

مقایسه عملکرد مدیران در کانون ارزیابی تشخیصی بعدمحور و وظیفه‌محور

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی اثر تعاملی بین دو نوع کانون ارزیابی بعدمحور و وظیفه‌محور و نوع تمرین‌ها انجام شده است. در مطالعه اول سه تمرین ایفای نقش، بحث گروهی و بازی تجاری و در مطالعه دوم هم سه تمرین ایفای نقش، مطالعه موردی و ارائه شفاهی به کار گرفته شد. نمونه پژوهش اول شامل ۲۰ نفر از مدیران شرکت برق منطقه‌ای اصفهان و نمونه دوم هم شامل همین تعداد از مدیران شرکت پالایش و پخش اصفهان بودند که به روش در دسترس انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل واریانس دوره‌ای استفاده شد. نتایج نشان داد که در هر دو مطالعه اثر تعاملی معنی‌دار است و این به معنی آن است که در کانون خاصی با تمرینات خاصی عملکرد بهتری ظاهر می‌شود. در کانون ارزیابی تشخیصی بعدمحور، بحث گروهی ضعیف‌تر از دو تمرین ایفای نقش و بازی تجاری است ($p < 0.01$) در حالی که در کانون ارزیابی تشخیصی وظیفه‌محور، بازی تجاری ضعیف‌تر از ایفای نقش است ($p < 0.01$). به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود هنگام ارزیابی تشخیصی از هر دو نوع کانون و از همه انواع تمرین‌ها استفاده کنند. با این حال چپ‌نشین تمرین‌ها برای کانون‌های بعدمحور بر جنبه تعاملی و در کانون‌های وظیفه‌محور بر جنبه تشخیصی و اکتشافی برای بهبود عملکرد متمرکز شود.

کلیدواژه‌ها: عملکرد مدیران، کانون ارزیابی بعدمحور، کانون ارزیابی وظیفه‌محور، تمرین‌ها.

مقدمه

مدیران از ارکان اصلی موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شوند زیرا بخش اعظم تصمیمات مهم سازمانی از سوی آنان اتخاذ می‌گردد. بنابراین عملکرد موفقیت‌آمیز آنان برای سازمان‌ها بسیار اساسی است (کوهانگ، پالیسکویسز و گولوچویسکی، ۲۰۱۷) و برای اطمینان از مطلوب بودن عملکرد آنها، باید بتوان سنجش و ارزیابی دقیقی از آن به عمل آورد. برای سنجش عملکرد مدیران روش‌های گوناگونی وجود دارد. یکی از روش‌های مناسب برای تحقق این امر، کانون ارزیابی^۱ (AC) است (تورنتون، راپ، گیبونز و ونهوب ۲۰۱۹؛ کوپرا، ۲۰۱۹). مرکولاوا و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که کانون ارزیابی می‌تواند در سنجش عملکرد موفق فردی، به طور موثر عمل کند (شاکری، موسوی، نوری و عرضی، ۱۳۹۸). همچنین مشخص شده که این کانون‌ها در آفریقای جنوبی هم بسیار مورد استفاده قرار گرفته و در گزینش، توسعه و نیز سنجش عملکرد شغلی تاثیر انکارنشده‌ی و سودمندی بالایی داشته است (میرینگ و باکت، ۲۰۱۶). همچنین ساکت و توزینسکی (۲۰۰۱) در ارتباط با روایی پیش‌بین، نشان دادند که کانون ارزیابی در پیش‌بینی عملکرد شغلی، موفقیت مدیریت و رهبری، توانایی بالایی دارد. روایی محتوای آن نیز اثبات شده است (اسچولاترث و لیونز، ۲۰۱۱). همچنین عریضی و براتی (۱۳۹۳) نشان دادند که اگر داوطلبان از طریق کانون ارزیابی برای مشاغل مدیریتی گزینش شوند، عملکردشان بیشینه می‌گردد. بنابراین به نظر می‌رسد از کانون‌های ارزیابی هم در ارزیابی عملکرد و هم در تشخیص افراد مناسب جهت مشاغل مدیریتی می‌توان بهره گرفت. این موضوع به کاربردهای گوناگون کانون ارزیابی بر می‌گردد.

۱. مبانی نظری

۱.۱. کانون ارزیابی و انواع آن

کانون یا مرکز ارزیابی مدیران که گاهی فناوری مرکز ارزیابی نیز نامیده می‌شود، بر ارزیابی گروهی از شرکت‌کنندگان توسط تیم ارزیابان با استفاده از تمرینات و آزمونهای متنوع دلالت دارد که برای انتخاب افراد واجد شرایط برای تصدی مناصب، به ویژه مناصب مدیریتی استفاده می‌شود (بایهام، ۲۰۱۰). در واقع در این روش با شبیه‌سازی یک موقعیت، به شرکت‌کننده محرک‌های پیچیده کاری ارائه می‌شود و رفتارهایی که وی نشان می‌دهد، ثبت شده و براساس آنها بعدها (شایستگی‌ها) شناسایی می‌شوند (الیور، هاسدورف، لیوینز و کولن، ۲۰۱۶)، ابعاد، طبقات رفتاری ثابت مرتبط با شغل هستند که باعث موفقیت فرد در شغل می‌شود (بورنت و داچ، ۲۰۰۶). در حقیقت، در این کانون‌های ارزیابی سنتی که کانون‌های ارزیابی بعدمحور^۲ نامیده می‌شوند، طراحی تمرین‌ها و تمرکز ارزیابی، برای نمره‌دهی به ابعاد است (جکسون، استیلین و انگلرت، ۲۰۱۰).

شکل دیگری از کانون‌های ارزیابی، کانون‌های ارزیابی وظیفه محور^۳ نام دارد که اولین بار ساکت و توزینسکی (۲۰۰۱)، و لنس و همکاران (۲۰۰۰) آن را مطرح ساختند. این تغییر جهت از کانون‌های ارزیابی بعد محور به وظیفه-محور به این دلیل بود که تحقیقات انجام شده در این حیطه (زیسبرگ، ۲۰۱۲)، بیانگر اعتبار همگرایی و واگرایی اندک کانون‌های ارزیابی بعدمحور بود. به همین دلیل محققان به جستجوی راهی برای حل این مشکل برآمدند. اگر چه در زمینه کانون‌های ارزیابی وظیفه‌محور تحقیقات بسیار کمی انجام گرفته است ولی همین تعداد نیز حاکی از ملاک‌های روانسنجی بهتر کانون وظیفه محور نسبت به بعد محور است (جکسون، استیلین و آتکینس، ۲۰۰۵). همچنین نتایج پژوهش‌های انجام گرفته نشان داد که کانون ارزیابی وظیفه‌محور، ارزیابی دقیق‌تری از رفتار داوطلبان دارد (جکسون، بارنی، استیلین و کریکلی، ۲۰۰۷). همچنین به دلیل علاقه‌مندی سازمان‌ها به ارزیابی برخی از صفات از یک طرف و برتری کانون وظیفه‌محور در تحقیقات از سمت دیگر، کانون‌های آمیخته مطرح شد که هر دو واریانس بعد و وظیفه را مدنظر قرار می‌دهد (بنک، بروک، رامش و هزوپا، ۲۰۱۲).

در کانون‌های بعدمحور، عملکرد افراد در ارتباط با ابعاد مختلف، در تمرین‌های مختلف مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (بولر و وهر، ۲۰۰۶). بنابراین هر فرد برای بعدهای مختلف چند نمره دارد. بعد از آن لنس (۲۰۰۸) دریافت که اندازه‌گیری ارزیابان با تمرین‌ها بیش از ابعاد مرتبط است و نباید از اثر پایایی تمرین‌ها بر رفتار داوطلبان صرف‌نظر کرد. بنابراین کانون‌های ارزیابی وظیفه محور، از تأکید بر روی شخصیت به سمت تأکید بر ارزیابی رفتارهای شرکت‌کنندگان در تمرین‌های موقعیتی حرکت کردند (تورنتن و مولر-هانسون، ۲۰۰۴). بر همین اساس کانون‌های ارزیابی وظیفه محور، بر اهمیت تمرین‌ها به عنوان یک معیار از رفتارهای مرتبط با شغل تمرکز دارد در حالی که در

کانون ارزیابی بعدمحور، تمرین‌ها تنها وسیله‌ای برای اندازه‌گیری بعدها در نظر گرفته می‌شوند (آرتور و ویلادو، ۲۰۰۸).

۲.۱. تمرین‌ها در کانون ارزیابی

در طول سه دهه گذشته دو دیدگاه مقابل با یکدیگر در کانون ارزیابی (AC) رشد کرده است که یکی بر اهمیت بعد در این ابزار همه جانبه منابع انسانی تاکید کرده است (آرتور، دی و ور، ۲۰۰۸؛ مریاک، هوفمن، ور و فیشر، ۲۰۰۸؛ راپ، تورنتون و گیبسون، ۲۰۰۸) و دیگری بر بعد تمرینها و اهمیت آنها در پژوهش‌های مربوط به کانون ارزیابی اصرار ورزیده است (جکسون، ۲۰۱۲). کانون ارزیابی (AC) شامل تمرین‌های متعددی از قبیل بحث گروهی بدون رهبر، بازی تجاری، مطالعه موردی، ارائه شفاهی، تمرین کازیه، کشف حقیقت و ایفای نقش است (عریضی و براتی، ۱۳۹۳؛ قدیمی، ۱۳۹۴؛ اسدی، ۱۳۹۵).

در واقع در کانون ارزیابی سنتی ابعاد و تمرین‌ها عناصر اصلی بودند (هوفمن و همکاران، ۲۰۱۱) و تصور بر این بود که در صورتی که ابعاد در تمرین‌های مختلف پایایی داشته باشد، در آن صورت بعد مربوطه به درستی سنجیده شده است. با این حال ایفای نقش در کانون ارزیابی موفق از کار درنیامد و در هر تمرینی تغییر می‌کرد. این ناامیدی در عنوان مقاله لنس (۲۰۰۸) بازتاب یافته است: «چرا کانون ارزیابی آن گونه که انتظار داریم کار نمی‌کند؟» هوارد (۲۰۰۸) در مقاله خود و در پاسخ به لانس سعی کرد نشان دهد کانون ارزیابی را چگونه باید طراحی کرد که طبق انتظار کار کند. این انتظار در آثار هر دو نویسنده مربوط به دانشمندان بود و ربطی به جامعه غیرعلمی نداشت. می‌توان گفت همه کانون‌های ارزیابی در ایران غیراستاندارد هستند زیرا تا به حال در هیچ‌یک ضرایب اعتبار که پشتوانه اجرایی آن هستند، مورد مطالعه قرار نگرفته‌اند. مطالعات گوناگون (به خصوص کولنسل و ساکت، ۲۰۱۴) به مهم‌ترین مشکل کانون‌های ارزیابی یعنی فقدان اعتبار سازه اشاره کرده‌اند. این مشکل را نمی‌توان با آموزش ارزیابان بهتر کرد زیرا همان‌طور که لانس و همکاران (۲۰۰۴) نشان داده‌اند این مشکل مربوط به ارزیابان نیست. لیونز، دیلچرت و اونز (۲۰۰۹) تصور می‌کنند مشکل به تمرین‌ها و ابعاد مربوط می‌شود. جکسون و همکاران (۲۰۱۶) در یک پژوهش به بررسی تاثیر نسبی ابعاد و تمرین‌ها در اثربخشی کانون ارزیابی پرداختند. این پژوهشگران معتقدند که تاثیر نسبی این دو منبع واریانس به دلیل مخدوش بود قابل اطمینان نیست. به همین دلیل ۶۹۸ کانون ارزیابی بعدمحور را مورد بررسی قرار دادند. نشان داد که تنها کمتر ۱/۱۱ درصد واریانس یا تفاوت‌های فردی مربوط به ابعاد رفتاری بود و ابعاد رفتاری روی پایایی هیچ تاثیر عملی ندارد.

لویینز و کونوی (۲۰۰۱) به بررسی ۳۴ پژوهش در زمینه بررسی روایی سازه کانون‌های ارزیابی پرداختند. آنها دریافتند که در بین امتیازدهی بعدمحور، وظیفه‌محور و یا ترکیب هر دو، وقتی از هر دو امتیازدهی استفاده شود، مدل تطابق بهتری با داده‌ها دارد. همچنین متوجه شدند که استفاده از چک لیست رفتاری، استفاده از ابعاد کمتر و طراحی

تمرین‌های مشابه با شغل در کانون‌های ارزیابی بعدمحور، می‌تواند واریانس ابعاد را در کانون بعدمحور افزایش دهد. در مورد مقایسه کانون‌های ارزیابی بعدمحور و وظیفه‌محور، می‌توان به پژوهش جکسون و همکاران (۲۰۰۵) اشاره کرد. آنها روش کانون ارزیابی بعدمحور و وظیفه‌محور را در ۱۸۷ شرکت کننده مورد مقایسه قرار دادند. نتایج بیان کننده این بود که اگر چه هر دو روش ویژگی‌های روانسنجی مشابهی دارند ولی نتایج تحلیل عاملی و مدلسازی فقط برای روش وظیفه‌محور دارای توجیح عقلانی بود. درواقع به‌طورکلی آنها بیان کردند که نتایج کانون ارزیابی وظیفه-محور مورد تأیید قرار دارد.

در پژوهش حاضر، کانون‌های ارزیابی تشخیصی وظیفه‌محور و بعدمحور مقایسه شده‌اند. علاوه بر اثر اصلی نوع کانون، اثر اصلی دیگر نوع تمرین‌ها هم مقایسه شده است که در پژوهش حاضر سه نوع تمرین شامل ایفای نقش، بحث گروهی و بازی تجاری در شرکت برق منطقه‌ای اصفهان و در دومی سه تمرین ایفای نقش، ارائه شفاهی و مطالعه موردی در شرکت پخش فراورده‌های نفتی اصفهان مقایسه شده‌اند.

۲. فرضیه‌ها

فرضیه در مطالعه اول به صورت «بین نوع کانون (وظیفه‌محور و بعد محور) با نوع تمرین‌ها (ایفای نقش، بحث گروهی، و بازی تجاری) در سنجش اثربخشی سازمانی اثر تعاملی وجود دارد».

فرضیه در مطالعه دوم «بین نوع کانون (وظیفه‌محور و بعد محور) با نوع تمرین‌ها (ایفای نقش، مطالعه موردی، و ارائه شفاهی) در سنجش توانمندسازی سازمانی اثر تعاملی وجود دارد» بود.

۳. روش

جامعه آماری: کلیه مدیران شرکت‌های برق منطقه‌ای و پخش فراورده‌های نفتی و پالایشگاه اصفهان بودند که در نمونه اول ۲۰ نفر و در نمونه دوم ۱۰ نفر از شرکت پخش و ۱۰ نفر از پالایشگاه اصفهان در تمرین‌ها شرکت جستند. در هر دو نمونه از رویکردهای بعدمحور و وظیفه‌محور در کانون ارزیابی استفاده شد. اما تمرین‌ها در دو نمونه متفاوت بود. نمونه به صورت در دسترس انتخاب گردید. به جز ۳ نفر از شرکت پخش، بقیه نمونه‌ها از گزیده ۱۷ به بالا انتخاب شده بودند.

طرح پژوهش: طرح پژوهش شبه‌آزمایشی و به صورت طرح تحلیل عاملی (دوراهه) استفاده گردید. با وجود اینکه کانون ارزیابی برای سنجش شایستگی‌هاست؛ در این پژوهش نمرات کانون ارزیابی در تحلیل وارد نشده و به جای آن دو مقیاس محقق ساخته برای کانون ارزیابی یعنی اثربخشی و توانمندسازی سازمانی استفاده گردیده است.

ابزارهای پژوهش: از آنجا که هدف این پژوهش اثربخشی و توانمندسازی مدیران در نتیجه کانون تشخیصی است؛ دو مقیاس هر یک شامل ۱۰ سال برای سنجش به کار رفت. به دلیل اینکه امکان اجرای پیش‌آزمون به دلیل اثر تعاملی مداخله و پیش‌آزمون وجود نداشت؛ مدیران پس از اجرا به صورت خود ارزیابی در فاصله ۶ ماه پس از

اجرای کانون تشخیصی به این ابزارها پاسخ دادند. برای اعتباریابی یک سوال کلی راجع به اثربخشی و یک سوال کلی راجع به توانمندسازی در پایان سوالات افزوده شد و ضرایب اعتبار ۰/۵۷ و ۰/۶۱ به دست آمد. روایی محتوایی از طریق ۵ نفر از اساتید روانشناسی صنعتی- سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. ضریب روایی لاشه ۰/۹۲ و ۰/۹۶ حاصل آمد. نمونه پایایی همان نمونه پژوهش در دو مطالعه بود که جمعاً ۴۰ نفر می‌شدند. ضریب پایایی آلفای کرونباخ ۰/۸۹ و ضریب اسپیرمن ۰/۸۷ و ضریب گوتمن ۰/۸۵ برای اثربخشی سازمانی و ضریب آلفای کرونباخ، اسپیرمن و گوتمن به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۸۹ و ۰/۹۱ برای توانمندسازی سازمانی به دست آمد.

۴. یافته‌ها

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها در مطالعه اول و دوم در جداول ۱ آورده شده است. جدول ۱، آماره‌های توصیفی تمرین‌ها و کانون در اثربخشی سازمانی، در مطالعه اول و در توانمندسازی سازمانی، در مطالعه دوم، را نشان می‌دهد. همانطور که ملاحظه می‌گردد، در کانون بعدمحور بالاترین میانگین مربوط به بازی تجاری و کمترین میانگین مربوط به بحث گروهی بدون رهبر است. در کانون وظیفه‌محور اما، بالاترین میانگین مربوط به ایفای نقش و کمترین میانگین مربوط به بازی تجاری است.

جدول (۱) آماره‌های توصیفی تمرین‌ها و کانون در اثربخشی سازمانی، مطالعه اول توانمندسازی سازمانی، در

مطالعه دوم

کانون	مطالعه اول			مطالعه دوم		
	تمرین‌ها	میانگین	انحراف معیار	تمرین‌ها	میانگین	انحراف معیار
بعدمحور	ایفای نقش	۳۵.۴۲۲	۲۱.۴۵۷	ایفای نقش	۳۷.۳۱۱	۲۴.۴۷۹
	بحث بدون رهبر	۲۹.۷۱۱	۲۹.۲۵۴	ارائه شفاهی	۲۸.۴۲۹	۱۹.۲۳۱
	بازی تجاری	۳۷.۵۲۶	۱۹.۶۲۸	مطالعه موردی	۳۱.۴۱۳	۲۱.۲۴۸
وظیفه‌محور	بحث بدون رهبر	۳۷.۲۷۴	۱۹.۳۲۳	مطالعه موردی	۳۶.۴۲۸	۲۳.۳۶۳
	ایفای نقش	۳۹.۶۲۸	۲۳.۴۲۸	ارائه شفاهی	۲۷.۲۱۹	۱۸.۹۵۷
	بازی تجاری	۳۴.۳۲۷	۲۱.۰۹۴	ایفای نقش	۳۲.۴۲۸	۲۲.۰۹۶

در مطالعه دوم، در کانون بعدمحور بالاترین میانگین مربوط به ایفای نقش و کمترین میانگین مربوط به ارائه شفاهی است. در کانون وظیفه محور اما، بالاترین میانگین و انحراف معیار مربوط به مطالعه موردی و کمترین میانگین مربوط به ارائه شفاهی است.

نرمال بودن توزیع داده‌ها در مطالعه اول و دوم از طریق دو آزمون کولموگروف- اسمیرونوف و شاپیرو- ویلکز، مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به اینکه برای هر دو نوع کانون ارزیابی بعدمحور و وظیفه محور سطح معنی‌داری هر دو آزمون از ۰/۰۵ بالاتر بود، فرض نرمال بودن بر اساس هر دو آزمون تأیید گردید.

جدول (۲) نتایج تحلیل واریانس دوره‌ها اثر تعاملی تمرین‌ها و نوع کانون ارزیابی اثربخشی سازمانی (مطالعه اول)

منبع	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	معنی‌داری
مدل تصحیح شده	۵۱۲۸.۴۰۲	۵	۱۰۲۵.۶۸۰	۳.۲۹۵*	۰.۰۱۹
عرض از مبدأ	۹۰۴۲.۷۱۱	۱	۹۰۴۲.۷۱۱	۲۹.۰۵۳**	۰.۰۰۱
کانون	۳۸۲۶.۴۲۹	۱	۳۸۲۶.۴۲۹	۱۲.۲۹۴**	۰.۰۰۱
تمرین	۷۲۳۸.۱۹۷۴	۲	۳۶۱۹.۰۹۸	۱۱.۶۲۸**	۰.۰۰۱
کانون * تمرین	۵۱۵۲.۸۸۹	۲	۲۵۷۶.۴۴۴	۸.۲۷۸**	۰.۰۰۱
خطا	۵۶۰۲.۳۲	۱۸	۳۱۱.۲۴۰		
جمع کل	۳۵۹۹۰.۹۴۸۴	۲۴			

**= $P < 0.01$, *= $P < 0.05$

نتایج تحلیل واریانس دوره‌ها اثر تعاملی تمرین‌ها و نوع کانون ارزیابی در سنجش اثربخشی سازمانی (مطالعه اول) در جدول ۲ آورده شده است. همانطور که ملاحظه می‌گردد اثر تعاملی در سطح $P < 0.01$ معنی‌دار است. یعنی نوع تمرین‌ها با نوع کانون‌ها تعامل دارد و در نوع خاصی از کانون بعدمحور یا وظیفه‌محور نوع خاصی از تمرین در اینجا ایفای نقش، بحث گروهی و بازی تجاری موثرتر است. برای تعیین اینکه کدام نوع تمرین کدام نوع کانون موثرتر است مقایسه‌ها در جدول ۳ آورده شده است.

جدول (۳) مقایسه دو کانون ارزیابی اثربخشی سازمانی (مطالعه اول)

۱- ایفای نقش بعد محور	۲	۳	۴	۵
۲- بحث گروهی بعد محور	۰.۷۱۱**	-		

۳-بازی تجاری بعد محور	-۲.۱۰۴	-۷.۸۱۵**	-		
۴-بحث گروهی وظیفه محور	-۱.۸۵۲	-۷.۵۶۳**	۰.۲۵۲	-	
۵-ایفای نقش وظیفه محور	-۴.۲۰۶*	-۹.۹۱۷***	-۲.۱۰۲	-۲.۳۵۴	-
۶-بازی تجاری وظیفه محور	۱.۰۹۵	-۴.۶۱۶*	۳.۱۹۹	۲.۹۴۷	۵.۳۰۱**

*=P<0.05 **=P<0.01

مقایسه دو کانون ارزیابی از نظر تمرین‌ها در سنجش اثربخشی سازمانی (مطالعه اول) در جدول ۳ آورده شده است. در کانون ارزیابی تشخیصی بعدمحور بحث گروهی ضعیف‌تر از دو تمرین ایفای نقش و بازی تجاری است (هر دو $p < 0.01$) در حالی که در کانون ارزیابی تشخیصی وظیفه‌محور، بازی تجاری ضعیف‌تر از ایفای نقش است ($p < 0.01$). مقایسه دو تمرین دیگر به سطح معنی‌دار نمی‌رسد.

نتایج تحلیل واریانس دوره‌ها اثر تعاملی تمرین‌ها و نوع کانون ارزیابی در سنجش توانمندسازی سازمانی (مطالعه دوم) در جدول ۴ آورده شده است. همانطور که ملاحظه می‌گردد اثر تعاملی در سطح $P < 0.01$ معنی‌دار است. یعنی نوع تمرین‌ها با نوع کانون‌ها تعامل دارد و در نوع خاصی از کانون بعدمحور یا وظیفه محور نوع خاصی از تمرین در اینجا ایفای نقش، مطالعه موردی و ارائه شفاهی موثرتر است. برای تعیین اینکه کدام نوع تمرین کدام نوع کانون موثرتر است مقایسه‌ها در جدول ۵ آورده شده است.

جدول (۴) نتایج تحلیل واریانس دوره‌ها اثر تعاملی تمرین‌ها و نوع کانون ارزیابی توانمندسازی سازمانی

منبع	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	معنی‌داری
مدل تصحیح شده	۶۲۷۳.۵۶۰	۵	۱۲۵۴.۷۱۲	۳.۳۳۰*	۰.۰۱۸
عرض از مبدأ	۹۰۴۹.۷۴۲	۱	۹۰۴۹.۷۴۲	۲۴.۰۱۸**	۰.۰۰۱
کانون	۳۴۶۰.۰۶۲	۱	۳۴۶۰.۰۶۲	۹.۱۸۳**	۰.۰۰۱
تمرین	۷۸۹۲.۲۴۳	۲	۳۹۴۶.۱۲۱	۱۰.۴۷۳**	۰.۰۰۱
کانون * تمرین	۵۵۴۹.۳۶۳	۲	۲۷۷۴.۶۸۱	۷.۳۶۴**	۰.۰۰۱
خطا	۶۷۸۲.۲۲۷	۱۸	۳۷۶.۷۹۰		
جمع کل	۳۹۰۰۷.۱۹۷	۲۴			

مقایسه دو کانون ارزیابی اثربخشی سازمانی (مطالعه دوم) در جدول ۵ آورده شده است. تمرین ایفای نقش در کانون بعدمحور نتیجه معنی‌داری بهتر از هر دو نوع تمرین ارائه شفاهی و مطالعه موردی دارد (هر دو $p < 0.01$). بین مطالعه

موردی و ارائه شفاهی در کانون بعدمحور تفاوت قابل توجهی وجود نداشت. به عبارت دیگر این کانون‌ها نمی‌توانند تمایزی بین دو تمرین با اثر تعاملی پایین ایجاد کنند. در کانون ارزیابی وظیفه محور، ایفای نقش در جایگاه ضعیف-تری از مطالعه موردی قرار دارد ($p < 0.05$). هم چنین ارائه شفاهی نیز ضعیف‌تر از مطالعه موردی عمل می‌کند و فاصله این دو حتی بیش از یک تمرین با اثر تعاملی (ایفای نقش) و یک تمرین با اثر غیر تعاملی (مطالعه موردی) است.

جدول (۵) مقایسه دو کانون ارزیابی اثربخشی سازمانی (مطالعه دوم)

۵	۴	۳	۲	۱	
				-	۱-ایفای نقش بعد محور
			-	۸.۸۸۲**	۲-ارائه شفاهی بعد محور
		-	-۲.۹۸۴	۵.۸۹۸**	۳-مطالعه موردی بعد محور
	-	۵.۰۱۵**	-۷.۹۹۹**	۰.۸۸۳	۴-ایفای نقش وظیفه محور
-	۹.۲۰۹**	۴.۱۹۴*	۱.۲۱۰	۱۰.۰۹۲**	۵-ارائه شفاهی وظیفه محور
۵.۲۰۹*	۴.۰۰۰	-۱.۰۱۸	-۳.۹۹۸	۴.۸۸۳*	۶-مطالعه موردی وظیفه محور

*= $P < 0.05$

**= $P < 0.01$

۵. بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر و با دو نوع تمرین خاص، کانون‌های ارزیابی تشخیصی وظیفه‌محور و بعدمحور مقایسه شده‌اند. علاوه بر اثر اصلی نوع کانون، اثر اصلی دیگر نوع تمرین‌ها هم مقایسه شده است که در پژوهش حاضر سه نوع تمرین شامل ایفای نقش، بحث گروهی و بازی تجاری در شرکت برق منطقه‌ای اصفهان و در دومی سه تمرین ایفای نقش، ارائه شفاهی و مطالعه موردی در شرکت پخش فراورده‌های نفتی اصفهان مقایسه شده‌اند. به جز ایفای نقش، دو تمرین دیگر در مطالعه اول شامل تعامل زیاد بین شرکت‌کنندگان در کانون ارزیابی است، در حالی که تمرین‌های ارائه شفاهی و مطالعه موردی اثر تعاملی اندک است. به نظر می‌رسد اثر تعاملی بین دو اثر اصلی در کانون ارزیابی نباید معنی‌دار باشد زیرا معنی‌داری اثر تعاملی به معنای آن است که در نوعی از کانون ارزیابی، تمرین‌ها بهتر و در نوع دیگری از کانون ارزیابی تمرین‌ها ضعیف‌تراند. ایده آل آن است که کانون ارزیابی، مستقل از نوع تمرین‌ها بوده و بنابراین اثر تعاملی نباید معنی‌دار باشد.

در مطالعه اول اثر تعاملی معنی‌دار است ($p < 0/01$, $F=8/28$). در تحقیق دوم نیز اثر تعاملی معنی‌دار است ($p < 0/01$). در کانون $F=7/36$ و این به معنی آن است که بین کانون خاصی با تمرینات خاصی عملکرد بهتری ظاهر می‌شود. در کانون ارزیابی تشخیصی بعدمحور بحث گروهی ضعیف‌تر از دو تمرین ایفای نقش و بازی تجاری است (هر دو $p < 0/01$) در حالی که در کانون ارزیابی تشخیصی وظیفه‌محور، بازی تجاری ضعیف‌تر از ایفای نقش است ($p < 0/01$). مقایسه دو تمرین دیگر به سطح معنی‌دار نمی‌رسد. بنابراین در کانون ارزیابی بعدمحور، ایفای نقش و بازی تجاری یعنی دو تمرین تعامل محور قوی‌تر هستند. در کانون ارزیابی بعدمحور، ابعادی که افراد باید در آن ارزیابی شوند، مشخص شده و بر طبق نظریه ایفای نقش که در آن هم شرکت‌کنندگان و هم ارزیابان از بعد مکلفند باید نقش‌آفرینی کنند. در کانون ارزیابی وظیفه‌محور از طرف دیگر افراد وظایف شغلی خود را در کانون انجام می‌دهند که در طول زمان کاری خود انجام می‌دهند. در بازی تجاری مانند simcity افراد به فعالیتی مشغول‌اند که به‌طور مستقیم به وظیفه شغلی آنها مربوط نیست و بیشتر بر اساس سنجش بعد انجام می‌گیرد مثلاً در بازی تجاری افراد باید کار تیمی (قدیمی، ۱۳۹۳) یا تفکر استراتژیک (اسدی، ۱۳۹۴) به نمایش بگذارند. در هر دو این کانون‌های ارزیابی به همین دلیل به دلیل ساخت ابعاد محور کانون بازی تجاری موفق‌تر است. یافته این تحقیق (مطالعه اول) به وضوح کانون ارزیابی تشخیصی را تضعیف می‌کند زیرا نتیجه آن تا حد زیادی این ایده را که تمرین‌ها در کانون ارزیابی باید در انواع ساخت‌ها ثبات داشته باشند نقض می‌کند. این موضوع نشان می‌دهد که چرا کانون‌های ارزیابی اعتبار سازه ضعیفی دارند.

در در مطالعه دوم دو تمرین ارائه شفاهی و مطالعه موردی جایگزین بازی تجاری و بحث گروهی بدون رهبر شده‌اند. در هر دو این تمرین‌ها جنبه تعاملی وجود ندارد یعنی نمودار تمام عیار تمرین‌های کانون ارزیابی نیستند با این حال به وضوح برتر از تمرین کازیه هستند (عریضی و مساح، ۱۳۹۱). در اینجا برای تمرین ایفای نقش در کانون بعدمحور نتیجه معنی‌داری بهتر از هر دو نوع تمرین ارائه شفاهی و مطالعه موردی دارد (هر دو $p < 0/01$). این همان مزیتی بود که مطالعه اول برای کانون ارزیابی بعدمحور وجود داشت یعنی تمرین‌های تعاملی اثر بهتری ظاهر ساختند ($p < 0/01$). بین مطالعه موردی ارائه شفاهی در کانون بعدمحور تفاوت قابل توجهی وجود نداشت. به عبارت دیگر این کانون‌ها نمی‌توانند تمایزی بین دو تمرین با اثر تعاملی پایین ایجاد کنند. در کانون ارزیابی وظیفه‌محور، ایفای نقش در جایگاه ضعیف‌تری از مطالعه موردی قرار دارد ($p < 0/05$). همچنین ارائه شفاهی نیز ضعیف‌تر از مطالعه موردی عمل می‌کند و فاصله این دو حتی بیش از یک تمرین با اثر تعاملی (ایفای نقش) و یک تمرین با اثر غیرتعاملی (مطالعه موردی) است. این دیدگاه قبلی را که تمرین‌ها در کانون وظیفه‌محور بر نقش تمرین‌ها و نه بر تعامل متکی است تقویت می‌کند. تمرین مطالعه موردی از این نظر در کانون ارزیابی وظیفه‌محور بسیار عالی عمل می‌کند که در این تمرین‌ها افراد چون بر وظایف خود در سطح بالائی از دانش - مهارت - توانایی (KSA)^۴ تسلط دارند

می‌توانند در مطالعه موردی، نقصان عملکرد را مورد بحث قرار دهند. به عبارت دیگر آنها در طی عمل و به صورت ضمنی متوجه ماهیت عملکرد می‌شوند. مجدداً این نتیجه هم اعتبار سازه کانون ارزیابی را مورد سوال قرار می‌دهد. اینک موضوع اعتبار سازه کانون ارزیابی مورد سوال است و این پژوهش به خوبی چرایی این موضوع را نشان می‌دهد. این نه یک بحث آماری مربوط به روش‌های چندصفتی-چند روشی^۵ (MTMM) است که سالها پژوهشگران نتوانسته بودند برای آن پاسخی فراهم آورند (کاروس و همکاران، ۲۰۰۶، فارنهام و توه، ۲۰۱۵). اعتبار سازه مشکل مربوط به ماهیت تمرین‌ها است که هر چند در اعتبار ملاکی نقش ندارد اما اعتبار سازه را تضعیف می‌کند.

به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود هنگام ارزیابی تشخیصی از هر دو نوع کانون و از همه انواع تمرین‌ها استفاده کنند با این حال چپینش تمرین‌ها برای کانون‌های بعدمحور بر جنبه تعاملی و در کانون‌های وظیفه‌محور بر جنبه تشخیصی و اکتشافی در تمرین‌ها برای نقصان عملکرد متمرکز شود. به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود که کانون ارزیابی تشخیصی را برای تمرین‌های دیگر نیز طراحی کرده و نتایج آن را با پژوهش حاضر مقایسه کنند. در صورت شواهد بیشتر می‌توان نظریه‌ای با شواهد کافی ساخت که می‌توان آن را نظریه تعامل-اکتشاف نقاط ضعف^۶ نامید که در تعامل کانون‌های بعدمحور و اکتشاف نقاط ضعف در کانون‌های وظیفه‌محور متمایز شده باشند.

از محدودیت‌های عمده این پژوهش تعداد کم شرکت‌کنندگان بوده که به دلیل سختی اجرای کانون ارزیابی است. این پژوهش در قالب پایان‌نامه در طول یکسال و نیم برای ساخت تمرین‌ها با چهار استاد در سمت‌های راهنمایی و مشاوره انجام شده است که بسیار متفاوت از پژوهش‌های پرسشنامه‌ای است. استفاده از تمرین‌های مشابه در سازمان در طول دوبار اجرا سبب شیوع مداخله^۷ می‌شد و به همین دلیل برخی از تمرین‌ها در سازمان اول و برخی در سازمان دوم اجرا شده است. امید است که با تکرار این پژوهش‌ها و با شیوه فراتحلیل هانتر و اشمیت (۱۹۸۲) تعمیم اعتبار^۸ صورت گیرد.

منابع

- اسدی. الهام. (۱۳۹۴). *انتخاب و اجرای تمرین‌های کانون ارزیابی برای شایستگی تفکر استراتژیک مدیران شرکت پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران و تدوین الگویی برای مجموعه شایستگی ها*. پایان نامه کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه اصفهان.
- خبیری، فرشته. (۱۳۹۵). *طراحی و اجرای کانون ارزیابی وظیفه محور مدیران شرکت پخش فرآورده های نفتی اصفهان و مقایسه آن با کانون ارزیابی بعدمحور تفکر استراتژیک*. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته روان شناسی صنعتی و سازمانی. دانشگاه اصفهان.
- خشوعی، مهدیه. (۱۳۹۳). *شبیه سازی سازمانی در مدیریت منابع انسانی: از نظریه تا عمل، راهنمای پژوهشگران و سازمان ها*. اصفهان: انتشارات دانشگاه اصفهان.

خشوعی، مهدیه. عریضی، حمیدرضا، و نوری، ابوالقاسم. (۱۳۹۳). طراحی و اجرای کانون ارزیابی ارتقای مدیران، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۶(۳)، ۲۷-۴۷.

خشوعی، مهدیه. (۱۳۹۱). طراحی کانون ارزیابی ارتقای مدیران و بررسی ویژگی های روانسنجی و فرآیندهای آن. پایان نامه دکترا، دانشگاه اصفهان، اصفهان.

رضائی، محبوبه. (۱۳۹۵). طراحی و اجرای کانون ارزیابی وظیفه محور مدیران شرکت پخش فرآورده های نفتی اصفهان و مقایسه آن با کانون ارزیابی بعدمحور تیم سازی. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته روان شناسی صنعتی و سازمانی. دانشگاه اصفهان.

عریضی. حمیدرضا. و براتی. هاجر. (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 (پیاپی ۱۸))، ۱۰۱-۱۱۲.

عریضی، حمیدرضا، خشوعی، مهدیه. و نوری، ابوالقاسم. (۱۳۹۱). کاربرد کانون ارزیابی و تحلیل شغل در تعیین شایستگی های مدیریتی. روانشناسی معاصر، ۷(۱)، ۸۵-۹۸.

قدیمی، فهیمه. (۱۳۹۴). انتخاب و اجرای تمرین های کانون ارزیابی برای شایستگی تیم سازی مدیران شرکت پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران و تدوین الگویی برای مجموعه شایستگی ها. پایان نامه کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه اصفهان.

مساح، هاجر. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین جو سازمانی ادراک شده در تمرین کازیه ای با مقیاس های شخصیتی و سبک های رهبری. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته روان شناسی صنعتی و سازمانی. دانشگاه اصفهان.

شاگری ایمان، موسوی زهره، نوری ابوالقاسم، عریضی حمیدرضا. (۱۳۹۸). روایی سنجی ارزیابی ۳۶۰ درجه از طریق کانون ارزیابی در شرکت ملی گاز ایران. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۱ (۴۱)، ۲۴۳-۲۶۲.

Arthur Jr, W., & Villado, A. J. (2008). The importance of distinguishing between constructs and methods when comparing predictors in personnel selection research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 435-442.

Arthur, W., Jr., Day, E. A., & Woehr, D. J. (2008). Mend it, don't end it: An alternative view of assessment center construct-related validity evidence. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 105-111.

Bank, J., Brock, S., Ramesh, A., & Hazucha, J. (2012). How apply a mixed model assessment center. In D. J. R. Jackson, C. E. Lance & B. J. Hoffman (Eds), *The psychology of assessment centers* (pp. 225-280). London: Taylor & Francis.

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, 1114-1124.

Burnett, M., & Dutsch, J. V. (2006). Competency-based training and assessment center: Strategies, technology, process, and issues. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 141-143.

- Byham, W.(2010). assessment center are an excellent way of studying decision making. *Industrial & Organizational Psychology*,3, 443-444.
- Chopra, S. (2019). Assessment Centers for Talent Management: A Handbook for Identifying and Assessing Competencies and Developing Potential. *South Asian Journal of Management*, 26(3), 188-192.
- Furnham, A., & Toh, S. M. (2015). The validation of an assessment centre in Asia. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 7(1), 20-33.
- Highhouse, S., Doverspike, D., & Guion, R.M.(2016). *Essentials of Personnel Assessment and Selection*, New York: Routledge.
- Hoffman, B. J., Melchers, K. G., Blair, C. A., Kleinmann, M., & Ladd, R. T. (2011). Exercises and dimensions are the currency of assessment centers. *Personnel Psychology*, 64: 351-395.
- Howard, A. (2008). Making assessment centers work the way they are supposed to. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Research and Practice*, 1: 98-104.
- Jackson, D. J. R. (2012). Task-based assessment centers: Theoretical perspectives. In D. J. R. Jackson, C. L. Lance, & B. J. Hoffman (Eds.), *The psychology of assessment centers* (pp. 173–189). New York, NY: Routledge.
- Jackson, D. J., Barney, A. R., Stillman, J. A., & Kirkley, W. (2007). When traits are behaviors: The relationship between behavioral responses and trait-based overall assessment center ratings. *Human Performance*, 20(4), 415-432.
- Jackson, D. J., Michaelides, G., Dewberry, C., & Kim, Y. J. (2016). Everything that you have ever been told about assessment center ratings is confounded. *Journal of Applied Psychology*, 101(7), 976.
- Jackson, D. J., Stillman, J. A., & Atkins, S. G. (2005). Rating tasks versus dimensions in assessment centers: A psychometric comparison. *Human Performance*, 18(3), 213-241.
- Jackson, D. J., Stillman, J. A., & Englert, P. (2010). Task-Based Assessment Centers: Empirical support for a systems model. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(2), 141-154.
- Koohang, A., Paliszkievicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 521-537.
- Krause, D. E., Kersting, M., Heggstad, E. D., & Thornton, G. C. (2006). Incremental validity of assessment center ratings over cognitive ability tests: A study at the executive management level. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(4), 360-371.
- Kuncel, N. R., & Sackett, P. R. (2014). Resolving the assessment center construct validity problem (as we know it). *Journal of Applied Psychology*, 99: 38-47.
- Lance, C. E. (2008). Why assessment centers do not work the way they are supposed to. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 84-97.
- Lance, C. E., Newbolt, W. H., Gatewood, R. D., Foster, M. R., French, N. R., & Smith, D. E. (2000). Assessment center exercise factors represent cross-situational specificity, not method bias. *Human Performance*, 13(4), 323-353.

- Lievens, F., & Conway, J. M. (2001). Dimension and exercise variance in assessment center scores: a large-scale evaluation of multitrait-multimethod studies. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1202-1222.
- Lievens, F., Dilchert, S., & Ones, D. S. (2009). The importance of exercise and dimension factors in assessment centers: Simultaneous examinations of construct-related and criterion-related validity. *Human Performance*, 22: 375-390.
- Meiring, D., & Buckett, A. (2016). Best practice guidelines for the use of the assessment centre method in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 01-15.
- Meriac, J. P., Hoffman, B. J., Woehr, D. J., & Fleisher, M. (2008). Further evidence for the validity of assessment center dimensions: A meta-analysis of the incremental criterion-related validity of assessment center dimension ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1042–1052.
- Merkulova, N., Melchers, K. G., Kleinmann, M., Annen, H., & Szvircsev Tresch, T. (2016). A test of the generalizability of a recently suggested conceptual model for assessment center ratings. *Human Performance*, 29(3), 226-250.
- Oliver, T., Hausdorf, P., Lievens, F., & Conlon, P. (2016). Interpersonal dynamics in assessment center exercises: Effects of role player portrayed disposition. *Journal of Management*, 42(7), 1992-2017.
- Rupp, D. E., Thornton, G. C., & Gibbons, A. M. (2008). The construct validity of the assessment center method and usefulness of dimensions as focus constructs. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 116-120.
- Sackett, P. R., & Tuzinski, K. (2001). *The role of dimensions and exercises in assessment center judgments. How people evaluate others in organizations*, Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Schollaert, E., & Lievens, F. (2011). The Use of Role-Player Prompts in Assessment Center Exercises. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(2), 190-197.
- Thornton III, G. C., Rupp, D. E., Gibbons, A. M., & Vanhove, A. J. (2019). Same-gender and same-race bias in assessment center ratings: A rating error approach to understanding subgroup differences. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(1), 54-71.
- Thornton, G. C., Ill, & Mueller-Hanson, R. A. (2004). *Developing organizational simulations: A guide for practitioners and students*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Zysberg, L. (2012). Assessment Center Dimensions Predict Performance-Based Bonus in Business Management Settings. *Psychology*, 3(06), 500-503.

The Comparison of performance of Managers in the Dimension-oriented and Task-oriented Diagnostic Assessment Center

Abstract

The purpose of this study was to investigate the interactive effect of two types of dimension-oriented and task-oriented assessment center and type of exercises. In the first study three

exercises of role playing, group discussion and commercial play and in the second study three exercises of role playing, case study and oral presentation were used. The first sample consisted of 20 managers of Isfahan Regional Electricity Company and the second sample included the same number of managers of Isfahan Refining and Distribution Company who were selected by in convenience method. Two-way analysis of variance was used to analyze the data. The results showed that in both studies the interactive effect was significant, which means that in a particular center with specific exercises appears better performance. In dimension-oriented diagnostic assessment center, group discussion is weaker than two role-playing and commercial play exercises ($p < 0.01$), whereas in task-oriented diagnostic assessment center, commercial play is weaker than the role playing ($p < 0.01$). Organizations are advised to use both types of assessment centers and all types of exercises during the diagnostic evaluation. However, the alignment of the exercises should be concentrated on the interactive aspect for the dimension-oriented assessment centers and on the diagnostic and exploratory aspects in the task-oriented assessment centers to improve performance.

Keywords: performance of Managers, Dimension-oriented Assessment Center, Task-oriented Assessment Center, Exercises

¹ -Assessment Center

² -dimension-oriented

³ -task-oriented

⁴ -knowledge-skill-ability

⁵ -multi-trait multi-method

⁶ -Exploration of weakness-interaction hypothesis

⁷ -treatment diffusion

⁸ -validity generalization