

طراحی و اجرای کانون ارزیابی ارتقای مدیران

مهديه سادات خشوعی*، حمیدرضا عریضی**

ابوالقاسم نوری

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۶/۰۷

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۷/۳۰

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی و اجرای کانون ارزیابی ارتقای مدیران در شرکت گاز استان اصفهان بود. برای دستیابی به این هدف، در مرحله‌ی اول، الگوی شایستگی یا ابعاد مدیریتی شرکت گاز طراحی شد تعداد نه بُعد مربوط به شغل (حل مشکل، برنامه‌ریزی، آگاهی بین‌فردی، انعطاف‌پذیری، نتیجه‌محوری، مربی‌گری، ارتباط شفاهی، ارتباط نوشتاری و ارتباط شنیداری)، برای طراحی کانون، انتخاب گردید. در مرحله‌ی دوم، تعداد شش تمرین شبیه‌سازی مربوط به شغل (مطالعه‌ی موردی، ارائه‌شفاهی، بحث گروهی، کشف حقیقت، کازیه و تعاملی) برای سنجش ابعاد مورد نظر، طراحی گردید. در مرحله‌ی سوم، تعداد هشت شرکت‌کننده (مدیران میانی شرکت) و ۹ ارزیاب (کارشناسان ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی) به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در مرحله‌ی چهارم، با اجرای کانون، امتیاز هر بُعد در هر تمرین شبیه‌سازی، امتیاز کلی بُعد، امتیاز هر تمرین و امتیاز کلی عملکرد معین شد.

کلیدواژه‌ها: کانون ارزیابی؛ بُعد؛ تمرین شبیه‌سازی؛ ارتقای.

khoshouei_mahdieh@yahoo.com

dr.oreyzi@edu.ui.ac.ir

a.nouri@edu.ui.ac.ir

*. نویسنده‌ی مسئول: دکترای روان‌شناسی دانشگاه اصفهان

** دانشگاه اصفهان

*** استاد دانشگاه اصفهان

مقدمه

روش کانون ارزیابی (AC)^۱، با عمر پنجاه ساله‌ی خود (بولر^۲ و وهر^۳، ۲۰۰۹) نه یک مکان فیزیکی یا جغرافیایی، بلکه به‌عنوان یک روش ارزیابی (چن^۴، ۲۰۰۶؛ هافمن^۵ و مآد^۶) به‌سنجش شایستگی‌های^۷ شرکت‌کنندگان^۸ (اکثراً مدیران) (دیلچرت^۹ و اونس^{۱۰}، ۲۰۰۹) توسط گروه ارزیاب‌ها^{۱۱} با استفاده از تمرین‌های شبیه‌سازی^{۱۲} دلالت دارد (تورنتن^{۱۳}، ۱۳۸۶). این روش، حاوی چهار مؤلفه است که این مؤلفه‌ها و موارد مربوط به آنها در جهت هدف این پژوهش؛ یعنی، طراحی و اجرای کانون ارزیابی می‌شود:

نخستین مؤلفه؛ شایستگی یا در اصطلاح کانون ارزیابی، ابعاد^{۱۴} (چن، ۲۰۰۶) نام دارد و منظور از آن مجموعه عوامل مربوط به شغل است که موجب موفقیت فرد در شغلش می‌شود (بارنت و داچ^{۱۵}، ۲۰۰۶). در رابطه با ابعاد، سه نکته‌ی بسیار مهم وجود دارد: ۱- این ابعاد براساس مصاحبه با کارشناسان یک سازمان، مطالعه‌ی مطالب نوشتاری مانند مجلات داخل سازمانی، مشاهده‌ی رفتار کارمندان در هنگام انجام کار، تکمیل پرسش‌نامه توسط آنان و مانند آنها شناسایی می‌شود (تورنتن و مولر-هانسون^{۱۶}، ۲۰۰۴). ۲- محدودیت‌های زمانی در یک کانون ارزیابی (یک کانون معمولاً در فاصله نیم تا یک روز انجام می‌شود) موجب شده است تا تعداد ابعاد محدودی در یک کانون مورد بررسی قرار گیرند. در این رابطه، براساس نتایج فراتحلیل‌ها در کشورهای آلمانی زبان، امریکا (کراس و گبرت^{۱۷}، ۲۰۰۳)، آمریکای شمالی، اروپای غربی (کراس و تورنتن،

1. Assessment Center (AC)
2. Bowler
3. Woehr
4. Chen
5. Hoffman
6. Meade
7. Competencies
8. Participants
9. Dilchert
10. Ones
11. Assessors
12. Simulation Exercises
13. Thornton
14. Dimensions
15. Burnett & Dutsch
16. Mueller-Hanson
17. Krause & Gebert

۲۰۰۹) و آفریقای جنوبی (کراس، روسبرگر^۱، دادسول^۲، ونتر^۳، جوبرت^۴، ۲۰۱۱)، سنجش ۶ تا ۷ بُعد در هر کانون ارزیابی، بیشترین درصد را به خود اختصاص داده است. ۳- در یک تمرین شبیه‌سازی، تعداد محدودی از ابعاد را می‌توان مورد سنجش قرار داد که به‌طور معمول، این تعداد تقریباً ۳ تا ۵ بُعد است (گاگلر^۵ و تورنتن، ۱۹۸۹).

دومین مؤلفه؛ تمرین شبیه‌سازی نام دارد. نوعی آزمون که در آن یک موقعیت سازمانی یا شغلی، شبیه‌سازی شده و به‌وسیله‌ی آن می‌توان رفتار افراد را مورد ارزیابی قرار داد. در رابطه با تمرین‌ها نیز سه نکته‌ی بسیار مهم وجود دارد: ۱- براساس دیدگاه‌های نظری (تورنتن و مولر- هانسون، ۲۰۰۶) و تورنتن و راپ، ۲۰۰۶) و فراتحلیل‌های انجام شده (کراس و گبرت، ۲۰۰۳؛ کراس و تورنتن، ۲۰۰۹؛ کراس و همکاران، ۲۰۱۱) در تمامی کانون‌های ارزیابی، استفاده از تحلیل وظیفه و تحلیل سازمان از طریق بررسی مطالب حاصل از تحلیل گران شغل، شاغلان شغل، نشریه‌های داخلی و افراد آگاه در زمینه‌ی شغل هدف مانند روان‌شناسان صنعتی و سازمانی برای طراحی تمرین‌ها ضروری محسوب شده (تورنتن و راپ، ۲۰۰۶) و منجر به اعتبار کانون می‌گردد (تورنتن و مولر هانسون، ۲۰۰۴). ۲- انواع مختلفی از این تمرین‌ها وجود دارد (خشوعی، ۱۳۹۲) که هر یک قابلیت سنجش یک نوع شایستگی خاص را دارند (تورنتن و مولر- هانسون، ۲۰۰۴؛ تورنتن و راپ^۶، ۲۰۰۶). برای مثال، تمرین مطالعه‌ی موردی، یک تمرین نوشتاری و فردی است که امکان سنجش شایستگی ارتباط شفاهی به‌وسیله‌ی آن وجود ندارد؛ زیرا این شایستگی محصول یک ارتباط چهره‌ای حداقل دو نفره است؛ اما با همین تمرین، می‌توان ارتباط نوشتاری، برنامه‌ریزی و مواردی از این قبیل را مورد سنجش قرار داد. براساس نظریه‌ی استنباط متناظر^۷ (جونز و دیویس^۸، ۱۹۶۵)، در یک کانون ارزیابی به‌جای استفاده از چند تمرین یکسان، باید از انواع مختلف تمرین‌های شبیه‌سازی استفاده نمود (تورنتن، ۱۳۸۶)؛ زیرا، براساس این نظریه، انسان‌ها هنگامی که مشاهده می‌کنند فردی در موقعیت‌های مختلف به شیوه‌ای یکسان رفتار می‌کند، نتیجه می‌گیرند که رفتار

1. Rossberger
2. Dowdeswell
3. Venter
4. Joubert
5. Gaugler
6. Rupp
7. Correspondent Inference Theory
8. Jones & Davis

وی تابع ویژگی‌های ثابت و نه موقعیت بیرونی است (کاندا^۱، ۱۳۸۴). ۳- در رابطه با تعداد تمرین‌ها در یک کانون نیز، معمولاً کانون‌هایی که از تعداد بیشتری تمرین استفاده کرده‌اند، دقیق‌تر عمل کرده‌اند (گاگلر، روزنتال^۲، تورنتون و بنتسون^۳، ۱۹۸۷). در نظرسنجی انجام‌شده در هر کانون ارزیابی، به‌طور معمول، از چهار تا پنج تمرین استفاده می‌شود (کراس و گبرت، ۲۰۰۳؛ کراس و همکاران، ۲۰۱۱). البته تعداد تمرین‌ها به موازات افزایش تعداد ابعاد کانون نیز افزایش می‌یابند (تورنتون و راپ، ۲۰۰۶).

سومین مؤلفه؛ شرکت‌کننده، فردی است که شایستگی‌های او به‌وسیله‌ی تمرین‌های شبیه‌سازی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در رابطه با شرکت‌کننده نیز سه نکته‌ی بسیار مهم وجود دارد: ۱- شرکت‌کنندگان در کانون ارزیابی در بیشتر مواقع توسط سرپرست ارشد خود معرفی می‌شوند (کراس و گبرت، ۲۰۰۳؛ کراس و تورنتون، ۲۰۰۹). ۲- قبل از اجرای کانون، باید جلسه‌ی توجیهی برای شرکت‌کنندگان برگزار نمود. این جلسه شامل توضیح مختصری از روش کانون ارزیابی، ماهیت تمرین‌ها، نقش ارزیاب‌ها (بالانتاین و پوا^۴، ۱۳۸۵) و ابعاد موجود در کانون است (کولک، بون^۵ و ون در فیلر^۶، ۲۰۰۳). ۳- در رابطه با تعداد شرکت‌کنندگان، با این که قاعده‌ی خاصی وجود ندارد؛ اما محدودیت عملی در طراحی کانون ارزیابی مانند مدت‌زمان اجرای کانون و افزایش ارزیاب‌ها به موازات افزایش شرکت‌کنندگان، موجب شده است تا تعداد شرکت‌کنندگان در یک کانون ارزیابی محدود و معمولاً دوبرابر تعداد ارزیاب‌ها باشد. این تعداد معمولاً مضربی از ۴ یا ۶ است. البته تعداد بالاتر از ۱۲ نفر نیز موجب کمبود فضای کافی و رسیدگی کامل به فرایند می‌شود (بالانتاین و پوا، ۱۳۸۵).

چهارمین مؤلفه؛ ارزیاب، فردی است که شایستگی‌های شرکت‌کننده را با استفاده از تمرین‌های شبیه‌سازی مورد سنجش قرار می‌دهد (بالانتاین و پوا، ۱۳۸۵). در رابطه با ارزیاب نیز سه نکته بسیار مهم وجود دارد: ۱- براساس دیدگاه نظری موجود، اگر یک فرد، داوطلبانه در نقش

1. Kunda
2. Rosenthal
3. Bentson
4. Ballantyne & Povah
5. Kolk & Born
6. Van Der Flier

یک ارزیاب عمل کند، وظیفه‌ی خود را بهتر انجام خواهد داد (تیلور^۱، ۲۰۰۷). همچنین براساس دیدگاه‌های نظری و تجربی استفاده از روان‌شناسان به‌عنوان ارزیاب، به‌دلیل آموزش و تخصص بیشتر در مورد مشاهده و ارزیابی رفتار، منجر به قضاوت عینی‌تر (تورنتن و مولر-هانسون، ۲۰۰۴) و افزایش اعتبار پیش‌بین (ساگیه^۲ و مگنزی^۳، ۱۹۹۷) می‌شود. ۲- تعداد ارزیاب‌ها به تعداد شرکت‌کنندگان و تعداد ابعاد مورد بررسی توسط ارزیاب، وابسته است. در رابطه با تعداد شرکت‌کنندگان، معمولاً در هر کانون ارزیابی، تعداد ارزیاب‌ها نصف تعداد شرکت‌کنندگان است. در هر تمرین نیز نسبت ارزیاب به شرکت‌کننده می‌تواند از یک‌به‌یک، دوه‌به‌یک، سه‌به‌یک یا حتی چهار یا بیشتر از چهار ارزیاب باشد (کراس و تورنتن، ۲۰۰۹؛ کراس و همکاران، ۲۰۱۱)؛ اما در رابطه با تعداد ابعاد مورد بررسی توسط ارزیاب: براساس پژوهش‌های انجام‌شده به‌دلیل موارد متعددی از قبیل پیچیدگی فرایند ارزیابی، فزون‌باری اطلاعات در هنگام ارزیابی (تیلور، ۲۰۰۷)، امکان بروز خطا در ارزیابی و کم‌تجربگی ارزیاب‌ها (تورنتن و راب، ۲۰۰۶) بهتر است ارزیاب‌ها تعداد ابعاد کمتری را مورد ارزیابی قرار دهند (کولک و همکاران، ۲۰۰۳؛ بولر و وهر، ۲۰۰۶). این کار باعث افزایش صحت ارزیابی آنها را به‌دنبال دارد. ۳- در یک کانون ارزیابی، یک ارزیاب، وظیفه‌ی مشاهده، ثبت، طبقه‌بندی و امتیازدهی رفتار شرکت‌کنندگان را بر عهده دارد. برای انجام این وظیفه، باید براساس راهنمای بین‌المللی گروه کاری کانون ارزیابی^۴ (۲۰۰۹) تحت آموزش قرار گیرد؛ اگر نه، مرتکب خطاهای متعدد خواهد شد (خشوعی، عریضی، نوری، ۲۰۱۲). یکی از بهترین شیوه‌های آموزش، روش آموزشی چارچوب مرجع (FOR)^۵ و البته به‌صورت عملی و نظری (تورنتن و مولر-هانسون، ۲۰۰۴) است. در این روش، با حذف معیارهای فردی، یک چارچوب مرجع مشترک برای تمام ارزیاب‌ها به‌وجود می‌آید. این روش آموزشی، اگر چه فرایندی زمان‌بر است، اما براساس تحقیقات انجام‌شده، استفاده از آن، موجب افزایش صحت امتیازدهی و اعتبار ارزیابی می‌شود (اسچلیچر^۶، دی^۷، میس^۸ و ریجو^۹، ۲۰۰۲).

1. Taylor
2. Sagie
3. Magnezy
4. International Task Force on Assessment Center Guideline
5. Frame Of Reference (FOR)
6. Schleicher
7. Day
8. Mayes
9. Riggio

در مجموع، روش کانون ارزیابی به‌عنوان یک روش استاندارد، پایا و معتبر (هافمن و مآد، ۲۰۱۲)، در زمینه‌های مختلف منابع انسانی، واجد راه کارهای منسجم بوده (تورنتن و راپ، ۲۰۰۶) و بر این اساس نیز انواع مختلفی از کانون‌های ارزیابی وجود دارد: گزینشی (گزینش افراد شایسته)، ارتقایی (ارتقای افراد شایسته)، تشخیصی (شناسایی نقاط قوت و ضعف نسبی افراد) و پرورشی یا توسعه‌ای (آموزش مهارت‌های جدید به افراد) (تورنتن و راپ، ۲۰۰۶). به‌همین دلایل نیز امروزه این روش در سازمان‌های خصوصی و دولتی (ملچرز^۱، کلینمان^۲ و پرینز^۳، ۲۰۱۰) متعددی در دنیا مورد استفاده قرار می‌گیرد (تورنتن و گیبونز^۴، ۲۰۰۹)؛ اما در ایران نیز در کانون ارزیابی ایران‌خودرو، چهار تمرین شبیه‌سازی (مطالعه‌ی موردی، فروش عقیده، مدل‌سازی و ارایه‌ی شفاهی)، پنج آزمون کاغذ-مدادی (فرم اولیه، آزمون اطلاعات، آزمون هوش هیجانی، آزمون شخصیت و ارزیابی ۳۶۰ درجه) و یک مصاحبه برای سنجش ۶۱ شایستگی فرعی مورد استفاده قرار گرفت (شعله‌پر، ۱۳۸۶). در کانون ارزیابی ایدرو، پژوهشگران، با طراحی چهار تمرین (مصاحبه، کار گروهی، کازیه و ایفای نقش) و یک آزمون شخصیت، تعداد ۱۰ شایستگی اصلی را مورد سنجش قرار دادند (لطیفی و مشبکی، ۱۳۸۴). بنابراین، با توجه به کاربردهای متعدد این روش و محدود بودن استفاده از آن در ایران (خشوعی، ۱۳۹۱) هدف از این پژوهش، طراحی و اجرای کانون ارزیابی ارتقایی مدیران در شرکت گاز استان اصفهان بود.

روش

به‌منظور طراحی و اجرای کانون ارزیابی با هدف شناسایی مدیران میانی شایسته برای ارتقا به مدیریت ارشد در شرکت گاز استان اصفهان، مراحل زیر انجام گرفت:

1. Melchers
2. Kleinmann
3. Prinz
4. Gibbons

الگوسازی شایستگی

در آغاز، با توجه به اهمیت استفاده از ابزارهای مختلف اعم از مصاحبه، پرسش‌نامه، مطالعه‌ی شرح مشاغل و مطالب نوشتاری درون‌سازمانی و مانند آن (تورنتن و مولر-هانسون، ۲۰۰۴)، از طریق تحلیل محتوای منابع شفاهی (مصاحبه با ۱۵ نفر از مدیران سطوح مختلف) و منابع نوشتاری شرکت (مطالعه‌ی سایت شرکت ملی گاز، سایت‌های گاز ۳۰ استان و نشریه‌ی ندای گاز) (خشوعی، عریضی، نوری و جهانبازی، ۱۳۹۲) و تکمیل پرسش‌نامه‌ی شایستگی‌های مدیریتی (MCQ)^۱ (خشوعی، عریضی و نوری، ۲۰۱۳) توسط همین ۱۵ نفر، الگوی شایستگی مدیریتی شرکت گاز استان اصفهان تدوین گردید. این الگو- به‌عنوان یک الگوی پایا و معتبر- حاوی ۸ شایستگی اصلی (تحلیل، ارزش، رهبری، سازگاری، عملکرد، ارتباط، دانش و تصمیم‌گیری) و ۷۸ شایستگی فرعی است (خشوعی، ۱۳۹۱). سپس، پژوهشگران براساس محدودیت تمرین شبیه‌سازی در سنجش ابعاد (تورنتن و مولر-هانسون، ۲۰۰۴)، دیدگاه مدیران شرکت گاز در مورد اهمیت ابعاد (خشوعی، ۱۳۹۱) و محدودیت زمانی کانون ارزیابی (تورنتن و راب، ۲۰۰۶)، از بین ۷۸ شایستگی (بُعد)، تعداد ۹ بُعد به نام‌های حل مشکل، برنامه‌ریزی، آگاهی بین‌فردی، انعطاف، نتیجه‌محوری، مربی‌گری، ارتباط شفاهی، ارتباط نوشتاری و ارتباط شنیداری را برای سنجش در کانون ارزیابی برگزیدند (جدول ۱).

طراحی تمرین شبیه‌سازی

پژوهشگران، پس از تدوین ابعاد، برای طراحی تمرین‌های شبیه‌سازی، به تحلیل وظیفه و تحلیل سازمان پرداختند. به این منظور، با توجه به هدف کانون (شناسایی مدیران میانی شایسته برای ارتقا به مدیریت ارشد) شرح مشاغل سمت‌های مدیریتی ارشد را مورد بررسی قرار دادند. علاوه بر این، از طریق مصاحبه با یکی از افراد متخصص و آگاه در سازمان و مطالعه‌ی مجدد سایت شرکت ملی گاز، سایت‌های گاز ۳۰ استان و نشریه‌ی ندای گاز، شناخت بیشتری نسبت به سازمان و وظایف مدیریتی برای پژوهشگران به‌دست آمد. گفتنی است که با وجود آنکه بخشی از

1. Managerial Competencies Questionnaire (MCQ)

جدول ۱. ابعاد مورد سنجش در تمرین شبیه‌سازی در کانون ارزیابی شرکت گاز استان اصفهان

<p>حل مشکل: تعیین مسئله و جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای حل آن بدون هرگونه پیش‌داوری یا سوگیری</p>
<p>برنامه‌ریزی: تشخیص وضعیت مطلوب یا تعیین اهداف و سپس پیش‌بینی و انتخاب روش و ابزار مناسب برای رسیدن آن</p>
<p>آگاهی بین فردی: پاسخ‌دهی به افراد براساس نیازها، احساسات و توانایی‌های آنها (حفظ نزاکت، ادب، مهربانی، همدلی و توجه به نقطه‌نظرات دیگران در ارتباط با آنها)</p>
<p>انعطاف: کار کردن به صورت کارآمد در فرهنگ‌های گوناگون و با افراد یا گروه‌های مختلف، دیدن ابعاد مثبت مواضع مخالف و پاسخ‌گویی مؤثر به اطلاعات جدیدی که دریافت می‌شود یا تغییراتی که در بک موقعیت به وجود می‌آید.</p>
<p>نتیجه‌محوری: توجه به نتایج و اهداف سازمانی و تلاش برای دستیابی به آنها</p>
<p>مربی‌گری: ایجاد عزم و انگیزه در افراد به منظور استفاده از استعدادها در عمل، از طریق ارایه‌ی بازخوردها و مشاوره‌های به موقع برای کمک به آنها در دستیابی به اهداف</p>
<p>ارتباط شفاهی: بیان شفاهی نظرات و دیدگاه‌های خود به صورتی واضح، سازمان‌یافته، پویا و مطمئن، به فرد یا گروه</p>
<p>ارتباط نوشتاری: بیان نظرات و دیدگاه‌های خود به شیوه‌ای واضح، سازمان‌یافته و متقاعدکننده در یادداشت‌ها، گزارش‌ها و اسناد مکتوب</p>
<p>ارتباط شنیداری: گوش کردن فعال و انتخاب اطلاعات مهم در یک گفت‌وگوی شفاهی و پرسش برای رفع ابهام</p>

شناخت نسبت به وظایف و سازمان (شرکت گاز) در مرحله‌ی الگوسازی شایستگی به دست آمده بود، اما هدف از انجام این دو تحلیل فقط آشنایی با وظایف مدیران ارشد و سازمان برای خلق محتوای تمرین‌های شبیه‌سازی (یعنی داستان‌ها و مشکلات موجود در تمرین) و چگونگی انجام تمرین‌ها بود. به این ترتیب، براساس تحلیل وظیفه و سازمان، امکان بروز رفتار متناسب با بُعد در تمرین (تورنتن و مولر-هانسون، ۲۰۰۴) و توجه به متنوع بودن تمرین‌ها برای سنجش نه بعد (تورنتن، ۱۳۸۶)، شش تمرین شبیه‌سازی، طراحی گردید. این تمرین‌ها عبارت بودند از:

۱. **تمرین شبیه‌سازی مطالعه‌ی موردی:** در این تمرین، اطلاعات نوشتاری شامل: متن، اعداد، نمودار سازمانی حاوی یک مشکل سازمانی (تصمیم‌گیری در مورد اجرای طرح خودکارسازی اداری برای شرکت گاز) در اختیار شرکت‌کننده قرار گرفت. سپس، از او خواسته شد تا به‌عنوان بالاترین مشاور شرکت «ایران اتوماسیون»، اطلاعات موجود در متن را مطالعه و موقعیت را تحلیل کند و پس از شناسایی مشکل، پیشنهادهایی را به‌صورت مکتوب برای مدیر ارشد شرکت «ایران اتوماسیون» آماده سازد. این تمرین به‌صورت فردی و نوشتاری انجام شد.

۲. **تمرین شبیه‌سازی رای‌ی شفاهی:** در این تمرین، شرکت‌کننده، به‌عنوان مدیر عامل شرکت «گاز استان اصفهان» بود. وظیفه‌ی او این بود که با توجه به سمت مدیریتی (مدیر عامل)، یکی از مهم‌ترین مشکلات را در زمینه کاری خود، برای ارزیاب توضیح می‌داد و بعد از ذکر دلایل این مشکل، پیشنهادی برای رفع آن رای‌ی می‌نمود. این تمرین به‌صورت فردی و شفاهی انجام شد.

۳. **تمرین شبیه‌سازی بحث گروهی بدون رهبر - بدون تعیین نقش:** در این تمرین، شرکت‌کننده، به‌عنوان یکی از معاونین «گاز استان اصفهان» معرفی گردید. در این شرکت، در زمینه‌ی گزینش سرپرستان شرکت، مشکلاتی به‌وجود آمده بود و همین مسئله موجب کاهش میزان بهره‌وری شده بود. بنابراین، او باید با سایر معاونین شرکت (سه نفر دیگر گروه) برای حل مسئله، جلسه‌ای برگزار می‌کرد. این تمرین به‌صورت گروهی (۴ نفر)، مشارکتی و شفاهی انجام شد.

۴. **تمرین شبیه‌سازی کشف حقیقت:** در این تمرین، شرکت‌کننده در نقش یک مشاور خارج از سازمان معرفی شد که در یک مقطع زمانی و به‌منظور رای‌ی راه‌کاری برای آینده سازمان، به استخدام سازمان درآمده بود. رئیس «فناوری اطلاعات» شرکت گاز از او درخواست کرده بود تا با بررسی شرایط پیشنهادی در این زمینه یا ادامه یا توقف برنامه‌ی «بایگانی اسناد مشترکین» نظر خود را رای‌ی نماید. او برای رای‌ی پیشنهاد در این زمینه، می‌توانست سؤالات خود را از «شخص منبع» بپرسد، شخص منبع، در زمینه‌ی موقعیت یادشده، اطلاعاتی داشت که می‌توانست به او کمک کند. سپس با توجه به دریافت پاسخ‌ها از «شخص منبع»، پیشنهاد خود را رای‌ی می‌نمود. این تمرین به‌صورت فردی و شفاهی انجام شد.

۵. **تمرین شبیه‌سازی گازیه:** در این تمرین، شرکت‌کننده در نقش مدیر عامل شرکت «گاز استان اصفهان» بود. او برای شرکت در یک کنفرانس یک‌هفته‌ای در خصوص فناوری‌های جدید در شرکت گاز، عازم شیراز بود و باید قبل از رفتن، همه‌ی امور موجود در کارتابل خود را بررسی کرده و دستورهای لازم را در هر مورد می‌نوشت. این تمرین، به‌صورت فردی و نوشتاری انجام شد.

۶. **تمرین شبیه‌سازی تعاملی یا ایفای نقش یا مصاحبه‌ی شبیه‌سازی:** در این تمرین، شرکت‌کننده، به‌عنوان یکی از معاونین شرکت «گاز استان اصفهان» بود. او مشغول یک گفت‌وگوی دو نفره می‌شد. طرف مقابلش آقای رضایی، یکی از کارمندان شرکت گاز بود (ایفاگر نقش) که به دلیل عدم تعهد کاری، توسط سرپرستش به او معرفی شده بود. وظیفه‌ی شرکت‌کننده این بود که راه‌حلی را برای حل مشکل او پیشنهاد دهد. این تمرین، به‌صورت فردی و شفاهی انجام شد.

پژوهشگران، بعد از طراحی تمرین‌ها، براساس قابلیت سنجش ابعاد در تمرین شبیه‌سازی (تورنتن و راپ، ۲۰۰۶)، تمایز مفهومی بین ابعاد موجود در یک تمرین شبیه‌سازی (ساگی و مگنزی، ۱۹۹۷؛ کراس و گبرت، ۲۰۰۳)، سنجش هر بُعد در دو تمرین شبیه‌سازی (بالانتاین و پوا، ۱۳۸۵؛ تورنتن و راپ، ۲۰۰۶؛ تورنتن، ۱۳۸۶؛ هافمن و مآد، ۲۰۱۲) و تعداد ابعاد مورد سنجش در هر تمرین شبیه‌سازی (تورنتن و راپ، ۲۰۰۶) ماتریس تمرین ابعاد را طراحی نمودند (جدول ۲). سپس، به‌منظور تسهیل در امر ارزیابی توسط ارزیاب‌ها و افزایش اعتبار کانون ارزیابی (کراس و تورنتن، ۲۰۰۹) با مطالعه‌ی منابع مربوط (بالانتاین و پوا، ۱۳۸۵؛ تورنتن و مولر-هانسون، ۲۰۰۴؛ تورنتن و راپ، ۲۰۰۶) و با توجه به نوع تمرین شبیه‌سازی و امکان بروز رفتار در تمرین، اقدام به طراحی مقیاس‌های امتیازدهی رفتاری نمودند.

جدول ۲. ماتریس تمرین - ابعاد

تمرین‌های شبیه‌سازی						ابعاد
کشف حقیقت	کازیه	تعاملی	ارایه‌ی شفاهی	بحث گروهی	مطالعه‌ی موردی	
•			•			حل مشکل
	•				•	برنامه‌ریزی
		•		•		آگاهی بین فردی
		•		•		انعطاف
		•		•		نتیجه‌محوری
		•		•		مربی‌گری
•			•			ارتباط شفاهی
	•				•	ارتباط نوشتاری
•		•				ارتباط شنیداری

ارزیاب‌ها

تعداد ۱۳ نفر از کارشناسان ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی - به‌عنوان ارزیاب - به‌صورت داوطلب و نمونه‌گیری هدفمند از نوع همگون^۱ انتخاب شدند و به‌مدت تقریباً ۲۳ ساعت به روش آموزش چارچوب مرجع (FOR) و مبتنی بر راهنمای بین‌المللی گروه کاری کانون ارزیابی (۲۰۰۹) و سایر منابع (تورنتن و مولر - هانسون، ۲۰۰۴؛ تورنتن و راب، ۲۰۰۶؛ بالانتاین و پوا، ۱۳۸۵؛ تیلور، ۲۰۰۷) تحت آموزش نظری و عملی (تورنتن و مولر - هانسون، ۲۰۰۴) قرار گرفتند. هدف این آموزش، آشنایی ارزیاب‌ها با وظایف خود؛ یعنی، مشاهده‌ی رفتار، ثبت رفتار، طبقه‌بندی رفتار (اختصاص هر رفتار به طبقه‌ی خود مانند قرارداد رفتار تماس چشمی در طبقه‌ی روابط بین فردی) و امتیازدهی رفتار شرکت‌کنندگان (هر ارزیاب، در هر تمرین، به ارزیابی یک بُعد می‌پرداخت و البته بعد از انجام کانون با بحث بین ارزیاب‌ها هر شرکت‌کننده در نهایت چهار نوع امتیاز به‌دست می‌آورد: امتیاز یک بُعد در یک تمرین (PEDR)^۲ امتیاز نهایی بُعد (ODR)^۳،

1. Homogeneous Sampling
2. Postex-Ercise Dimension Ratings (PEDR)
3. Overall Dimension Ratings (ODR)

امتیاز تمرین شبیه‌سازی (OER)^۱ و امتیاز کلی ارزیابی (OAR)^۲ (لانس^۳، فاستر^۴، نامت^۵، جنتری^۶ و درولینگر^۷، ۲۰۰۷) در تمرین‌ها بود. سپس، براساس قابلیت‌های نمایش داده‌شده در دوره‌ی آموزشی، تعداد ۹ نفر به‌عنوان ارزیاب اصلی انتخاب شدند. گفتنی است که از این ۹ نفر، یک نفر، علاوه بر نقش ارزیاب، به‌عنوان ایفاگر نقش در تمرین تعاملی و شخص منبع در تمرین کشف حقیقت و یک نفر علاوه بر نقش ارزیاب، به‌عنوان شخص منبع در تمرین کشف حقیقت نیز عمل نمود. البته نقش ارزیاب، همزمان با دو نقش دیگر انجام نمی‌گرفت. از نظر حجم نمونه با توجه به نوع امتیازدهی (کولک، بون، وندرفیلر و اولمان^۸، ۲۰۰۲)، تعداد شرکت‌کنندگان (بالانتاین و پوا، ۱۳۸۵) و تعداد ابعاد مورد سنجش (وهر و آرتور^۹، ۲۰۰۳؛ بوهر و وهر، ۲۰۰۶؛ تورنتن و راب، ۲۰۰۶) این حجم مناسب می‌باشد.

شرکت‌کنندگان

از بین کلیه مدیران میانی شرکت گاز استان اصفهان که در سال ۱۳۹۱ مشغول به خدمت بودند، تعداد ۸ نفر برگزیده شدند. برای این گزینش، از روش نمونه‌گیری هدفمند و از بین روش‌های مختلف نمونه‌گیری هدفمند نیز از نمونه‌گیری همگون استفاده شد؛ زیرا همگی از مدیران میانی شرکت «گاز استان اصفهان» بودند. البته در انتخاب این افراد که به‌کمک واحد تحقیقات شرکت گاز انجام گرفت، این مورد نیز لحاظ گردید که به‌دلیل حجم زیاد فعالیت مورد نیاز، آنها خود داوطلب به همکاری باشند. از نظر حجم نمونه نیز، با توجه به محدودیت زمانی اجرای یک کانون ارزیابی (تورنتن، ۱۳۸۶؛ تورنتن و راب، ۲۰۰۶) و تعداد و ماهیت تمرین‌های شبیه‌سازی موجود در پژوهش (بالانتاین و پوا، ۱۳۸۵) این حجم مناسب می‌باشد.

1. Overall Exercise Rating (OER)
2. Overall Assessment Rating (OAR)
3. Lance
4. Foster
5. Nemeth
6. Gentry
7. Drollinger
8. Olman
9. Arthur

اجرای کانون

بعد از طراحی مؤلفه‌های کانون ارزیابی و قبل از اجرای اصلی آن در شرکت گاز پژوهشگران در آغاز کانون را بر روی یک گروه چهارنفری (کارشناسان ارشد روان‌شناسی) به صورت آزمایشی اجرا و نواقص آن را برطرف نمودند. سپس، قبل از اجرای کانون ارزیابی در شرکت گاز، نخست، جلسه‌ی توجیهی برای شرکت‌کنندگان برگزار گردید. این جلسه، شامل توضیح مختصری از روش کانون ارزیابی، ماهیت تمرین‌ها، نقش ارزیاب‌ها (بالانتاین و پوا، ۳۸۵) و ابعاد موجود در کانون بود (کولک و همکاران، ۲۰۰۳). پس از برگزاری جلسه توجیهی، شرکت‌کنندگان و ارزیاب‌ها به‌طور عملی وارد فرایند ارزیابی شدند.

یافته‌ها

بعد از اجرای کانون، برای هر شرکت‌کننده، چهار امتیاز به نام‌های امتیاز در هر بُعد در هر تمرین شبیه‌سازی (PEDR)، امتیاز کلی یا نهایی بُعد (ODR)، امتیاز در هر تمرین شبیه‌سازی (OER) و امتیاز کلی عملکرد (OAR) به دست آمد؛ اما به دلیل محرمانه بودن نتایج، در جدول (۳) صرفاً نتایج کل شرکت‌کنندگان ارایه می‌شود. براساس این جدول، در ODR، ارتباط شفاهی با میانگین ۴ در رتبه‌ی نخست قرار دارد. نتیجه محوری و آگاهی بین فردی (۳/۹۴)، حل مشکل (۳/۸۷)، انعطاف، مربی‌گری، ارتباط نوشتاری و ارتباط شنیداری (۳/۷۵) در مرتبه‌ی بعدی و برنامه‌ریزی (۳/۳۷) نیز در رتبه‌ی پایانی قرار دارد. در PEDR نیز برای مثال، در بُعد حل مشکل در تمرین کشف حقیقت، میانگین نمره‌ی کل شرکت‌کنندگان ۴ و در تمرین ارایه‌ی شفاهی ۳/۵ است. سایر امتیازهای مربوط به PEDR نیز به همین گونه قابل تفسیر است. علاوه بر این، میانگین OER نیز در کل شرکت‌کنندگان به این شرح به دست آمد: مطالعه‌ی موردی (۳/۴۴)، ارایه‌ی شفاهی (۳/۶۹)، بحث گروهی (۳/۷۵)، کشف حقیقت (۳/۸۱)، کازیه (۳/۶۹) و تعاملی (۳/۸۲). میانگین OAR در کل شرکت‌کنندگان، ۳/۷۹ به دست آمد.

جدول ۳. یافته‌های مربوط به PEDR و ODR در کل شرکت کنندگان

بُعد	تمرین	میانگین	انحراف معیار	کمینه	بیشینه
حل مشکل	تمرین کشف حقیقت	۴	۰/۷۵	۳	۵
	تمرین رای‌های شفاهی	۳/۵	۰/۶۰	۳	۴/۵
	امتیاز نهایی بُعد	۳/۸۷	۰/۷۴	۳	۵
برنامه‌ریزی	تمرین کازیه	۳/۴۴	۰/۵۶	۳	۴/۵
	تمرین مطالعه‌ی موردی	۳/۱۹	۰/۳۷	۲/۵	۳/۵
	امتیاز نهایی بُعد	۳/۳۷	۰/۴۴	۲/۵	۴
آگاهی بین فردی	تمرین تعاملی	۳/۸۷	۰/۳۵	۳/۵	۴/۵
	تمرین بحث گروهی	۳/۸۱	۰/۴۶	۳/۵	۴/۵
	امتیاز نهایی بُعد	۳/۹۴	۰/۴۲	۳	۴/۵
انعطاف	تمرین تعاملی	۴/۵	۰/۵۶	۳	۴/۵
	تمرین بحث گروهی	۴/۵	۰/۴۲	۳	۴
	امتیاز نهایی بُعد	۳/۷۵	۰/۵۳	۳	۴/۵
نتیجه‌محوری	تمرین تعاملی	۳/۹۴	۰/۷۳	۳	۵
	تمرین بحث گروهی	۳/۹۴	۰/۵۶	۳	۴/۵
	امتیاز نهایی بُعد	۳/۹۴	۰/۷۳	۳	۵
مربی‌گری	تمرین تعاملی	۳/۸۱	۰/۲۶	۳/۵	۴
	تمرین بحث گروهی	۳/۶۷	۰/۶۵	۲/۵	۴/۵
	امتیاز نهایی بُعد	۳/۷۵	۰/۵۳	۳	۴/۵
ارتباط شفاهی	تمرین کشف حقیقت	۳/۸۷	۰/۳۵	۳/۵	۴/۵
	تمرین رای‌های شفاهی	۳/۸۷	۰/۵۲	۳/۵	۴/۵
	امتیاز نهایی بُعد	۴	۰/۴۶	۳/۵	۴/۵
ارتباط نوشتاری	تمرین کازیه	۳/۹۴	۰/۴۲	۳/۵	۴/۵
	تمرین مطالعه‌ی موردی	۳/۶۹	۰/۵۳	۳	۴/۵
	امتیاز نهایی بُعد	۳/۷۵	۰/۶۰	۳	۴/۵
ارتباط شنیداری	تمرین تعاملی	۳/۵۶	۰/۶۲	۲/۵	۴/۵
	تمرین کشف حقیقت	۳/۸۱	۰/۵۳	۳	۴/۵
	امتیاز نهایی بُعد	۳/۷۵	۰/۶۰	۲/۵	۴/۵

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف طراحی کانون ارزیابی ارتقایی مدیران در شرکت گاز استان اصفهان انجام گرفت. در جایگاه مقایسه‌ی این کانون با کانون‌های طراحی شده در خارج از کشور، نتایج این مقایسه از نظر مؤلفه‌های شکل دهنده‌ی کانون (بعد، تمرین شبیه‌سازی، ارزیاب و شرکت کننده) به شرح زیر است:

از نظر نخستین مؤلفه‌ی کانون؛ یعنی، ابعاد، در این پژوهش تعداد ۹ بُعد (ارتباط شنیداری، ارتباط شفاهی، ارتباط نوشتاری، نتیجه‌محوری، برنامه‌ریزی، آگاهی بین‌فردی، انعطاف، حل مسئله و مربی‌گری) برای سنجش در کانون ارزیابی شرکت گاز استان اصفهان انتخاب گردید. این تعداد در مقایسه با فراتحلیل‌های انجام شده بیشتر است؛ زیرا در این پژوهش، پژوهشگران قصد داشتند تا در صورت قابلیت سنجش بُعد با استفاده از تمرین شبیه‌سازی، حداقل از هر بُعد اصلی، یک بُعد فرعی را با تمرین شبیه‌سازی مورد سنجش قرار دهند و در گزینش این بُعد نیز دیدگاه مدیران را ملاک قرار دادند. علاوه بر این، با توجه به ارزیابی دقیق ابعاد، تازه کار بودن ارزیاب‌ها و همچنین محتوای مصاحبه با مدیران که به ابعاد فرعی اشاره داشتند، ملاک ارزیابی، وسعت کم ابعاد و به عبارتی ابعاد فرعی در نظر گرفته شد؛ اما در کانون‌های ارزیابی ارتقایی، معمولاً ابعاد وسیع و کلی مورد سنجش قرار می‌گیرد.

از نظر دومین مؤلفه‌ی کانون؛ یعنی، تمرین شبیه‌سازی، در این پژوهش تعداد شش تمرین (مطالعه‌ی موردی، رایه‌ی شفاهی، بحث گروهی، کشف حقیقت، کازیه و تعاملی) براساس تحلیل وظیفه و تحلیل سازمان و توسط پژوهشگران و فرد متخصص و آگاه در خصوص مشاغل هدف طراحی گردید. انجام این تحلیل‌ها، با دیدگاه‌های نظری موجود در این زمینه هماهنگ و همسو می‌باشد. در این پژوهش، از جمله ویژگی مهم این تمرین‌ها متنوع بودن آن بود؛ یعنی، پژوهشگران در طراحی تمرین‌ها از دو تمرین یکسان (برای مثال دو تمرین مطالعه‌ی موردی) استفاده نکردند. در همین رابطه تحقیقات نشان داده‌اند، سنجش رفتار در انواع مختلف تمرین‌ها براساس نظریه‌ی استنباط متناظر، ارزیابی دقیق‌تری را به عمل می‌آورد. از نظر تعداد تمرین‌ها نیز در این پژوهش، شش تمرین طراحی گردید و این تعداد از فراتحلیل انجام شده بیشتر است. در رابطه با انتخاب این تعداد باید به این نکته اشاره نمود که تعداد ابعاد، از جمله عوامل تعیین‌کننده‌ی تعداد تمرین‌ها

می‌باشد و چون یکی از اهداف پژوهشگران، بررسی تمامی ابعادی بود که در مرحله‌ی تحلیل شایستگی از دیدگاه مدیران در رتبه‌ی نخست قرار داشت- به ضرورت- تمرین‌ها نیز افزایش یافت و همین افزایش تعداد تمرین، دقت کانون را نیز افزایش داد.

از نظر سومین مؤلفه‌ی کانون؛ یعنی، شرکت‌کنندگان در این پژوهش، تعداد ۸ نفر از مدیران میانی شرکت گاز استان اصفهان به‌شیوه‌ای هدفمند از نوع همگون انتخاب شدند. در رابطه با شیوه‌ی انتخاب شرکت‌کنندگان، این پژوهش در قالب یک طرح پژوهشی انجام گرفت؛ بنابراین، عامل مهم در گزینش افراد، داوطلب بودن شرکت‌کننده بود؛ در صورتی که در کانون‌های ارزیابی اجرا شده در دنیا در بیشتر مواقع، شرکت‌کنندگان، توسط سرپرست ارشد خود معرفی می‌شوند. از نظر تعداد شرکت‌کنندگان نیز، با توجه به محدودیت زمانی در اجرای یک کانون ارزیابی، تعداد تمرین‌های شبیه‌سازی و ماهیت تمرین شبیه‌سازی (فردی یا گروهی) این تعداد برگزیده شدند.

از نظر چهارمین مؤلفه‌ی کانون؛ یعنی، ارزیاب در این پژوهش، تعداد ۹ نفر از کارشناسان ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی- به‌عنوان ارزیاب- به‌شیوه‌ای هدفمند از نوع همگون انتخاب شدند. در رابطه با شیوه‌ی انتخاب آن‌ها، این افراد به‌صورت داوطلبی انتخاب شدند. براساس دیدگاه نظری موجود، اگر یک فرد داوطلبانه در نقش یک ارزیاب عمل کند، وظیفه‌ی خود را بهتر انجام خواهد داد. از نظر ویژگی آن‌ها نیز ارزیاب‌ها همگی روان‌شناس بودند. براساس دیدگاه‌های نظری و همچنین تحقیقات انجام‌شده، استفاده از روان‌شناسان به‌عنوان ارزیاب، به‌دلیل آموزش و تخصص بیشتر در مورد مشاهده و ارزیابی رفتار، منجر به قضاوت عینی‌تر (تورنتن و مولر-هانسون، ۲۰۰۴) و افزایش اعتبار پیش‌بینی می‌شود. از نظر تعداد ارزیاب‌ها نیز، با توجه به‌نوع امتیازدهی (سنجش یک بعد در هر تمرین و در هر شرکت‌کننده) (کولک و همکاران، ۲۰۰۲)، کاهش تعداد ابعاد مورد سنجش و تعداد شرکت‌کنندگان (بالانتاین و پوا، ۱۳۸۵) این تعداد برگزیده شدند. از نظر آموزش نیز، ارزیاب‌ها به‌مدت تقریباً ۲۳ ساعت مورد آموزش قرار گرفتند. در رابطه با آموزش این افراد، محتوای این آموزش با پیروی از منابع مربوط تنظیم گردید و سپس آنها به‌شیوه‌ی چارچوب مرجع و به‌صورت عملی و نظری تحت آموزش قرار گرفتند؛ زیرا، پژوهش‌ها حاکی از آن است که استفاده از روش چارچوب مرجع، پایایی، صحت، اعتبار ملاکی

و سازه‌ی کانون را بهبود می‌بخشد. همچنین، استفاده از روش نظری و عملی در آموزش موجب اثربخشی آموزش نیز می‌گردد.

در جایگاه مقایسه‌ی این کانون با کانون‌های طراحی شده در داخل کشور نیز، با توجه به اطلاعات قابل دسترس برای پژوهشگران این کانون با دو کانون ارزیابی (ایران خودرو و ایدرو) قابل مقایسه است. کانون ارزیابی در این پژوهش، برای شرکت گاز طراحی شد؛ در صورتی که کانون‌های قبلی برای شرکت‌های ایران خودرو و ایدرو طراحی شده بود. در خصوص هدف کانون، در هر دو کانون، هدف اصلی، گزینش و تشخیص بود؛ اما در این پژوهش، هدف، ارتقا بود. در خصوص ابعاد، ابعاد مورد سنجش در کانون ایران خودرو و ایدرو، همانند ابعاد موجود در این پژوهش، متناسب با سازمان یادشده انتخاب شده بود. علاوه بر این، ابعاد در این پژوهش در مقایسه با دو کانون یادشده، وسعت کمتری داشت و این موضوع زمینه‌ی ارزیابی دقیق‌تری را فراهم آورد. در خصوص تمرین‌های شبیه‌سازی نیز، تعداد تمرین‌های این کانون در مقایسه با دو کانون یادشده، بیشتر بود. در این رابطه، تحقیقات نشان داده‌اند که معمولاً کانون‌های ارزیابی که از تمرین‌های متنوع و متعدد استفاده می‌کنند، دقیق‌تر عمل می‌کنند. از نظر تعداد شرکت‌کننده نیز، در هر سه کانون ارزیابی، حجم نمونه گسترده بود، در صورتی که در این پژوهش، تعداد نمونه به جهت آزمایشی بودن کانون و محدودیت‌های زمانی، محدود بود.

به‌طور کلی در این پژوهش، تلاش پژوهشگران بر این بود که برای نخستین بار در کشور، چگونگی طراحی و اجرای کانون ارزیابی در یک سازمان ایرانی را ارایه نمایند؛ اما به یقین این پژوهش نیز همانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی روبه‌رو بود. در رابطه با محدودیت‌های این پژوهش، می‌توان به محدودیت زمانی شرکت‌کنندگان (مدیران شرکت گاز) اشاره نمود که امکان طراحی تمرین‌های شبیه‌سازی بیشتر، سنجش ابعاد بیشتر و امکان افزایش حجم نمونه را از پژوهشگران سلب نموده بود. بنابراین، به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود تا با حجم نمونه‌ی بیشتر، تعداد تمرین‌های شبیه‌سازی بیشتر، سایر ابعاد را نیز با روش کانون ارزیابی در شرکت گاز استان اصفهان مورد ارزیابی قرار دهند. به‌عنوان محدودیت دیگر در این پژوهش، باید اذعان نمود که کانون ارزیابی به منظور ارتقا و برای مدیران طراحی گردید. به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود سایر انواع کانون‌های ارزیابی به‌خصوص کانون ارزیابی پرورشی را به جهت اهمیت آن در

پرورش شایستگی‌ها در شرکت گاز یا سایر سازمان‌ها طراحی و اجرا نمایند. به‌عنوان پیشنهاد کاربردی نیز به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود: ۱- در امور منابع انسانی خود، اعم از: استخدام، گزینش، ارتقا، تعیین شغل، ارزیابی عملکرد، انتقال، آموزش و پرورش، توسعه‌ی سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی و حتی خاتمه‌ی خدمت، الگوی شایستگی را به‌عنوان ملاک قرار دهند. ۲- با توجه به مزایای تمرین و کانون، در کنار سایر ابزارها، تمرین‌های شبیه‌سازی- و در سطح بالاتر کانون ارزیابی- را طراحی و از آنها برای تصمیم‌گیری در امور مختلف منابع انسانی بهره‌گیرند.

فهرست منابع

- بالانتاین، ی. و پوا، ن. (۱۳۸۵). کانون‌های ارزیابی و توسعه‌ی مدیران. ترجمه‌ی مسعود سلطانی. تهران: انتشارات آسیا.
- تورنتن، ج. سی. (۱۳۸۶). کانون‌های ارزیابی در مدیریت منابع انسانی. ترجمه‌ی سعید جعفری مقدم، مجید سلیمی و سعید شهباز مرادی. تهران: مؤسسه‌ی انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
- خشوعی، م. ا. (۱۳۹۱). طراحی کانون ارزیابی ارتقای مدیران و بررسی ویژگی‌های روان‌سنجی و فرایندهای آن. پایان‌نامه‌ی دکتری روان‌شناسی دانشگاه اصفهان.
- خشوعی، م. س. (۱۳۹۲). شبیه‌سازی‌های سازمانی: راه‌کاری فواتر از روش‌های کنونی. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه‌ی اقتصادی، قم، ۷۱-۸۱.
- خشوعی، م. س.، عربی، ح. ر.، نوری، ا. و جهان‌بازی، ا. (۱۳۹۲). طراحی الگوی شایستگی مدیریتی (مطالعه‌ی موردی: شرکت گاز استان اصفهان). مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۴، ۱۴۵-۱۶۵.
- شعله‌پر، م. (۱۳۸۶). پروژه‌ی توسعه‌ی مدیران و مدیران آینده با رویکرد مراکز ارزیابی (گروه صنعتی قطعات اتومبیل ایران). همایش تخصصی ارزیابی و توسعه‌ی مدیران، ۲۰۷-۲۲۶.
- کاندا، ز. (۱۳۸۴). شناخت اجتماعی: چگونه خود، دیگران و جهان را درک کنیم. ترجمه‌ی حسین کاویانی. تهران: مهر کاویان.
- لطیفی، م. و مشبکی، ا. (۱۳۸۴). ایجاد مراکز ارزیابی، مهم‌ترین گام برای استقرار نظام شایسته‌سالاری در بخش دولتی ایران. دومین کنفرانس مدیریت منابع انسانی، تهران، ۲۲۲-۲۳۷.
- Bowler, M.C., & Woehr, D. J. (2006). A Meta-Analytic Evaluation of the Impact of Dimension and Exercise Factors on Assessment Center Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1114-1124.
- Burnett, M., & Dutsch, J. D. (2006). Competency-Based Training and Assessment Center: Strategies, Technology, Process, and Issues. *Advances in Developing Human Resources*, 8 (2), 141-143.
- Chen, H. C. (2006). Assessment Center: A Critical Mechanism for Assessing HRD Effectiveness and Accountability. *Advances in Developing Human Resources*, 8, 247-264.
- Dilchert, S., & Ones, D. S. (2009). Assessment center dimensions: Individual differences Correlates and Meta-Analytic Incremental Validity. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(3), 254-270.
- Gaugler, B. B., Rosenthal, D.B., Thornton, G.C. III., & Benson, C. (1987). Metaanalysis of Assessment Center Validity. *Journal of Applied Psychology*, 72, 493-511.
- Gaugler, B. B., & Thornton III, G. C. (1989). Number of Assessment Center Dimensions as a Determinant of Assessor Accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 74, 611-618.
- Hoffman, B. J., & Meade, A. (2012). Alternate Approaches to Understanding the Psychometric Properties of Assessment Centers: An Analysis of the Structure and

- Equivalence of Exercise Ratings. **International Journal of Selection and Assessment**, 20 (1), 82- 97.
- International Task Force on Assessment Center Guidelines (2009). Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations. **International Journal of Selection and Assessment**, 17(3), 243-253.
- Jones, E. E., & Davis, K. E. (1965). A Theory of Correspondent Inferences: From Acts to Dispositions. In L. Berkowitz (Ed.), **Advances in Experimental and Social Psychology** (Vol. 2, pp.220–266). New York: Academic Press.
- Khoshouei, M. S. Oreyzi, H. R. & Nouri, A. (2012 April). **Assessor Errors and Biases: Challenges in Assessment Centers**. Paper Presented at the International Conference on Industrial and Organizational Psychology: Trends, Challenges, and Applications, 19.
- _____ (2013). The Eight Managerial Competencies: Essential Competencies for Twenty First Century Managers. **Iranian Journal of Management Studies (IJMS)**, 6 (2), 131- 152.
- Krause, D. E., & Gebert, D. (2003). A Comparison of Assessment Center Practices in Organizations in German-Speaking Regions and the United States. **International Journal of Selection and Assessment**, 11, 297–312.
- Krause, D. E., Rossberger, R. J., Dowdeswell, K., Venter, N., & Joubert, T. (2011). Assessment Center Practices in South Africa. **International Journal of Selection and Assessment**, 19, 3, 262- 275.
- Krause, D. E., & Thornton III, G. C. (2009). A Cross-Cultural Look at Assessment Center Practices: Survey Results from Western Europe and North America. **Applied Psychology: An International Review**, 58(4), 557-585.
- Kolk, N. J., Born, M. P., & Van Der Flier, H. (2003). The Transparent Assessment Centre: The Effects of Revealing Dimensions to Candidates. **Applied Psychology: An International Review**, 52, 648–668.
- Kolk, N. J., Born, M.P., Van Der Flier, H., & Olman, J. M. (2002). Assessment Center Procedures: Cognitive Load During the Observation Phase. **International Journal of Selection and Assessment**, 10 (4), 271- 278.
- Lance, C. E., Foster, M. R., Nemeth, Y. M., Gentry, W. A., & Drollinger, S. (2007). Extending the Nomological Network of Assessment Center Construct Validity: Prediction of Cross-Situationally Consistent and Specific Aspects of Assessment Center Performance. **Human Performance**, 20(4), 345–362.
- Melchers, K. G., Kleinmann, M., & Prinz, M. A. (2010). Do Assessors have too much on their Plates? The Effects of Simultaneously Rating Multiple Assessment Center Candidates on Rating Quality. **International Journal of Selection and Assessment**, 18 (3), 329-341.
- Sagie, A., & Magnezy, R. (1997). Assessor Type, Number of Distinguishable Categories, and Assessment Centre Construct Validity. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 70, 103–108.
- Schleicher, D. J., Day, D. V., Mayes, B. T., & Riggio, R. E. (2002). A new Frame for Frame-of-Reference Training: Enhancing the Construct Validity of Assessment Centers. **Journal of Applied Psychology**, 87, 735–746.
- Taylor, I. (2007). **A Practical Guide to Assessment Centres and Selection Method: Measuring Competency for Recruitment and Development**. Kogan Page.
- Thornton, G. C. & Gibbons, A. M. (2009). Validity of Assessment Centers for Personnel Selection, *Human Resource Management Review*, 19, 169-187.
- Thornton, G. C., Ill., & Mueller-Hanson, R. A. (2004). **Developing Organizational Simulations:**

A Guide for Practitioners and Students. Lawrence Erlbaum Associates.

Thornton, G. C., III, & Rupp, D. E. (2006). **Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis and Development.** Lawrence Erlbaum Associates.

Woehr, D. J., & Arthur, W. (2003). The Construct-Related Validity of Assessment Center Ratings: A Review and Meta-Analysis of the Role of Methodological Factors. **Journal of Management**, 29, 231–258.