

تاثیر ایفای نقش و شباهت تمرین‌های شبیه‌سازی در کانون‌های ارزیابی وظیفه‌محور و  
بعدمحور در عملکرد کارکنان

**Impact of role playing and simulation of simulation exercises in  
task-based and dimension-based assessment centers in employee's  
performance**

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۸/۱۵، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۶/۱۰/۲۸، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۱۱/۱۴

N.S. Mortazavi., (Ph.D Student), H.R. Oreyzi.,  
(Ph.D), Z. Mosavi., (Ph.D) & A. Abbaspour.,  
(Ph.D)

نرگس سادات مرتضوی<sup>۱</sup>، حمیدرضا عریضی<sup>۲</sup>، زهره  
موسوی<sup>۳</sup> و عباس عباسپور<sup>۴</sup>

**Abstract:** The purpose of this study was to investigate the difference between high, moderate and low simulations, and the fidelity and not fidelity of simulation exercises in two types of dimension-based assessment center and task-based assessment center in employee's empowerment in the workplace. Research method was the quasi experimental research and participants in this study were 24 managers of industrial Company that who were selected through purposeful sample and according to Murphy & Myers's (1999) table. The instruments used in the study included the simulations exercises (Role play, Leaderless group discussion and Case study) and Empowerment Questionnaire (Speritzer, 1995). Data was analyzed using the Kruskal-Wallis test. The results of this study showed that there is a difference between high, moderate and low simulation of simulation exercises in dimension-based assessment center and there is a difference between fidelity and not fidelity of simulation exercises in task-based assessment center ( $p < 0.05$ ). Therefore, it is concluded that the simulation of simulation exercises is important in the dimension-based assessment center and fidelity of simulation exercises is important in the task-based assessment center evaluation center. The results of this study will be useful in the process of recruiting and promoting employees through the assessment center.

**Keywords:** Empowerment- Simulations exercises  
Assessment center (AC)

**چکیده:** هدف پژوهش حاضر بررسی تفاوت بین شبیه‌سازی بالا، متوسط و پایین و معرف بودن و معرف نبودن تمرین‌های شبیه‌سازی در دو نوع کانون ارزیابی بعدمحور و کانون ارزیابی وظیفه‌محور در توانمندسازی کارکنان در محیط کار انجام شد. روش پژوهش شبه آزمایشی و شرکت‌کنندگان در پژوهش شامل ۲۴ نفر از مدیران یک شرکت صنعتی بودند که به صورت نمونه‌گیری هدفمند و با توجه به جدول مورفی و میورز (۱۹۹۹) انتخاب شدند. ابزارهای استفاده شده در پژوهش شامل تمرین‌های شبیه‌سازی (ایفای نقش، بحث گروهی بدون رهبر، مطالعه موردی) و پرسشنامه توانمندسازی (اسپریتزر، ۱۹۹۵) بود. داده‌ها توسط آزمون کروسکال-والیس مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که در کانون ارزیابی بعدمحور، بین شبیه‌سازی بالا، متوسط و پایین تمرین‌های شبیه‌سازی تفاوت وجود دارد و در کانون ارزیابی وظیفه‌محور، بین معرف بودن و معرف نبودن تمرین‌های شبیه‌سازی کانون‌های ارزیابی تفاوت وجود دارد ( $P < 0.05$ ). نتایج نشان داد که شبیه‌سازی تمرین‌های شبیه‌سازی در کانون ارزیابی بعدمحور و معرف بودن تمرین‌های شبیه‌سازی در کانون ارزیابی وظیفه‌محور اهمیت دارد. نتایج پژوهش حاضر در روند استخدام و ارتقاء کارکنان از طریق کانون ارزیابی مفید خواهد بود.

**کلیدواژه‌ها:** توانمندسازی، تمرین‌های شبیه‌سازی، کانون  
ارزیابی (AC)

۱. دانشجوی دکتری روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه اصفهان.

dr.oreyzi@edu.ui.ac.ir

۲. نویسنده مسئول: دکتری روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه اصفهان

۳. دکتری روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه اصفهان.

۴. دکتری روان‌شناسی، دانشگاه علامه طباطبایی.

## مقدمه

دنیای کسب و کار کنونی بی‌شک دنیای سازمان‌ها است و نیروی اثرگذار و اصلی ایجاد، اداره و توسعه سازمان‌ها، کارکنان هستند (ملتون و می‌یر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان‌ها امری حیاتی است و هرگونه برنامه‌ریزی که در این راستا صورت گیرد، نقش محوری دارد (لی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶؛ سوری<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). در واقع سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که با داشتن نیروی انسانی مناسب، می‌توانند بر رقبای خود پیروز شده و در صحنه رقابت باقی بمانند (بخشایش و جمشیدی کهساری، ۱۳۸۷؛ چیانگ و جانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). در چنین شرایطی به‌نظر می‌رسد یکی از مناسب‌ترین و مهم‌ترین راهکارها، گزینش نیروی انسانی شایسته و پرورش افرادی متناسب با نیازهای آینده سازمان‌ها است. یکی از روش‌های مناسب برای تحقق این امر، کانون ارزیابی<sup>۵</sup> (AC) است (تورنتن و راپ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶؛ اسوانسون<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱).

کانون ارزیابی روشی است که می‌توان به‌منظور قضاوت و تصمیم‌گیری در زمینه‌های رفتار سازمانی و روان‌شناسی صنعتی و سازمانی مورد استفاده قرار داد (تریپاتی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶؛ بایهام<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰). در این روش، با طراحی تمرین‌های شبیه‌سازی، تلاش می‌شود افراد در موقعیت‌های مشابه کاری قرار بگیرند. در واقع در این روش با شبیه‌سازی یک موقعیت، به شرکت‌کننده (ارزیابی‌شونده یا داوطلب) محرک‌های پیچیده کاری ارائه می‌شود و رفتارهایی که وی نشان می‌دهد، ثبت و ارزیابی می‌شوند (آرتور و دی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱؛ خشوعی، ۱۳۹۳؛ الیور، هاسدورف، لیوینز و کونلن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۴). روش کانون ارزیابی دارای چهارمولفه است. اولین مولفه، شایستگی یا همان بعد<sup>۱۲</sup> نام دارد که اشاره به ویژگی‌های انسانی و وظایفی دارد که با اهداف شغل و سازمان مرتبط است و از آن طریق می‌توان در مورد سطح مهارت شرکت‌کننده در آن بعد، قضاوت نمود (چن<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۶؛ گاتوود، فیلد و بریک<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۸). دومین مولفه، تمرین شبیه‌سازی<sup>۱</sup> نام دارد و نوعی آزمون

1. Melton & Meier
2. Lee
3. Suri
4. Chiang & Jang
5. Assessment center (AC)
6. Thornton & Rupp
7. Swanson
8. Tripathi
9. Byham
10. Arthur & Day
11. Oliver, Hausdorf, Lievens & Conlon
12. Dimensions
13. Chen
14. Gate wood, Field & Barrick

تاثیر ایفای نقش و شباهت تمرین‌های شبیه‌سازی در کانون‌های ارزیابی...

آزمون است که در آن یک موقعیت سازمانی یا شغلی، شبیه‌سازی شده و توسط آن می‌توان رفتار افراد را مورد ارزیابی قرار داد (راپ، سیندر، گیبونز<sup>۲</sup> و تورنتن، ۲۰۰۶؛ تورنتن و راپ، ۲۰۰۶). سومین مولفه شرکت‌کننده است. و مولفه چهارم، ارزیاب نام دارد و اشاره به فردی دارد که شایستگی‌های شرکت‌کننده را با استفاده از تمرین‌های شبیه‌سازی مورد ارزیابی قرار می‌دهد (خشوعی، ۱۳۹۱).

کانون‌های ارزیابی، روشی استاندارد هستند که با ارزیابی صفات و ابعاد، به پیش‌بینی موفقیت فرد در آینده‌ی شغلی می‌پردازند. این نوع از کانون‌های ارزیابی، کانون ارزیابی بعد محور<sup>۳</sup> نام دارد زیرا متکی بر دانش، مهارت، توانایی و دیگر ویژگی‌های شخصیتی (KSAO) ناشی از تحلیل شغل می‌باشد (هافمن، ملچرز، بلیر، کلینمن و لاد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱؛ تورنتن و راپ، ۲۰۱۲). لوری<sup>۵</sup> (۱۹۹۵، ۱۹۹۷) معتقد است که کانون‌های ارزیابی به‌جای سنجش صفات و سازه‌ها به ارزیابی عملکردهای رفتاری در تمرین‌های شبیه‌سازی می‌پردازند. وی بر این اساس به تمایز بین دو نوع کانون ارزیابی یعنی کانون ارزیابی بعدمحور و کانون ارزیابی وظیفه‌محور<sup>۶</sup> پرداخت. در حقیقت یکی از مزیت‌ها در روش‌های جدید، مطرح شدن کانون‌های ارزیابی وظیفه‌محور است زیرا این نوع از کانون‌های ارزیابی نسبت به کانون‌های ارزیابی بعدمحور، به‌دنیای واقعی، نزدیک‌تر هستند. در کانون‌های ارزیابی وظیفه‌محور، اولین کاری که باید انجام گیرد، تحلیل شغل است که به‌جای تمرکز بر ابعاد باید بر وظایف متمرکز شد. هم‌چنین کانون‌های ارزیابی وظیفه‌محور و بعدمحور از نظر نوع و طراحی تمرین‌ها نیز با یکدیگر متفاوت هستند (لنس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲). کانون‌های ارزیابی وظیفه‌محور، بر ارزیابی وظایف (نمونه‌های کاری) مرتبط با شغل شرکت‌کنندگان متمرکز هستند. به این صورت که در این نوع از تحلیل شغل، ابتدا باید وظایف کاری شناسایی شوند و سپس از نظر اهمیت و فراوانی رتبه‌بندی گردند و ارزیابان بررسی می‌کنند که شرکت‌کنندگان تا چه اندازه می‌توانند وظایف شغلی خود را به‌خوبی انجام دهند. بنابراین کانون‌های ارزیابی وظیفه‌محور، بر اهمیت تمرین‌های شبیه‌سازی به‌عنوان سنجش‌های اصلی رفتارهای مرتبط با شغل، تاکید دارند. در نتیجه تمرین‌های شبیه‌سازی مرتبط با شغل (نمونه‌های کاری) و تحلیل شغل از ضروریات کانون‌های ارزیابی وظیفه‌محور هستند (هال<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰).

- 
1. Simulations exercises
  2. Rupp, Snyder & Gibbons
  3. Dimension- Based Assessment Center (DBAC)
  4. Hoffman, Melchers, Blair, Kleinmann, & Ladd
  5. Lowry
  6. Task- Based Assessment Center (TBAC)
  7. Lance
  8. Hale

ایده اصلی کانون ارزیابی از مسائل اخلاقی در روان‌شناسی اجتماعی گرفته شده است. هنگامی که آزمودنی‌ها متوجه متغیر وابسته پژوهش شوند رفتار خود را تغییر می‌دهند تا خود را مطلوب‌تر نشان دهند. به‌همین دلیل پژوهشگران روان‌شناسی اجتماعی فریب را طراحی کرده‌اند تا آزمودنی‌ها نتوانند متغیر وابسته را حدس بزنند. از آن‌جا که یک اصل مهم در این پژوهش‌ها فریب‌زدائی پس از خاتمه تحقیق است و تاثیر فریب گاهی ناممکن است (ولز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). به‌همین دلیل ایفای نقش پیشنهاد شد که در آن فریب وجود ندارد، بلکه شرکت‌کنندگان در تحقیق متوجه می‌شوند که دستیار آزمایشگر ایفای نقش می‌کند تا واکنش آن‌ها را که طبیعی رخ می‌دهد ثبت کنند. تعامل و ایفای نقش در کانون ارزیابی در تمریناتی ظاهر می‌شود که به این صورت از روان‌شناسی اجتماعی برگرفته شده است. خود<sup>۲</sup> در کانون ارزیابی، خود به نمایش درآمده شده است که هدف کانون ارزیابی معطوف به آن است (لیری<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). ایفای نقش حیطة گسترده‌ای از قبیل ادراک فردی و تعاملات در روابط میان فردی و حتی استعداد را به نمایش درمی‌آورد (مورفی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷).

تورنتن و مولر-هانسون<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) معتقدند که تمرین‌های شبیه‌سازی که در کانون‌های ارزیابی طراحی می‌شوند نسبت به آزمون‌های کاغذ-مدادی، وفاداری<sup>۶</sup> زیادی نسبت به شغل مورد هدف دارند. این ویژگی نشان‌دهنده معرف بودن تمرین‌های شبیه‌سازی شغل مورد هدف و یا وفاداری موقعیت ارزیابی با موقعیت شغلی است. معرف بودن تمرین‌ها به تجربه رفتاری مستقیم (گردبوزر، ۱۳۸۳؛ ص ۳۹۵) منجر می‌شود که از اطلاعات غیرمستقیم روشن‌تر، اطمینان‌بخش‌تر و باثبات‌تر است. در طراحی تمرین‌های شبیه‌سازی باید به دو نوع وفاداری یعنی وفاداری فیزیکی و وفاداری روان‌شناختی توجه کرد. وفاداری فیزیکی اشاره دارد به شباهت وظایف مورد ارزیابی با وظایف واقعی شغل مورد هدف و وفاداری روان‌شناختی اشاره دارد به شباهت دانش، مهارت و توانایی مورد ارزیابی با دانش، مهارت و توانایی مورد نیاز در شغل مورد هدف (فتزر و توزینسکی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳؛ اوستروم، بوس بروکما، سرلی، بوم و واندروملن<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲؛ استورم<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰). در ارتباط با این‌که کانون‌های ارزیابی چگونه طراحی شوند که تمرین‌های شبیه‌سازی با شغل مورد

1. Wells
2. Self
3. Leary
4. Murphy
5. Mueller-Hanson
6. Fidelity
7. Fetzer & Tuzinski
8. Oostrom, Bos-Broekema, Serlie, Born & van der Molen
9. Oostrom

تاثیر ایفای نقش و شباهت تمرین‌های شبیه‌سازی در کانون‌های ارزیابی...

هدف بسیار مرتبط باشند، اطلاعات و پژوهش‌های اندکی در دست است (اسکولائرت و لیوینز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). در مقابل در کانون‌های ارزیابی بعدمحور، تمرین‌ها به‌عنوان ابزاری جهت سنجش ابعاد مورد استفاده قرار می‌گیرند (آرتور و ویلادو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

در پژوهش حاضر، سه نوع تمرین شبیه‌سازی برای کانون ارزیابی بعدمحور متناسب با نزدیک بودن تمرین‌های شبیه‌سازی به بعد مورد ارزیابی (توانمندسازی<sup>۳</sup>) طراحی شد. به این‌صورت که شبیه‌سازی بالا (تمرین ایفای نقش<sup>۴</sup>)، شبیه‌سازی متوسط (بحث‌گروهی بدون رهبر<sup>۵</sup>) و شبیه‌سازی پایین (مطالعه موردی<sup>۶</sup>) است. در تمرین شبیه‌سازی ایفای نقش، به شرکت‌کننده اطلاعات مقدماتی و فرصتی به‌منظور آمادگی برای تعامل داده می‌شود و سپس از وی خواسته می‌شود که با ایفاگر نقش به گفتگو و تعامل بپردازد (تورنتن، ۱۳۸۶). فرد مصاحبه‌شونده در کلیه موقعیت‌ها، یک ایفاگر نقش آموزش دیده است که به‌شیوه استاندارد عمل می‌کند. ایفاگر نقش با توجه به موقعیت، اعمال و رفتارهای مختلفی را از خود بروز می‌دهد مثلاً گاهی سوال می‌پرسد، پیشنهادهاتی ارائه می‌دهد، به سوالات پاسخ می‌دهد و یا حتی به‌گونه مضطرب و آشفته واکنش نشان می‌دهد. شرکت‌کنندگان در طول این تمرین باید به گفتگو با ایفاگر نقش و حل مشکلات بپردازند که هم‌زمان نیز توسط ارزیابان مورد مشاهده و ارزیابی قرار می‌گیرند (تورنتن و راب، ۲۰۰۶). این تمرین از روشی اقتباس شده است که به‌منظور تغییر نگرش (فیشبین و آجن<sup>۷</sup>، ۱۹۷۵) و قانع‌سازی مورد استفاده قرار می‌گیرد (هیوستون و اشتروبه، ۱۳۸۳). در تمرین شبیه‌سازی ایفای نقش، به‌دلیل واقعی‌بودن شبیه‌سازی‌های تعاملی، این تمرین شباهت زیادی به محیط واقعی کار دارد (تولی و وود<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱) یا به‌عبارت بهتر، فرد بهتر می‌تواند خود را در آن به نمایش بگذارد و خود را ارائه کند (شلنکر<sup>۹</sup>، ۲۰۰۳). در تمرین شبیه‌سازی بحث‌گروهی بدون رهبر، چندین شرکت‌کننده به‌صورت گروهی در یک زمان و در یک موقعیت، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. در این تمرین، شرکت‌کنندگان به‌صورت گروهی به‌حل مشکل ارائه شده می‌پردازند و هم‌زمان، رفتار آن‌ها توسط ارزیابان آموزش‌دیده مورد مشاهده و ارزیابی قرار می‌گیرد. در این

1. Schollaert & Lievens
2. Arthur & Villado
3. Empowerment
4. Role Play
5. Leaderless Group Discussion (LGD)
6. Case study
7. Fishbein & Azjen
8. Tolley & Wood
9. Schlenker

تمرین نیز توجه به متناسب بودن این تمرین با شرایط واقعی شغل مهم است (استامولیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). در تمرین مطالعه موردی، شرکت کنندگان اطلاعاتی در مورد مشکلات سازمان به صورت مکتوب دریافت می کنند و سپس از آن ها خواسته می شود که توصیه های لازم برای حل مشکلات را برای مدیران رده بالا، بنویسند. این مشکلات ممکن است مرتبط به امور مالی، سیستمی و یا تحلیل فرایندهای سازمانی باشد. خروجی این تمرین، یک گزارش مکتوب است که می توان هم از لحاظ ظاهر و هم از لحاظ محتوا مورد ارزیابی قرار داد (هال، ۲۰۱۰).

به طور خلاصه می توان بیان کرد که کانون های ارزیابی وظیفه محور، بر اهمیت تمرین های شبیه سازی به عنوان سنجش های اصلی رفتارهای مرتبط با شغل، تاکید دارند. در واقع می توان بیان کرد که تمرین های مرتبط با شغل (نمونه های کاری) و تحلیل شغل در کانون های ارزیابی وظیفه محور از جمله اصول اصلی این نوع از کانون های ارزیابی هستند. در مقابل در کانون های ارزیابی بعد محور، تمرین ها به عنوان ابزاری جهت سنجش شایستگی مورد استفاده قرار می گیرند (آرتور و ویلادو، ۲۰۰۸). علاوه بر این، با رقابتی شدن فضای کار و همچنین افزایش مرادوات تجاری با جهان مسئله شناخت و به کارگیری استراتژی توسط مدیران هر روز جدی تر می شود. در فضای پرقابیت امروز، بقا و رشد سازمان ها و بنگاه ها مستلزم داشتن مزیت رقابتی است و رویکردی که قادر است برای سازمان ها مزیت رقابتی خلق کند، توانمندسازی<sup>۲</sup> است. چرا که مدیران با شایستگی توانمندسازی بالا، عملکرد مؤثرتری خواهند داشت. مفهوم توانمندسازی یک سازه بسیار مهم است، زیرا می تواند نتایج مثبت تاثیرگذاری داشته باشد که هم به سازمان و هم به افراد سازمان منفعت برساند (لیدن و توکسبری<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵). در واقع توانمندسازی یکی از راهبردهای اثرگذار بر توسعه و بهسازی نیروی انسانی (دهقانی، قارونی و عربزاده، ۲۰۱۴) و فرایندی است که در آن سازمان یا مدیر سازمان، برای کارکنان توان و قدرت ایجاد می کند (ییم هانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). توانمندسازی کارکنان به این معناست که یک کارکن بدون این که تهدیدی برای اهداف و مقاصد سازمان پیش آید، فرصتی برای کارآفرینی در شغل خود پیدا کند (توسوولد، هوی و لو<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸). اسپریتزر (۱۹۹۵) توانمندسازی در محل کار را با چهار عامل تعریف می کند: الف) احساس موثر بودن<sup>۶</sup> (احساس تاثیرگذاری بر نتایج سازمان)، ب) صلاحیت<sup>۷</sup> (فرد به

1. Stamoulis
2. Empowerment
3. Liden & Tewksbury
4. Yim Hong
5. Tjosvold, Hui, & Law
6. Impact
7. Competence

تاثیر ایفای نقش و شباهت تمرین‌های شبیه‌سازی در کانون‌های ارزیابی...

توانمندی‌هایش در انجام موفقیت‌آمیز وظایف مربوط به کار، اعتقاد دارد، (ج) احساس معنی‌داری<sup>۱</sup> (یعنی درجه‌ای که کارکنان به معنای نقش کار خود دست می‌یابند و یا ارزش افراد از اهداف کاری) و (د) احساس حق انتخاب<sup>۲</sup> و خودمختاری<sup>۳</sup> در تصمیم‌گیری‌های کاری (خودمختاری در تصمیم‌گیری‌های سازمانی) است (جوو و شیم<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰؛ پراتی و زانی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶).

بنابراین با توجه به پیشرفت و تغییر رو به رشد دنیای اطراف و گسترش عوامل اثرگذار بر عملکرد یک سازمان، توجه به انتخاب مدیران توانا افزایش یافته است و در راستای آن شناسایی افراد مناسب برای پست‌های مدیریتی، مورد علاقه سازمان‌ها و پژوهشگران قرار گرفته است. به دنبال این نیاز، طراحی و اجرای برنامه‌هایی مطرح شد که بتواند بادقت بالایی مدیران شایسته و در سطح بالاتر، افراد با توانایی مدیریت را شناسایی کند. و همان‌طور که بیان شد، یکی از رایج‌ترین و مناسب‌ترین این روش‌ها، کانون ارزیابی است. بنابراین توجه به نوع کانون ارزیابی (بعدمحور و وظیفه‌محور) و طراحی تمرین‌های شبیه‌سازی بسیار اهمیت دارد و باید به تمامی جوانب و مزایا و معایب اجرای تمرین‌های شبیه‌سازی و کانون ارزیابی توجه ویژه داشت. بر این اساس، در پژوهش حاضر به بررسی فرضیه‌های زیر می‌پردازیم:

فرضیه اول: در کانون ارزیابی بعدمحور، بین تمرین‌های شبیه‌سازی بالا، متوسط و پایین در توانمندسازی کارکنان تفاوت وجود دارد.

فرضیه دوم: در کانون ارزیابی وظیفه‌محور، بین معرف بودن تمرین‌های شبیه‌سازی و معرف نبودن تمرین‌های شبیه‌سازیدر توانمندسازی کارکنان تفاوت وجود دارد.

## روش پژوهش

طرح پژوهش یک طرح عاملی  $3 \times 2$  با دو عامل بین آزمودنی است که دارای دو سطح متغیر اولی متغیر آزمایشی (تمرین‌های شبیه‌سازی که از نظر شبیه‌سازی موقعیت با شرایط شغلی به سه سطح بالا، متوسط و پایین تقسیم‌بندی می‌شوند) و دومی متغیر تخصیصی (معرف بودن و معرف نبودن تمرین‌های شبیه‌سازی) است. پژوهش حاضر یک طرح شبه آزمایشی است که از سه سطح RCT فقط متغیر R به صورت تصادفی انتصاب یافته‌اند اما به صورت تصادفی انتخاب نشده‌اند. داده‌ها توسط نرم‌افزار SPSS و آزمون کروسکال-والیس مورد تحلیل قرار گرفت.

1. Meaningfulness
2. Self Determination
3. Autonomy
4. Joo & Shim
5. Prati & Zani

جامعه پژوهش شامل کلیه مدیران پایه ۱۷ به بالا (منظور از پایه همان رتبه یا گرید سازمانی افراد در سازمان است که بر اساس یک سری استانداردهای تعریف شده به افراد داده می‌شود) در یک شرکت صنعتی بود. از میان مدیران پایه ۱۷ به بالا، مدیرانی که بعد و شایستگی مورد سنجش در کانون ارزیابی یعنی توانمندسازی در شغل و سمت آن‌ها، برجسته و مورد اهمیت بود، به صورت هدفمند انتخاب شدند. برای شرکت در پژوهش گواهی شرکت در کارگاه کانون ارزیابی به عنوان پاداش به آنان داده شد تا انگیزه برای تلاش در کانون ارزیابی داشته باشند. هم‌چنین یک جلسه توجیهی برای شرکت‌کنندگان شامل توضیح مختصری از روش شبیه‌سازی سازمانی، هدف اجرای شبیه‌سازی، ماهیت تمرین‌ها، نقش ارزیاب و بعد مورد ارزیابی برگزار شد (کولک، بورن و در فلییر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳) تا بتوانند به درستی در کانون ارزیابی عمل کرده و اطلاعات خود را در اختیار بگذارند. هم‌چنین شرکت‌کنندگان به محض اعلام عدم رضایت از فرایند پژوهش، می‌توانستند همکاری خود را با پژوهش ادامه ندهند. نمونه پژوهش شامل ۲۴ نفر از مدیران پایه ۱۷ به بالا بود که به صورت هدفمند با توجه به جدول مورفی و میورز<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) انتخاب شدند که همگی آن‌ها مرد هستند. باتوجه به این‌که در پیشینه پژوهش‌های AC در ایران که همگی در دانشگاه اصفهان انجام شده (اسدی، ۱۳۹۴؛ قدیمی، ۱۳۹۴؛ خشوعی، ۱۳۹۱؛ مساح، ۱۳۹۱؛ حسن زاده، ۱۳۹۶؛ خبیری، ۱۳۹۶) برای توان آماری ۰/۸ و  $d=1/31$  ( $r^2=0/30$ ) مقدار  $V_2=21$  به دست می‌آید و  $V_1=2$  است، مقدار  $N=V_1+V_2+1=24$  است (طبق مقدار  $d$  و  $r^2$  که نشان‌دهنده اندازه اثر<sup>۳</sup> (EF) هستند، مقدار  $V_2$  که تعداد آزمودنی‌ها است و مقدار  $V_1$  که بیانگر درجه آزادی است از طریق جدول مورفی و میورز به دست آمده و بعد از جایگذاری در فرمول، مقدار حجم نمونه به دست می‌آید).

## ابزار پژوهش

**تمرین‌های شبیه‌سازی:** این تمرین‌ها براساس نیاز و ویژگی‌های سازمانی و پاسخ ارزیابان، کارشناسان موضوع مورد مطالعه و مدیران به پرسش‌نامه‌ای بر مبنای مناسب بودن هر تمرین برای هر بعد فرعیو هر وظیفه، طراحی می‌شوند بنابراین باتوجه به هدف پژوهش، میزان وفاداری و شبیه‌سازی تمرین شبیه‌سازی، نوع کانون ارزیابی و ماهیت هر تمرین در پژوهش حاضر از سه نوع تمرین شبیه‌سازی ایفای نقش (در این تمرین شرکت‌کننده با فرد دیگری که نقش یک زبردست، همکار یا مشتری را ایفا می‌کند، تک به تک به گفتگو می‌پردازد)، بحث گروهی بدون

1. Kolk, Born & Der Flier
2. Myers
3. Effect Size



تاثیر ایفای نقش و شباهت تمرین‌های شبیه‌سازی در کانون‌های ارزیابی...

رهبر (در این تمرین شبیه‌سازی، مشکل به‌صورت مکتوب و در حدود یک یا دو صفحه تدوین و در اختیار شرکت‌کنندگان قرار می‌گیرد. سپس از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود که در مدت زمان معینی با افراد دیگر گروه به‌منظور حل مشکل به بحث و تبادل نظر بپردازند) و مطالعه موردی (در این تمرین محتوای اطلاعاتی در اختیار شرکت‌کننده قرار می‌گیرد تا وی از طریق آن مشکل سازمانی شرح داده شده را مطالعه کند و سپس از وی خواسته می‌شود مجموعه‌ای از راه-حل‌ها را برای مدیریت صحیح‌تر در این شرایط ارائه دهد) استفاده شد. یکی از مهم‌ترین موارد مرتبط با صحت نتایج کانون ارزیابی، ویژگی‌های روان‌سنجی آن یعنی استانداردسازی، پایایی<sup>۱</sup> و اعتبار (روایی)<sup>۲</sup> است (پوتکا و ساکت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰؛ خشوعی، ۱۳۹۳).

استانداردسنجی کانون ارزیابی اشاره به‌وجود دستورالعمل‌های واضح برای شرکت‌کننده، ارزیاب، ایفاگر نقش و شخص منبع دارد (تورنتن و مولر- هانسون، ۲۰۰۴). براساس فرم بازخورد افراد در گزینش و آموزش ارزیاب، ایفاگر نقش و شخص منبع از مؤثر بودن آموزش‌ها و عدم مبهم بودن روندکار، اطمینان حاصل می‌کنند. هم‌چنین در مرحله اجرای آزمایشی و اجرای کانون ارزیابی از شرکت‌کنندگان، ارزیاب، ایفاگر نقش و شخص منبع بازخورد دریافت می‌شود تا از اثربخش بودن اجرا و تمرین‌ها اطمینان حاصل شود. بنابراین در پژوهش حاضر بر اساس آنچه بیان شد، بحث استانداردسازی کانون ارزیابی رعایت شده است. پایایی در تمرین شبیه‌سازی کانون ارزیابی از طریق توافق بین ارزیابان مختلف به‌دست می‌آید (تورنتن و راپ، ۲۰۰۶). تحقیقات مختلف بیانگر وجود پایایی مطلوب بین ارزیابان است (جانسن، لیوینز و کلیمن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱؛ کراس و گبرت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳؛ دایان، فاکس و کاستن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸؛ تزینر و دولان<sup>۷</sup>، ۱۹۸۲؛ لانس، فوستر، نمت، گنتری و درولینگر<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷). در پژوهش حاضر نیز پایایی تمرین‌های شبیه‌سازی از طریق توافق بین ارزیابان مختلف (۱۲ نفر ارزیاب) از طریق تاو کندال مورد بررسی قرار گرفت. به این ترتیب که در هر یک از تمرین‌ها، ارزیابی‌شونده‌ها علاوه بر نمره مقیاس‌ها به صورت رتبه‌ای مقایسه شده و توافق رتبه‌های ارزیابی‌کنندگان برابر ۰/۹۴ بود که نشان‌دهنده پایایی مطلوب است. مفهوم اعتبار در کانون ارزیابی، به این معناست که نمرات آزمون، ارتباطی بین عملکرد آزمون و عملکرد شغل نشان می‌دهد (لیوینز، ۲۰۰۹). در ادامه به بررسی هریک از اعتبارها در پژوهش به‌صورت مجزا،

1. Reliability
2. Validity
3. Putka & Sackett
4. Jansen, Lievens & Kleinmann
5. Krause & Gebert
6. Dayan, Fox & Kasten
7. Tziner & Dolan
8. Lance, Foster, Nemeth, Gentry & Drollinger

اشاره می‌شود. اعتبار صوری یا وفاداری اشاره دارد به شباهت ظاهری تمرین‌های شبیه‌سازی با موقعیت موجود در شغل و سازمان مورد هدف (خشوعی، ۱۳۹۳). در پژوهش حاضر، اعتبار صوری با توجه به این‌که تحلیل عملکرد شغل<sup>۱</sup> (FJA) مبنای ساخت تمرین‌های شبیه‌سازی کانون ارزیابی وظیفه‌محور بوده است، در سطح بالایی است. تمرین‌های شبیه‌سازی به دلیل این‌که بر اساس تحلیل وظیفه انجام می‌گیرند، معمولاً دارای شباهت ظاهری زیادی هستند. در ارتباط با کانون‌های ارزیابی بعدمحور، تحقیقات، اعتبار صوری این روش را معمولاً پایین‌تر از کانون‌های ارزیابی وظیفه‌محور می‌دانند (به علت شباهت ظاهری تمرین‌ها و ابعاد مورد نظر در کانون ارزیابی با شغل مورد هدف) (کاسیوو آگوینیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵؛ تورنتن و مولر-هانسون، ۲۰۰۴). اعتبار محتوا<sup>۳</sup> تمرین‌های شبیه‌سازی اشاره دارد به مرتبط بودن محتوای تمرین‌ها، ابعاد و وظایف موجود در آن با شغل مورد هدف (تورنتن و گیبونز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). نتایج تحقیقات بیانگر وجود اعتبار محتوایی در کانون‌های ارزیابی است (اسکولاثر تو لیوینز، ۲۰۱۱). اعتبار محتوا در پژوهش حاضر به این صورت مورد بررسی قرار گرفت که تمام دامنه توانمندسازی در مصاحبه با سرپرستان همان مشاغل و افراد شاغل در آن شغل را به دست آورده و سپس بر اساس اطلاعاتی که کسب شد، تمرین‌هایی که کاملاً مرتبط بود برای توانمندسازی ساخته شد. در بعضی از مشاغل توانمندسازی بیشتر و در برخی کمتر بود. اما در هر حال، مشاغل هدفی انتخاب شدند که توانمندسازی در آن‌ها اهمیت بیشتری داشت. تمرین‌های شبیه‌سازی را نمی‌توان کاملاً مرتبط با فقط یک شغل ساخت زیرا قضاوت در مورد توانمندی‌های افراد هنگامی بهتر صورت می‌گیرد که قضاوت از بیرون سیستم و نه در درون سیستم باشد. با این حال کلیه تمرین‌های شبیه‌سازی با وفاداری نسبتاً بالایی به مشاغل مدیریت ساخته شد، هر چند این وفاداری کامل نبود.

**پرسشنامه توانمندسازی:** پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) شامل چهار بعد شایستگی، خودمختاری، موثر بودن و معنی‌دار بودن و شامل ۱۲ سوال است. هدف از این پرسش-نامه مشخص کردن جایگاه فرد ارزیابی‌شونده در چهار بعد شایستگی (یعنی اعتقاد فرد به توانمندی‌هایش در انجام موفقیت‌آمیز وظایف مربوط به کار)، خودمختاری (مسئولیت‌پذیری برای فعالیت‌هایی که فرد در شغل انجام می‌دهد یا خودمختاری در محل کار)، موثر بودن (درجه‌ای که کارکنان باور دارند که می‌توانند بر نتایج سازمان تاثیر داشته باشند) و معنی‌دار بودن (درجه-ای که کارکنان به معنای نقش کار خود دست می‌یابند و یا ارزش افراد از اهداف کاری) است.

1. Functional Job Analysis
2. Cascio & Aguinis
3. Content validity
4. Gibbons
5. Spertizer

تاثیر ایفای نقش و شباهت تمرین‌های شبیه‌سازی در کانون‌های ارزیابی...

حداقل نمره در بعد توانمندسازی ۱۲ و حداکثر نمره ۶۰ است. نمره‌گذاری پرسشنامه به این صورت است که برای مولفه موثر بودن گویه‌های ۴،۹،۱۲، برای مولفه خودمختاری گویه‌های ۳،۸،۱۰، برای مولفه شایستگی گویه‌های ۲،۵،۷ و برای مولفه معنی‌داری گویه‌های ۱،۶،۱۱ مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در پژوهش حاضر نمره کلی فرد برای سنجش توانمندسازی استفاده شده است. و پرسش‌ها بامقیاس ۵ درجه‌ای لیکرتی (از ۱=بسیار مخالف تا ۵=بسیار موافق) تنظیم شده است. پایایی این پرسشنامه توسط اسپریتزر، ۰/۸۵ گزارش شده است. که در پژوهش حاضر پایایی بازآزمایی آن ۰/۸۳، پایایی آلفای کرونباخ ۰/۸۱ و ضریب اعتبار ۰/۶۹ بوده است.

### شبیه اجرای پژوهش

در پژوهش حاضر، قبل از اجرای کانون ارزیابی و قرار گرفتن شرکت‌کنندگان در تمرین‌های شبیه‌سازی، ارزیابان که گروهی از روان‌شناسان صنعتی و سازمانی بودند در طی یک دوره مورد آموزش قرار گرفتند (تعداد ۱۲ نفر ارزیاب). در این دوره آن‌ها با روش‌های تحلیل شغل عملکردی<sup>۱</sup>، مصاحبه موقعیتی، و مطالعه سوگیری‌ها و خطاها در روان‌شناسی اجتماعی و بحث گروهی آموزش دیدند. پس از آن، کانون ارزیابی و تمرین‌ها به آن‌ها آموزش داده شد و سپس مراحل اجرای کانون ارزیابی هم به صورت عملی و هم نظری آموزش داده شد و خودارزیابان در برخی از تمرین‌ها شرکت و ارزیابی شدند. در پایان برای نزدیک‌تر کردن دیدگاه آنان روش‌های چارچوب مرجع<sup>۲</sup> به آن‌ها آموزش داده شد تا بتوانند به درستی بعد مورد نظر را شناسایی کنند. در پژوهش حاضر، بعد مورد ارزیابی در کانون ارزیابی بعدمحور، توانمندسازی بود.

اگرچه در روش کانون ارزیابی بعدمحور، به تحلیل وظایف نیز پرداخته می‌شود ولی این تحلیل در روش کانون ارزیابی وظیفه‌محور نقش اساسی‌تری دارد. در مورد کانون ارزیابی بعدمحور، تحلیل شغل براساس O\*NET انجام گرفت. زیرا همان‌طور که گفته شد در کانون ارزیابی بعدمحور، به ارزیابی و سنجش صفات، شایستگی‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز برای انجام موفقیت‌آمیز شغل می‌پردازند، بنابراین براساس تحلیل شغل O\*NET می‌توان به اطلاعات مرتبط با شغل و ویژگی‌های فردی مورد نیاز برای شغل دست یافت (اسپکتور، ۱۳۸۷). با توجه به این که در پژوهش حاضر بعد مورد سنجش در کانون ارزیابی بعدمحور، توانمندسازی است و هدف بررسی تفاوت میان میزان شبیه‌سازی تمرین‌های شبیه‌سازی با موقعیت شغلی است، لذا از طریق تحلیل شغل O\*NET، سمت‌هایی که بعد توانمندسازی در آن‌ها اهمیت داشت و پیش‌بینی‌کننده

1. Functional Job Analysis (FJA)
2. Frame of reference

موفقیت افراد در آن سمت‌ها بود شناسایی شدند و تمرین‌های شبیه‌سازی براساس نزدیک بودن به بعد توانمندسازی (به گونه‌ای که سناریوی شبیه‌سازی شده بتواند به راحتی بعد توانمندسازی را بسنجد) و دور بودن از بعد توانمندسازی طراحی شدند. در مورد کانون ارزیابی وظیفه‌محور چون نیازی به شناسایی و سنجش صفات و شایستگی‌ها نیست، بلکه مهم ارزیابی این موضوع است که فرد وظایف مهمی که در شغل با آن‌ها مواجه می‌شود را چگونه انجام می‌دهد، بنابراین تحلیل شغل براساس تحلیل عملکرد شغلی (FJA) انجام گرفت، زیرا این روش تحلیل شغل، بر وظایف کاری متمرکز است. در نتیجه طبق تحلیل عملکرد شغلی، سمت‌های یکسانی انتخاب شده و مورد تحلیل قرار گرفتند تا از بین آن‌ها اهداف، نتایج و وظایف رفتاری سمت‌ها مشخص شود و طبق آن‌ها تمرین‌های شبیه‌سازی برای آن‌ها طراحی شوند. بنابراین یکسری تمرین‌های شبیه‌سازی نزدیک به وظایف مشاغل مورد هدف طراحی شد (برای معرف بودن تمرین‌های شبیه‌سازی) و یکسری تمرین‌های شبیه‌سازی دور از وظایف مشاغل مورد هدف ساخته شد (برای معرف نبودن تمرین‌های شبیه‌سازی). هم‌چنین به منظور تحلیل وظایف در ابتدا از طریق بررسی شرح شغل و مصاحبه با کارشناسان موضوع مورد مطالعه، فهرستی از وظایف و موقعیت‌ها در شغل مورد نظر تهیه می‌شود و سپس این لیست در اختیار افرادی که در سمت مورد نظر قرار دارند و سرپرستان گذاشته می‌شود تا سه مورد زیر در رابطه با هر وظیفه مشخص شود: الف) سهم وظیفه در انجام موفقیت‌آمیز یک عملکرد چقدر است؟ ب) میزان زمان صرف شده بر روی این وظیفه در مقایسه با دیگر وظایف لیست شده، چه میزان است؟ ج) اهمیت داشتن توانایی لازم در انجام درست وظیفه ذکر شده برای ورود به شغل به چه میزان است؟ در نهایت براساس نتایج به دست آمده، وظایف محوری مشخص می‌شود. در مرحله آخر از طریق مصاحبه با کارشناس موضوع مورد مطالعه، لیستی از فعالیت‌هایی که برای تکمیل موفقیت‌آمیز وظیفه به صورت معمول انجام می‌شود، تهیه خواهد شد (لوری، ۱۹۹۷).

## یافته‌های پژوهش

نمونه پژوهش مدیران مردهایی هستند که از نظر رتبه‌بندی سازمانی، پایه ۱۷ به بالا هستند که به منظور موفقیت در سمت خود نیازمند شایستگی توانمندسازی هستند. شرکت‌کنندگان باتوجه به نوع کانون ارزیابی در تمرین‌های شبیه‌سازی مختلف مورد ارزیابی قرار گرفتند که نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است. میانگین سنی نمونه پژوهش، ۳۹/۴۵ سال با انحراف معیار ۴/۸۳ و میانگین سنوات استخدام آن‌ها ۱۵/۹۳ با انحراف معیار ۷/۶۲ است. در جدول ۱، یافته‌های توصیفی متغیرهای پژوهش آورده شده است.

تاثیر ایفای نقش و شباهت تمرین‌های شبیه‌سازی در کانون‌های ارزیابی...

جدول ۱. نتایج یافته‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

توانمندسازی			متغیر		
انحراف استاندارد	میانگین	تعداد			
۳/۳۰ ۲/۷۰	۲۳/۲۵ ۲۲	۴ ۴	معرف بودن تمرین‌ها معرف نبودن تمرین‌ها	تمرین‌های شبیه‌سازی بالا	مطالعه اول (کانون ارزیابی بعدمحور)
۲/۵۰ ۱/۷۰	۲۰/۲۵ ۲۰/۷۵	۴ ۴	معرف بودن تمرین‌ها معرف نبودن تمرین‌ها	تمرین‌های شبیه‌سازی متوسط	
۱/۷۰ ۲/۰۶	۱۷/۷۵ ۱۶/۲۵	۴ ۴	معرف بودن تمرین‌ها معرف نبودن تمرین‌ها	تمرین‌های شبیه‌سازی پایین	
۳/۰۹ ۲/۸۷	۱۹/۷۵ ۱۶/۲۵	۴ ۴	معرف بودن تمرین‌ها معرف نبودن تمرین‌ها	تمرین‌های شبیه‌سازی بالا	مطالعه دوم (کانون ارزیابی وظیفه‌محور)
۲/۸۷ ۳/۷۷	۱۸/۷۵ ۱۶/۷۵	۴ ۴	معرف بودن تمرین‌ها معرف نبودن تمرین‌ها	تمرین‌های شبیه‌سازی متوسط	
۲/۲۱ ۱/۵۰	۱۶/۷۵ ۱۵/۲۵	۴ ۴	معرف بودن تمرین‌ها معرف نبودن تمرین‌ها	تمرین‌های شبیه‌سازی پایین	

در جدول ۱، میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش گزارش شده است. همان‌طور که دیده می‌شود هم در مطالعه اول (کانون ارزیابی‌بعدمحور) و هم در مطالعه دوم (کانون ارزیابی وظیفه‌محور)، بیشترین میزان میانگین مربوط به تمرین‌های شبیه‌سازی بالا و معرف بودن تمرین‌های شبیه‌سازی و کمترین میزان میانگین مربوط به تمرین‌های شبیه‌سازی پایین و معرف نبودن تمرین‌های شبیه‌سازی است.

پیش از آزمون فرضیه‌های پژوهش، به بررسی رعایت پیش‌فرض‌های نرمال بودن توزیع نمرات پرداخته شد نرمال بودن توزیع نمرات با استفاده از آزمون شاپیرو-ویلک<sup>۱</sup> بررسی و نتایج آن در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. نتایج آزمون شاپیرو-ویلک برای بررسی نرمال بودن توزیع نمرات

معناداری	درجه آزادی	آماره	متغیر	
۰/۲۶	۸	۰/۸۹	تمرین‌های شبیه‌سازی بالا	مطالعه اول
۰/۶۰	۸	۰/۹۳	تمرین‌های شبیه‌سازی متوسط	
۰/۷۷	۸	۰/۹۵	تمرین‌های شبیه‌سازی پایین	
۰/۵۴	۸	۰/۹۳	تمرین‌های شبیه‌سازی بالا	مطالعه دوم
۰/۱۸	۸	۰/۸۸	تمرین‌های شبیه‌سازی متوسط	
۰/۲۴	۸	۰/۸۹	تمرین‌های شبیه‌سازی پایین	

بر اساس یافته‌های جدول ۲، پیش‌فرض نرمال بودن توزیع نمرات در متغیرهای تمرین‌های شبیه‌سازی بالا، متوسط و پایین رعایت شده است. هرچند هنگام بودن داده‌ها با آزمون شاپیرو-ویلک تایید می‌گردد اما به دلیل آن که این آزمون به شدت به حجم نمونه حساس است<sup>۲</sup>، بنابراین خطای نوع دوم در آن افزایش می‌یابد در نتیجه نمی‌توان فرض هنگام بودن داده‌ها را پذیرفت و باید در نمونه‌های کوچک از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده شود که در این پژوهش باید از آزمون کروسکال-والیس<sup>۳</sup> استفاده کرد.

در جدول ۳، یافته‌های مربوط به آزمون کروسکال-والیس بررسی تفاوت بین تمرین‌های شبیه‌سازی بالا، متوسط و پایین در توانمندسازی کارکنان و معرف بودن تمرین‌های شبیه‌سازی و معرف نبودن تمرین‌های شبیه‌سازی در توانمندسازی کارکنان آورده شده است.

1. Shapiro-Wilk

۲. فرض صفر در آزمون شاپیرو-ویلک برابر بودن توزیع داده‌ها با توزیع هنگام است.

3. Kruskal-Wallis

جدول ۳. نتایج آزمون کروسکال والیس

معناداری	درجه آزادی	مجذور خی	رتبه میانگین	تعداد	گروه‌ها	متغیر وابسته	
۰/۰۰۲	۲	۱۲/۴۹۲	۱۷/۹۴	۸	تمرینات شبیه-سازی بالا	توانمندسازی کارکنان	مطالعه اول
			۱۳/۸۱	۸	تمرینات شبیه-سازی متوسط		
			۵/۷۵	۸	تمرینات شبیه-سازی پایین		
۰/۶۶۳	۱	۰/۱۹۰	۱۳/۱۳	۱۲	معرف بودن تمرین‌ها	توانمندسازی کارکنان	
			۱۱/۸۸	۱۲	معرف نبودن تمرین‌ها		
۰/۳۵۸	۲	۲/۰۵۵	۱۴/۳۸	۸	تمرینات شبیه-سازی بالا	توانمندسازی کارکنان	مطالعه دوم
			۱۳/۴۴	۸	تمرینات شبیه-سازی متوسط		
			۹/۶۹	۸	تمرینات شبیه-سازی پایین		
۰/۰۲۷	۱	۴/۸۹۴	۱۵/۶۳	۱۲	معرف بودن تمرین‌ها	توانمندسازی کارکنان	
			۹/۳۸	۱۲	معرف نبودن تمرین‌ها		

فرضیه اول: در کانون ارزیابی بعدمحور، بین تمرین‌های شبیه‌سازی بالا، متوسط و پایین در توانمندسازی کارکنان تفاوت وجود دارد.

فرضیه دوم: در کانون ارزیابی وظیفه‌محور، بین معرف‌بودن تمرین‌های شبیه‌سازی و معرف‌نبودن تمرین‌های شبیه‌سازی در توانمندسازی کارکنان تفاوت وجود دارد.

برطبق یافته‌های جدول ۳، نتایج آزمون ناپارامتری کروسکال والیس نشان می‌دهد که سطح معناداری این آزمون برای نوع شبیه‌سازی تمرین‌ها کمتر از ۰/۰۵ است و در نتیجه در کانون ارزیابی بُعد محور بین گروه‌های تمرین‌های شبیه‌سازی شده بالا، متوسط و پایین از نظر توانمندسازی کارکنان تفاوت معناداری وجود دارد ( $P < 0.05$ ). هم‌چنین، نتایج آزمون برای معرف بودن تمرین‌ها نشان می‌دهد که سطح معناداری این آزمون بیشتر از ۰/۰۵ است و در

نتیجه در کانون ارزیابی بُعد محور بین معرف و غیر معرف بودن تمرین‌ها از نظر توانمندسازی کارکنان تفاوت معناداری وجود ندارد ( $P > 0/05$ ). در نتیجه این یافته‌ها فرضیه ۱ و ۲ برای نوع شبیه‌سازی تمرین‌ها (بالا، متوسط، پایین) تایید می‌شود.

باتوجه به معناداری تفاوت سه گروه تمرین‌های شبیه‌سازی بالا، متوسط و پایین از نظر توانمندسازی کارکنان، برای بررسی ریشه تفاوت‌ها، از آزمون مقایسه زوجی یومان‌ویتنی استفاده شد. در جدول ۴، نتایج مقایسه زوجی تمرین‌های شبیه‌سازی بالا، متوسط و پایین در توانمندسازی کارکنان در مطالعه اول ارائه شد.

جدول ۴. نتایج آزمون یومان‌ویتنی برای مقایسه زوجی تمرین‌های شبیه‌سازی بالا،

متوسط و پایین در توانمندسازی

معناداری	Z	یومان ویتنی	جمع رتبه ها	رتبه میانگین	تعداد	گروه‌ها	متغیر وابسته
۰/۰۹۷	-۱/۶۵۷	۱۶/۵۰	۸۳/۵۰	۱۰/۴۴	۸	شبیه‌سازی بالا	توانمندسازی کارکنان
			۵۲/۵۰	۶/۵۶	۸	شبیه‌سازی متوسط	
۰/۰۰۳	-۲/۹۶۵	۴	۹۶	۱۲	۸	شبیه‌سازی بالا	توانمندسازی کارکنان
			۴۰	۵	۸	شبیه‌سازی پایین	
۰/۰۰۶	-۲/۷۵۵	۶	۹۴	۱۱/۷۵	۸	شبیه‌سازی متوسط	توانمندسازی کارکنان
			۴۲	۵/۲۵	۸	شبیه‌سازی پایین	

نتایج جدول ۴، برای مقایسه زوجی گروه‌های تمرین‌های شبیه‌سازی بالا و متوسط در متغیر توانمندسازی کارکنان نشان می‌دهد که معناداری آزمون بیشتر از ۰/۰۵ است، در نتیجه گروه‌های تمرین‌های شبیه‌سازی بالا و متوسط از نظر توانمندسازی کارکنان با یکدیگر تفاوت معناداری ندارند ( $P > 0/05$ ). همچنین، در ردیف دوم جدول، نتایج آزمون یومان‌ویتنی برای مقایسه زوجی گروه‌های تمرین‌های شبیه‌سازی بالا و تمرین‌های شبیه‌سازی پایین در متغیر توانمندسازی کارکنان نشان می‌دهد که معناداری آزمون کمتر از ۰/۰۵ است، در نتیجه گروه‌های تمرین‌های شبیه‌سازی بالا و پایین از نظر توانمندسازی کارکنان با یکدیگر تفاوت معناداری دارند ( $P < 0/05$ ). به‌علاوه، در ردیف سوم جدول، نتایج آزمون یومان‌ویتنی برای مقایسه زوجی گروه‌های تمرین‌های شبیه‌سازی متوسط و تمرین‌های شبیه‌سازی پایین در متغیر توانمندسازی کارکنان نشان می‌دهد که معناداری آزمون کمتر از ۰/۰۵ است، در نتیجه گروه‌های تمرین‌های شبیه‌سازی متوسط و پایین از نظر توانمندسازی کارکنان با یکدیگر تفاوت معناداری دارند ( $P < 0/05$ ).



## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تفاوت بین شبیه‌سازی تمرین‌های شبیه‌سازی و معرف بودن و معرف نبودن تمرین‌های شبیه‌سازی در دو نوع کانون ارزیابی بعدمحور و وظیفه‌محور انجام گرفت. اولین فرضیه پژوهش این بود که در کانون ارزیابی بعدمحور، هر چقدر میزان شبیه‌سازی تمرین‌های طراحی شده بیشتر باشد، عملکرد افراد در کانون ارزیابی بهتر است. همان‌طور که دیده شد، نتایج فرضیه اول پژوهش را تایید کرد. یعنی بین شبیه‌سازی تمرین‌های شبیه‌سازی در کانون ارزیابی بعدمحور تفاوت وجود دارد و هرچقدر شبیه‌سازی تمرین‌های شبیه‌سازی بیشتر باشد، عملکرد افراد در کانون ارزیابی بعدمحور بهتر می‌شود. به این معنا که در کانون ارزیابی بعدمحور، افراد با قرار گرفتن در تمرین شبیه‌سازی ایفای نقش (تمرین شبیه‌سازی که شبیه‌سازی بالایی نسبت به تمرین‌های دیگر دارد)، عملکرد بهتری در کانون دارند.

همان‌طور که بیان شد در کانون‌های ارزیابی بعدمحور، ابعاد و شایستگی‌ها اهمیت دارند (هال، ۲۰۱۰) و اولین گام انجام تحلیل شغل به‌منظور تعیین ابعاد یا شایستگی‌های موردنیاز برای انجام موفقیت‌آمیز شغل مورد هدف است و سپس طراحی تمرین‌های شبیه‌سازی به‌گونه‌ای که بتوان بعد موردنظر را مورد ارزیابی قرار داد (آرتور و ویلادو، ۲۰۰۸). بنابراین تمرین‌های شبیه‌سازی باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که آن موقعیت بتواند، ابعاد رفتاری مرتبط با شغل مربوطه را آشکار سازد (تورنتن و مولر-هانسون، ۲۰۰۴؛ تورنتن و راپ، ۲۰۰۶) و ارزیابان بتوانند بعد موردنظر را در آن موقعیت به‌خوبی ارزیابی کنند. بنابراین توجه به میزان شبیه‌سازی تمرین‌های شبیه‌سازی با موقعیت شغلی فرد بسیار اهمیت دارد. هم‌چنین باتوجه به این که در کانون ارزیابی بعدمحور، واکنش رفتاری افراد مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد (دلپرادو و میگلی، ۱۹۹۲؛ میشل، ۱۹۸۴) و براساس این که در تمرین شبیه‌سازی ایفای نقش، ایفاگر نقش فعالانه به ایفای نقش می‌پردازد و منجر به واکنش در افراد می‌شود و در واقع هر نقش هم پاسخی است به نگرش قبلی طرف و هم محرکی برای واکنش بعدی (روش بلاو اسپنله، ۱۳۷۲) و نقش با موقعیت تعامل یک به یک دارد، در نتیجه شرایط شغلی باید به گونه‌ای شبیه‌سازی شود که فرد کاملاً در آن موقعیت درگیر شده و بتواند در موقعیت‌های مختلف بعد موردنظر (که در پژوهش حاضر توانمندسازی بود) را نشان داده و مورد ارزیابی قرار گیرد. بنابراین در طراحی و ساخت تمرین‌های شبیه‌سازی در کانون ارزیابی بعدمحور باید به میزان شبیه‌سازی تمرین‌ها بسیار توجه کرد زیرا این مولفه در این نوع از کانون ارزیابی بسیار حائز اهمیت است. زیرا در هر کانون ارزیابی، قسمتی به‌عنوان تمرین‌های شبیه‌سازی وجود دارد. اگرچه این تمرین‌های شبیه‌سازی و سناریوها واقعی نیستند

1. Delprato & Midgley

2. Mischel

ولی تمام تلاش بر این است که تا حد امکان این تمرین‌ها نزدیک و شبیه به موقعیت شغلی شرکت‌کننده به نظر برسند. به این منظور از طریق تجزیه و تحلیل شغل به‌همراه تعامل میان طراح کانون ارزیابی با یک کارشناس موضوع مورد مطالعه، می‌توان این اطمینان را ایجاد کرد که تمرین‌های شبیه‌سازی به‌درستی منعکس‌کننده‌ی شرایط کار و سیاست‌ها و رویه‌های سازمان هستند. همان‌طور که دیده شد هرچقدر شباهت تمرین‌های شبیه‌سازی بیشتر باشد، نتایج کانون ارزیابی نیز بهتر و دقیق‌تر است که این نتیجه با نتایج پژوهش‌های هال (۲۰۱۰)، تورنتن و مولر-هانسون (۲۰۰۴)، تولی و وود (۲۰۱۱) و سلنکر (۲۰۰۳) هماهنگ است.

در ارتباط با فرضیه دوم پژوهش یعنی این‌که در کانون ارزیابی وظیفه‌محور، هرچقدر میزان وفاداری یا معرف بودن تمرین‌های شبیه‌سازی بیشتر باشد، عملکرد افراد در کانون بهتر است، نتایج این فرضیه را هم تایید کرد. در واقع یافته‌ها نشان داد که بین معرف بودن و معرف نبودن تمرین‌های شبیه‌سازی در کانون ارزیابی وظیفه‌محور تفاوت وجود دارد و هرچه میزان معرف بودن و وفاداری تمرین‌های شبیه‌سازی بیشتر باشد، عملکرد افراد در کانون، بهتر می‌شود. در مورد این یافته نیز باید بیان کرد در کانون‌های ارزیابی وظیفه‌محور، ویژگی مورد ارزیابی، وظیفه‌کاری افراد است. منظور از وظیفه مجموعه رفتارهای ضروری برای انجام یک تمرین شبیه‌سازی است. بنابراین با مشاهده انجام فعالیت‌های مختلف برای انجام یک وظیفه، عملکرد افراد در وظیفه، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (خشوعی، ۱۳۹۳). بنابراین باتوجه به این‌که در کانون ارزیابی وظیفه‌محور، عین وظیفه‌ای که فرد در شغلش انجام می‌دهد مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، و به‌جای واکنش‌های رفتاری بر موقعیت‌ها تمرکز می‌شود، در نتیجه باید تمرین شبیه‌سازی طراحی شده نیز معرف همان شغل و وظیفه موردهدف باشد. زیرا همان‌طور که اشاره شد در این نوع از کانون‌های ارزیابی، توجه به تمرین‌های شبیه‌سازی با وفاداری بالا (نمونه‌های کاری) بسیار اهمیت دارد (هال، ۲۰۱۰) و باید تمرین‌های شبیه‌سازی معرف شغل فرد باشند و وفاداری بالایی با شغل فرد داشته باشند تا عملکرد فرد به‌خوبی مورد ارزیابی قرار گیرد. این بدان معنی است که تمرین‌های شبیه‌سازی باید تکرار دقیق بخشی از شغل باشند (آناستازی و یوربینا، ۱۹۹۷). نتایج این فرضیه در راستای نتایج پژوهش‌های فترت و توزینسکی (۲۰۱۳) اوستروم و همکاران (۲۰۱۲) و استورم (۲۰۱۰) است. زیرا آن‌ها معتقدند که در کانون‌های ارزیابی وظیفه‌محور شباهت وظایف، دانش و مهارت مورد ارزیابی با وظایف، دانش و مهارت واقعی شغل مورد هدف هرچقدر بیشتر باشد، موفقیت کانون ارزیابی در سنجش و ارزیابی بیشتر است. به‌طور خلاصه می‌توان بیان کرد که وفاداری تمرین‌های شبیه‌سازی (با همان اعتبار صوری) یک مولفه بسیار مهم در طراحی تمرین-

## 1. Anastasi & Urbina

تاثیر ایفای نقش و شباهت تمرین‌های شبیه‌سازی در کانون‌های ارزیابی...

های شبیه‌سازی است زیرا نه تنها بر واکنش و عکس‌العمل شرکت‌کنندگان نسبت به تمرین‌ها بلکه بر دقت پاسخ و واکنش آن‌ها نیز تاثیر می‌گذارد (نو،<sup>۱</sup> ۱۹۸۹).

برحسب مطالب فوق، استفاده از این روش در سازمان‌های ایران و تحقیق بر روی آن به چند علت حائز اهمیت دارد: وجود فضای رقابتی در بین سازمان‌های موجود (چه داخل کشور و چه خارج کشور) و لزوم اهمیت به منابع انسانی، انتخاب و پرورش بهترین و توانمندترین افراد را برای بقا و پیشرفت سازمان‌ها طلب می‌کند. مسئله دیگر هزینه‌های زیادی است که سازمان‌ها به‌خاطر انتخاب نامناسب افراد، هزینه‌های آموزش، تصمیمات اشتباه و در نهایت خروج آنان از سازمان متحمل می‌شود که با گمارش درست، می‌توان این هزینه‌ها را کاهش داد. یکی از پیشنهادات تحقیقات اخیر، حرکت از سمت کانون‌های بعدمحمور به سمت کانون‌های وظیفه‌محور است. از این رو به‌علت جدید بودن این پیشنهاد، تحقیقات بر روی مقایسه این دو کانون محدود بوده و نیاز به تحقیقات و داده‌های بیشتر در این زمینه احساس می‌شود. براساس نتایج و یافته‌های پژوهش حاضر به مجریان کانون ارزیابی پیشنهاد می‌شود اگر خواهان اجرای کانون ارزیابی وظیفه‌محور اصولی و دقیق هستند باید زمان زیادی برای طراحی و ساخت تمرین‌های شبیه‌سازی صرف کنند و تمرین‌هایی طراحی کنند که وفاداری و شباهت بالایی با شغل مورد هدف داشته باشند. هم‌چنین به مدیران سازمان مورد بررسی در پژوهش و سازمان‌های دیگر پیشنهاد می‌شود که می‌توانند از این اطلاعات جهت تصمیم‌گیری‌های سازمانی کمال استفاده را بکنند. بنابراین به سازمان‌ها توصیه می‌شود با توجه به مزیت‌های کانون ارزیابی و اثربخش بودن این روش از آن برای اهداف دیگر نظیر تشخیص نقاط قوت و ضعف کارکنان و ارتقای آنان استفاده شود. هم‌چنین به‌دلیل ذات کاربردی و خدماتی بودن پژوهش حاضر، نتایج آن در روند تشخیص، استخدامی و ارتقای شرکت‌ها و صنایع مختلف بسیار مفید خواهد بود. به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود که در کانون ارزیابی بعدمحمور، تمرین شبیه‌سازی بحث گروهی بدون رهبر را با تمرین شبیه‌سازی بحث گروهی با تعیین رهبر<sup>۲</sup> مقایسه کنند. اگر چه هر دو تمرین شبیه‌سازی ماهیت یکسان دارند ولی ایفای نقش فعال در تمرین بحث گروهی با رهبر بسیار زیاد است زیرا رهبر در گروه باید هدایت بحث را بر عهده بگیرد و بحث را بین اعضای گروه بچرخاند. هم‌چنین به پژوهشگران توصیه می‌شود این پژوهش را برای سازمان‌ها و صنایعی که سمت‌ها و مشاغل مشابه دارند، به کار ببرند. در واقع با ارائه مراحل به‌صورت جز به جز در این پژوهش، پژوهشگران می‌توانند کانون ارزیابی را به صورت مجدد برای سازمان‌های دیگری که خواستار استفاده از این روش هستند، طراحی کنند تا بتوانند از نتایج آن سود ببرند. علاوه براینبا توجه به اهمیت زمان برای مدیران

1. Nevo

2. Assigned- leader group task

رده عالی سازمان، به پژوهشگران بعدی توصیه می‌شود در صورت امکان به‌طور هم‌زمان به ارزیابی چند شایستگی و سمت بپردازند. هزینه انجام کانون ارزیابی بسیار بالا است و بنابراین سازمان‌ها تنها برای افراد رده بالای سازمان از آن استفاده می‌نمایند. بنابراین از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به تعداد کم حجم نمونه به دلیل شرایط اجرای کانون و اجرای آن در جامعه مدیران اشاره کرد. بنابراین، به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود موضوع این پژوهش را در نمونه‌ای با حجم بیشتر و با جامعه‌ای متفاوت یعنی سطوح غیرمدیریتی نیز مورد بررسی قرار دهند. محدودیت دیگر پژوهش نیز این است که سازمان‌ها با این روش به‌کار برده شده در پژوهش حاضر، آشنایی اندکی داشتند و شرکت‌کنندگان در بعضی از موارد مقاومت اندکی از خود نشان دادند. همچنین جامعه آماری این پژوهش محدود به کارکنان یک سازمان صنعتی است، لذا در تعمیم یافته‌های پژوهش به سایر سازمان‌ها بایستی جانب احتیاط رعایت گردد.

## منابع

- اسپکتور، پل. (۲۰۰۶). *روانشناسی صنعتی و سازمانی*، ترجمه شهناز محمدی. تهران: ارسباران (۱۳۸۷).
- 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 شایستگی‌ها*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه اصفهان.
- بخشایش، مرتضی، و جمشیدی کهساری، حمزه. (۱۳۷۵). *مراکز ارزیابی؛ ابزاری برای بهینه سازی ارزیابی‌های سازمانی*، فصلنامه راهبرد انجمن پردیس قم دانشگاه تهران، ۱۷۳-۱۴۵.
- بونر، گ در هیوستون، میلز. و اشتروبه، ولفگانگ. (۲۰۰۱). *مقدمه‌ای بر روانشناسی اجتماعی از منظر اروپائیان*. ترجمه جواد اژه‌ای. تهران: سمپاد (۱۳۸۳).
- تورنتن، جورج سی. (۱۳۸۶). *کانون‌های ارزیابی در مدیریت منابع انسانی*، ترجمه سعید جعفری مقدم، مجید سلیمی و سعید شهباز مرادی، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- حسن‌زاده، مهدی. (۱۳۹۶). *مقایسه تحلیل شغل رایانه‌ای و مداد-کاغذی در تاثیر رشد و توسعه افراد شرکت‌کننده در کانون ارزیابی بعدمحور خودآثربخشی و کانون ارزیابی وظیفه‌محور*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه اصفهان.
- خبیری، فرشته. (۱۳۹۶). *مقایسه دو رویکرد (بعدمحور و وظیفه‌محور) کانون توسعه‌ای تفکر استراتژیک با آموزش آن در بین مدیران شرکت پخش فرآورده‌های نفتی اصفهان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه اصفهان.
- خشوعی، مهدیه‌السادات. (۱۳۹۳). *شبیه‌سازی سازمانی در مدیریت منابع انسانی: از نظریه تا عمل*، راهنمای پژوهشگران و سازمان‌ها. اصفهان: انتشارات دانشگاه اصفهان.

تاثیر ایفای نقش و شباهت تمرین‌های شبیه‌سازی در کانون‌های ارزیابی...

خشوعی، مهدیه السادات. (۱۳۹۱). طراحی کانون ارزیابی ارتقایی مدیران و بررسی ویژگی‌های روانسنجی و فرایندهای آن. پایان‌نامه دکتری، دانشگاه اصفهان، اصفهان.

روش بلاو اسپنله، آن‌ماری. (۱۳۷۲). مفهوم نقش در روان‌شناسی اجتماعی. ترجمه ابوالحسن سروقد مقدم. مشهد: آستان قدس رضوی.

قدیمی، فرزانه. (۱۳۹۴). انتخاب و اجرای تمرین‌های کانون ارزیابی برای شایستگی تیم‌سازی مدیران شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران و تدوین الگویی برای مجموعه شایستگی‌ها. پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه اصفهان

مساح، هاجر. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین جو سازمانی ادراک شده در تمرین‌گازی‌های با مقایسه‌ای شخصیتی و سبک‌های رهبری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه اصفهان.

هیوستون، میلز. و اشتروبه، ولفگانگ. (۲۰۰۱). مقدمه‌ای بر روان‌شناسی اجتماعی از منظر اروپائیان. ترجمه جواد اژه‌ای. تهران: سمپاد (۱۳۸۳).

Anastasia, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Arthur, W., Jr., & Villa do, 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, 435-442.

Arthur Jr, W., & Day, E. A. (2011). Assessment centers. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 2, 205-235.

Byham, W. (2010). Assessment center is an excellent way of studying decision making. *Industrial & Organizational Psychology*, 3, 443-444.

Cascio, W. F., & Aquinas, H. (2005). *Applied Psychology in Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Chen, H. C. (2006). Assessment center: A critical mechanism for assessing HRD effectiveness and accountability. *Advances in Developing Human Resources*, 8, 247-264.

Chiang, C. F., & Jang, S. (2008). The antecedents and consequences of psychological empowerment: the case of Taiwan's hotel companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32 (1), 40-61.

Dayan, K., Fox, S., & Kasten, R. (2008). The preliminary employment interview as a predictor of assessment center outcomes. *International Journal of Selection and Assessment*, 16 (2), 102-111.

Dehghani, S., Gharooni, A., & Arabzadeh, A. (2014). Staff Empowerment, Entrepreneurial Behaviors and Organizational Efficiency in Iranian Headquarter Education. *Procardia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1130-1141.

Delprato, D. J., & Midgley, B. D. (1992). Some fundamentals of B. F. Skinner's behaviorism. *American Psychologist*, 47, 1507-1520.

Fetzer, M., & Tuzinski, K. (Eds.). (2013). *Simulations for personnel selection*. New York: Springer.

Gatewood, R. D., Field, H. S., & Barrick, M. (2008). *Human resource selection*. Mason, OH: Thomson Higher Education.

- 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.
- Hale, C. D. (2010). *The assessment center handbook for police and fire personnel*. Charles C Thomas Publisher.
- Jansen, A., Lievens, F., & Kleinmann, M. (2011). Do individual differences in perceiving situational demands moderate the relationship between personality and assessment center dimension ratings?. *Human Performance*, 24 (3), 231-250.
- Joo, B. K., & Shim, J. H. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International*, 13 (4), 425-441.
- Kolk, N. J., Born, M. P., & Der Flier, H. V. (2003). The transparent assessment centre: The effects of revealing dimensions to candidates. *Applied Psychology*, 52 (4), 648-668.
- 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.
- Lance, C. E. (2012). Research into task-based assessment centers. In D. J. R. Jackson, C. E. Lance, & B. J. Hoffman (Eds.), *The psychology of assessment centers* (pp. 218-233). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Leary, M. R. (2004). *The self we know and the self we show: self esteem, self presentation and the maintenance of interpersonal relationship*, In M. B. Brewer & M. Hewstone (Eds.), *Emotion and motivation* (pp 204-224). Malden, M, A, Blackwell.
- Lee, E. J. (2016). The organizational culture, psychological empowerment, and organization efficiency in fashion companies. *The Research Journal of the Costume Culture*, 24 (2), 198-217.
- Lowry, P.E. (1995). The assessment center process: Assessing leadership in the public sector. *Public Personnel Management*, 24, 443-450.
- Lowry, P. E. (1997). The assessment center process: New directions. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12 (5), 53-62.
- Liden, R. C., & Tewksbury, T. W. (1995). Empowerment and work teams. In G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. T. Barnum (Eds.), *Handbook of human resources management* (pp. 386-403). Oxford, England: Blackwell.
- Lievens, F. (2009). Assessment Centers: A tale about dimensions, exercises and dancing bears. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 18 (1), 102-121.
- Melton, E. K., & Meier, K. J. (2017). For the Want of a Nail: The Interaction of Managerial Capacity and Human Resource Management on Organizational Performance. *Public Administration Review*, 77 (1), 118-130.
- Mischel, W. (1984). Convergences and challenges in the search for consistency. *American Psychologist*, 39, 351-364.
- Murphy, K. R., & Myors, B. (1999). Testing the hypothesis that treatments have negligible effects: Minimum-effect tests in the general linear model. *Journal of Applied Psychology*, 84 (2), 234.

- Murphy, N. A. (2007). Appearing smart: The impression management of intelligence, person perception accuracy, and behavior in social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33 (3), 325-339.
- Nevo, B. (1989). *The practical and theoretical value of examinee feedback questionnaires (EFQ)*. Paper presented at the conference, "The individual and organizational side of selection and performance evaluation and appraisal." Universitat Hohenheim, Stuttgart, Germany.
- Oliver, T., Hausdorf, P., Lievens, F., & Conlon, P. (2014). Interpersonal Dynamics in Assessment Center Exercises Effects of Role Player Portrayed Disposition. *Journal of Management*, 2 (1), 1-26.
- Oostrom, J. (2010). *New Technology in Personnel Selection: The Validity and Acceptability of Multimedia Tests*.
- Oostrom, J. K., Bos-Broekema, L., Serlie, A. W., Born, M. P., & van der Molen, H. T. (2012). A field study of pretest and posttest reactions to a paper-and-pencil and a computerized in-basket exercise. *Human Performance*, 25 (2), 95-113.
- Prati, G., & Zani, B. (2016). A moderated multilevel study of work-to-family conflict, empowerment, and turnover intentions. *Quality & Quantity*, 50 (5), 2279-2292.
- Putka, D. J., & Sackett, P. R. (2010). Reliability and validity. In J. L. Farr & N. T. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection*: 9-49. New York: Routledge.
- Rupp, D. E., Snyder LA, Gibbons AM, Thornton GC III. (2006). what should managerial developmental assessment centers be developing? *Psychologist-Manager Journal*, 9, 75-98.
- Schlenker, B, R (2003). *Self presentation*. In M. R leary & J. P Tangney (EDs.), *Hand book of self and identity* (pp 492-518). New York: Guilford.
- 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.
- Schollaert, E., & Lievens, F. (2012). Building situational stimuli in assessment center exercises: Do specific exercise instructions and role-player prompts increase the observability of behavior?. *Human Performance*, 25 (3), 255-271.
- Speritzer, G. M, (1995). Psychological empowerment in the work place. dimensions, measurement, and validation, *Academy of management journal*, 38, 1442-1465.
- Stamoulis, D. (2009). *senior executive assessment: A key to responsible corporate governance*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Suri, S. (2014). Human resource information system: An innovative approach to improve Human Resource Management effectiveness. *International Journal of Managment, IT and Engineering*, 4 (3), 124-137.
- Swanson, J. D. (2011). *Examining developmental assessment center participation on self-assessment changes: A moderated mediation model*. Doctoral dissertation, Northern Illinois University.
- Thornton, G. C. III, & Rupp, D. E. (2012). Research into dimension-based assessment centers. In D. J. R. Jackson, C. E. Lance, & B. J. Hoffman (Eds.), *the psychology of assessment centers* (pp. 141-170). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.

- Thornton III, G. C., & Rupp, D. E. (2006). *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Psychology Press.
- Thornton, G. C. III., & Mueller-Hanson, R. A. (2004). *Developing organizational simulations: A guide for practitioners and students*. Mahwah, NJ: Erlbau.
- Thornton, G. C., & Gibbons, A. M. (2009). Validity of assessment centers for personnel selection. *Human Resource Management Review*, 19 (3), 169-187.
- Tjosvold, D., Hui, C., & Law, K. S. (1998). Empowerment in the manager-employee relationship in Hong Kong: Interdependence and controversy. *The Journal of social psychology*, 138 (5), 624-636.
- Tolley, H., & Wood, R. (2011). *How to Succeed at an Assessment Centre: Essential Preparation for Psychometric Tests Group and Role-play Exercises Panel Interviews and Presentations*. Kogan Page Publishers.
- Tripathi, R. (2016). Assessment Centers: Benefits and Shortcomings. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*. 5 (2): 31-34.
- Tziner, A., & Dolan, S. (1982). Validity of an assessment center for identifying future female officers in the military. *Journal of Applied Psychology*, 67 (6), 728.
- Wells, G. L. (2008). Theory, logic and data: Paths to a more coherent eyewitness science. *Applied Cognitive Psychology*, 22 (6), 853-859.
- Yim Hong, K (2008). *Psychological Empowerment of Salespeople: The Construct, Its Inducement, and Consequences on Customer Relationships*. A Thesis Submitted to the Faculty of Drexel University.

