



طراحی تمرین ها و ابزارهای کانون ارزیابی براساس شایستگی های سازمان

الهام اسدی، دکتری، دانشگاه اصفهان، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، گروه روانشناسی،

asadielham7070@gmail.com

حمیدرضا عربی، دکتری، استاد تمام، دانشگاه اصفهان، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، گروه

روانشناسی، dr.orezyi@edu.ui.ac.ir

چکیده

کانون ارزیابی جز منعطف ترین و جامع ترین ابزارها جهت سنجش شایستگی های مدیران شناخته شده است. از جمله مهم ترین مولفه های کانون ارزیابی، شایستگی است که تمام تمرین ها و ابزارها بر مبنای آن تنظیم می گردد. شایستگی ها باید برای هر سازمان به طور جداگانه بررسی و مشخص گردند. در پژوهش حاضر شایستگی تفکر استراتژیک مبنای قرار گرفت. تفکر استراتژیک به عنوان یکی از قابلیت های اصلی رهبران دارای عملکرد برجسته، در مشاغل مدیریتی خاصی از اهمیت، میزان و پیچیدگی بالاتری برخوردار است. بر همین اساس هدف پژوهش حاضر طراحی و اجرای کانون ارزیابی شایستگی تفکر استراتژیک برای مدیران یک شرکت دولتی است. برای تحقق این هدف، پرسشنامه تفکر استراتژیک و تمرین های شبیه سازی مربوط به شغل (تمرین بحث گروهی بدون رهبر، ایفای نقش، ارائه شفاهی و مطالعه موردی) برای سنجش ابعاد تفکر استراتژیک (آینده نگری، تفکر سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه و تفکر مفهومی) طراحی شد. سپس از بین ۲۱ مدیر شرکت، شش نفر از آنها به شیوه نمونه گیری مطلوب انتخاب شدند و توسط ۱۲ ارزیاب متخصص مورد ارزیابی قرار گرفتند. در نهایت با اجرای کانون ارزیابی امتیاز هر بعد در هر تمرین، امتیاز کلی بعد، امتیاز هر تمرین، و امتیاز کلی عملکرد معین شد. همچنین پایایی تمرین ها، اثر بخشی تمرین ها و اثربخشی کل کانون ارزیابی نیز بررسی و تایید شد و نتایج نشان داد اثربخشی تمرین ها و کانون به طور معناداری از مقدار میانگین بالاتر است ($p < 0.05$). می توان نتایج کانون ارزیابی را برای تصمیمات مدیریتی (مانند ارتقا) به کار برد. همچنین بر اساس تایید اعتبار و اثربخشی ابزار و تمرین ها می توان آنها را در کانون های ارزیابی مشابه استفاده کرد.

کلید واژه ها: کانون ارزیابی، شایستگی، تمرین شبیه سازی

Designing the exercises and tools of the assessment center based on the competencies of the organization

Abstract

Assessment center is known as the most flexible and comprehensive tool for measuring managers competencies. One of the most important components of the assessment center is competence, on the basis of which all exercises and tools are adjusted. Competencies should be assessed and identified separately for each organization. In the present study, the competence of strategic thinking was used

as the basis. Strategic thinking as one of the main features of leaders who have outstanding performance, has a higher complexity and importance in some managerial positions. The purpose of this study is to design and implement assessment center of strategic thinking competency for managers of a Company. To achieve this goal, strategic thinking questionnaire and job-related simulation exercises (leaderless group discussion, role playing, oral presentations and case studies) were designed to assess the dimensions of strategic thinking (prospecting, systematic thinking, clever opportunism and conceptual thinking). Among 21 managers of the company, six managers were selected through optimal sampling method and were evaluated by 12 expert assessors. Finally, with the implemation of assessment centers grade of each dimation in each practice, the overall rating, the rating of each exercise, and overall performance rating was determined. Also the reliability of exercises, effectiveness of exercises and assessment center were determined and showed that the effectiveness of exercises and assessment center were higher than average. The results of this assessment center can be use for managers decision making(such as upgrading). Also according to validity and effectiveness of the tools and excercises they can be used in similar assessment centers.

Keywords: assessment center, competency, simulation exercises

مقدمه

امروزه شیوه های معمول ارزیابی مانند آزمون های کاغذ- مدادی و مصاحبه که معمولاً مبتنی بر عملکرد گذشته و حتی گاهی غیرمرتبط با شغل بوده نمی تواند پاسخگوی نیاز سازمان ها در این دنیای رقابتی باشد. در چنین شرایطی به نظر می رسد یکی از روش های مناسب، طراحی و اجرای کانون ارزیابی باشد (۱) که به عنوان یکی از بهترین، منعطف ترین و جامع ترین ابزارها جهت سنجش شایستگی های مدیران شناخته شده است (۲). روش کانون ارزیابی از موثرترین روش های گزینش نیروی انسانی شایسته و متناسب با نیازهای سازمان است (۳) که استفاده از آن در سال های اخیر فراتر از ارزیابی، به منظور تصمیم گیری در مسائل مهمی همچون گزینش و ارتقا مدیران شایسته و حتی پرورش مدیران توانمند، رشد فزاینده ای داشته است (۴). کانون ارزیابی، روشی است که از طریق آن شایستگی افراد در شرایط مشابه شغلی مورد ارزیابی قرار می گیرد. به همین دلیل از محبوبیت بالایی برخوردار است (۵).

کانون ارزیابی روشی است که در آن از چند ارزیاب استفاده می شود تا شرکت کنندگان را در تمرین های شبیه سازی متعددی مورد مشاهده قرار داده و ابعاد مرتبط با شغل آن ها را ارزیابی کنند (۶). به این ترتیب چهار مولفه در کانون ارزیابی مورد توجه قرار می گیرد:

اولین مولفه کانون، تمرین شبیه سازی نام دارد. تمرین شبیه سازی، نوعی آزمون موقعیتی است که در آن فرصتی در اختیار ارزیاب ها قرار داده می شود تا از طریق آن رفتار شرکت کنندگان را در شرایطی شبیه به شغل با توجه به شماری از ابعاد از پیش تعیین شده مورد مشاهده و ارزیابی قرار دهند (۷). در یک کانون ارزیابی به جای استفاده از چند تمرین یکسان، باید از انواع مختلف تمرین های شبیه سازی استفاده نمود (۸). دومین مولفه شرکت کننده است، فردی که شایستگی های او به وسیله ی تمرین های شبیه سازی مورد ارزیابی قرار می گیرد. در رابطه با تعداد شرکت کنندگان، با این که قاعده خاصی وجود ندارد، اما محدودیت های عملی در اجرای کانون باعث گردیده تا تعداد شرکت کننده ها محدود و معمولاً مضربی از ۴ یا ۶ باشد (۹).

سومین مولفه، ارزیاب است. ارزیاب کانون ارزیابی فردی خبره و آموزش دیده در زمینه ارزیابی شرکت کنندگان است. در کانون های ارزیابی، نقش ارزیاب ها در پنج وظیفه (مشاهده، ثبت، طبقه بندی و امتیاز دهی رفتار و ارائه بازخورد) خلاصه می شوند (۱). تعداد ارزیاب به تعداد تمرین ها و شرکت کننده ها بستگی دارد معمولاً نسبت ارزیاب به شرکت کننده ها یک به یک، دو به یک، سه به یک یا حتی چهار ارزیاب باشد (۱۰). مهم ترین مولفه، شایستگی یا ابعاد نام دارد و شامل مجموعه توانایی ها و ظرفیت هایی هستند که شخص را قادر می سازند تا در چارچوب محدودیتهای درون و برون سازمانی در ایفای نقش و وظایف کاری خود عملکرد مطلوب داشته باشند (۱۱).

در مجموع، روش کانون ارزیابی به عنوان یک روش استاندارد، پایا و معتبر (۱۲) به مراتب اعتبار بیشتری نسبت به مصاحبه دارند (۱۳). به همین دلیل نیز امروزه این روش در سازمان های خصوصی و دولتی (۱۴) متعددی در دنیا مورد استفاده قرار می گیرد (۱۵). در ایران نیز روند استفاده از روش کانون ارزیابی رو به گسترش است (۱۶). تا کنون کانون ارزیابی در شرکت های ایران خودرو (۱۷)، کانون ارزیابی ایدرو (۱۸)، و شرکت گاز (۱۹) و در ارتباط با متغیرهای روانشناختی (۲۰) اجرا شده است که نتایج آن حاکی از موفقیت این روش در ارزیابی شایستگی افراد بوده است.

برای شرکت ها طراحی کانون ارزیابی بسیار خطیر و تاحدی دشوار است. اگر کانون ارزیابی به درستی طراحی نشود شایستگی ها به درستی ارزیابی نخواهند شد. در بیشتر موارد فنون مختلف ارزیابی بدون توجه به پیوند آن با زیرشایستگی ها مورد استفاده قرار می گیرد. به عبارت دیگر ممکن است فنونی از ارزیابی برای مطالعه شایستگی به کار رود که کفایت لازم را نداشته باشد. پژوهش حاضر با شناسایی سوگیری ها و خطاهای شناختی در سیستم فکری مدیران، روش اثربخشی برای مطالعه شایستگی تفکر استراتژیک ارائه می دهد که می تواند الگویی برای طراحی کانون ارزیابی باشد.

بنابراین باتوجه به اهمیت مولفه شایستگی در اجرا و نتیجه کانون ارزیابی و همچنین مزیت های روش کانون ارزیابی و محدود بودن استفاده از آن در ایران (۲۰) هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی تمرین ها و ابزارهای کانون ارزیابی براساس شایستگی های سازمان است، و به این ترتیب اهداف فرعی پژوهش به صورت زیر تعریف شده اند:

۱. تدوین ابزار تحلیل شغل برای سنجش میزان و پیچیدگی شایستگی تفکر استراتژیک در مشاغل مدیریتی
۲. بررسی اثربخشی تمرین های شبیه سازی از دید شرکت کنندگان، ارزیابان و ایفاگر نقش
۳. محاسبه و بررسی پایایی تمرین های کانون ارزیابی شایستگی محور
۴. بررسی اثربخشی کانون ارزیابی شایستگی محور از دید شرکت کنندگان، ارزیابان و ایفاگر نقش
۵. استاندارد سازی روش کانون ارزیابی تفکر استراتژیک

روش

جامعه و نمونه پژوهش: جامعه آماری در این پژوهش شامل دو گروه است: جامعه آماری شرکت کنندگان شامل کلیه مدیران یک شرکت دولتی با پایه سازمانی بالاتر از هفده است؛ و جامعه آماری ارزیابان و ایفاگر نقش شامل اساتید، کارشناسان ارشد و دکتری روانشناسی صنعتی و سازمانی (ورودی ۱۳۹۰ به بعد) است.

به همین ترتیب نمونه پژوهش حاضر نیز دو گروه هستند: ۱) نمونه شرکت کنندگان: شرکت کنندگان به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. به این ترتیب که کلیه اعضای جامعه پرسشنامه تحلیل شغل را تکمیل نمودند و سپس براساس نتایج به دست آمده از این پرسشنامه، شش مدیر که شایستگی تفکر استراتژیک در شغل آنها از نظر میزان و پیچیدگی در بالاترین حد قرار داشت، برای ورود به کانون ارزیابی انتخاب گردیدند. در نهایت با توجه به محدودیتهای زمانی مدیران، چهار نفر از آنها در کانون شرکت داده شدند. ۲) نمونه ارزیابان و ایفاگر نقش: برای انتخاب ارزیابان اجرای کانون ارزیابی، از روش نمونه گیری هدفمند استفاده شد. واضح است که ارزیابان و ایفاگر نقش باید در مورد کانون ارزیابی اطلاعات و آموزش های فراوان و تجربه کافی داشته باشند. این ارزیابان در طول یک سال آموزش دیده و شامل یک نفر استاد تمام در دانشگاه اصفهان، دو نفر دکتری، دو نفر دانشجو در مقطع دکتری و ۸ نفر دانشجو کارشناسی ارشد در رشته روانشناسی صنعتی و سازمانی بودند.

روش اجرا: به منظور طراحی و اجرای کانون ارزیابی با هدف ارزیابی مدیران در بعد شایستگی تفکر استراتژیک مراحل زیر انجام گرفت: با تعیین هدف کانون ارزیابی (اجرای کانون ارزیابی ارتقایی بر اساس شایستگی تفکر استراتژیک) در گام اول، پرسشنامه تحلیل شغل برای شایستگی تفکر استراتژیک طراحی و اعتبار یابی شد. توسط هر کدام از مدیران شرکت تکمیل گردید. بر اساس نتایج آن شش نفر از مدیران عالی رتبه که شایستگی تفکر استراتژیک در شغل آنها از اهمیت و پیچیدگی بالایی برخوردار بود انتخاب شدند.

در گام بعدی، بر اساس مطالعات منابع مرتبط، ابعاد کانون ارزیابی (آینده نگری، تفکر سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه و تفکر) تعیین گردید و سپس تمرین های شبیه سازی مرتبط با شغل (بحث گروهی، ایفای نقش، ارائه شفاهی، و مطالعه

موردی) برای سنجش ابعاد کانون طراحی گردید. هرکدام از تمرین ها متناسب با شرایط کاری سازمان و محیط و موقعیت هایی که ممکن است یک مدیرعالی با آن ها مواجه شود و همراستا با شرح وظایف شرکت کننده ها، طراحی شدند به گونه ای که بتوانند امکان بروز رفتارهای مرتبط با شایستگی تفکر استراتژیک در افراد را ایجاد کنند. در گام پنجم، ۱۲ نفر ارزیاب (اساتید، کارشناسان ارشد و دکتری روانشناسی صنعتی و سازمانی) و یک نفر بازیگر نقش انتخاب شدند. و در یک دوره یک ساله جلساتی با هدف آشنایی بیشتر با کانون ارزیابی حاضر، شرکت کننده ها، محتوای تمرین های شبیه سازی، وظایف ارزیاب ها (مشاهده، ثبت، طبقه بندی و امتیازدهی) و نقش ایفاگر نقش تشکیل گردید. در گام ششم، با اجرای کانون ارزیابی، امتیاز هر شرکت کننده در تمرین ها و ابعاد کانون ارزیابی به تفکیک و به صورت کلی محاسبه گردید و با تعیین امتیاز کلی افراد رتبه آنها مشخص شد. در مرحله بعد اعتبار و پایایی تمرین ها و کانون ارزیابی محاسبه شد.

ابزار سنجش: پرسشنامه تحلیل شغل شایستگی تفکر استراتژیک: پرسشنامه تحلیل شغل شایستگی تفکر استراتژیک برای مشاغل مدیریتی توسط پژوهشگر با مطالعه منابع تجربی و نظری نوشتاری داخلی و خارجی در زمینه شایستگی تفکر استراتژیک (۲۱، ۲۲، ۲۳) و بر اساس پرسشنامه سمت حرفه و مدیریتی (PMPQ) طراحی گردید. پرسشنامه شامل سه بخش اطلاعات فردی، مشخصات سازمانی و ۳۴ سوال در دو بخش "بخشی از شغل و پیچیدگی تفکر استراتژیک" است که براساس پرسشنامه تفکر استراتژیک گلدمن طراحی گردید. سوالات بخشی از شغل از نظر توصیفی، به میزانی که یک گویه بخشی از یک شغل است اشاره دارد که با در نظر گرفتن میزان زمان صرف شده، تلاش مورد نیاز و اهمیت مورد نیاز در ارتباط با اهداف شغلی، شرح وظایف و غیره طراحی شده است؛ که پاسخ آن در قالب طیف لیکرتی ۹ درجه ای، از نامربوط=۰، تا تمرکز عمده ی شغلی=۹، ارائه شده بود. سوالات پیچیدگی به دشواری، ظرافت، جامعیت، و میزان پیچیدگی گویه مورد نظر در شغل اشاره دارد و در قالب مقیاسی ۹ درجه ای (از ۱= بسیار ساده تا ۹= فوق العاده پیچیده) طراحی شده بود.

پس از استانداردسازی پرسشنامه، جهت تعیین روایی آن با انجام مصاحبه و کسب نظرات اساتید حوزه روانشناسی صنعتی و سازمانی، اصلاحات لازم اعمال و روایی تایید گردید. به منظور تعیین پایایی از روش آلفای کرنباخ استفاده شد. مقدار ضریب پایایی برای قسمت بخشی و پیچیدگی به ترتیب برابر ۰/۹۰ و ۰/۸۹ است. همچنین مقدار پایایی در هر یک از زیر بعدهای تفکر استراتژیک و به تفکیک برای قسمت بخشی و پیچیدگی برابر شد با: آینده نگری (با چهار سوال هر قسمت) ۰/۸۲ و ۰/۵۹، تفکر سیستمی (پنج سوال هر قسمت) ۰/۷۴ و ۰/۶۹، فرصت طلبی هوشمندانه (هر قسمت چهار سوال) ۰/۷۵ و ۰/۸۵ و تفکر مفهومی (هر قسمت چهار سوال) ۰/۸۵ و ۰/۷۷.

مقیاس امتیاز دهی رفتاری: به منظور تسهیل در امر ارزیابی و افزایش اعتبار کانون ارزیابی در سنجش رفتارهای شرکت کنندگان در شایستگی تفکر استراتژیک و زیر یعدهای آن همه تمرین های شبیه سازی، با مطالعه منابع مرتبط (۲۱ و ۴)، پژوهشگر متناسب با هر تمرین پرسشنامه ای را طراحی نمود. مقیاس پاسخ به صورت طیف لیکرتی در ۵ درجه (ضعیف=۱، متوسط=۲، نظری ندارم=۳، خوب=۴ و عالی=۵) طراحی گردید. اعتبار هر ۴ مقیاس از طریق سنجش اعتبار صوری و اعتبار محتوا مورد تایید قرار گرفت. همچنین پایایی آنها از طریق پایایی آلفای کرنباخ، برای مقیاس تمرین های مطالعه موردی، بحث گروهی، ایفای نقش و ارائه شفاهی به ترتیب ۰/۷۴، ۰/۶۲، ۰/۶۳ و ۰/۸۲ به دست آمد.

پرسشنامه اثربخشی تمرین شبیه سازی: به منظور سنجش اثربخشی تمرین های شبیه سازی، پرسشنامه اثربخشی تمرین سازی که توسط خشوعی (۱۳۹۳) ساخته شده، در دو نسخه "الف" با عنوان "پرسشنامه اثربخشی تمرین شبیه سازی از دیدگاه ارزیاب/ ایفاگر نقش" و "ب" با عنوان "پرسشنامه اثربخشی تمرین های شبیه سازی از دیدگاه شرکت کننده" اجرا گردید. این پرسشنامه ها حاوی گویه هایی (مانند محتوای تمرین واضح بود؟) با طیف لیکرتی پنج درجه ای لیکرتی، بسیار زیاد=۵، زیاد=۴، متوسط=۳، کم=۲، و خیلی کم=۱ و یک سوال هم به صورت باز پاسخ (اظهار نظر و پیشنهاد)، می باشد. نمره نهایی پرسشنامه ها از میانگین نمره های کل سوالات در هر پرسشنامه، حاصل می شود.

هر دو نسخه پرسشنامه براساس دیدگاه کارشناسان ارشد و دکتری روانشناسی صنعتی و سازمانی از اعتبار صوری و محتوایی برخوردار است. پایایی پرسشنامه ها در این پژوهش به روش آلفای کرنباخ محاسبه گردید. پایایی نسخه "الف" پرسشنامه یعنی پرسشنامه اثربخشی تمرین های شبیه سازی از دید ارزیاب / ایفاگر نقش، برای تمرین های بحث گروهی، ایفای نقش

تمرین ارائه شفاهی و مطالعه موردی به ترتیب ۰/۷۹، ۰/۸۹، ۰/۸۸ و ۰/۹۰ به دست آمد. پایایی نسخه "ب" پرسشنامه یعنی پرسشنامه اثربخشی تمرین های شبیه سازی از دید شرکت کننده، برای تمرین های بحث گروهی، ایفای نقش تمرین ارائه شفاهی و مطالعه موردی به ترتیب ۰/۸۶، ۰/۶۴، ۰/۸۹ و ۰/۸۷ به دست آمد.

پرسشنامه اثربخشی روش کانون ارزیابی: به منظور سنجش اثربخشی روش کانون ارزیابی، پرسشنامه اثربخشی روش کانون ارزیابی که توسط خشوعی (۱۳۹۳) در دو نسخه "الف" با عنوان «پرسشنامه اثربخشی روش کانون ارزیابی از دیدگاه ارزیاب/ایفاگر نقش» و "ب" با عنوان «پرسشنامه اثربخشی روش کانون ارزیابی از دیدگاه شرکت کننده» ساخته شد، مورد استفاده قرار گرفت. هر دو نسخه پرسشنامه به گونه ای است که عناصر کانون ارزیابی یعنی بعد، تمرین های شبیه سازی، ارزیاب ها و شرکت کننده ها مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرند. سوالات به صورت بسته پاسخ با طیف لیکرتی پنج درجه ای ارائه شدند و یک سوال بازپاسخ هم (اظهارات و پیشنهادات) در انتهای پرسشنامه ها آمده است. نمره هر پرسشنامه به صورت میانگین کل سوالات محاسبه می گردد. هر دو نسخه پرسشنامه براساس دیدگاه کارشناسان ارشد و دکتری روانشناسی صنعتی و سازمانی از اعتبار صوری و محتوایی برخوردار است. در این پژوهش پایایی پرسشنامه ها با روش آلفای کربناخ برای پرسشنامه اثربخشی روش کانون ارزیابی از دیدگاه ارزیاب (تعداد ۱۳ پاسخ دهنده) ۰/۷۹ و پرسشنامه اثربخشی روش کانون ارزیابی از دیدگاه شرکت کننده (۴ پاسخ دهنده) ۰/۷۰ به دست آمد.

نتایج

بعد از اجرای کانون ارزیابی نتایج در راستای تحقق اهداف پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. در راستای هدف اول، یعنی تدوین ابزار تحلیل شغل برای شایستگی تفکر استراتژیک، همانطور که در قسمت روش، توضیح داده شد، پرسشنامه تحلیل شغل برای شایستگی تفکر استراتژیک در ۳۴ گویه و در دو بخش بخشی از شغل و پیچیدگی آن با مطالعه منابع مربوط توسط پژوهشگر طراحی گردید. و نتایج اعتبار و پایایی آن در قسمت روش ارائه شد. در بررسی هدف دوم پژوهش یعنی بررسی اثربخشی تمرین های شبیه سازی از دید شرکت کنندگان، ارزیابان و ایفاگر نقش، نمرات t ، میانگین نمرات پرسشنامه های اثربخشی و درصد نمرات مشخص شد. نتایج به تفکیک برای هر تمرین و به طور جداگانه از دید شرکت کننده ها و از دید ارزیابان و ایفاگر نقش محاسبه شدند. نتایج نشان دادند که میانگین کل پرسشنامه که معرف اثربخشی کل تمرین است (به طور خلاصه در جدول ۱ ارائه شده است) با توجه به آزمون t ، به طور معناداری بالاتر از سطح میانگین (یعنی ۳) است ($p > 0.05$).

جدول ۱. اثربخشی تمرین های شبیه سازی از دید شرکت کننده ها و ارزیابان و ایفاگر نقش

تمرین شبیه سازی	از دید شرکت کننده ها	از دید ارزیابان و ایفاگر نقش
بحث گروهی بدون رهبر	۴.۳۰	۴.۴۴
ایفای نقش	۴.۳۳	۴.۲۵
ارائه شفاهی	۴.۰۲	۴.۱۷
مطالعه موردی	۴.۱۹	۴.۳۹

همانطور که جدول ۱ نشان می دهد، از دید شرکت کننده ها تمرین ایفای نقش بالاترین میزان اثربخشی را به خود اختصاص داده است (۴.۳۳). پس از آن تمرین بحث گروهی (۴.۳۰)، مطالعه موردی (۴.۱۹) و در نهایت ارائه شفاهی (۴.۰۲) قرار دارند. اما از دید ارزیابان و ایفاگر نقش تمرین بحث گروهی بدون رهبر بالاترین اثربخشی را داشته است (۴.۴۴). سپس در رتبه های بعدی تمرین مطالعه موردی (۴.۳۹)، ایفای نقش (۴.۲۵) و در نهایت ارائه شفاهی (۴.۱۷) قرار دارند. در راستای تحقق هدف سوم پژوهش یعنی سنجش پایایی تمرین های کانون ارزیابی، پایایی بین ارزیابان با خبرگی بیشتر و کمتر در هر یک از مقیاس های تفکر استراتژیک محاسبه گردید. در جدول ۲ پایایی بین ارزیابان از طریق ضریب توافق کندال در زیر بعد های تفکر استراتژیک، در ارزیابان با خبرگی بیشتر و کمتر که در گروه های ۱ و ۲ قرار گرفتند، ارائه شده است.

جدول ۲. پایایی بین ارزیابان از طریق ضریب توافق کندال در زیربعدهای تفکر استراتژیک بین ارزیابان گروه ۱ و ۲

ردیف	تعداد ارزیابان	ابعاد	شرکت کنندگان	گروه ۱		گروه ۲	
				W	K	W	K
۱	۱۲	آینده نگری	۴	۰/۳۵	۶	۰/۱۹	۶
۲	۱۲	تفکر سیستمی	۴	۰/۴۳	۶	۰/۲۱	۶
۳	۱۲	فرصت طلبی هوشمندانه	۴	۰/۴۸	۶	۰/۲۷	۶
۴	۱۲	تفکر مفهومی	۴	۰/۵۳	۶	۰/۵۰	۶

همانطور که در جدول ۲ مشاهده می شود، مقدار ضریب توافق در هر چهار زیر بعد تفکر استراتژیک (آینده نگری، تفکر سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه و تفکر مفهومی)، در ارزیابان گروه اول بیشتر از ارزیابان گروه دوم است. این نتایج نشان می دهد بین ارزیابی ارزیابان با خبرگی بیشتر و ارزیابان با خبرگی کمتر تفاوت وجود دارد. در جهت هدف چهارم پژوهش یعنی اثربخشی کانون ارزیابی تفکر استراتژیک از دید شرکت کنندگان، ارزیابان و ایفاگر نقش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان دادند که میزان اثربخشی کل روش (از دید شرکت کنندگان، ۴۰۲۵ و از دید ارزیابان و ایفاگر نقش، ۳۰۹۸) به طور معناداری بالاتر از میانگین (۳) است ($p > 0.05$). در نهایت هدف پنجم پژوهش یعنی استانداردسازی کانون ارزیابی، بازخورد ارزیابان، کارشناسان و متخصصان مربوطه براساس بررسی اثربخشی و پایایی تمرین ها و ابزارهای کانون، گواه بر تایید با کیفیت بودن آموزش، وضوح دستورالعمل و اعتبار کانون ارزیابی بوده است.

بحث و نتیجه گیری

شناسایی مدیرانی که شایستگی لازم را در زمینه انجام وظایف خود دارند از طریق روش های معمول ارزیابی نتایج نامطمئن و گاهی اشتباه را به بار می آورد. کانون ارزیابی به عنوان منعطف ترین و جامع ترین شیوه ارزیابی معرفی شده است که اعتبار و پایایی آن هم در تحقیقات داخلی و هم در تحقیقات خارجی بررسی شده است. پژوهش حاضر با هدف طراحی تمرین ها و ابزارهای کانون ارزیابی براساس شایستگی های سازمان انجام گرفت. برای تحقق اهداف پژوهش مراحل هفت گانه کانون اجرا شد. در بررسی هدف اول پژوهش یعنی تدوین ابزار تحلیل شغل برای شایستگی تفکر استراتژیک، پرسشنامه ای استاندارد ساخته شد و روایی و پایایی آن مورد تایید قرار گرفت.

اثربخشی تمرین های شبیه سازی و کانون ارزیابی بر اساس نظرسنجی از شرکت کنندگان، ارزیابان و ایفاگر نقش بررسی شد. نتایج نشان دادند که اثربخشی همه تمرین ها به طور معناداری بالاتر از حد متوسط است. این نتایج با پژوهش راهنمای رودپشتی و غفاری (۱۳۸۷) و خشوعی (۱۳۹۱) همراستا است. در مورد علت اثربخش بودن تمرین ها می توان به مواردی اشاره کرد که در هنگام طراحی تمرین ها مورد توجه قرار گرفته بود: وضوح، محتوای تمرین و راهنمای ارزیاب و شرکت کننده و مرتبط بودن تمرین با شغل و سازمان، امکان بروز رفتار در تمرین، و عادلانه بودن تمرین. اثربخشی تمرین ها نشان می دهد آنها در دیگر کانون های ارزیابی با هدف ارزیابی شایستگی تفکر استراتژیک نیز قابل استفاده هستند.

در بررسی هدف سوم پژوهش یعنی محاسبه پایایی کانون ارزیابی، از روش پایایی ارزیاب ها به تفکیک ابعاد تفکر استراتژیک، استفاده شد. نتایج پایایی کانون ارزیابی از روش پایایی ارزیاب ها به تفکیک ابعاد تفکر استراتژیک، بالا و متوسط بود. این نتایج با پژوهش خشوعی (۱۳۹۱) هماهنگ است. این نتایج نشان می دهد تمرین های طراحی شده برای کانون ارزیابی ارتقای تفکر استراتژیک در شرکت پالایش و پخش فراورده های نفتی قابل تکرار و پایا است بنابراین می توان گفت روش کانون ارزیابی برای ارزیابی شایستگی تفکر استراتژیک روشی استاندارد است.

در ارتباط با هدف چهارم پژوهش یعنی اثربخشی روش کانون ارزیابی، نتایج نشان داد اثربخشی کانون از میانگین بالاتر است. این یافته ها با نتایج پژوهش رهنمای رودپشتی و غفاری (۱۳۸۷) و خشوعی (۱۳۹۱) هماهنگ است. بنابراین نتایج آن قابل استناد و ابزار آن قابل استفاده در کانون های دیگر هستند. و در نهایت هدف پنجم پژوهش یعنی استانداردسازی کانون ارزیابی، نتایج نشان داد طراحی تمرین ها و ابزارهای کانون بر اساس شایستگی می تواند وسیله ای مناسب برای ارزیابی فراهم سازد که نتایج آن قابل اعتماد و استناد باشد و این نتایج با نتایج پژوهش عربی و براتی (۱۳۹۳) همراستا است. این پژوهش برای اولین بار در کشور، در مورد چگونگی طراحی و اعتباریابی کانون ارزیابی ارتقای برای شایستگی تفکر استراتژیک در یک سازمان ایرانی به اجرا درآمد؛ اما به یقین این پژوهش نیز همانند سایر پژوهش ها با محدودیت هایی رو به رو بود. محدودیت های زمانی شرکت کنندگان (مدیران عالی شرکت پخش) مانع از افزایش تعداد شرکت کنندگان، تمرین ها و ابعاد شد. بنابراین به پژوهش گران پیشنهاد می شود تا با حجم نمونه بیشتر، تعداد تمرین های بیشتر، سایر ابعاد را نیز با روش کانون ارزیابی در شرکت های دولتی و سایر سازمان های دیگر مورد ارزیابی قرار دهند. به عنوان پیشنهاد کاربردی نیز به سازمان ها پیشنهاد می شود با توجه به مزایای کانون ارزیابی، برای تصمیم گیری در امور منابع انسانی خود اعم از استخدام، آموزش و پرورش، ارزیابی عملکرد، ارتقا و توسعه منابع انسانی خود، در کنار سایر ابزار از روش کانون ارزیابی استفاده کنند.

منابع

۱- خشوعی، م. س. (۱۳۹۱). طراحی کانون ارزیابی ارتقای مدیران و بررسی ویژگی های روانسنجی و فرآیندهای آن. پایان نامه دکتری. دانشگاه اصفهان.

2- Guenole, N., Chernyshenko, S., Stark, S., Cockerill, T., and Drasgow, F. (2013). More than a Mirage: An Assessment Center with More Dimension Variance than Exercise Variance. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 86(1), pp. 5-21. ISSN 0963-1798

3- Thornton, G. C. & Gibbons, A. M. (2009). Validity of Assessment Centers for Personnel Selection, **Human Resource Management Review**, 19, 169-187.

4- Thornton, G. C., Ill., & Rupp, D. E. (2006). **Assessment centers in human resource management: strategies for predictions**, diagnosis and development. Lawrence Erlbaum Associates.

5- Hoffman, B., & 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**. Volume 20, Issue 1, pages 82-97

6- Smith, N. K. (2016). **Authentic Leadership can be Measured Within Organizations Through the use of Leadership Assessment Centers: A Factor Analytic Study of the Authentic Leadership Construct** (Doctoral dissertation, Kent State University).

7- Breil, S. M., Lievens, F., Forthmann, B., & Back, M. D. (2022). Interpersonal behavior in assessment center role-play exercises: investigating structure, consistency, and effectiveness. *Personnel Psychology*.

8- Kückelhaus, B. P., Titze, J. L., & Blickle, G. (2022). Improving assessment center criterion validity for salesperson selection: a socioanalytic approach. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1-16.

9- Lara-Prieto, V., & Niño-Juárez, E. (2021). Assessment center for senior engineering students: In-person and virtual approaches. *Computers & Electrical Engineering*, 93, 107273.

10- Hungsawanus, P., Pasiphol, S., & Kanjanawasee, S. (2021). The quality of a model of nursing practice competency assessment in the labor room by applying an assessment center. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 42(3), 645-652.

11- พุทธิ ภา ธร ณ์ หังส วนัส, โชติ ภา ภาชี ผล, & ศิริชัย ภา ญวน วาสี. (2019). Development of Nursing Practice Competency Assessment Model for Nursing Students Practicing in Labor Room by Using an Application of Assessment Center. *Journal of Research and Curriculum Development*, 9(2), 138-158.

- 12- Villalobos, J. R. (2022). *Establishment of an Industrial Assessment Center (IAC) site at Arizona State University (ASU)* (No. DE-EE0007721). Arizona State Univ., Tempe, AZ (United States).
- 13- Afsouran, N. R., Thornton III, G. C., & Charkhabi, M. (2022). Leadership Development Assessment Center: A Review on Advantages and Disadvantages for Developing Leadership Behavioral Competencies. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(1), 71.
- 14- Levkiv, H., Snitko, Y., Klymenchukova, N., & Rii, M. M. (2022). Managing the personnel evaluation system as a direction for ensuring the competitive advantage of an innovative enterprise in a knowledge economy and change management.
- 15- Williams, R. (2022). *Final Technical Report for the Nebraska Industrial Assessment Center* (No. DE-EE0007718). Univ. of Nebraska, Lincoln, NE (United States).
- ۱۶- عریضی، ح.ر.، خشوعی، م. و نوری، ا. (۱۳۹۱). کاربرد کانون ارزیابی و تحلیل شغل در تعیین شایستگی های مدیریتی. *روانشناسی معاصر*، ۷(۱)، صص ۸۵-۹۸
- ۱۷- شعله پر، م. (۱۳۸۶). پروژه توسعه مدیران و مدیران آینده با رویکرد مراکز ارزیابی (گروه صنعتی قطعات اتومبیل ایران). *همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران*، ۲۰۷-۲۲۶
- ۱۸- لطیفی، م.، و مشبکی، ا. (۱۳۸۴). ایجاد مراکز ارزیابی، مهم ترین گام برای استقرار نظام شایسته سالاری در بخش دولتی ایران. *دومین کنفرانس مدیریت منابع انسانی*، تهران، ۲۲۲-۲۳۷
- ۱۹- خشوعی، م. س. (۱۳۹۳). *شبیه سازی سازمانی در مدیریت منابع انسانی: از نظریه تا عمل، راهنمای پژوهشگران و سازمان ها*. اصفهان: انتشارات دانشگاه اصفهان
- ۲۰- عریضی، ح.ر.، براتی، ه. (۱۳۹۳). نقش واسطه ای پهنای نقش در رابطه بین عملکرد مدیران در کانون ارزیابی، توانایی های شناختی و خودپیروی در شغل با عملکرد شغلی. *روانشناسی معاصر*، ۹(۲)، ۱۰۱-۱۱۲
- ۲۱- معمایی، ه.، امینی، م.ت.، درگاهی، ح.، مشایخ، م.ر.، جانبزرگی، م. (۱۳۹۲). سنجش تفکر استراتژیک در بین مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران. *مدیریت سلامت*، ۱۶(۵۳)، صص ۷۳-۸۵
- ۲۲- منوریان، ع.، آقازاده، ه.، شهامت نژاد، م. (۱۳۹۱). سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران. *مدیریت بازرگانی*، دوره ۳، شماره ۱۲، صص ۱۲۹-۱۳۶
- 23- Pisapia, J. Sun-Keung Pang, N. Fatt Hee, T. Lin, Y. Morris, J. (2009). A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An Exploratory Study. *International Education Studies*, Vol. 2, No. 2. Pp 46-59
- ۲۴- رهنمای رودپشتی، ف.، و غفاری، ع. (۱۳۸۷). *توسعه منابع انسانی (مطالعه موردی): روش های نوین جذب و سنجش*