌ها**: دست‌ها باید به آرامی در دامان یا روی بازوهای صندلی قرار گیرند. می‌توانید آن‌ها را روی میز قرار دهید و انگشتان اشاره و سبابه را به‌طور طبیعی روی هم قرار دهید.
* **اجتناب از حرکات بیش از حد**: حرکات بیش از حد دست‌ها می‌تواند نشانه اضطراب و تنش باشد. بنابراین، هنگام پاسخ دادن، مراقب باشید که دست‌هایتان به‌طور غیرارادی تکان نخورند.
* **جنبش دست‌ها در توضیحات**: اگر طبیعی است که دست‌ها را برای توضیح مطالب استفاده کنید، این کار را انجام دهید. استفاده از دست‌ها می‌تواند به توضیحات شما تنوع و جذابیت بدهد.
* **دست‌های بسته و تکان دادن دست‌ها**: از بستن دست‌ها روی سینه خود اجتناب کنید، زیرا این کار می‌تواند نشان‌دهنده فاصله یا مخالفت باشد. این حرکت به‌طور ناخودآگاه به مصاحبه‌کننده پیام منفی می‌دهد. همچنین، از انجام حرکات دست در پشت سر خود یا سر و بدن خود خودداری کنید، زیرا این‌ها نیز ممکن است نشان‌دهنده بی‌اعتمادی یا استرس باشند.
* **دست دادن صحیح**: در زمان دست دادن با مصاحبه‌کننده، دست خود را به‌طور کامل به سمت او بکشید و مطمئن شوید که دست دادن شما محکم است، اما از فشار بیش از حد اجتناب کنید. هدف از دست دادن ایجاد ارتباط و حس اعتماد است، نه نمایش قدرت. دست دادن باید کوتاه و به‌موقع باشد، از دست دادن طولانی یا سه انگشتی خودداری کنید.
* **دست‌های عرق کرده**: اگر از عرق کردن کف دست‌ها رنج می‌برید، یک دستمال به همراه داشته باشید. اگر خیلی عرق می‌کنید، پیش از مصاحبه به مصاحبه‌کننده اطلاع دهید تا وضعیت شما به‌طور مناسب درک شود.

**4-1-6- حالت بدن در مصاحبه شغلی**

زبان بدن شامل حالت‌ها و حرکات مختلف بدن، مانند: حالت ایستادن یا نشستن، حرکات دست و پا، ژست‌ها، نحوه راه رفتن و حرکات سر (مانند تکان دادن برای تأیید یا انکار) حالت بدن شما می‌تواند تأثیر زیادی در نحوه ارزیابی شما در مصاحبه داشته باشد. *در اینجا نکاتی برای داشتن یک زبان بدن مناسب و حرفه‌ای آورده شده است:*

**1- نحوه راه رفتن و ایستادن:**

* هنگام ورود به مصاحبه، مطمئن شوید که راه رفتن شما استوار و با اعتماد به نفس است. شانه‌ها را به عقب ببرید و ستون فقرات خود را صاف کنید. این وضعیت نشان‌دهنده اعتماد به نفس و توجه به جزئیات است.
* اگر می‌خواهید توجه مصاحبه‌کننده را جلب کنید، ایستادن یا راه رفتن شما باید نمایانگر جدیت و آمادگی باشد.

**2- طرز نشستن:**

* **راحت و استوار بنشینید**: پایین تنه شما باید به خوبی روی صندلی قرار گرفته باشد و ستون فقرات شما باید صاف نگه داشته شود. پشت صندلی باید شما را حمایت کند و شما باید کمی به جلو خم شوید تا نشان دهید که علاقه‌مند و دقیق هستید.
* **عدم تغییر مداوم وضعیت بدن**: از تغییر مداوم وضعیت بدن خود خودداری کنید، زیرا این کار می‌تواند حواس مصاحبه‌کننده را از صحبت‌های شما پرت کند.

**3- اجتناب از حرکات و وضعیت‌های ناراحت‌کننده:**

* **ولو شدن روی صندلی**: این حرکت می‌تواند نشان دهد که شما مصاحبه را جدی نمی‌گیرید.
* **پاهای خود را روی هم قرار دادن**: این حالت ممکن است به‌ویژه در ابتدای مصاحبه و زمانی که هنوز شناختی از مصاحبه‌کننده ندارید، نشان‌دهنده بی‌احترامی یا راحتی بیش از حد باشد.
* **نشستن با پاهای باز**: این حالت بیشتر به موقعیت‌های دوستانه مربوط است و می‌تواند برای مصاحبه ‌کننده آزاردهنده باش.
* **خم شدن بیش از حد به جلو**: این می‌تواند احساس تهاجم یا بی‌احترامی ایجاد کند، به‌ویژه اگر شما با صدای بلند صحبت می‌کنید.
* **لم دادن یا آرام نشستن**: این حالت می‌تواند نشان‌دهنده بی‌توجهی یا عدم جدیت در مصاحبه باشد.

**4- آماده‌سازی پیش از مصاحبه:**

* قبل از مصاحبه، تمرین کنید تا بهترین وضعیت نشستن و ایستادن را پیدا کنید که برای شما راحت و طبیعی باشد. این کمک می‌کند که در طول مصاحبه استرس کمتری داشته باشید و به شکل طبیعی‌تری به مصاحبه‌کننده نشان دهید که مصاحبه را جدی می‌گیرید.

**خلاصه نکات:**

* به جای خم شدن زیاد یا پشت کردن به صندلی، وضعیت خود را استوار و با اعتماد به نفس حفظ کنید.
* از هر نوع حرکت یا حالتی که می‌تواند حواس مصاحبه‌کننده را پرت کند، اجتناب کنید.
* نشستن راحت، اما در عین حال فعال و متعهد، نشان‌دهنده جدیت شما در مصاحبه و دیگر امتحانات کانون هی ارزیابی است.

**4-1-7- آهنگ و لحن صدا در مصاحبه شغلی**

آهنگ و لحن صدای شما تأثیر زیادی بر نحوه ارزیابی مصاحبه‌کننده از شما دارد. یک صدای مناسب می‌تواند تصویر شما را حرفه‌ای‌تر و مطمئن‌تر نشان دهد، در حالی که صدای ضعیف یا غیرقابل فهم ممکن است اثر منفی بگذارد. *در اینجا نکاتی برای بهبود استفاده از صدای خود در مصاحبه آورده شده است:*

**1- اهمیت صدای واضح و شمرده:**

* در مصاحبه باید به گونه‌ای صحبت کنید که هر کلمه و جمله شما به راحتی قابل درک باشد. از گفتار سریع یا مغشوش خودداری کنید.
* مکث‌های کوتاه در سخنرانی طبیعی است، اما از مکث‌های طولانی یا سکوت‌های زیاد پرهیز کنید که ممکن است مصاحبه‌کننده نتواند متوجه شود که شما صحبت را تمام کرده‌اید.
* اگر احساس می‌کنید مکثی طولانی ایجاد می‌شود، می‌توانید پاسخ خود را با جمله‌ای مثل «این‌ها نکات اصلی هستند که می‌خواهم به آنها اشاره کنم» تمام کنید تا مصاحبه‌کننده بداند که شما پاسخ را به پایان رسانده‌اید.

**2- اجتناب از یکنواختی و بی‌روحی در صدا:**

* **تنوع در لحن**: از یکنواختی در لحن صدای خود اجتناب کنید. برای جذب توجه و تأکید بر نکات مهم، لحن صدای خود را تغییر دهید.
* **پرهیز از صداهای خیلی بلند یا خیلی نرم**: صدای شما باید نه خیلی بلند و نه خیلی نرم باشد. فریاد زدن یا صدای خیلی آرام می‌تواند تاثیر منفی بر شنونده بگذارد.
* **تغییرات شدید اجتناب شود**: از تغییرات بسیار شدید در لحن، مانند از صدای بسیار بلند به صدای خیلی نرم یا از لحن خیلی احساسی به لحن خشک و سنجیده خودداری کنید.

**3- داشتن صدای شفاف و متوازن:**

* صدای شما باید واضح و شفاف باشد، بدون هیچ گونه خِشنی یا ناهنجاری. هنگامی که از صدای خود استفاده می‌کنید، باید به گونه‌ای باشد که توجه مصاحبه‌کننده را جلب کند، اما بدون اینکه آن را اذیت کنید.
* **صدای خود را کنترل کنید**: شما باید صدای خود را تحت کنترل داشته باشید و هیچ‌گاه صدای شما نباید به حدی خشن یا ناگهانی تغییر کند که اذیت‌کننده شود.

**4- توجه به لهجه و وضوح کلمات:**

* اگر لهجه خاصی دارید، نگران نباشید، اما سعی کنید که صحبت‌های شما کاملاً واضح و شمرده باشد.
* از استفاده از عبارات محلی یا واژگان خاصی که ممکن است برای مصاحبه‌کننده گنگ باشند، خودداری کنید. اگر نیاز به استفاده از واژه‌های خاص دارید، توضیح دهید تا مصاحبه‌کننده بتواند شما را بهتر درک کند.

**5- تمرین برای بهبود صدای خود:**

* اگر به شما گفته شده است که صدای شما صاف یا بی‌روح است، تمرین و تقویت صدای خود می‌تواند کمک زیادی کند. می‌توانید از یک مربی صدای حرفه‌ای یا یک دوست برای تمرین استفاده کنید تا صدای شما جذاب‌تر و مطمئن‌تر به نظر برسد.

**خلاصه نکات:**

* از یکنواختی و مکث‌های طولانی خودداری کنید.
* از صدای خیلی بلند یا خیلی نرم بپرهیزید.
* لحن صدای خود را متوازن و با تأکید بر نکات مهم نگه دارید.
* لهجه شما مشکلی ایجاد نمی‌کند، اما واضح و شمرده صحبت کنید.
* تمرین مداوم می‌تواند صدای شما را بهبود بخشیده و اعتماد به نفس شما را افزایش دهد.

**4-1-8- فاصله‌گذاری مناسب**

به نحوه استفاده از فضا بین افراد مربوط است. میزان فاصله می‌تواند نشان‌دهنده نوع رابطه، صمیمیت، یا حریم شخصی باشد.

* فاصله مناسب با دیگران را حفظ کنید (نه خیلی نزدیک، نه خیلی دور).
* در بحث‌های گروهی به همه فضا بدهید، اما خود را کنار نکشید.

**نکته موفقیت:** رعایت فاصله متعادل، احترام شما به دیگران و درک از فضای حرفه‌ای را نشان می‌دهد.

**4-1-9- لمس (در صورت مجاز بودن)**

لمس کردن می‌تواند پیام‌های مختلفی مانند محبت، حمایت، قدرت، یا کنترل را منتقل کند. معنا و مقبولیت لمس در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است.

* اگر فرهنگی و فضای سازمان اجازه می‌دهد، دست دادن در ابتدای جلسه می‌تواند مؤثر باشد.
* از لمس بیش از حد یا بدون زمینه پرهیز کنید.

**4-1-10- مدیریت زمان و توجه (زمان‌بندی رفتاری)**

نشان‌دهنده نگرش افراد به زمان است، مثلاً وقت‌شناسی، تأخیر یا مدت زمان گفت‌وگو. این موضوع می‌تواند اهمیت یا احترام را منتقل کند.

* به موقع حاضر شوید.
* وقفه در صحبت‌های دیگران نداشته باشید.
* تمرکزتان را نشان دهید؛ از حواس‌پرتی (مثل بازی با خودکار یا موبایل) پرهیز کنی.

**فصل پنجم**

**خطاهای رایج در کانون‌های ارزیابی**

مقدمه

کانون‌های ارزیابی به‌عنوان ابزاری قدرتمند برای سنجش شایستگی‌های فردی و گروهی، شامل مجموعه‌ای از ابزارها و تمارین است که می‌توانند نقاط قوت و ضعف یک فرد را به‌طور دقیق نمایان سازند. همانطور که در فصل های قبلی هم گفته شد، در طول این تمارین، خطاهای رایجی ممکن است توسط ارزیابی‌شوندگان انجام شود، که می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی بر نمرات و ارزیابی‌ها تأثیر بگذارد. این خطاها می‌توانند ناشی از عوامل رفتاری، احساسی، ارتباطی، و فنی باشند که در ادامه به‌طور جامع به بررسی آن‌ها پرداخته خواهد شد.

**5 -1- خطاهای مربوط به تمارین و آزمون ها**

در کانون‌های ارزیابی شایستگی، عملکرد افراد نه‌تنها بر اساس مهارت‌ها و توانمندی‌های واقعی آن‌ها بلکه بر مبنای نحوه ارائه این توانمندی‌ها نیز سنجیده می‌شود. در این فرآیند، بروز برخی خطاها و اشتباهات رفتاری یا ارتباطی می‌تواند موجب برداشت‌های نادرست از سوی ارزیابان شده و به تضعیف ارزیابی نهایی فرد منجر شود. شناسایی این خطاهای رایج و پرهیز از آن‌ها، نقش مهمی در افزایش دقت و اعتبار نتایج ارزیابی دارد. در ادامه، به بررسی مهم‌ترین خطاهایی که ممکن است در تمارین و آزمون‌های مصاحبه‌های شایستگی‌محور رخ دهند، می‌پردازیم.

**5- 1- 1- مصاحبه شایستگی‌محور**

علاوه بر مواردی که در فصل اول گفته شد انجام برخی از حرکات و رفتارها و یا بیان برخی از موضوعات و یا پرسیدن برخی از سوالات ممکن است در دیدگاه و نظر ارزیاب ها نسبت به شما تاثیر منفی داشته باشد و موجب کاهش نمره ارزیابی شما گردد. *در زیر به بیان برخی از این موارد پرداخته ایم:*

**ضعف در شنود مؤثر:** ناتوانی در گوش دادن به دقت و پاسخ‌دهی به‌طور مؤثر می‌تواند منجر به ارائه پاسخ‌های غیرمرتبط یا اشتباه شود.این اشتباه مهم است زیرا در مصاحبه‌های شایستگی‌محور، توانایی شنیدن دقیق و پاسخ‌دهی مؤثر، عامل اصلی در درک نیازها و خواسته‌های مصاحبه‌کننده است. اگر فرد نتواند به‌درستی به سؤالات گوش دهد و پاسخ‌های مرتبط و دقیق بدهد، ممکن است تصور نادرستی از مهارت‌ها و توانمندی‌های وی ایجاد شود. این موضوع می‌تواند به از دست دادن فرصت شغلی یا ارزیابی ضعیف منجر شود.

**لحن نامناسب یا یکنواخت:** استفاده از تن صدا یا لحن نامناسب ممکن است باعث انتقال پیام ضعیف و بی‌اعتمادی مصاحبه‌کننده گردد.استفاده از لحن نادرست یا یکنواخت می‌تواند تأثیر زیادی بر نحوه‌ی دریافت پیام از سوی مصاحبه‌کننده داشته باشد. لحن نامناسب می‌تواند نشان‌دهنده‌ی بی‌اعتمادی یا عدم علاقه به گفتگو باشد، که ممکن است اعتماد مصاحبه‌کننده را تحت تأثیر قرار دهد. در مصاحبه‌های شایستگی‌محور، ارتباط مؤثر و اعتمادسازی از اهمیت بالایی برخوردار است و لحن مناسب در انتقال پیام‌ها نقشی اساسی ایفا می‌کند.

**ریاکاری و عدم صداقت:** برخی از ارزیابی‌شوندگان در تلاشند تا تصویری غیرواقعی از خود ارائه دهند که این موضوع معمولاً از طریق زبان بدن یا انتخاب کلمات اشتباه قابل شناسایی است.ریاکاری و عدم صداقت می‌تواند باعث ایجاد یک تصویر نادرست از فرد در ذهن مصاحبه‌کننده شود. اگر فرد در تلاش باشد تا تصویری غیرواقعی از خود ارائه دهد، به‌ویژه از طریق زبان بدن یا انتخاب کلمات، ممکن است این رفتارها شناسایی شوند و اعتماد مصاحبه‌کننده کاهش یابد. صداقت و اصالت در مصاحبه شایستگی‌محور کلیدی هستند و عدم صداقت می‌تواند به‌راحتی موجب رد یا ارزیابی منفی فرد شود.

**عدم تطابق پاسخ‌ها با شایستگی‌های مورد نظر:** یکی از اشتباهات رایج این است که فرد به جای ارائه پاسخ‌های مرتبط با شایستگی‌های مورد نیاز برای موقعیت شغلی، پاسخ‌هایی می‌دهد که به‌طور مستقیم به شایستگی‌های مورد نظر مرتبط نیستند. این می‌تواند باعث کاهش اعتبار پاسخ‌ها و عدم موفقیت در ارزیابی شایستگی‌های فرد شود. ارزیابان به‌دنبال شواهدی از مهارت‌ها و رفتارهایی هستند که مستقیماً با نیازهای شغلی تطابق دارند، بنابراین عدم تطابق با شایستگی‌های مورد نظر می‌تواند نشان‌دهنده عدم آمادگی یا بی‌توجهی به خواسته‌های شغلی باشد.

**عدم توانایی در توصیف دقیق رفتارهای گذشته**: یکی دیگر از اشتباهات رایج در این نوع مصاحبه‌ها، عدم توانایی فرد در توصیف دقیق و واضح رفتارهای خود در موقعیت‌های گذشته است. برخی از ارزیابی‌شوندگان ممکن است مثال‌هایی ارائه دهند، اما جزئیات کافی برای نشان دادن چگونگی حل مشکل یا چالش ارائه ندهند. ارزیاب‌ها به‌دنبال شواهد واضح و ملموس از رفتار فرد در موقعیت‌های خاص هستند. پاسخ‌های مبهم یا کلی ممکن است نشان‌دهنده ناتوانی در تفکر تحلیلی یا عدم درک عمیق از موقعیت‌های چالش‌برانگیز باشد.

**بی‌توجهی به جزئیات و فرایندها:** بعضی افراد هنگام پاسخ دادن به سوالات مصاحبه شایستگی‌محور، از ذکر جزئیات و فرایندهای دقیقی که در آن‌ها دخیل بوده‌اند، غافل می‌شوند. برای مثال، در هنگام توضیح یک پروژه یا چالش کاری، ممکن است نتوانند مراحل اجرایی و جزئیات دقیقی از تصمیمات خود را بیان کنند.

جزئیات و مراحل اجرایی مهم هستند زیرا به ارزیاب این امکان را می‌دهند که توانایی فرد در مدیریت مسائل پیچیده و توجه به جزئیات را ارزیابی کند. بدون این جزئیات، ارزیابی کنندگان نمی‌توانند ارزیابی دقیقی از میزان توانمندی فرد در موقعیت‌های مشابه داشته باشند.

**عدم استفاده از مثال‌های متنوع:** یک اشتباه دیگر، عدم تنوع در مثال‌های ارائه شده است. برخی افراد ممکن است برای چندین سوال مشابه از یک مثال استفاده کنند. این می‌تواند باعث شود که ارزیاب به این نتیجه برسد که فرد فقط در یک نوع موقعیت خاص عملکرد خوبی داشته است. ارزیاب‌ها به‌دنبال شواهدی از انعطاف‌پذیری و تنوع مهارت‌ها هستند. استفاده از مثال‌های متنوع نشان‌دهنده این است که فرد توانایی انطباق با موقعیت‌های مختلف را دارد و می‌تواند در شرایط مختلف به خوبی عمل کند.

**افراط در استفاده از زبان تخصصی و جملات پیچیده:** بعضی از افراد ممکن است برای تحت تأثیر قرار دادن ارزیاب‌ها از زبان پیچیده، اصطلاحات تخصصی و جملات طولانی استفاده کنند. این اشتباه ممکن است باعث ایجاد سردرگمی و عدم درک درست از پاسخ‌ها شود. هدف از مصاحبه شایستگی‌محور، ارزیابی واقعی و کاربردی شایستگی‌هاست، نه نمایش دانش نظری. استفاده از زبان پیچیده و اصطلاحات تخصصی غیرضروری می‌تواند از توانایی فرد در بیان خود به‌طور شفاف و واضح جلوگیری کند.

**عدم نشان دادن انعطاف‌پذیری و یادگیری از اشتباهات:** در برخی مواقع، افراد نمی‌توانند به‌طور مؤثر اشتباهات خود را بیان کنند و نشان دهند که از آن‌ها درس گرفته‌اند. در پاسخ به سوالات مرتبط با شکست‌ها یا اشتباهات گذشته، افرادی که فقط به ذکر دلایل خارجی یا شرایط غیرقابل کنترل اشاره می‌کنند، به‌جای نشان دادن مسئولیت‌پذیری و انعطاف‌پذیری، احتمالاً تأثیر منفی خواهند داشت.توانایی یادگیری از اشتباهات و نشان دادن انعطاف‌پذیری یکی از ویژگی‌های مهم برای رشد حرفه‌ای است. ارزیاب‌ها به‌دنبال افرادی هستند که می‌توانند از شکست‌ها درس بگیرند و به‌طور مداوم در حال بهبود خود باشند.

**فقدان خودآگاهی و ارزیابی خود:** در مصاحبه شایستگی‌محور، افراد باید بتوانند خود را به‌طور صادقانه ارزیابی کنند و نقاط قوت و ضعف خود را شفاف بیان کنند. کسانی که نمی‌توانند به‌طور واقعی به تحلیل خود بپردازند یا در برابر انتقاد مقاومت می‌کنند، ممکن است از نظر ارزیاب‌ها ضعف در خودآگاهی نشان دهند. خودآگاهی در هر نقش شغلی بسیار حائز اهمیت است، زیرا افرادی که توانایی شناسایی و بهبود نقاط ضعف خود را ندارند، احتمالاً در نقش‌های پیچیده با چالش‌های بزرگ‌تر دچار مشکل خواهند شد.

**5- 1- 2- تحلیل موردی (مورد کاوی)**

**درک ناقص یا اشتباه از مسئله اصلی:** تمرکز بر نشانه‌ها یا جزئیات حاشیه‌ای به‌جای شناسایی دقیق مسئله محوری.تحلیل موردی بر پایه‌ی شناخت درست مسئله شکل می‌گیرد. اگر مسئله اصلی اشتباه تشخیص داده شود، تمام پیشنهادات بعدی بی‌اساس و غیرمفید خواهند بود.

**تحلیل سطحی و بدون عمق:** بررسی سریع، بدون ورود به دلایل ریشه‌ای یا بدون تحلیل روابط بین عوامل مختلف.ارزیاب‌ها به دنبال تفکر تحلیلی عمیق هستند. ارائه‌ی دیدگاه‌های سطحی نشان می‌دهد فرد توانایی حل مسائل پیچیده را ندارد.

**نادیده‌گرفتن داده‌ها یا شواهد موجود:** بی‌توجهی به اطلاعات عددی، نمودارها، آمار یا نشانه‌های کلیدی موجود در متن مورد. استفاده از شواهد برای پشتیبانی از تحلیل‌ها نشانه تفکر منطقی و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده است. نادیده‌گرفتن آن‌ها باعث می‌شود پیشنهادات غیرواقعی یا بی‌اساس به‌نظر برسند.

**پیشنهاد راه‌حل‌های کلیشه‌ای یا غیربرنامه‌ریزی‌شده:** ارائه‌ی راه‌حل‌های بسیار عمومی، بدون برنامه اجرایی، بدون در نظر گرفتن شرایط خاص مورد.تحلیل موردی باید با توجه به بافت و جزئیات خاص آن مورد انجام شود. راه‌حل‌های کلیشه‌ای، نشانه‌ای از ضعف در تطبیق و ابتکار عمل هستند.

**عدم اولویت‌بندی مسائل و اقدامات:** معرفی چندین مسئله یا اقدام بدون نظم یا اولویت‌بندی مشخص. در موقعیت‌های واقعی، منابع محدودند. توانایی تشخیص مسائل بحرانی و اولویت‌بندی اقدامات نشانه‌ی مدیریت استراتژیک قوی است.

**عدم بررسی پیامدها و ریسک‌ها:** پیشنهاد راه‌حل بدون تحلیل عواقب احتمالی، چالش‌های اجرایی، یا ریسک‌های مرتبط. یک تصمیم خوب باید از نظر پیامدها، پایداری، و اثرات جانبی بررسی شود. نادیده‌گرفتن این‌ها باعث عدم واقع‌بینی راه‌حل می‌شود.

**ضعف در ساختاردهی و انتقال پیام:** بیان نامنظم، پراکنده یا مبهم تحلیل و راه‌حل‌ها، بدون مقدمه، بدنه و جمع‌بندی منسجم. ساختار منظم ذهن را نشان می‌دهد. ناتوانی در ارائه شفاف تحلیل باعث می‌شود حتی راه‌حل‌های خوب نیز درک نشوند یا تحت‌تأثیر قرار نگیرند.

**بی‌توجهی به جنبه‌های انسانی یا اخلاقی تصمیم‌گیری:** نادیده گرفتن تأثیر تصمیم‌ها بر کارکنان، مشتریان یا دیگر ذی‌نفعان از جنبه انسانی یا ارزشی. تصمیم‌های کسب‌وکاری فقط عدد و منطق نیستند. نادیده‌گرفتن بعد انسانی نشانه‌ی ضعف در رهبری، مسئولیت‌پذیری و درک جامع از واقعیت‌هاست.

**5- 1- 3- ایفای نقش**

**عدم همدلی و ارتباط مؤثر:** اگر فرد ارزیابی‌شونده نتواند همدلی کافی با شخصیت مورد نظر برقرار کند و یا نتواند به‌طور مؤثر با دیگر شخصیت‌های سناریو ارتباط برقرار کند، ممکن است سناریو به درستی پیش نرود.همدلی برای ایجاد ارتباط صحیح و واقعی با دیگر شخصیت‌ها ضروری است. اگر فرد نتواند این همدلی را نشان دهد، ممکن است اجرای او غیرواقعی و سطحی به نظر برسد و نتیجه مطلوب حاصل نشود.

**بی‌توجهی به زبان بدن:** استفاده نادرست از زبان بدن، مثل عدم هماهنگی میان گفتار و رفتار، می‌تواند پیام‌های متناقضی ارسال کند که موجب گیج‌کننده یا غیرمؤثر بودن سناریو می‌شود. زبان بدن بخش بزرگی از ارتباطات غیرکلامی است که تأثیر زیادی بر درک دیگران از شخصیت فرد دارد. عدم توجه به زبان بدن می‌تواند به از دست دادن اعتبار شخصیت و اشتباه در انتقال پیام‌ها منجر شود.

**کم‌خلاقیتی:** در نقش‌آفرینی‌ها، عدم توانایی در ارائه راه‌حل‌های خلاقانه و انطباق با موقعیت‌های پیچیده می‌تواند به کاهش امتیازها منجر شود. خلاقیت در ایفای نقش نشان‌دهنده توانایی فرد در مواجهه با چالش‌های پیچیده و تغییرات غیرمنتظره است. اگر فرد نتواند راه‌حل‌های جدید و جذاب ارائه دهد، سناریو ممکن است بی‌روح و خسته‌کننده به نظر برسد.

**عدم آمادگی و ناآگاهی از سناریو:** اگر فرد ارزیابی‌شونده آمادگی کافی نداشته باشد یا از جزئیات سناریو آگاه نباشد، ممکن است واکنش‌ها و تصمیمات نادرستی بگیرد. آمادگی برای ایفای نقش اهمیت زیادی دارد. فرد باید بتواند به‌طور مؤثر و با درک صحیح از سناریو واکنش نشان دهد. ناآگاهی یا بی‌توجهی به سناریو ممکن است به عملکرد ضعیف منجر شود و باعث از دست دادن امتیاز گردد.

**عدم اعتماد به نفس و شتاب‌زدگی در واکنش‌ها:** اگر فرد ارزیابی‌شونده به‌اندازه کافی اعتماد به نفس نداشته باشد و بخواهد سریع پاسخ دهد، ممکن است پاسخ‌ها سطحی و غیرمؤثر باشند. اعتماد به نفس در ایفای نقش ضروری است، زیرا باعث می‌شود فرد بتواند با دقت و درستی واکنش نشان دهد. شتاب‌زدگی می‌تواند منجر به تصمیمات اشتباه و پاسخ‌های ضعیف شود.

**5- 1- 4- کارتابل**

این آزمون شبیه به یک سناریو شغلی است که در آن ارزیابی‌شوندگان باید از میان ایمیل‌ها، نامه‌ها و درخواست‌های مختلف تصمیم‌گیری کنند و اولویت‌بندی کنند. اشتباهات رایج در این آزمون عبارتند از:

**عدم اولویت‌بندی درست**: ارزیابی‌شوندگان ممکن است نتوانند مسائل را از نظر اهمیت و فوریت اولویت‌بندی کنند، که منجر به انجام کارهای کم‌اهمیت و به تعویق انداختن موارد ضروری می‌شود.

**بی‌توجهی به جزئیات**: در مواقعی که ارزیابی‌شوندگان به جزئیات ریز توجه نمی‌کنند، ممکن است مواردی مثل اشتباهات در متن نامه‌ها یا اطلاعات اشتباه در تصمیمات تأثیرگذار از قلم بیفتد.

**عدم توجه به الزامات سازمانی یا سیاسی**: گاهی ارزیابی‌شوندگان ممکن است تصمیماتی بگیرند که با سیاست‌ها یا الزامات سازمانی همخوانی ندارد، که این می‌تواند باعث مشکلات در آینده شود.

**استفاده از زمان نامناسب**: ممکن است زمان‌بندی ارزیابی‌شوندگان برای انجام وظایف نادرست باشد، یعنی بیش از حد در کارهای کم‌اولویت وقت بگذرانند یا از وقت خود به‌طور مؤثر استفاده نکنند.

**ناتوانی در برقراری ارتباط مؤثر**: در کارتابل‌ها، توانایی نوشتن پاسخ‌های مؤثر و شفاف اهمیت زیادی دارد. ارزیابی‌شوندگان ممکن است نتوانند پاسخ‌هایی واضح و مختصر ارائه دهند که به‌راحتی قابل درک باشند.

**5- 1- 5- ارائه شفاهی**

در این آزمون، ارزیابی‌شوندگان باید اطلاعات یا تصمیمات خود را به‌صورت شفاهی و غالباً در یک زمان محدود ارائه دهند. اشتباهات رایج در این بخش عبارتند از:

**کمبود آمادگی**: ارزیابی‌شوندگان ممکن است نتوانند به‌خوبی برای ارائه آماده شوند و این می‌تواند باعث شود که نتوانند پیام خود را به‌درستی منتقل کنند.

**عدم شفافیت در بیان**: گاهی ممکن است ارزیابی‌شوندگان قادر به بیان مفاهیم پیچیده به‌صورت واضح و ساده نباشند، که موجب گیج شدن مخاطبان می‌شود.

**استفاده از زبان نامناسب**: در ارائه‌های شفاهی، باید از زبان مناسب و قابل فهم استفاده شود. ارزیابی‌شوندگان ممکن است از اصطلاحات پیچیده یا جملات طولانی استفاده کنند که برای شنوندگان دشوار است.

**کمبود اعتماد به نفس**: یکی از خطاهای رایج در این آزمون کمبود اعتماد به نفس است. ارزیابی‌شوندگان ممکن است دچار استرس شوند و نتوانند پیام خود را با قدرت و اعتماد به نفس ارائه دهند.

**عدم توجه به نیازهای مخاطب**: ارزیابی‌شوندگان ممکن است در طول ارائه، به نیازهای یا واکنش‌های مخاطبان توجه نکرده و نتوانند آن‌ها را به‌طور مؤثر درگیر کنند.

**عدم استفاده از ابزارهای کمک‌کار**: گاهی ارزیابی‌شوندگان از ابزارهایی مثل اسلایدها یا نمودارها استفاده نمی‌کنند، که این می‌تواند در فهم بهتر مطالب کمک کند.

**5- 1- 6- بحث گروهی**

**تسلط‌جویی و انحصار مکالمه:** وقتی یک فرد تلاش می‌کند تمام بحث را در اختیار بگیرد و اجازه نمی‌دهد دیگران نظراتشان را بیان کنند، دچار تسلط‌جویی می‌شود. آزمون گروهی برای ارزیابی تعامل، احترام به نظرات دیگران و توانایی کار تیمی طراحی شده است. انحصارطلبی نشانه‌ای از عدم همکاری است و باعث تخریب جو گروهی می‌شود.

**انفعال و عدم مشارکت مؤثر:** برخی افراد به‌طور کامل در بحث منفعل می‌مانند یا مشارکت خیلی محدودی دارند، حتی اگر ایده خوبی در ذهن داشته باشند. عدم مشارکت باعث می‌شود توانایی فرد در کار گروهی و مهارت‌های ارتباطی به درستی ارزیابی نشود. ارزیاب‌ها اغلب چنین فردی را فاقد روحیه رهبری یا توانمندی در تعامل مؤثر می‌دانند.

**قطع کردن صحبت دیگران:** زمانی‌که فرد به‌جای گوش دادن، صحبت دیگران را ناتمام رها می‌کند و وارد بحث می‌شود. این کار نشانه بی‌احترامی و ضعف در مهارت‌های شنود فعال است و باعث تنش در گروه می‌شود. ارزیاب‌ها چنین رفتاری را نشانه خودمحوری و ناتوانی در کنترل رفتارهای اجتماعی می‌دانند.

**انتقاد مخرب یا حمله شخصی:** گاهی فرد به‌جای نقد منطقی ایده، به شخصیت گوینده حمله می‌کند یا لحن او توهین‌آمیز می‌شود. بحث گروهی باید محیطی امن برای تبادل نظر باشد. رفتارهای تهاجمی، امنیت روانی گروه را از بین می‌برد و از فرد تصویری ناسازگار، خودخواه یا کنترل‌نشده ارائه می‌دهد.

**پرت‌گویی یا صحبت‌های بی‌ربط:** وقتی فرد بدون توجه به موضوع اصلی، بحث را به حاشیه می‌برد یا با صحبت‌های تکراری و پراکنده، نظم جلسه را بر هم می‌زند. بحث گروهی نیازمند مدیریت زمان و تمرکز بر مسئله است. صحبت‌های غیرمرتبط نشان‌دهنده عدم درک درست موضوع و ناتوانی در تفکر ساختارمند است.

**تظاهر به دانایی یا اغراق در نقش:** فرد سعی می‌کند خود را همه‌چیزدان یا رهبر مطلق نشان دهد، حتی اگر تسلط کافی ندارد. تظاهر به رهبری بدون شایستگی لازم، به سرعت از سوی ارزیابان و هم‌گروهی‌ها قابل شناسایی است. این رفتار می‌تواند باعث بی‌اعتمادی و برهم‌زدن تعادل گروه شود.

**عدم مدیریت احساسات (واکنش‌های عصبی، چهره ناراضی):** فرد در برابر مخالفت یا فشار گروهی، واکنش‌های احساسی منفی مثل اخم، بی‌حوصلگی، یا عصبانیت نشان می‌دهد. کنترل هیجانی یکی از مؤلفه‌های کلیدی در ارزیابی شایستگی‌هاست. عدم توانایی در مدیریت احساسات، نشانه ضعف در تاب‌آوری و حرفه‌ای‌گری است.

**5- 1- 7- بازی مدیریتی**

**تصمیم‌گیری شتاب‌زده و بدون تحلیل داده‌ها**: زیرا نشان می‌دهد فرد فاقد توانایی تفکر منطقی، تحلیل موقعیت‌های پیچیده و برنامه‌ریزی بر اساس شواهد است. در دنیای واقعی، چنین تصمیماتی منجر به شکست پروژه‌ها یا هدررفت منابع می‌شوند.

**نادیده گرفتن پیامدهای تصمیمات بلندمدت**: این خطا نشان می‌دهد که فرد فقط به نتایج کوتاه‌مدت توجه دارد و دید استراتژیک ندارد، که برای نقش‌های مدیریتی بسیار حیاتی است.

**رفتار فردگرایانه در تصمیم‌گیری‌های تیمی**: نشان‌دهنده‌ی ضعف در همکاری، خودمحوری و ناتوانی در ساختن اجماع است. در محیط‌های کاری واقعی، این نگرش می‌تواند تیم را دچار درگیری و شکست کند.

**ناتوانی در اولویت‌بندی وظایف**: فردی که نمی‌تواند بین کارهای حیاتی و فرعی تمایز بگذارد، در مدیریت منابع، زمان و نیروی انسانی به مشکل برمی‌خورد. این مسأله منجر به بهره‌وری پایین می‌شود.

**واکنش احساسی یا ضعف در مدیریت بحران:** در دنیای واقعی، مدیران با بحران‌ها و فشارهای سنگین مواجه‌اند. فقدان آرامش و منطق در این شرایط می‌تواند سازمان را دچار آسیب‌های جدی کند.

**5- 1- 8- فکت فایندینگ (Fact Finding)**

در این آزمون، ارزیابی‌شوندگان باید اطلاعات مهم و مرتبط با یک موقعیت خاص را شناسایی کنند و سپس تصمیمات منطقی و درستی بگیرند. اشتباهات رایج در این آزمون عبارتند از:

**غفلت از اطلاعات کلیدی**: ارزیابی‌شوندگان ممکن است برخی از اطلاعات مهم یا جزئیات موردنیاز را نادیده بگیرند و تصمیم‌گیری‌شان بر اساس اطلاعات ناکامل باشد.

**تحلیل ناکافی داده‌ها**: ارزیابی‌شوندگان ممکن است به داده‌ها فقط به‌طور سطحی نگاه کنند و به تحلیل عمیق‌تری از آن‌ها نپردازند، که باعث نتیجه‌گیری اشتباه می‌شود.

**سوءتفاهم در مفاهیم و داده‌ها**: ممکن است برخی مفاهیم یا داده‌ها به اشتباه تفسیر شوند که موجب تصمیم‌گیری‌های نادرست می‌شود.

**تمرکز زیاد بر روی جزئیات بی‌اهمیت**: در حالی که برخی از جزئیات ممکن است جزیی و بی‌اهمیت باشند، ارزیابی‌شوندگان ممکن است زمان زیادی را به آن‌ها اختصاص دهند و از دیدن نکات اصلی غافل شوند.

**عدم شفافیت در گزارش‌دهی**: ممکن است نتایج به‌طور مبهم و غیرقابل فهم گزارش شوند که موجب سردرگمی ارزیابی‌کننده‌ها شود.

**5 -2- خطاهای رفتاری، ارتباطی و احساسی عمومی**

خطاهای رفتاری، ارتباطی، احساسی و شایستگی‌محور که در کانون‌های ارزیابی رخ می‌دهند، می‌توانند تأثیر زیادی بر نتایج ارزیابی و تصمیم‌گیری نهایی ارزیابان داشته باشند. این خطاها ممکن است از سطوح مختلفی مانند عدم توانایی در ارتباط مؤثر، عدم صداقت، استرس و اضطراب، ضعف در مدیریت تعارضات، و عدم همدلی ناشی شوند.

شناخت این خطاها و آمادگی برای اجتناب از آن‌ها در تمارین مختلف می‌تواند به‌طور چشمگیری عملکرد فرد را بهبود بخشد و شانس موفقیت او در کانون ارزیابی را افزایش دهد.

**5 -2- 1- خطاهای رفتاری**

خطاهای رفتاری در کانون‌های ارزیابی شایستگی می‌توانند تأثیر زیادی بر نتیجه فرآیند ارزیابی و در نهایت انتخاب فرد مناسب برای یک شغل بگذارند. کانون‌های ارزیابی به‌طور خاص برای ارزیابی و تحلیل توانمندی‌ها، ویژگی‌های رفتاری و مهارت‌های افراد طراحی شده‌اند، و رفتار فرد در این فرآیند بسیار مهم است. در اینجا به برخی از خطاهای رفتاری که ممکن است در کانون‌های ارزیابی به‌وجود آید اشاره می‌کنیم:

**انفعال و عدم مشارکت فعال:** این خطا زمانی رخ می‌دهد که ارزیابی‌شوندگان قادر به حضور مؤثر در بحث‌ها و فعالیت‌ها نیستند. این رفتار می‌تواند به دلیل بی‌علاقگی یا ضعف در انگیزه باشد. در نتیجه، شایستگی‌های واقعی فرد در انجام وظایف و همکاری تیمی به درستی نمایان نمی‌شود.

**پرگویی یا سلطه بر گفتگو:** برخی ارزیابی‌شوندگان ممکن است بدون توجه به دیگران صحبت کنند و اجازه ندهند تا دیگر اعضای گروه نیز نظرات خود را بیان کنند. این رفتار باعث می‌شود تا دیگران احساس بی‌اهمیت بودن کنند و به تدریج می‌تواند تصویر منفی از توانایی فرد در کار تیمی و ارتباطات ایجاد کند.

**بی‌احترامی به دیگران:** در برخی مواقع، ارزیابی‌شوندگان ممکن است نسبت به نظرات و ایده‌های دیگران بی‌احترامی کنند یا توهین کنند. این رفتار می‌تواند باعث ایجاد فضای منفی در گروه شده و تیم را از هم بپاشد.

**قطع کردن صحبت دیگران:** دخالت در صحبت‌های دیگران و قطع کردن آنها، نشان‌دهنده‌ی بی‌صبری یا ضعف در مدیریت هیجانی است. این رفتار نه تنها به ارزیابی‌کنندگان پیام منفی منتقل می‌کند بلکه ممکن است سایر افراد را از مشارکت بیشتر در فعالیت‌ها منصرف کند.

**خودمحوری:** تمرکز صرف بر موفقیت فردی و نادیده گرفتن اهداف جمعی می‌تواند ضعف در کار تیمی را نشان دهد. این رفتار ممکن است نشان‌دهنده‌ی عدم همکاری و خودخواهی باشد که در محیط‌های تیمی یک ویژگی منفی به حساب می‌آید.

**بی‌توجهی به قوانین و دستورالعمل‌ها:** برخی ارزیابی‌شوندگان ممکن است از قوانین و دستورالعمل‌های کانون ارزیابی سرپیچی کنند. این خطا به معنای نادیده گرفتن چارچوب‌های رفتاری است که می‌تواند برداشت منفی از مسئولیت‌پذیری فرد ایجاد کند.

**واکنش‌های هیجانی نامناسب (خشم، دلخوری آشکار):** بروز احساسات شدید مانند خشم یا دلخوری آشکار در مواجهه با چالش‌ها یا انتقادات نشان‌دهنده‌ی ضعف در مدیریت هیجانی و ناتوانی در کنترل احساسات است. این نوع واکنش‌ها ممکن است تأثیر منفی بر ارزیابی فرد بگذارد.

**نشان دادن اضطراب یا استرس زیاد:** افرادی که در موقعیت‌های تحت فشار یا بحرانی دچار اضطراب و استرس زیاد می‌شوند، ممکن است توانایی خود را برای مدیریت شرایط به چالش بکشند. این رفتار می‌تواند باعث تردید ارزیابان در توانایی فرد برای مقابله با موقعیت‌های واقعی شود.

**مدیریت ضعیف زمان در ارائه نظرات:** ارزیابی‌شوندگانی که توانایی مدیریت زمان را ندارند و سخنرانی‌های طولانی یا بی‌نظم دارند، ممکن است تأثیر منفی بر گروه بگذارند. این رفتار می‌تواند موجب کاهش اثربخشی و مشارکت فعال سایر افراد شود.

**رفتار دفاعی یا انکار اشتباهات:** برخی افراد وقتی با بازخورد منفی یا نقد روبه‌رو می‌شوند، به جای پذیرش آن، به دفاع از خود یا انکار اشتباهات خود می‌پردازند. این رفتار نشان‌دهنده‌ی عدم پذیرش مسئولیت و انعطاف‌ناپذیری است که می‌تواند تصویری منفی از فرد در ذهن ارزیابان ایجاد کند.

**جدول (5-1) خطاهای رفتاری ارزیابی‌شوندگان در کانون‌های ارزیابی**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **نوع خطای رفتاری** | **پیامدهای منفی** | **رفتار صحیح جایگزین** |
| **انفعال و عدم مشارکت فعال** | کاهش هم‌افزایی، کاهش یادگیری گروهی، ایجاد احساس بی‌توجهی | مشارکت فعال، پرسیدن سوالات مفهومی، ابراز نظرات و ایده‌ها |
| **پرگویی یا سلطه بر گفتگو** | جلوگیری از شنیده شدن نظرات دیگران، ایجاد احساس ناراحتی و بی‌احترامی | ایجاد فضای تعاملی، گوش دادن به دیگران، توقف به موقع در گفتگو |
| **بی‌احترامی به دیگران** | احساس تحقیر، کاهش اعتماد به نفس و کاهش ارتباطات مثبت | احترام به نظرات و احساسات دیگران، استفاده از زبان محترمانه |
| **قطع کردن صحبت دیگران** | ایجاد احساس نارضایتی، بی‌احترامی، عدم توجه به نظرات دیگران | صبر کردن تا دیگران تمام کنند، احترام به صحبت‌های دیگران |
| **خودمحوری** | عدم توجه به نیازها و احساسات دیگران، کاهش همکاری و اعتماد گروهی | توجه به نیازهای دیگران، گوش دادن فعال به دیگران |
| **بی‌توجهی به قوانین و دستورالعمل‌ها** | ایجاد آشفتگی، کاهش کارایی، نارضایتی سایر افراد | احترام به قوانین، رعایت دستورالعمل‌ها و پیروی از مقررات |
| **واکنش‌های هیجانی نامناسب** | ایجاد اضطراب، تشدید تنش‌ها، کاهش قدرت تصمیم‌گیری منطقی | حفظ آرامش، واکنش منطقی و مناسب به موقعیت‌ها |
| **نشان دادن اضطراب یا استرس زیاد** | ایجاد عدم اعتماد، کاهش قدرت عملکرد و تصمیم‌گیری | مدیریت استرس از طریق تنفس عمیق، تمرکز بر حل مسئله |
| **مدیریت ضعیف زمان در ارائه نظرات** | از دست دادن توجه دیگران، ایجاد بی‌نظمی و کمبود انسجام در گفتگو | ارائه نظرات به صورت مختصر و مفید، رعایت زمان‌بندی در سخنرانی |
| **رفتار دفاعی یا انکار اشتباهات** | از دست دادن اعتماد، ایجاد تنش‌های غیرضروری، مشکلات در روابط حرفه‌ای | پذیرش اشتباهات، یادگیری از آن‌ها، پاسخگویی و اصلاح رفتار |

**5 -2- 2- خطاهای ارتباطی**

در کانون‌های ارزیابی شایستگی، کیفیت ارتباط میان ارزیابی‌شوندگان و ارزیابان نقشی حیاتی در صحت و اعتبار ارزیابی ایفا می‌کند. با این حال، برخی خطاهای رایج می‌توانند فرآیند ارتباط را مختل کرده و بر نتایج ارزیابی اثر منفی بگذارند. مهم‌ترین این خطاها عبارتند از:

**عدم شفافیت و وضوح در انتقال پیام:** یکی از مشکلات اصلی در ارتباطات، ناتوانی در بیان واضح و دقیق افکار و نظرات است. استفاده از اصطلاحات مبهم، جملات نامفهوم یا توضیحات ناکامل باعث می‌شود که مخاطبان به درستی پیام را درک نکنند و زمینه سوءبرداشت یا ارزیابی نادرست فراهم شود.

**مثال:** ارزیابی‌شونده‌ای که در یک بحث گروهی نظری را با کلمات پیچیده یا ناقص بیان کند، ممکن است باعث سردرگمی اعضای گروه و کاهش اثربخشی تعامل شود.

**ضعف در مهارت‌های شنیداری و عدم گوش دادن فعال:** عدم توجه دقیق به صحبت‌های دیگران و تمرکز صرف بر بیان دیدگاه‌های خود، یکی از خطاهای مهم در ارتباطات گروهی است. گوش دادن فعال، شامل درک کامل حرف‌های دیگران و پاسخ‌دهی معنادار به آن‌هاست. غفلت از این مهارت، فرصت‌های مهم تعامل را از بین می‌برد.

**مثال:** در یک جلسه حل مسئله، اگر فردی تنها بر اظهارنظر خود پافشاری کند و به صحبت‌های دیگران توجه نکند، ممکن است روند گروهی دچار اختلال شود.

**عدم درک و مدیریت تفاوت‌های فرهنگی**: در محیط‌هایی که افراد با پیشینه‌های فرهنگی گوناگون حضور دارند، درک نکردن این تفاوت‌ها می‌تواند منجر به سوءبرداشت یا تنش شود. بی‌توجهی به هنجارهای ارتباطی و اجتماعی فرهنگ‌های مختلف، برداشت‌های نادرست یا حتی احساس بی‌احترامی را در پی خواهد داشت.

**مثال:** رفتارهای غیررسمی یک ارزیابی‌شونده ممکن است از دید افراد فرهنگ‌های رسمی‌تر، نشانه بی‌احترامی تلقی شود.

**استفاده از زبان تخصصی یا اصطلاحات فنی پیچیده**: استفاده بیش از حد از واژه‌ها یا اصطلاحات فنی می‌تواند ارتباط را دشوار کند. اگر پیام با زبانی بیان شود که برای همه اعضای گروه یا حتی ارزیابان قابل فهم نباشد، درک درست از ایده یا پیشنهاد ارائه‌شده از بین می‌رود.

**مثال:** فردی که در ارائه راهکار فنی خود، از زبان تخصصی بدون توضیح استفاده کند، ممکن است ارزش ایده‌اش به درستی درک نشود.

**بی‌توجهی به ارتباطات غیرکلامی:** ارتباط غیرکلامی (زبان بدن، تماس چشمی، تن صدا و ...) سهم قابل توجهی در انتقال پیام دارد. بی‌توجهی به این ابعاد می‌تواند باعث تفسیرهای اشتباه یا ضعف در تاثیرگذاری شود.

**مثال:** فردی که در طول جلسه با دست‌های قفل شده، نگاه گریزنده یا تن صدای مردد صحبت می‌کند، ممکن است پیام ناخواسته‌ای از عدم اعتمادبه‌نفس یا بی‌علاقگی به دیگران منتقل کند.

**لحن نامناسب در گفتگو:** استفاده از لحنی تهاجمی، عصبی یا بی‌تفاوت در ارتباطات می‌تواند فضا را متشنج کرده و موجب کاهش تمایل دیگران به تعامل شود. لحن نامناسب، پیام را تضعیف کرده و تاثیرگذاری ارتباط را به شدت کم می‌کند.

**مثال:** در بحث‌های گروهی، لحن خشن یا سرزنش‌آمیز می‌تواند باعث شود که دیگران حالت تدافعی به خود بگیرند و همکاری کاهش یابد.

**عدم ابراز همدلی و درک احساسات دیگران**: توانایی همدلی، یعنی درک احساسات، نگرانی‌ها و دیدگاه‌های دیگران، یکی از ارکان ارتباط مؤثر است. نبود این مهارت می‌تواند موجب شود که افراد از تعاملات گروهی فاصله بگیرند و کیفیت همکاری کاهش یابد.

**مثال:** اگر ارزیابی‌شونده‌ای نسبت به نگرانی‌های هم‌تیمی‌های خود بی‌تفاوت باشد، احتمال شکل‌گیری ارتباط مؤثر و مشارکت موفق کاهش پیدا می‌کند.

**قطع کردن یا نادیده گرفتن صحبت‌های دیگران:** قطع کردن صحبت دیگران، بی‌توجهی به نظرات آن‌ها یا نادیده گرفتن دیدگاه‌هایشان، نه تنها بی‌احترامی تلقی می‌شود، بلکه جریان طبیعی گفت‌وگو را نیز مختل می‌کند و کیفیت تعامل را کاهش می‌دهد.

**مثال:** فردی که مرتباً وسط حرف دیگران می‌پرد، مانع بیان کامل ایده‌ها و کاهش سطح رضایت گروه می‌شود.

**مدیریت نامناسب زمان در بیان نظرات:** بیان بیش از حد طولانی یا بیش از حد کوتاه ایده‌ها می‌تواند اثرگذاری ارتباط را تضعیف کند. صحبت طولانی و غیرضروری موجب خستگی و کاهش تمرکز دیگران می‌شود، در حالی که صحبت بیش از حد مختصر می‌تواند از انتقال کامل مفهوم جلوگیری کند.

**جدول (5-2) خطاهای ارتباطی ارزیابی‌شوندگان در کانون‌های ارزیابی**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **خطای ارتباطی** | **پیامد منفی** | **رفتار صحیح جایگزین** |
| **عدم شفافیت در بیان مطالب** | سوءبرداشت، ابهام در ارزیابی | بیان ساختارمند، خلاصه و روشن با نتیجه‌گیری واضح |
| **صحبت بیش از حد یا کم‌گویی** | خستگی ارزیابان یا عدم نمایش شایستگی | رعایت تعادل در میزان صحبت؛ پاسخ متناسب با موقعیت |
| **قطع کردن صحبت دیگران** | ایجاد حس بی‌احترامی و خودمحوری | رعایت نوبت در گفتگو و اجازه دادن به اتمام سخن دیگران |
| **عدم توانایی در شنیدن فعال** | پاسخ‌های نامربوط، نشان‌دهنده ضعف کار تیمی | تمرکز کامل روی شنیدن، خلاصه کردن و پاسخ مناسب |
| **استفاده از زبان بدن نامناسب** | انتقال پیام منفی (بی‌اعتمادی، اضطراب، بی‌احترامی) | حفظ تماس چشمی، حالت بدنی باز، لحن مطمئن و آرام |
| **بی‌احترامی به نظرات دیگران** | ایجاد حس تخریب و تنش در گروه | احترام گذاشتن به نظرات دیگران، حتی در صورت مخالفت |
| **عدم تطبیق سبک ارتباطی با موقعیت** | برداشت منفی از حرفه‌ای بودن فرد | تنظیم میزان رسمی بودن یا صمیمیت بر اساس شرایط |
| **بی‌توجهی به پیام‌های غیرکلامی** | نادیده گرفتن احساسات و نیازهای دیگران | دقت به علائم غیرکلامی و انطباق رفتار با شرایط |

**5 -2- 3- خطاهای احساسی و روانی**

در کانون‌های ارزیابی شایستگی، ارزیابی دقیق ویژگی‌ها و مهارت‌های افراد اهمیت زیادی دارد. با این حال، ارزیابی‌شدگان ممکن است در مواجهه با موقعیت‌ها، خطاهای احساسی و روانی مانند واکنش‌های هیجانی نامناسب یا اضطراب زیاد از خود نشان دهند که می‌تواند تأثیر منفی بر ارزیابی‌ها بگذارد. شناسایی و بررسی این خطاها به ارزیابی‌کنندگان کمک می‌کند تا رفتارهای فرد را بهتر تفسیر کرده و شایستگی‌های واقعی او را به درستی شناسایی کنند. مهم‌ترین این خطاها عبارتند از:

**اضطراب و استرس بیش از حد:**  فشار روانی زیاد در محیط ارزیابی باعث می‌شود افراد نتوانند توانایی‌های واقعی خود را نشان دهند. استرس بالا قدرت تصمیم‌گیری، تمرکز و بیان مؤثر را مختل می‌کند.

**مثال:** فردی که دچار اضطراب شدید شده، در مصاحبه نمی‌تواند پاسخ‌های منظم و قانع‌کننده ارائه دهد، حتی اگر دانش و مهارت لازم را داشته باشد.

**کمال‌گرایی افراطی:** رخی افراد به دلیل وسواس بیش از حد برای ارائه عملکرد بی‌نقص، دچار کندی عمل، شک و تردید یا خودسانسوری می‌شوند. این حالت باعث می‌شود که نتوانند به‌موقع تصمیم بگیرند یا ایده‌های خود را مطرح کنند.

**مثال:** در یک تمرین حل مسئله، ارزیابی‌شونده آنقدر به دنبال بهترین جواب می‌گردد که زمان را از دست می‌دهد.

**ترس از قضاوت:** ترس شدید از قضاوت شدن توسط ارزیابان یا هم‌گروهی‌ها باعث می‌شود افراد از ابراز ایده‌های خلاقانه یا ابتکار عمل خودداری کنند.

**مثال:** فردی در کار گروهی حرف نمی‌زند، حتی زمانی که ایده خوبی دارد، چون می‌ترسد مبادا اشتباه کند یا مسخره شود.

**واکنش‌های دفاعی یا تهاجمی:** گاهی افراد در مواجهه با نقد یا مخالفت دیگران دچار واکنش‌های هیجانی (دفاعی یا تهاجمی) می‌شوند که باعث تخریب تعاملات گروهی می‌شود.

**مثال:** وقتی عضوی از گروه ایده‌اش را نقد می‌کند، ارزیابی‌شونده با عصبانیت پاسخ می‌دهد یا قهر می‌کند.

**بی‌انگیزگی یا بی‌تفاوتی:** برخی ارزیابی‌شوندگان ممکن است به دلیل دلسردی، خستگی یا باور به بی‌اثر بودن تلاش‌هایشان، رفتار بی‌تفاوت یا بی‌انگیزه از خود نشان دهند. این مساله توانایی آن‌ها در نشان دادن تعهد و اشتیاق را زیر سوال می‌برد.

**مثال:** فردی در بحث‌ها شرکت نمی‌کند یا پاسخ‌های کوتاه و غیرانرژیک می‌دهد، طوری که انگار حضور در ارزیابی برایش اهمیت ندارد.

**احساس حقارت یا خودکم‌بینی:** برخی افراد ممکن است دچار احساس بی‌ارزشی نسبت به سایر رقبا شوند، به‌ویژه اگر حس کنند دیگران قوی‌تر یا باتجربه‌ترند. این احساس، اعتماد به نفس آن‌ها را کاهش داده و عملکردشان را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

**مثال:** فردی مرتباً حرف خود را با جملاتی مثل «البته شاید درست نباشه...» یا «من مطمئن نیستم...» شروع می‌کند و ایده‌های خود را کوچک جلوه می‌دهد.

**هیجانات کنترل‌نشده:** بروز احساسات شدید (خشم، گریه، اضطراب شدید یا خوشحالی اغراق‌آمیز) در موقعیت‌های ارزیابی می‌تواند تمرکز و انسجام فرد را از بین ببرد و ارزیابان را دچار برداشت‌های منفی کند.

**مثال:** یک نفر در واکنش به یک چالش کوچک ناگهان عصبانی می‌شود یا بی‌دلیل دچار هیجان افراطی می‌شود که فضای ارزیابی را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

**جدول (5-3) خطاهای احساسی-روانی ارزیابی‌شوندگان در کانون‌های ارزیابی**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **خطای احساسی-روانی** | **پیامد منفی** | **رفتار صحیح جایگزین** |
| **اضطراب بیش از حد** | کاهش تمرکز، اشتباه در ارائه توانایی‌ها | کنترل تنفس، استفاده از تکنیک‌های آرام‌سازی ذهن |
| **اعتماد به نفس کاذب یا غرور** | برداشت منفی از همکاری‌پذیری یا فروتنی | حفظ تواضع همراه با ابراز منطقی توانمندی‌ها |
| **ترس از قضاوت** | محدود شدن ابراز دیدگاه‌ها و پنهان کردن توانمندی‌ها | پذیرش قضاوت به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری |
| **حساسیت زیاد به بازخورد** | واکنش تدافعی، بی‌ثباتی عاطفی | شنیدن بازخوردها با ذهن باز و نگاه بهبودمحور |
| **احساس رقابت منفی** | تضعیف همکاری تیمی، ایجاد جو منفی | تمرکز بر مشارکت مثبت و همکاری به جای رقابت صرف |
| **خودکم‌بینی** | عدم نمایش واقعی توانایی‌ها، کاهش اثربخشی ارتباطی | تمرین ابراز مثبت نقاط قوت و موفقیت‌های گذشته |
| **عصبانیت یا بی‌حوصلگی** | بی‌توجهی به روند فعالیت‌ها، ایجاد برخوردهای منفی | مدیریت احساسات و حفظ رفتار حرفه‌ای حتی در فشار |
| **دلسردی و ناامیدی** | کاهش انگیزه برای مشارکت مؤثر | حفظ نگرش مثبت و تمرکز بر فرصت‌های رشد |

**فصل ششم**

**شایستگی‌ها، مصادیق رفتاری و**

**نمونه سؤالات**

مقدمه

سوالات مصاحبه مبتنی بر شایستگی ممکن است شبیه یک برخورد مکالمه به نظر برسند، اما در واقع بسیار ساختارمند هستند. معمولاً از هر داوطلب، سؤالات یکسانی با همان ترتیب و با همان زمان و درخواست پرسیده می شود. این روند، مصاحبه را برای همه داوطلبان به شکل منصفانه ای یکسان می کند. پاسخ ها یادداشت می شوند و سپس امتیاز می گیرند. سؤالات شایستگی هایی را هدف قرار می دهند که برای نقش مد نظر شما ضروری هستند. سؤالات از شما می‌خواهند که مثال‌های خاصی از نحوه برخورد خود با یک موقعیت خاص ارائه دهید و معمولاً با موارد زیر شروع می‌شوند: از زمانی بگویید که شما ...؛ موقعیتی را مثال بزنید که در آن ... و یا توصیف یک سناریو ...

اغلب می توانید با مطالعه شرح شغل و مشخصات افراد، سؤالات را جواب دهید. ارزیاب ها ممکن است برای اطمینان از درستی پاسخ شما یک سری سوال پیگیری هم از شما بپرسند. به عنوان یک ارزیاب شونده، برای جواب دادن به سوالات پیگیری آمادگی لازم را داشته باشید، لذا با شنود موثر خود سوالات را به دقت گوش کنید و پاسخ های خود را با جزئیات بیشتر در ذهن خود مرور کنید. این سوالات برای این طراحی شده‌اند که ارزیاب ها پی ببرند که شما به چه چیزی فکر می‌کنید، چه انگیزه‌هایی دارید و ساختار ذهنی شما چگونه است.

در زیر تعدادی از شایستگی و ویژگی های شخصیتی، همراه با پرسش ها و مثال هایی برای پاسخ های شما در مصاحبه آورده ایم که می تواند راهنمای خوبی برای شما به عنوان نامزد کسب یک جایگاه شغلی و یا ارتقاء و تعالی در کار راهه شغلی خود به سمت مناصب بالاتر سازمانی باشد. ابتدا شایستگی مد نظر را تعریف نموده ایم، سپس سوالات احتمالی که ممکن است در هر شایستگی از شما به عنوان یک داوطلب پرسیده شود و یا به عنوان یک ارزیاب از نامزدها بپرسید بیان شده اند. *این شایستگی ها و ویژگی های شخصیتی به قرار زیر می باشند:*

**6-1- مهارت ارتباطی**

از نقطه نظر عملی، برقراری ارتباط و تأثیرگذاری به معنای رساندن پیام خود به گونه ای است که برای مخاطبان قابل درک باشد. در این شایستگی مهم است که بتوانید نظرات دیگران را نیز در نظر بگیرید و از مهارت های خود برای متقاعد کردن آنها نسبت به ارزش ایده های خود استفاده کنید. مهارت های ارتباطی تقریباً در همه نقش ها ضروری است و مصاحبه شما فرصتی عالی برای نمایش نقش شماست.

**در این شایستگی سازمان ها به دنبال چه هستند؟**

برای همه جایگاه های شغلی، همه سازمانی به دنبال افرادی هستند که بتواند متقاعدکننده صحبت کند، فعالانه گوش دهد و به درستی ارتباط سازی کند. لذا سازمان ها از نامزدها انتظار دارند که:

* همدلی داشته باشند و فعالانه گوش دهند.
* بتواند به خوبی با مشتریان و همکاران برخورد کند.
* سبک ارتباطی خود را با موقعیت ها و مخاطبان مختلف تطبیق دهند.
* ذینفعان و تصمیم گیرندگان را تحت تأثیر قرار داده و متقاعد کنند.
* اطلاعات مناسب را برای شخص مناسب در زمان مناسب انتخاب کنند.
* قادر به کمک به همکاران و ذینفعان در درک اطلاعات و ایده های پیچیده باشند.

**نمونه مصادیق رفتاری**

* پیام ها را با استفاده از ساختار و ترتیب منطقی توسعه می دهد.
* محتوای پیام را متناسب با دیدگاه ها، نیازها و علاقه مخاطبان تنظیم می کند.
* پیام را برای پاسخگویی به نیازهای شخص یا افرادی که با آنها در ارتباط هستند تنظیم می کند.
* از استدلال های قانع کننده و استدلال محکم برای انتقال پیام استفاده می کند.

**نمونه سؤالات مصاحبه**

* از زمانی بگویید که باید خبر بدی را به کسی می دادید. وضعیت چگونه بود و چه اقداماتی انجام دادی؟
* چگونگی تغییر رویکرد ارتباطی خود در مواجهه با مخاطبین و مشتریان مختلف خود را نشان خواهید داد؟
* دهید. با چه مشکلاتی مواجه شدید و چگونه با آنها برخورد کردید؟
* چگونه تیم خود را متقاعد می کنید که ایده خود را پیش ببرند؟

**6-2-** **تیم و شبکه سازی**

در خیلی از موارد این دو شایستگی با هم مورد مدنظر هستند ولی در پاره ای از مواقع به عنوان دو شایستگی مجزا دیده می شوند که ما در اینجا جداگانه آن ها را توضیح می دهیم.

**6-2-1- کار تیمی**

منظور از کار تیمی؛ قابلیت با هم کار کردن، بازیکن تیم بودن، مشارکت و همکاری داشتن در انجام امور است. همچنین به منزله حمایت و کمک به همکاران، به اشتراک گذاشتن ایده ها، ارائه مشاوره و نظرات به منظور انجام کارهاست. این شامل ایجاد روابط در داخل و خارج از منطقه شما و اشتیاق به اشتراک گذاری دانش، اطلاعات و یادگیری است.

**در این شایستگی سازمان ها به دنبال چه هستند؟**

بسیاری از سازمان ها برای کار تیمی و اعضای تیم ها ارزش قائل هستند. آنها نمی خواهند فقط در مورد اینکه چگونه در یک تیم خوب کار می کنید بشنوند. آنها همچنین می خواهند بدانند که چرا شما در این کار خوب هستید. سازمان ها به دنبال افرادی هستند که به شیوه ای حرفه ای با انواع افراد کار کنند و به طور فعال روابط مثبتی برای دستیابی به نتایج عالی ایجاد کنند. *اگر یک عضو واقعی از یک تیم هستید، می بایست در این مهارت ها عالی باشید:*

**صداقت و شرافت**

سازمان ها به افرادی نیاز دارند که برخلاف مفروضات شخصی بر اساس داده ها یا مفروضات متقن تصمیمات عینی بگیرند. آنها اعضای تیم صادق، شفاف و شرافتمندی را می خواهند که در جهت اهداف کسب و کار یا سازمان تلاش کنند. در یک مصاحبه، باید نشان دهید که می توانید اعتماد همکاران خود را به دست آورده و مایلید به آنها اعتماد کنید.

**مسئولیت پذیری**

اگر سابقه مسئولیت پذیری، چه به صورت فردی و چه به عنوان بخشی از یک تیم، داشته باشید، سازمان ها شما را می خواهند. آن ها افرادی را دوست دارند که مسئولیت پذیر باشند. زیرا اینگونه افراد معمولاً دارای اخلاق کاری قوی هستند و برای برتری تلاش می کنند. آنها همچنین می توانند اجماع بین تیم ها و بخش های مختلف را تضمین کنند.

**روحیه مشارکت جویی و سبک ارتباطی مناسب**

سازمان ها برای نامزدهایی ارزش قائل هستند که روابط مثبت، حرفه ای و قابل اعتمادی با افراد در سراسر سازمان و خارج از آن ایجاد می کنند. کسانی که؛ توانایی کار با دیگران در جهت اهادف مشترک، مانند یک پروژه یا فروش دارند. دارای فروتنی و صبر در برخورد با همکاران هنگام وقوع یک مشکل هستند. همچنین دارای توانایی ایجاد روابط حرفه ای قابل اعتماد در بخش های مختلف سازمان هستند.

**نمونه مصادیق رفتاری**

* تغییر روش های کار برای کمک به همکاری در تیم ها به منظور دستیابی به نتایج.
* کار تیمی را در درون تیم خود و سایر گروه‌ها تشویق می کند.
* فعالانه به دنبال نظرات افراد با زمینه ها و دیدگاه های مختلف می باشد.
* به طور فعال شبکه ای از همکاران و مخاطبین را برای دستیابی به پیشرفت در اهداف مشترک ایجاد و حفظ می کند.

**نمونه** **سوالات مصاحبه**

* در مورد زمانی به من بگویید که برای انجام کاری مجبور شده اید به شخص دیگری تکیه کنید.
* چگونه تضمین می کنید که هر یک از اعضای تیم اجازه شرکت در مباحث دارند؟
* چگونه با سایر اعضای تیم خود روابط برقرار می کنید؟
* چگونه همکاران ناراضی را وارد مباحث می کنید؟ برای ما مثالی بزنید که باید این کار را انجام دهید.

**6-2-2-** شبکه سازی

منظور از شبکه سازی نشان دادن توانایی ایجاد شبکه های حرفه ای و روابط شخصی در داخل و خارج از سازمان برای پیشبرد اهداف سازمانی است. از این موضوع به عنوان راهی برای جمع آوری اطلاعات و منابع برای اطمینان از موفقیت فردی و سازمانی استفاده می شود.

**نمونه مصادیق رفتاری**

* ارتباطات شخصی خود را در سایر بخش های سازمان با کسانی که می توانند اطلاعات مربوط به کار را ارائه دهند، حفظ می کند.
* مخاطبین کلیدی را به عنوان منبع اطلاعات توسعه داده و پرورش می دهد.
* در شبکه ها و رویدادهای اجتماعی داخلی و خارجی سازمان شرکت می کند.
* به دنبال فرصت هایی برای مشارکت و انتقال دانش است.

**نمونه سوالات مصاحبه**

* چگونه از موقعیتی که در آن پیامی را اشتباه تعبیر کردید و وضعیت را بدتر کردید رهایی پیدا کردی؟
* آیا تا به حال تصمیمی گرفته اید که باعث از دست دادن مشتریان شده باشد؟ چه اتفاقی افتاد و از آن تجربه چه آموختید؟
* بالاخره موفق می شوید برای پروژه بعدی خود مشتری پیدا کنید، اما به نظر می رسد که آدم سختگیری است. در چنین حالتی، چگونه سعی می کنید او را راضی نگه دارید؟
* یک مشتری قدیمی از شما در مورد افزایش قیمت محصولات شکایت می کند و در شرف پایان دادن به رابطه کاری با شما است. برای حفظ وی، چه اقداماتی انجام می دهید؟

**6-3- توسعه خود/ دیگران**

این شایستگی به معنی انگیزه برای درخشش، با ارتقاء توانمندی خود جهت پیشرفت مداوم و تمایل به کسب دانش مورد نیاز به منظور موفقیت در حوزه های مورد علاقه است. که شامل جستجوی شکاف در مهارت ها و دانش خود و برنامه ریزی برای غلبه بر این شکاف ها است. همه چیز در مورد این است که مسئولیت توسعه خود را بر اساس بازخورد همکاران یا ارزیابی ها انجام دهید و در واقع یادگیری خود را با دیگران در تیم خود به اشتراک بگذارید. گاهی اوقات از آن به عنوان توانمندسازی دیگران و برای پست های ارشد یاد می شود.

**در این شایستگی سازمان ها به دنبال چه هستند؟**

سازمان ها به دنبال مدیرانی هستند که از افرادی که رهبری می کنند، بهترین بهره را ببرند، خواه کسانی که مستقیماً تحت نظر آن ها هستند، خواه همکاران یا پیمانکاران باشند. بنابراین، شما باید نسبت به یادگیری علاقه نشان داده و نشان دهید که چقدر استعدادها را برای فرهنگ یادگیری و دانش پرورش، توسعه و مدیریت می کنید. لذا *سازمان ها افرادی را می خواهند که:*

* کنجکاو و دارای پویایی فکری باشند.
* علاقه مند به قادر ساختن دیگران برای رسیدن به قابلیت های کامل خود باشند.
* توانایی صحبت کردن با اطمینان با همکاران و ذینفعان را داشته باشند.
* توانایی حل تعارضات درون سازمانی را داشته باشند.
* بدون آسیب رساندن به احساسات همکاران به آن ها بگوید که برای توسعه به چه چیزی نیاز دارند.

**نمونه مصادیق رفتاری**

* شکاف در مهارت و دانش خود را شناسایی می کند و برای چگونگی توسعه آنها برنامه ریزی می کند.
* در مواجهه با چالش ها عقب نشینی نمی کند و با آرامش با آنها مقابله می کند تا یاد بگیرد و رشد کند.
* فعالانه جهت رسیدن به اهداف توسعه و مسئولیت های کاری خود تلاش می کند.
* با اعتماد به توانایی ها و قابلیت های خود به سمت کمال حرکت می کند.

**نمونه سوالات مصاحبه**

* آیا می توانید مثالی بزنید که چگونه یکی از اعضای با استعداد تیم خود را توسعه دادهاید؟
* چگونه دانش و تخصص خود و تیتمان را افزایش می دهید؟
* حوزه های قابل توسعه شما کدامند و برای توسعه آنها چه می کنید؟

**6-4- هدایت و رهبری**

رهبر، به فردی گفته می شود که دارای مهارت های رهبری و توانایی هدایت گروه، سازمان و یا ملتی را دارد. افراد به دلیل اعتبارشان رهبر نامیده می شوند، به همین دلیل است که اطرافیانشان مایلند راه آنها را دنبال کنند. بنابراین، مهارت‌های رهبری را می‌توان در هر موقعیتی که نیاز به رهبری، حرفه‌ای و اجتماعی باشد، به کار برد. یک رهبر خوب تیم خود را سازماندهی می کند، ریسک حساب شده می پذیرد، به همسالان خود انگیزه می دهد و آنها را به انجام بهترین کار تشویق می کند. مهارت‌های رهبریِ خوب، انگیزه هایی برای رشد سازمانی پایدار می‌سازد. شایستگی رهبری که به عنوان رهبری و ارتباط نیز شناخته می شود یک مهارت ضروری است. می تواند به الهام بخشیدن، متحد نمودن و سازماندهی، جهت دادن و نشان دادن بهترین ها در همکاران کمک کند.

**در این شایستگی سازمان ها به دنبال چه هستند؟**

در هر شرایطی که باشد، یک مدیر به دنبال رهبران تیمی خواهد بود که بر روی کار تمرکز کنند، هر جایی که می توانند تفویض اختیار کنند، افراد را گرد هم بیاورند و به آنها انگیزه دهند تا کار را به درستی انجام دهند. بنابراین ارزیاب ها بیشتر به دنبال افرادی با مهارت های رهبری و توانایی برقراری ارتباط عالی خواهند بود*. لذا شما باید نشان دهید که چگونه:*

* به دیگران برای بهبود عملکردشان الهام می بخشید (الگو).
* پیش بینی و برنامه ریزی برای تغییر خواهید داشت.
* در صورت لزوم تفویض اختیار می کنید.
* تشخیص می دهید که کار تیمی ارزش بیشتری نسبت به انجام کار به صورت فردی دارد.
* اهدافی را تعیین می کنید و برای دستیابی به آنها برنامه ریزی می کنید.
* دید جامع و کاملی از موضوعات به تیم خود ارائه می دهید.
* می توانند دیگران را در طول جلسات و از طریق نامه (ایمیل و ...) متقاعد کنید.
* به دنبال ارتباط موثر و دارای شنود موثر هستید.

**نمونه مصادیق رفتاری**

* برای کار خود اشتیاق نشان می دهد و مسئولیت شخصی در قبال نقش خود را می پذیرد.
* در برخورد با دیگران به شیوه ای منصفانه، فراگیر و محترمانه رفتار می کند.
* در نظر گرفتن عواقب گسترده تر اقدامات خود را نشان می دهد.

**نمونه سوالات مصاحبه**

* چه زمان یک تیم را برای بهبود عملکرد خود انتخاب کردید؟ در این راستا با چه مشکلاتی مواجه شدید و چگونه آن ها را برطرف کردید؟
* در مورد موقعیتی با ما صحبت کنید که مجبور بودید بدون مشارکت بازیکنان کلیدی که احتمالاً بعداً شما را در مورد یک تصمیم، قضاوت می کنند، تصمیم بگیرید.
* به عنوان یک رهبر زمانی را توصیف کنید که کمتر از آنچه مد نظرتان بود؛ موفق بوده اید.

**6-5- تفکر تحلیلی و حل مسئله**

حل مسئله، شایستگی است که تقریباً مورد تقاضای همه سازمان هاست. این به عمل یافتن راه حل موثر برای مشکلات و اجرای آنها اشاره دارد. همچنین به معنی نشان دادن توانایی حل مسائل و غلبه بر چالش ها به طور موثر با استفاده از منابع و روش های موجود در کمترین زمان می باشد. به زبان ساده، حل مسئله به معنای شناخت یک مشکل، تجزیه و تحلیل عینی آن با استفاده از تجارب، ابتکار و خلاقیت است. این شامل توسعه و اجرای راه‌حل‌هایی با در نظر گرفتن انواع جایگزین‌ها و گزینه‌ها و مقایسه خطرات و مزایای هر یک و تأثیرات آن بر دیگران است. قابل ذکر است که در برخی منابع، حل مساله و تصمیم گیری به عنوان یک شایستگی واحد در نظر گرفته شده اند.

**در این شایستگی سازمان ها به دنبال چه هستند؟**

سازمان ها به دنبال توانایی شما برای تجزیه و تحلیل دقیق یک موقعیت و شناسایی راه حل مناسب هستند. آن ها افرادی را می خواهند که در عین اشتیاق برای یادگیری و بهبود، نسبت به مشکلات رویکرد مثبتی داشته، راه حل های مناسب حل مشکلات را شناسایی کرده و آن را اجرایی نمایند.ارزیاب ها سوالاتی در مورد مهارت های حل مسئله از شما می پرسند تا بفهمند آیا اهل دیپلماسی هستید، آیا در حل مسائل دقت لازم را دارید و آیا می توانید به طور مداوم رویکردهای خود را بهبود بخشید یا خیر. در اینجا چند سناریو بالقوه برای کمک به تجدید حافظه شما هنگام انتخاب نمونه ها آورده ایم. *آیا می توانید زمانی را به خاطر بیاورید که ...*

* به مقابله با کسری بودجه یا سود پیش بینی شده پرداختید؟
* بر روی غیبت اعضای کلیدی تیم در طول مراحل کلیدی یک پروژه کار کرده باشید.
* یک مشتری ناراضی را با ارائه محصول یا خدمات جایگزین به یک مشتری راضی تبدیل نموده باشید؟

**نمونه مصادیق رفتاری**

* مهارت حل مشکلات با یافتن راه حل های موثر را دارد.
* از منطق و روش های دقیق برای تجزیه و تحلیل و درک چرایی بروز مشکلات استفاده می کند.
* به دنبال کمک و منابع لازم برای حل و فصل به موقع مسائل است.
* به اعضای تیم کمک می کند تا از این موقعیت ها بیاموزند و راه هایی برای جلوگیری از تکرار مشکل در آینده پیدا کنند.

**نمونه سوالات مصاحبه**

* در محل کار قبلی چه چیزی برایتان سخت بود و چگونه آن را انجام می دادید؟
* اگر با مشکلی روبرو شوید که قادر به حل آن نیستید چه می کنید؟
* بهترین ایده ای که تا به حال داشته اید و با موفقیت اجرا کرده اید چیست؟
* در مورد پروژه ای صحبت کنید که طبق برنامه پیش نرفت. برای اصلاح آن چه کردید؟

**6-6- تصمیم گیری موثر**

تصمیم گیری به طور سنتی یکی از متداول ترین شایستگی های مورد نیاز در هر سطح و در اکثر نقش هاست. در حالی که تصمیم گیری صرفاً انتخاب بین دو یا چند نتیجه است، تصمیم گیری مؤثر در مورد اطمینان از انتخاب گزینه مناسب است. تصمیم گیری های موثر هم فرآیندی شهودی و هم منطقی هستند و نشان می دهند که شما دقیق، متفکر و با ملاحظه هستید. به عبارتی، تصمیم گیری موثر به معنای تحقیق، جمع آوری و استفاده دقیق از داده ها و اطلاعات برای ارزیابی گزینه ها و پیروی از یک فرآیند مناسب و اعمال قضاوت و استدلال صحیح برای رسیدن به راه حل مناسب. نمونه‌هایی از این شایستگی که می‌توانید انتخاب کنید، می‌تواند به یک موقعیت شخصی یا کاری مرتبط باشد. آنها می توانند تصمیمات یهویی، استراتژیک یا عملیاتی باشند.

**در این شایستگی سازمان ها به دنبال چه هستند؟**

سازمان ها افرادی را می خواهند که بتوانند در هنگام تصمیم گیری یا ارائه مشاوره از قضاوت صحیح بر اساس دانش قوی خود استفاده کنند. به نوعی باید نشان دهید که دارای مهارت های رهبری، مهارت های قضاوتی و صداقت هستید. برای تحت تاثیر قرار دادن به عنوان یک نامزد، باید نشان دهید که در رهبری و مدیریت دیگران عالی هستید، لذا باید نشان دهید که از آن دسته افرادی هستید که:

* اگر نیاز باشد برای تسهیل تغییر یا غلبه بر بن بست ها، مسئولیت گروه را بر عهده می گیرید.
* مسایل را در اختیار می گیرید و به دنبال حل آنها هستید.
* تصمیمات آگاهانه، موثر و به موقع می گیرید، حتی زمانی که داده ها محدود هستند یا راه حل ها عواقب ناخوشایندی دارند.
* بر اساس شواهد معتبر و بینش تخصصی قضاوت می کنید.
* قبل از تصمیم گیری، شواهد و گزینه های مختلف را تجزیه و تحلیل می کنید.

**نمونه مصادیق رفتاری**

* پذیرفتن مسئولیت اتخاذ تصمیمات و درک پیامدهای کوتاه مدت و بلندمدت آن ها.
* تصمیمات را به وضوح به تیم ها منتقل می کند و دلیل روشنی برای آن ارائه می دهد.
* حتی زمانی که با شرایط ناشناخته یا اطلاعات ناقص مواجه باشد به درستی، تصمیمات موثر می گیرد.
* تجزیه و تحلیل و تفسیر دقیق داده ها از منابع مختلف برای حمایت از تصمیمات.

**نمونه سوالات مصاحبه**

* موقعیتی را برای من توصیف کنید که در آن از شما خواسته شده بود حجم زیادی از داده ها را جمع آوری، آنها را به طور عینی تجزیه و تحلیل و بر اساس نتایج، تصمیم گیری یا توصیه ای بکنید.
* درباره تصمیم اخیری که در آن خارج از رویه استاندارد عمل کرده اید، به ما بگویید. شرایط چگونه بود و نتیجه چه شد؟
* در مورد یک اشتباهی که در کار قبلی خود مرتکب شده اید، به ما بگویید.

**6- 7- مدیریت تعارضات**

اختلاف نظرها و تضاد دیدگاه ها می تواند منجر به اختلاف نظر در داخل و خارج از محل کار شود. هنگامی که مردم با هم همکاری نزدیک دارند، اختلاف و تعارض اجتناب ناپذیر است. علاوه بر این، برای کارفرمایان بالقوه مهم است که بتوانید این اختلافات و تعارضات را به طور مؤثر و منصفانه مدیریت کنید. به زبان ساده، مدیریت تعارض شامل توانایی شناسایی و مقابله با درگیری‌های بین افراد به طور کارآمد، معقول و موثر است. قابل ذکر است که، در برخی از منابع، مدیریت تعارضات به عنوان یکی از مولفه های شایستگی کار تیمی و برخی دیگر از شایستگی ها نام برده شده است.

**در این شایستگی سازمان ها به دنبال چه هستند؟**

در این شایستگی مصاحبه‌کنندگان می‌خواهند در مورد توانایی شما در مدیریت تعارضات و مهارت‌های عمومی بین فردی شما از جمله همدلی و درک احساسات و نیازهای دیگران طلاعاتی کسب کنند. همچنین می خواهند بدانند که چگونه موقعیت های تعارضی را به طور سازنده حل می کنید. از طرفی نیز افرادی را می خواهند که تنش های خلاقانه را تحریک کرده و تفاوت های عقاید سازنده را تشویق کنند. آن‌ها افرادی را نمی‌خواهند که به سادگی دیدگاه‌های دیگران را سرکوب کنند.

**نمونه مصادیق رفتاری**

* درک می کند که چه زمانی درگیری در نتیجه اختلاف نظر یا عدم ارتباط ایجاد می شود.
* تضمین می کند که درگیری ها برای مدت طولانی تشدید نمی شوند.
* برای رفع سوء تفاهمات اقدام مناسب و فوری انجام می دهد.
* سطح قابل قبولی از تعارضات سازمانی جهت پویایی سازمانی را می پذیرد.

**نمونه سوالات مصاحبه**

* از زمانی به ما بگویید که نظرات مخالفی را در تیم خود تجربه کردید. برای غلبه بر این چه کار کردید؟
* چگونه به یکی از اعضای تیم که از رفتار همکارش شکایت می کند توصیه های مربوطه را ارائه می دهید؟
* با مشتریان عصبانی که از خدماتی که ارائه می دهید شکایت می کنند، چگونه برخورد می کنید؟

**6-8- برنامه ریزی و سازماندهی**

برنامه ریزی شامل داشتن یک هدف با چشم انداز روشن از نتیجه نهایی و چگونگی رسیدن به آن است. لازم است که یک برنامه یا جدول زمانی با ضرب الاجل داشته باشید تا بتوانید زمان خود را به خوبی مدیریت کنید.

سازمان‌دهی شامل تعیین وظایف مختلف در ارتباط با برنامه‌ها، تنظیم و تخصیص منابع و طراحی ساختاری است که وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات و برنامه‌ریزی فعالیت‌ها را برای حفظ همواری و اثربخشی در عملیات متمایز می‌کند.

**در این شایستگی سازمان ها به دنبال چه هستند؟**

سازمان ها برای افرادی که می توانند زمان و منابع خود را برنامه ریزی و سازماندهی کنند و افرادی که کارها را به درستی، موثر و در مهلت مقرر انجام می دهند، ارزش قائل هستند. همچنین آن ها به دنبال افرادی هستند که بتوانند چندین کار را در یک زمان انجام دهند و زمان خود را به کار و جایی که بیشتر مورد نیاز است اختصاص دهند. اگر شما شبیه به این فکر می کنید آن ها خواهان شما هستند.

**نمونه مصادیق رفتاری**

* انجام و تکمیل کار به صورت منظم و سازماندهی شده.
* تأثیر کار خود بر دیگران را درک کرده و در نظر می گیرد و بالعکس.
* اولویت وظایف مختلف را تشخیص می دهد و بر این اساس برای اطمینان از کارایی برنامه ریزی می کند.

**نمونه سوالات مصاحبه**

* از چه تکنیک هایی برای انجام کارها استفاده می کنید؟
* در مورد زمانی به من بگویید که هنگام برنامه ریزی یک کار یا پروژه مجبور شدید بارِ کاری زیاد و متناقضی را تحمل کنید.
* در مورد موقعیتی به ما بگویید که مهارت های مدیریت زمان، شما را ناامید کرده بود.

**6-9- آینده نگری و تفکر راهبردی (دیدن تصاویر بزرگ)**

آینده نگری و تفکر استراتژیک به معنای داشتن دانش عمیق از سازمان و صنعتی است که در آن کار می کنید. به عبارت دیگر، دیدن تصویر بزرگ به این معنی است که بتوانید به نقش و وظایف خود نگاه کنید و از نحوه تأثیر فعالیت های خود در عملکرد تیم و یا سازمان خود آگاهی داشته باشید. این شایستگی برای کارکنان به منزله، تمرکز بر انجام اهداف سازمانی به مؤثرترین و کارآمدترین شیوه ممکن است. همچنین در مورد توانایی برای ایجاد ارتباط بین وظایف روزانه و اهداف کلی سازمان است.

**در این شایستگی سازمان هابه دنبال چه هستند؟**

در این شایستگی، سازمان ها به دنبال افرادی با آگاهی سازمانی قوی و مهارت های تفکر استراتژیک هستند. برای نقش‌های ارشد، سازمان ها به افرادی نیاز دارند که به شرکت یا سازمان عِرق داشته، به تبیین اهداف و مقاصد سازمان کمک و راه‌هایی برای دستیابی به آنها ابداع کنند.همچنین سازمان ها به رهبرانی نیاز دارند که بتوانند تشخیص دهند که شرکت یا سازمان چقد خوب کار می کند و راه هایی ارائه دهند که از طریق آنها بتوان این موضوع را تایید کرد.

**نمونه مصادیق رفتاری**

* تأثیرات مختلفی که کار می تواند بر افراد با نیازها و با پیشینه های مختلف داشته باشد را در نظر می گیرد.
* پس از در نظر گرفتن مزایا و معایب تصمیمات در سازمان، اقدامات مقتضی را اتخاذ می کند.
* عوامل موفقیت بلند مدت را در نظر می گیرد و بر این اساس جهت دهی سازمان را شکل می دهد.
* چالش‌هایی که احتمالاً در آینده به وجود می‌آیند را در نظر می‌گیرد و بر این اساس، اقدامات احتمالی را برای آن ها آماده می‌کند.

**نمونه سوالات مصاحبه**

* چگونه اطمینان حاصل کرده اید که تیم شما ارتباط متقابل کاریش با فعالیت سایر بخش ها و واحدها را درک می کند؟
* نقش فعلی شما چگونه با اهداف کلی سازمان و یا واحد مربوطه مطابقت دارد؟
* زمانی را توصیف کنید که رویه خوبی را در حوزه کاری خود توسعه داده و به روز کرده اید.

**6-10- تفکر انتقادی**

تفکر انتقادی توانایی تفکر واضح و منطقی، و درک ارتباط منطقی بین ایده ها است که از آن به عنوان تفکر تحلیلی و حل خلاقانه مساله نیز یاد می شود. شخص دارای تفکر کل گرایانه و سیستمی است و اطلاعات پیچیده را به راه حل های خلاقانه و نوآورانه تبدیل می کند. در اصل، تفکر انتقادی مستلزم استفاده از توانایی خود برای استدلال است.

**در این شایستگی سازمان ها به دنبال چه هستند؟**

تفکر انقادی روشی است تا در مورد هر چیزی که در حال حاضر ذهن شما را به خود مشغول کرده است فکر کنید تا به بهترین نتیجه ممکن برسید. لذا در این شایستگی، سازمان ها به دنبال افرادی هستند که توانایی شناسایی، تحلیل و حل مسائل به شکل سیستماتیک و نه با استفاده از شهود و غریزه را داشته باشند. *آن ها فردی را می خواهند که بتواند:*

- پیوندهای بین ایده ها را درک کند.

- اهمیت و ارتباط استدلال ها و ایده ها را تعیین کند.

- استدلال ها را بشناسید، بسازد و ارزیابی کند.

- ناسازگاری ها و اشتباهات در استدلال را شناسایی کند.

- به مشکلات به روشی منسجم و سیستماتیک برخورد کند.

- در مورد توجیه مفروضات، باورها و ارزش های خود تأمل کند.

**نمونه مصادیق رفتاری**

* عناصر ضروری را از عناصر کمتر حیاتی تشخیص می دهد و اطلاعاتی را که از منابع مختلف به دست می آید، یکپارچه سازی می کند.
* با در نظر گرفتن طیف وسیعی از دیدگاه ها و مواضع، راه های ممکن را شناسایی می کند.
* اطلاعات و مفاهیم پیچیده را به خوبی مدیریت می کند.

**نمونه سوالات مصاحبه**

* وجه اشتراک روباه، مرغ و کشاورز چیست؟
* اگر یک فروشنده پیتزا بودید، چه استفاده ای از قیچی می‌کردید؟
* پسری با دکتر در حال قدم زدن در جاده است. در حالی که پسر بچه دکتر است، دکتر پدر پسر نیست. بگویید دکتر کیه؟

**6-11-** نوجویی و تفکر خلاق

تمایل ذاتی به تغییر و نوآوری با اطمینان از اینکه سازمان با گذشت زمان از قاعده خود خارج نمی گردد. همچنین زیر سوال بردن رویکردهای مرسوم، استفاده از جایگزین ها و پاسخ به چالش ها با راه حل ها یا خدمات نوآورانه، با استفاده از شهود، آزمایش و دیدگاه های تازه.

**در این شایستگی سازمان ها به دنبال چه هستند؟**

وقتی یک ارزیاب در مورد مهارت های خلاقانه شما می پرسد، آنها به دنبال شخصی هستند که بینش تازه ای در مورد موقعیت ها خلق کند، رویکردهای مرسوم را به چالش بکشد، و ایده ها و نوآوری های جدیدی ارائه دهد. *چند نمونه از خلاقیت ها عبارتند از:*

* ابداع روشی نوآورانه برای سازماندهی پروژه های جدید.
* تغییر چیزی از نظر زیبا شناختی، به عنوان مثال طراحی مجدد ویترین مغازه برای تشویق مشتریان به خرید بیشتر یا طراحی مجدد بخشی از یک وب سایت.
* یافتن راه حل های خلاقانه برای مشکلات مکرر، مانند یافتن راهی جدید برای کاهش هزینه های شرکت.

**مصادیق رفتاری**

* راه های جدیدی برای انجام وظایف پیدا می کند.
* ایده ها و رویکردهای جدید را در سطح سازمانی تشخیص می دهد و به آنها پاداش می دهد.
* ریسک پذیر است و در جستجوی راه های بی دغدغه و آسان نیست.
* از پیشنهادات و راهکارهای ارائه شده از سوی سایر افراد گروه استقبال می کند.

**نمونه سوالات مصاحبه**

* چه زمانی یک رویکرد نوآورانه برای حل یک مسئله اتخاذ کرده اید؟
* هنگامی که برق محل کار شما قطع شده، و همه سیستم های شما نیز از کار افتاده اند و شما موظف هستید گزارشتان را ظرف چند ساعت ارائه دهید، چگونه این موضوع را مدیریت می کنید؟
* اگر قرار باشد نیم ساعتی با بیل گیتس ملاقات کنید، چه برنامه های آینده نگرانه ای را به او پیشنهاد می کنید؟

6-12- تاب آوری

قدرت بهبود سریع هنگام مواجهه با یک تراژدی، بلایای طبیعی، نگرانی در خصوص سلامتی، رابطه یا موضوع مربوط به کار، همچنین توانایی برگشت به کار با استرس کمتر.

**در این شایستگی سازمان ها به دنبال چه هستند؟**

سازمان ها افرادی را می خواهند که بتوانند با فشار در محل کار مقابله کنند و در مواجهه با شرایط سخت قرص و محکم بمانند و خود را نبازند. حفظ آرامش، تمرکز و آماده بودن یک امتیاز مثبت برای سازمان ها در هر بخش است. مهم است که در محل کار بتوانید قدرت شخصیت و خونسردی خود را در مواجهه با ناملایمات نشان دهید.

**نمونه مصادیق رفتاری**

* ناامیدی ها را کنترل می کند، بدون اینکه اجازه دهد بر کار وی تأثیر بگذارند.
* به برنامه ها پایبند است و تا رسیدن به هدف تسلیم نمی شود.
* قائل به مهندسی مجدد یا ایجاد فرآیندها و سیستم های جدید برای دور زدن موانع است.
* محیط را برای شناسایی ریسک های بلندمدت تجزیه و تحلیل می کند و به طور فعال برنامه های اضطراری را طراحی می کند.

**نمونه سوالات مصاحبه**

* یک مثال از موقعیتی که در آن تحت فشار کار می کردید به ما بگویید.
* آیا هیچ یک از رویاهای خود را به واقعیت تبدیل کرده اید؟
* آخرین باری که از دست خودتان ناراحت شدید کی بود؟
* چه چیزی شما را در محل کار ناامید یا بی تاب می کند؟

6-13- مدیریت یک تصمیم یا موقعیت دشوار

این شایستگی به معنای وجود شرایطی است که در آن تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل برای ما سخت است، در این شرایط مدیریت منابع، مهارت‌ها، زمان و اولویت‌بندی کارها تحت فشار صورت می گیرد. لذا مهم است که تصمیم‌ها به‌خوبی ارزیابی، منابع بهینه‌سازی و اقدامات متناسب با هدف‌ها و موقعیت‌ها انجام شود.

**در این شایستگی سازمان ها به دنبال چه هستند؟**

موقعیت‌هایی وجود داشته که ما را خشمگین، ناامید و یا به شکلی خصمانه با ما رفتار شده. ما همچنین ممکن است با موقعیت هایی مواجه شده باشیم که تصمیم گیری در این موقعیت ها برای ما سخت بوده، مانند اینکه بخواهیم به کسی بگوییم که وجود و یا نقش او اضافی است. یک مدیر علاقه مند است که بداند شما چگونه در زیر آتش فشار عمل می کنید و چگونه در برابر جنبه های سخت تر یک شغل و یا کسب و کار مقاومت می کنید. مهارت های تصمیم گیری و ارتباطی، دو مورد از شایستگی ها هستند که ارزیاب ها بیشتر به دنبال آن هستند و یافتن آنها دشوار است. در اینجا چند نمونه از مدیریت یک موقعیت دشوار وجود دارد که به تجدید حافظه شما هنگام انتخاب نمونه هایتان کمک می کند:

* همکار شما کار نامطلوبی ارائه کرده است.
* بین دو نفر از اعضای تیم شما درگیری به وجود آمده.
* یکی از همکاران شما غیرصادق تشخیص داده شده است.
* با مدیر خط تولید خود اختلاف نظر پیدا کرده اید.

**نمونه مصادیق رفتاری**

* به عدم قطعیت و پیچیدگی ارزش در تصمیم‌گیری‌ها توجه کافی دارد.
* عواملی که شرایط تصمیم گیری و اقدامات مقتضی را دشوار می‌کنند را درک می کند.
* در شرایطی با عدم قطعیت، پیچیدگی، و ارزش‌های متعارض می تواند تصمیمات درست بگیرد.
* نسبت به نیازهای همکاران حساس می باشید.

**نمونه سوالات مصاحبه**

* یک موقعیت دشوار و نحوه برخورد با آن را تشریح کنید.
* آیا تا به حال مجبور شده اید تصمیمی بگیرید که مورد پسند دیگران نباشد؟
* برای ما مثالی بزنید که در آن نتوانستید با یکی از اعضای بدقلق تیم خود کنار بیایید.

6-14- **روحیه مشارکت جویی (تعاون و همکاری)**

توانایی انجام موثرفعالیت های گروهی و مشارکتی و تعامل سازنده با افراد داخل و خارج از سازمان برای ایجاد همدلی و اتحاد بیشتر.

**نمونه مصادیق رفتاری**

* همکاری بین تیم ها را تشویق می کند و خود را با اهداف و علایق مشترک شناسایی می کند.
* تنوع را در آغوش می‌کشد و محیطی پر از برابری را تقویت می‌کند.
* تلاش می‌کند تا با دیگران به طور برابر و منصفانه رفتار کند.
* به طور مداوم و فعالانه دانش و یادگیری به نفع دیگران را به اشتراک می گذارد.

**نمونه سوالات مصاحبه**

* چگونه روحیه تیمی خوبی را در تیم خود ایجاد می کنید؟
* زمانی را که با مقاومت یا منفی گرایی مواجه شده اید و اینکه چگونه به آن واکنش نشان داده اید، توضیح دهید.
* برای ما مثالی بزنید که در آن با افراد یا تیم های خارج از حوزه کاری خود برای ارائه یک نتیجه مثبت همکاری کرده اید.

6-15- قدرت مذاکره و متقاعد سازی

مهارت های مذاکره، مهارت‌های نرمی هستند که باعث سازش طرفین می‌شوند و شامل توانایی‌هایی مانند برقراری ارتباط موثر، استراتژی‌سازی، ترغیب، برنامه‌ریزی و همکاری می باشد. شناخت این مهارت ها اولین قدم برای تقویت مهارت مذاکره است.

**نمونه مصادیق رفتاری**

* بین نیازهای طرف های مختلف تعادل برقرار می کند تا به راه حل هایی برسد که مورد قبول همه باشد.
* درک می کند که چه زمانی باید مصالحه کند و چه زمانی باید بر مواضع خود پافشاری کند.
* به دیدگاه های مخالف به شیوه درست پاسخ می دهد.

**نمونه سوالات مصاحبه**

* چرا استدلال های منطقی گاهی اوقات تأثیر نمی گذارند؟
* یک جایگاه سازمانی با مسئولیت بیشتری در شرکت شما وجود دارد که در نظر دارید پیگیری کنید تا مسولیت آن را به عهده بگیرید هر چند که تعدادی از معیارها را ندارید. چگونه همچنان خود را برای این سمت محق می دانید؟
* شما به دنبال اجاره کردن خانه ای در شهر محل کار جدیدتان هستید، اما خانه ای که دوست دارید هزینه اجاره اش فراتر از بودجه شما است. چگونه با مالک برای تعدیل اجاره بها، مذاکره خواهید کرد؟

6-16- مسولیت پذیری

مسئولیت پذیری به معنای پذیرفتن مسولیت در قبال تصمیمات، اقدامات و نتایج آن و حس وظیفه شناسی و پیگیری دلسوزانه امور محوله است. افراد مسئولیت‌پذیر همواره به تعهداتشان پایبند هستند و تمام تلاش خود را برای انجام کارهای محول شده می‌کنند. زیرا با پذیرش هر مسئولیت، باید پاسخگوی نتایج آن نیز باشند.

**نمونه مصادیق رفتاری**

* وظایفی را که به صورت انفرادی یا تیمی محول شده اند را تکمیل می کند.
* به دنبال راهنمایی اندک یا بدون راهنمایی در مورد نحوه انجام کارهاست.
* داشتن آمادگی برای بر عهده گرفتن مسولیت.
* توانایی حل چالش ها و تعارضات درون گروهی را دارد.

**نمونه سوالات مصاحبه**

* چگونه یک ضرب الاجل نزدیک را مدیریت می کنید؟
* شما بعد از مرخصی استعلاجی به سر کار برگشته اید، در همین حال به دلیل غیبت شما دیدگاه بدی نسبت به شما بوجود آمده. چه اقداماتی برای جبران آن انجام خواهید داد؟
* شما یک ابتکار عمل را از بین برده اید. چه درسی از آن گرفتید و چگونه برنامه اقدام خود را تغییر می دهید؟

**6-17- یادگیری مستمر**

نشان دادن تعهد به یادگیری مداوم و رشد خود و تلاش مستمر برای کسب دانش، مهارت و تخصص لازم مورد نیاز سازمان.

**نمونه مصادیق رفتاری**

* به طور هدفمند رشد شخصی را مدیریت می کند: برای درک نقاط قوت و ضعف خود تلاش می کند.
* به بازخوردها و انتقادات سازنده پاسخ مثبت می دهد.
* از هر فرصتی برای یادگیری استفاده می کند، حتی از شکست.

**نمونه سوالات مصاحبه**

* چنانچه در یک زمینه با شکست مواجه بشوید، برای بهبود خود چکار می کنید؟
* برای به کارگیری درس های آموخته شده و بهبود عملکرد خود چکار می کنید؟
* به بازخوردها و انتقادات سازنده چگونه پاسخ می دهید؟

**فصل هفتم**

**آمادگی ذهنی و بدنی**

**مقدمه**

موفقیت در کانون‌های ارزیابی، فراتر از داشتن دانش تخصصی یا مهارت‌های فنی است. بسیاری از شرکت‌کنندگان علی‌رغم آمادگی علمی قابل‌قبول، در لحظه آزمون نمی‌توانند عملکرد مطلوبی از خود نشان دهند. دلیل این امر، کم‌توجهی به ابعاد مهمی چون آرامش ذهنی، آمادگی جسمانی، و مدیریت انرژی است؛ عناصری که به ظاهر ساده‌اند اما در عمل، تفاوت میان یک عملکرد متوسط و یک اجرای درخشان را رقم می‌زنند.

ذهن آرام، بدن آماده و روحیه مثبت، سه ضلع اصلی مثلثی هستند که شما را در شرایط سخت کانون‌های ارزیابی سرپا نگه می‌دارند. در این فصل، شما با مجموعه‌ای از تمرین‌ها، تکنیک‌ها و برنامه‌های عملی آشنا خواهید شد که به شما کمک می‌کنند پیش از ورود به آزمون، نه‌تنها اطلاعات را مرور کنید، بلکه ذهن و بدن‌تان را نیز برای بهترین اجرا آماده سازید. این برنامه‌ها، حاصل ترکیب پژوهش‌های علمی در حوزه روان‌شناسی عملکرد، تجربه‌های عملی موفق‌ترین شرکت‌کنندگان، و توصیه‌های مربیان حرفه‌ای هستند. با اجرای گام‌به‌گام این روش‌ها، می‌توانید مطمئن باشید که در زمان آزمون، نه فقط حاضرید، بلکه در اوج خودتان ظاهر می‌شوید.

**7-1- تکنیک‌های آرام‌سازی قبل از آزمون**

در کانون‌های ارزیابی، اضطراب می‌تواند قاتل عملکرد باشد. تکنیک‌های ساده و عملی زیر به شما کمک می‌کند پیش از آزمون ذهن و بدنتان را آرام کنید و در وضعیت ایده‌آل قرار بگیرید:

**تکنیک ۱: تنفس جعبه‌ای[[32]](#footnote-32)**

این تکنیک سیستم عصبی پاراسمپاتیک را فعال می‌کند و ضربان قلب و اضطراب را کاهش می‌دهد. هر روز سه نوبت (صبح، ظهر، شب) ۲ دقیقه تنفس جعبه‌ای انجام بدهید. به ویژه درست قبل از ورود به اتاق آزمون.

* 4 ثانیه دم بگیرید (از بینی)
* ۴ ثانیه نفس را نگه دارید
* ۴ ثانیه بازدم کنید (از دهان)
* ۴ ثانیه صبر کنید، پیش از دم بعدی

**تکنیک ۲: مدیتیشن ۵ دقیقه‌ای تمرکز**

ذهن را از افکار مزاحم خالی می‌کند و تمرکز لحظه‌ای شما را چند برابر می‌کند. روزانه حداقل یک‌بار، ترجیحاً بعدازظهر یا عصر به شکل زیر این عمل را انجام دهید:

* در جایی آرام بنشینید.
* چشمانتان را ببندید.
* روی صدای نفس‌ها یا یک جمله مثبت (مثل «من آماده‌ام») تمرکز کنید.
* اگر ذهنتان پرت شد، به آرامی توجه را برگردانید.

**تکنیک ۳: رهاسازی عضلانی تدریجی[[33]](#footnote-33)**

این تکنیک، تنش‌های بدنی ناخودآگاه را از بین می‌برد و احساس آرامش عمیق ایجاد می‌کند. یک بار شب قبل از خواب، یک بار هم صبح روز آزمون اقدامات زیر را انجام دهید:

* از انگشتان پا شروع کنید.
* عضلات یک گروه را برای ۵ ثانیه سفت کنید و بعد ۱۰ ثانیه رها کنید.
* به تدریج به سمت بالا (ساق پا، ران، شکم، دست‌ها، شانه‌ها، صورت) حرکت کنید.

**تکنیک ۴: تصویرسازی مثبت[[34]](#footnote-34)**

مغز شما تفاوت بین تصویرسازی و واقعیت را نمی‌فهمد؛ بنابراین تصویرسازی مثبت باعث می‌شود در عمل هم همین عملکرد عالی را داشته باشید. به شکل زیر، هر شب قبل از خواب، یک داستان موفقیت کوتاه از خودتان در ذهنتان بسازید:

* خودتان را تصور کنید که با اعتمادبه‌نفس وارد اتاق آزمون می‌شوید.
* ببینید چطور با آرامش پاسخ می‌دهید، چطور لبخند می‌زنید و چطور ارزیاب‌ها با تحسین نگاهتان می‌کنند.
* تمام صحنه را با رنگ، احساس و صدا کامل کنید.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **تکنیک** | **زمان انجام** | **تاثیر اصلی** |
| **تنفس جعبه‌ای** | روزانه ۳ بار | کاهش اضطراب فوری |
| **مدیتیشن ۵ دقیقه‌ای** | روزانه ۱ بار | افزایش تمرکز و آرامش ذهنی |
| **رهاسازی عضلانی تدریجی** | شب قبل از خواب | حذف تنش‌های فیزیکی |
| **تصویرسازی مثبت** | شبانه | تقویت اعتمادبه‌نفس و آرامش ذهنی |

**7-2- استراتژی ذهنی ورود به اتاق ارزیابی**

ورود به اتاق ارزیابی لحظه‌ای حساس است: اولین برداشت در ذهن ارزیاب‌ها در همان چند ثانیه اول شکل می‌گیرد. اینجا استراتژی‌هایی می‌آموزید که به شما کمک می‌کند با ذهنی قوی، حضوری مؤثر و اعتمادبه‌نفس وارد شوید.

**1- تعریف «حالت بهینه عملکرد[[35]](#footnote-35)»**

حالت Flow حالتی است که در آن:

* کاملاً متمرکز هستید
* درگیر کار شده‌اید
* احساس زمان را از دست می‌دهید
* عملکردتان بدون تلاش اضافه در بالاترین سطح خودش اتفاق می‌افتد.

**چطور وارد حالت** Flow **شویم؟**

* تنفس آرام قبل از ورود (تکنیک تنفس جعبه‌ای)
* داشتن هدف واضح (مثلاً: «می‌خواهم بهترین خودم باشم.»)
* اعتماد به آمادگی‌های قبلی (به خودت بگو: «من آماده‌ام.»)

**تمرین:** قبل از ورود به اتاق، سه نفس عمیق بکش و در ذهنت تکرار کن: «در لحظه حاضر هستم.»

**۲- تعیین نیت مثبت قبل از ورود**

برخلاف هدف که روی نتیجه متمرکز است، نیت روی نحوه‌ی بودن و رفتار شما متمرکز است. نیت مثبت باعث می‌شود استرس نتیجه را کنار بگذاری و بر کیفیت رفتارت تمرکز کنی.قبل از ورود، یک جمله نیت برای خودت بساز و آن را سه بار تکرار کن. مثلاً:

* «با آرامش و اعتمادبه‌نفس خودم را نشان می‌دهم.»
* «در تعامل با دیگران مثبت و حرفه‌ای رفتار می‌کنم.»

**۳- مدیریت اولین برداشت[[36]](#footnote-36)**

طبق تحقیقات، ۵۵٪ برداشت اول هر شخص از شما، بر اساس زبان بدن و ظاهر شما شکل می‌گیرد و فقط ۷٪ بر اساس کلماتی که شما می گویید برداشت از شما شکل می گیرد. برای انجام این کار چندبار، به شکل زیر ورود به یک اتاق را تمرین کن (می‌توانی فیلم بگیری و بازخورد بگیری):

* با گام‌های محکم وارد شوید (نه تند، نه کند)
* لبخند طبیعی روی لب داشته باشید
* ارتباط چشمی آرام با ارزیاب یا همراهان برقرار کنید
* لباستان رسمی، مرتب و مناسب باشد
* زبان بدن باز و مثبت باشد (دست‌ها بسته یا در جیب نباشد)

**۴- تاکتیک «من آماده‌ام[[37]](#footnote-37)»**

این کار مغز را شرطی می‌کند که با یک حرکت ساده، به حالت آماده و مثبت برگردد. از همین امروز ژست و جمله‌ی خودت را بساز و در تمرین‌های روزانه‌ات استفاده کن. شیوه انجام این تکنیک به صورت زیر است:

* یک ژست بدنی کوچک انتخاب کن (مثلاً مشت کردن ملایم دست یا لمس آرام انگشت شست و اشاره).
* هر بار که تمرین موفقی انجام می‌دهی، این ژست را همراه کن با گفتن جمله «من آماده‌ام.»
* روز آزمون، همین ژست کوچک را انجام بده تا مغزت دوباره آن حس قدرت را بازیابی کند.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **استراتژی** | **نکته کلیدی** | **تمرین پیشنهادی** |
| **ورود به حالت Flow** | تمرکز در لحظه، بدون استرس | تنفس عمیق و تکرار جمله مثبت |
| **تعیین نیت مثبت** | تمرکز روی کیفیت رفتار، نه نتیجه | ساخت و تکرار جمله نیت |
| **مدیریت اولین برداشت** | زبان بدن باز، لبخند، گام محکم | تمرین ورود به اتاق و فیلمبرداری |
| **تاکتیک »من آماده‌ام»** | شرطی‌سازی ذهن برای آمادگی لحظه‌ای | ژست انتخابی + جمله محرک |

**7-3- تغذیه، خواب، و تمرکز در روز آزمون**

در این بخش یاد می‌گیریم چطور با مدیریت بدن و ذهن، بهترین عملکرد را در روز آزمون داشته باشیم.

**۱- تغذیه‌ی هوشمند قبل و در روز آزمون**

**۲۴ ساعت قبل از آزمون:**

* غذاهای سبک، کم‌چرب و پروتئین‌دار بخور..
* از خوردن غذاهای خیلی چرب، سنگین، یا پرادویه پرهیز کن (چون ممکنه باعث خواب‌آلودگی یا ناراحتی معده بشه).
* میوه‌های تازه، مغزها (مثل بادام، گردو) و سبزیجات انتخاب خوبی هستن.

**صبح روز آزمون:**

* یک صبحانه متعادل و مقوی: شامل پروتئین (مثل تخم مرغ)، کربوهیدرات پیچیده (مثل نان سبوس‌دار)، و مقدار کمی چربی سالم (مثل آووکادو یا مغزها).
* نوشیدنی: آب، یا مقدار کمی قهوه یا چای (اگه قبلاً بهشون عادت داری).

**نکته طلایی:** آزمون جای آزمایش نیست! چیزی بخور که بدنت قبلاً باهاش راحت بوده.

**تمرین:**  ۳ روز مانده به آزمون، رژیم غذایی آزمونی‌ات را تمرین کن.

**2- خواب طلایی شب قبل**

**دو شب قبل از آزمون:** خواب کافی (۷ تا ۸ ساعت) از دو شب قبل مهم‌تر از شب آخره! چون اضطراب شب آخر ممکنه کمی خوابو به هم بزنه.

**شب قبل از آزمون:** ساعت ۹-۱۰ شب بخواب. حتی اگر خوابت نبرد، فقط در رختخواب باش، نور محیط را کم کن و موبایل را کنار بگذار.

**ترفند:** از تکنیک «آرام‌سازی عضلانی تدریجی» استفاده کن؛ از پاها شروع کن، هر قسمت از بدنت رو منقبض کن و بعد رها کن، تا آرام آرام به خواب بری.

**تمرین:** تکنیک آرام‌سازی عضلانی رو هر شب قبل خواب تمرین کن.

**۳- تمرکز در روز آزمون**

**آغاز روز:** صبح بیدار شو، صورتت را با آب خنک بشور، چند حرکت کششی انجام بده (کشش دست‌ها و گردن عالیه).

**یک روتین کوچک بساز:** مثلاً؛ دو دقیقه تنفس عمیق + گفتن جمله‌ی مثبت مثل: «من بهترین خودم را نشان می‌دهم.»

**کنترل محیط:** اگر امکان داره، زودتر به محل آزمون برو. چند دقیقه قبل از ورود به ارزیابی، در یک گوشه‌ی آرام، چند نفس عمیق بکش و از هیاهو فاصله بگیر.

**مراقب ذهن باش:** اگر قبل از شروع ارزیابی فکری منفی آمد مثل: «نکنه خراب کنم؟»، فوراً آن را با جمله‌ای مثبت مثل: «من برای این لحظه آماده‌ام.»جایگزین کن.

**تمرین:** از ۳ روز قبل، هر صبح یک دقیقه تصور کن که با آرامش و اعتماد به نفس وارد جلسه می‌شی.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **زمینه** | **نکته کلیدی** | **تمرین پیشنهادی** |
| **تغذیه** | غذای سبک، مقوی و آشنا | تست تغذیه‌ی آزمونی |
| **خواب** | ۲ شب قبل مراقب باش، آرام‌سازی قبل خواب | تکنیک آرام‌سازی عضلانی |
| **تمرکز روز آزمون** | روتین تنفسی + جمله‌ی مثبت | تمرین تصویرسازی ذهنی روزانه |

**7-4- برنامه تمرینی ۷ روزه قبل از آزمون**

برنامه‌ای دقیق که روز به روز چی کار کنیم تا آماده بشویم:

**روز ۷ (یک هفته قبل از آزمون): شروع آماده‌سازی ذهن و بدن**

* انجام تمرین‌های آرام‌سازی عضلانی قبل خواب.
* تغذیه‌ سالم رو آغاز کن (کمتر قند، بیشتر پروتئین).
* روزی ۵ دقیقه تصویرسازی ذهنی: تصور کن با آرامش وارد جلسه آزمون می‌شی.
* اگر سوال یا ابهامی درباره آزمون داری، همین امروز برطرفش کن.

**هدف:** استارت نرم، بدون استرس. پایه‌ی ذهنی و جسمی درست بچین.

**روز ۶: تثبیت اعتماد به نفس**

* ادامه‌ی تغذیه‌ مناسب.
* یک بار دیگر مرور کن که ساختار آزمون چیه و چه انتظاراتی دارن.
* یک جمله‌ی تاکیدی بنویس و ۵ بار در روز با صدای بلند تکرار کن: مثلا: «من آماده‌ام و بهترین عملکردم را نشان می‌دهم.»

**هدف:** اعتماد به نفس را بساز و ذهنت را فرماندهی کن.

**روز ۵: تمرین مواجهه با فشار**

* یک شبیه‌سازی آزمون کوتاه انجام بده (مثلاً یک بخش کوچیک از تمرینات شبیه ارزیابی).
* بعدش احساساتت رو یادداشت کن: چی خوب بود؟ کجا استرس گرفتی؟ چطور کنترل کردی؟

**هدف:** مغزت رو با فشار کنترل شده آشنا کن.

**روز ۴: مراقبت فیزیکی و ذهنی**

* ورزش سبک: پیاده‌روی، کشش یا یوگا.
* روی تنفس عمیق و رهاسازی ذهن تمرین کن (۵ دقیقه تنفس آگاهانه).
* غذاهای سنگین یا پرچرب رو حذف کن.

**هدف:** بدن رو سبک، ذهن رو تیز نگه دار.

**روز ۳: ذهن‌آرام، آماده‌ی اجرا**

* یک بار دیگر جلسه‌ی تصویرسازی کامل: تصور کن از ورود تا خروج جلسه چطور عالی عمل می‌کنی.
* وسایل مورد نیاز روز آزمون (لباس، کارت شناسایی، خوراکی سالم) رو آماده کن.

**هدف:** احساس کنترل کامل به خودت بده.

**روز ۲: آرامش قبل طوفان**

* صبح یک شبیه‌سازی کوتاه انجام بده، ولی عصر به خودت استراحت بده.
* پیاده‌روی آرام، گوش دادن به موسیقی آرام‌بخش.
* شب تکنیک آرام‌سازی عضلانی + جمله‌های مثبت قبل خواب.

**هدف:** ذهن رو رها کن، نگذار مضطرب بشه.

**روز ۱ (شب قبل از آزمون):**

* غذای سبک و زود بخور.
* موبایل و لپ‌تاپت رو ساعت ۸ شب خاموش کن! (خیلی مهمه)
* یک دوش آب ولرم بگیر.
* در رختخواب، چند نفس عمیق بکش و فقط با افکار مثبت بخواب.

**هدف:** بدنتو به حالت استراحت کامل ببر.

**روز آزمون:**

* صبح یک صبحانه‌ی سبک و متعادل بخور.
* حرکات کششی انجام بده + ۳ نفس عمیق.
* جمله‌ی طلایی‌ات را چند بار زیر لب بگو: «من آماده‌ام. من فوق‌العاده‌ام.»

**هدف:** بهترین نسخه‌ی خودت باشی.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **روز** | **هدف اصلی** | **فعالیت کلیدی** |
| **۷** | شروع ملایم و تنظیم ذهن و بدن | شروع تغذیه سالم، تمرین آرام‌سازی، تصویرسازی ذهنی |
| **۶** | ساخت اعتماد به نفس | مرور ساختار آزمون، نوشتن و تکرار جمله‌ی تاکیدی |
| **۵** | تمرین تحت فشار | انجام شبیه‌سازی کوتاه، ثبت احساسات و کنترل استرس |
| **۴** | سبکی ذهن و بدن | ورزش سبک، تنفس عمیق، حذف غذاهای سنگین |
| **۳** | تثبیت آمادگی کامل | آماده‌سازی وسایل روز آزمون، تصویرسازی کامل |
| **۲** | رهاسازی و استراحت | شبیه‌سازی کوتاه، استراحت ذهنی، پیاده‌روی و موسیقی آرام‌بخش |
| **۱** | خواب طلایی | غذای سبک، قطع موبایل و لپ‌تاپ، دوش آب ولرم و خواب آرام |
| **روز آزمون** | **موفقیت در آزمون ها** | **صبحانه‌ی سبک، کشش بدن، تکرار جمله‌ی طلایی** |

منابع

- بیرانوند، شهاب، رضایی علی اکبر، چگونه یک مصاحبه موفق داشته باشیم، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، چاپ اول، (1403).

- بیرانوند، شهاب، بیرانوند خداداد، نگرش رهبران بزرگ، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، چاپ اول، (1402).

- بیرانوند، شهاب، مندگاری شریف آباد، ماهان ، اکثیر انگیزه، انتشارات ترمه، چاپ اول، (1401).

- جورج تورنتون، کانون‌های ارزیابی در مدیریت منابع انسانی، ترجمه شهبازمردای، جعفری‌مقدم و سلیمی (1386).

- زمانی، خدیجه، زبان بدن، موسسه فانوس دانش، چاپ هفتم، (1398).

- مرجانی، تیمور، عباسی، محمدرضا، کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی (1399).  
- یان بالانتاین و نیگل پوا، کانون ارزیابی و توسعه مدیران، ترجمه سلطانی (1385).

1. - Attitude [↑](#footnote-ref-1)
2. -Purpose-Based Interviews [↑](#footnote-ref-2)
3. -Developmental or Evaluative Interview [↑](#footnote-ref-3)
4. -Counseling or Supportive Interview [↑](#footnote-ref-4)
5. - Mode of Conduct [↑](#footnote-ref-5)
6. - Structural Format [↑](#footnote-ref-6)
7. - Structured [↑](#footnote-ref-7)
8. - Semi-Structured [↑](#footnote-ref-8)
9. - Unstructured [↑](#footnote-ref-9)
10. - Participants-Based [↑](#footnote-ref-10)
11. - Multiple-Round [↑](#footnote-ref-11)
12. -Style or Technique [↑](#footnote-ref-12)
13. - Competency-Based [↑](#footnote-ref-13)
14. - Case-Based [↑](#footnote-ref-14)
15. - Brainteaser [↑](#footnote-ref-15)
16. - Portfolio/Practical [↑](#footnote-ref-16)
17. برای اطلاعات بیشتر به کتاب چگونه یک مصاحبه موفق داشته باشیم، اثر دکتر بیرانوند رجوع فرمایید. - [↑](#footnote-ref-17)
18. - Case Study [↑](#footnote-ref-18)
19. - Presentation [↑](#footnote-ref-19)
20. - Role Play [↑](#footnote-ref-20)
21. - Group Discussion [↑](#footnote-ref-21)
22. - Management Game [↑](#footnote-ref-22)
23. - Fact Fainding [↑](#footnote-ref-23)
24. - Cognitive Component [↑](#footnote-ref-24)
25. - Affective Component [↑](#footnote-ref-25)
26. - Behavioral Component [↑](#footnote-ref-26)
27. - Positive Self-Talk [↑](#footnote-ref-27)
28. - Success Visualization [↑](#footnote-ref-28)
29. - Feedback Acceptance [↑](#footnote-ref-29)
30. - Deep Breathing [↑](#footnote-ref-30)
31. - Mindfulness [↑](#footnote-ref-31)
32. - Box Breathing [↑](#footnote-ref-32)
33. - PMR [↑](#footnote-ref-33)
34. - Visualization [↑](#footnote-ref-34)
35. - Flow State [↑](#footnote-ref-35)
36. - First Impression [↑](#footnote-ref-36)
37. - Mental Anchoring [↑](#footnote-ref-37)