

## Investigation the Effect of Control and Affiliation Variables in Developmental Center Exercises on Rrelationship Building and Directive Communication Among Participants of Assessment Center (AC)

Hajar Barati Ahmadabadi<sup>1</sup>, Hamidreza Oreyzi\*<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Assistant Professor Department of Psychology, Education and Psychology College, University of Isfahan, Isfahan, Iran

<sup>2</sup>Professor of Department of Psychology, Education and Psychology College, University of Isfahan, Isfahan, Iran

### Article History

**Received:** 2021/05/13

**Revised:** 2022/04/26

**Accepted:** 2022/06/28

**Available online:** 2022/06/28

**Article Type:** Research Article

**Keywords:** control, affiliation, relationship building, directive communication, assessment center.

### Corresponding Author\*:

dr Hamidreza Oreyzi, Professor of Department of Psychology, Education and Psychology College, University of Isfahan, Isfahan, Iran

**Postal code:** 8174673441

**ORCID:** 0000-0001-5232-6000

**E-mail:** dr.oreyzi@edu.ui.ac.ir

### Dor:

<http://dorl.net/dor/20.1001.1.20081243.1399.15.2.2.5>

### ABSTRACT

In the assessment center (AC) process, assessors evaluate job-related behavioral skills in the participant in the simulated exercises. Interpersonal interactions are the mainstay of many assessment center exercises. Nevertheless, little is known about how these interactions unfold and affect participant behavior. Interpersonal interactions could vary in a range of control to emotional affiliation, and due to these two dimensions, individuals use relationship building and directive communication. For this reason, the present study examines the influence of control and affiliation variables in developmental center exercises on relationship building and directive communication among participants. Participants were 94 graduate students of management and psychology who were measured in the role-playing practice in the assessment center and there were 12 evaluators. Research intervention includes eight designed scenarios for low and high control in which guidelines for affiliation were given to two role players. Leader Behavior Description (1384/2004) questionnaire was used to measure relationship building and direct communication. The results of hierarchical regression indicate that in the exercises that cause low affection, relationship building behavior is more evident, the same is true for low control guidelines in scenarios that cause more directive communication behaviors. The current study sought to account for the interaction of person and situation in AC exercises and at a practical level, this study provided valuable evidence-based guidance for developing more effective interpersonal simulations.

**Citation:** Barati Ahmadabadi, H and Oreyz, H.r (1399/2020, 2021). Investigation of the influence of control and affiliation variables in developmental center exercises on relationship building and directive communication among participants., 15 (2). 49- 63 . Dor: <http://dorl.net/dor/20.1001.1.20081243.1399.15.2.2.5>

## بررسی اثر متغیرهای کنترل و پیوند عاطفی در تمرین کانون‌های توسعه‌ای بر ساخت رابطه و ارتباط مستقیم در شرکت‌کنندگان کانون ارزیابی

هاجر براتی احمدآبادی<sup>۱</sup>، حمیدرضا عریضی<sup>۱\*</sup>

<sup>۱</sup>گروه روانشناسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۲

### اطلاعات مقاله

### چکیده

در فرایند کانون ارزیابی، ارزیاب‌ها در تمرین‌های شبیه‌سازی شده، مهارت‌های رفتاری مرتبط با شغل را در شرکت‌کننده ارزیابی می‌کنند. ارتباط بین فردی، نقطه‌ای اتکای بسیاری از تمرینات در کانون ارزیابی است. با این وجود، در مورد چگونگی شکل‌گیری این ارتباطات و رفتار شرکت‌کنندگان در این راستا اطلاعات اندکی وجود دارد. تعاملات بین فردی می‌تواند در طیفی از کنترل تا پیوند عاطفی متغیر باشد و با توجه به این دو بعد، افراد از رفتار ساخت رابطه یا ارتباط مستقیم استفاده می‌کنند. به همین دلیل این پژوهش به بررسی اثر متغیرهای کنترل و پیوند عاطفی در تمرین ایفای نقش کانون‌های توسعه‌ای بر ساخت رابطه و ارتباط مستقیم در شرکت‌کنندگان کانون ارزیابی می‌پردازد. شرکت‌کنندگان ۹۴ دانشجوی دوره‌ی کارشناسی مدیریت و روان‌شناسی بودند که در تمرین ایفای نقش در کانون ارزیابی سنجش می‌شدند و ارزیابان ۱۲ نفر بودند. مداخله پژوهشی شامل هشت سناریوی طراحی شده برای کنترل پایین و بالا بود که در آن‌ها دستورالعمل‌ها در مورد پیوند عاطفی به دو نفر ایفاگر نقش داده شده بود. برای سنجش ساخت رابطه و ارتباط مستقیم از پرسش‌نامه‌ی توصیف رفتار رهبر استفاده شد. نتایج حاصل از رگرسیون سلسله مراتبی نشان داد که در تمریناتی که دستورالعمل‌ها، پیوند عاطفی پایین را موجب می‌شود، رفتار ساخت ارتباط بیشتر بروز می‌یابد، چنین نتیجه‌ای برای دستورالعمل‌ها با کنترل پایین هم صحیح است و باعث رفتارهای ارتباط مستقیم بیشتری می‌شود. مطالعه‌ی حاضر به دنبال بررسی تعامل فرد و موقعیت در تمرینات AC بود و در سطح عملی این مطالعه، راهنمایی مبتنی بر شواهد و ارزشمند برای گسترش شبیه‌سازی بین فردی مؤثرتر در کانون ارزیابی ارائه داد.

دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۲۳

اصلاح نهایی: ۱۴۰۱/۰۳/۰۶

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۰۷

انتشار آنلاین: ۱۴۰۱/۰۴/۰۷

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

کلیدواژه‌ها: کنترل، پیوند، ساخت رابطه، ارتباط مستقیم، کانون ارزیابی

نویسنده‌ی مسئول\*:

دکتر حمیدرضا عریضی،  
گروه روانشناسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان، اصفهان،  
ایران

کد پستی: ۸۱۷۴۶۷۳۴۴۱

ارکید: ۰۰۰۰-۰۰۰۱-۵۲۳۲-۶۰۰۰

پست الکترونیکی:

dr.oreyzi@edu.ui.ac.ir

## مقدمه

در جامعه‌ی ما معمولاً افراد نمی‌توانند کار مشترک و گروهی انجام دهند. ویژگی‌های فرد باید در گروه کاری وجود داشته باشد تا روند کار تیمی را بهبود بخشد. اولسون (۲۰۰۹)، ویژگی مهم فردی در یک کار تیمی را شناسایی کرده است که به ترتیب به عهده گرفتن مسئولیت های مرتبط با تیم، به اشتراک گذاشتن اطلاعات، کمک و مساعدت به اعضا و تیم، نظارت بر عملکرد و اثربخشی تیمی، مشارکت فردی در حل مسأله و مشارکت فرد در توزیع کار و دو ویژگی رهبری در کار تیمی است که اولی ساخت‌دهی دستوری (ارتباط مستقیم) و دومی ساخت روابط است. ترتیب این ویژگی‌های بین فردی در کانون‌های ارزیابی پرورشی بین دانشجویان، سبب تربیت رهبران کار تیمی می‌شود (هرد، آلاگارا و کامبرلاند، ۲۰۱۶). از آنجا که در برخی فرهنگ‌ها این ویژگی‌ها ساخته نشده است (عریضی، ۲۰۰۴/۱۳۸۴؛ ادواردز و ترنبل، ۲۰۱۳)؛ باید این ویژگی‌ها در کانون‌های ارزیابی پرورشی و از طریق تمرین‌های کانون ارزیابی ساخته شود. اما این دو ویژگی رهبری در کار تیمی به طور تلویحی و ضمنی از رفتار ایفاگران نقش تأثیر می‌پذیرد (کامبرلاند، هرد، آلاگارا، و کریک، ۲۰۱۶).

ویژگی‌های رهبری در کار تیمی را می‌توان در وسعت نقش خود شامل دو ویژگی متمایز ارتباط مستقیم و ساخت رابطه دانست که کاملاً متمایز بوده و تحت تأثیر ویژگی ایفاگران نقش است. وسعت نقش در ادبیات پژوهشی مربوط به شایستگی‌های فرد در ابعاد شغل، همواره مطرح بوده است (عسکری پور، عریضی و نوری، ۲۰۰۹/۱۳۸۷؛ عریضی، نوری، و عسکری پور، ۲۰۰۷/۱۳۸۵؛ عریضی و براتی، ۲۰۱۵/۱۳۹۴). می‌توان نقش را به گونه‌ای گسترش داد که دو بعد پیوند عاطفی و کنترل را در بر گیرد. پیوند عاطفی بالا (پایین) به معنای آن است که ایفاگران نقش سطح بالایی (پایینی) از عاطفه و هیجان را به نمایش می‌گذارند. بعد دیگر، کنترل<sup>۵</sup> است که در آن ایفاگر نقش به صورت تماس مستقیم چشمی، کنترل بالایی را بر شرکت‌کننده در کانون ارزیابی به نمایش می‌گذارد اما اگر ایفاگر از تماس مستقیم چشمی پرهیز کند؛ کنترل کمی را بر شرکت‌کننده اعمال می‌کند. کنترل همچنین به معنای ارتباطات غیرکلامی حاکی از اطمینان و اعتماد به نفس (عدم اطمینان به خود) در معنای کنترل بالا (پایین) است.

فرودستان و عریضی (۲۰۰۹/۱۳۸۷) در پژوهش خود نشان دادند که گاهی متصدیان مشاغل خدماتی برای حفظ کرامت مشتریان خود ناگزیر می‌شوند بر خلاف حالت هیجانی درونی خود رفتار کنند و حالت مخالف آن را در چهره نشان دهند. در این شرایط متصدیان، استرس بالایی را تحمل می‌کنند. در پژوهش حاضر این موضوع در کانون ارزیابی مبنا قرار گرفته است. به این صورت که در آن ایفاگران نقش سطوح بالا و یا پایینی از هیجان را ارائه می‌کنند که طبق دستورالعمل اجرای نقش انجام می‌شود و تأثیر آن بر نقش مقابل یعنی شرکت‌کنندگان در کانون ارزیابی بررسی می‌شود. این ممکن است یکی از دلایل مهم فقدان اعتبار سازه در کانون ارزیابی باشد.

کانون ارزیابی (AC) شامل تمرین‌های متعددی از قبیل تمرین کازیه، بحث گروهی و ایفای نقش است (هرد، کامبرلاند، لاولی و بیرد، ۲۰۱۸). در تمرین‌های ایفای نقش معمولاً دستورالعمل خاصی برای ایفاگران نقش تهیه نشده است و بنابراین ایفاگران نقش می‌توانند طیف وسیعی از رفتارها را اجرا کنند که ممکن است با اراده یا ناآگاهانه باشند. در این جا چندین موقعیت ممکن است رخ دهد. موقعیت اول مثلاً هنگامی رخ می‌دهد که ایفاگر نقش سعی دارد با رفتار خود (مثلاً لبخند) تأثیر مثبتی بر شرکت‌کنندگان در AC بگذارد. یا ممکن است نقش‌گذار به دلایل خاصی ناراحت بوده و هنگام نقش‌گذاری آن حالت درونی، در نقش او تأثیر بگذارد. ممکن است بازی نقش‌گذار بدون دستورالعمل‌های مربوط به حالت‌های اجرایی بازیگران باشد.

در واقع همه‌ی نقش‌های مربوط به تحقیقات AC در ایران دارای این وجه مشترک هستند که دستورالعمل‌های صحنه در آن‌ها وجود ندارد. استفن و ساونا<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) نشان داده‌اند که افراد دستورات صحنه را برای تکمیل نقش ایفاگر مقابل خود در نقش خود را نشان دهند. مثلاً اگر یک طرف نقش سرد ایفا کند مقابل نقش گرم را به عهده می‌گیرد. مثال او نمایش‌نامه‌ی خانه‌ی عروسک است که ایسن در آن هنگامی که شوهر رفتار خشن و تندی دارد، زن نقش صمیمی و مداراکننده دارد و برعکس هنگامی که در آخرین صحنه مرد تندخو شده است؛ زن تصمیم به ترک خانه می‌گیرد. در واقع نقش ساخت روابط در یکی (اکثراً زن) با ساخت‌دهی به ارتباطات مستقیم از طرف روبه‌رو تکمیل می‌شود. شکندر (۲۰۰۷/۱۳۸۶) و بلوکی (۲۰۱۴/۱۳۹۳) این نوع از بیان تعاملات را برگرفته از اهمیت تضاد در پی رنگ نقش‌ها

<sup>۶</sup> - Herd, Cumberland, Lovely & Bird

<sup>۷</sup> - Stephen, & Sauna

<sup>۱</sup> - Olson

<sup>۲</sup> - Herd, Alagaraja, & Cumberland

<sup>۳</sup> - Edwards, & Turnbull

<sup>۴</sup> - Cumberland, Herd, Alagaraja, & Kerrick

<sup>۵</sup> - control

دقیقی برای یکسان‌سازی اجرا در کانون وجود داشته باشد. در کراوس و تورتون<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۸)، خشوعی (۲۰۱۴/۱۳۹۳) و تورتون و مولر-هانسون<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۸) این توصیه به صورت جدی مطرح شده است زیرا تصور بر این است که مشکل اعتبار سازه از جمله (و نه کاملاً) به این موضوع بر می‌گردد. این موضوع در آزمون‌ها تحت عنوان استانداردسازی آزمون مورد توجه قرار گرفته است که تأکید می‌شود آزمون بر روی همه‌ی شرکت‌کنندگان به یک نحو انجام شود. مثلاً در آزمون صنعتی فلانگان همگی باید به یک نوع آزمون را تمام کنند. یا در آزمون روشاخ، هنگامی که شرکت‌کننده می‌پرسد که کارت‌های لکه‌ی جوهر را از چه سمتی بگیرد، دستورالعملی وجود دارد که همه‌ی آزمونگران به صورتی واحد پاسخ دهند. نظریه‌ی تعمیم پایایی کروناخ (GT) از جمله به همین موضوع یکسان نمودن نحوه‌ی اجرا مربوط می‌شود، پس چرا دستورالعمل‌های صحنه در تمرینات شبیه‌سازی وجود ندارد و تأثیر آن در کانون چیست؟ آیا همین موضوع سبب افت اعتبار سازه نمی‌شود؟ (پوتکا و هوفمن<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۳).

اسکولارت و لیونز<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۱، ۲۰۱۲) و الیور، هاسدورف، لیونز و کونولون (۲۰۱۴) نشان داده‌اند که چگونه می‌توان تأثیر دستورالعمل‌های صحنه بر نتیجه‌ی عملکرد شرکت‌کنندگان در کانون ارزیابی را سنجید. مهم‌ترین تفاوت کانون ارزیابی با سنجش‌های مداد کاغذی در روابط انسانی است. در کانون ارزیابی، افراد به صورت رو در رو مقابل هم قرار می‌گیرند. یکی از نظریه‌هایی که می‌تواند در این راستا مورد استفاده قرار گیرد نظریه‌ی بین‌فردی<sup>۱۴</sup> سالیان (۱۹۵۳؛ هورویتز و استراک<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۱) است. این نظریه چارچوبی برای درک این موضوع که چگونه حالت‌های به تصویر کشیده شده توسط ایفاگران نقش می‌تواند در یک شبیه‌سازی بین فردی تأثیر بگذارد؛ ارائه می‌دهد. نظریه‌ی بین‌فردی فرض می‌کند که همه‌ی تعاملات بین‌فردی می‌توانند تا حد زیادی از طریق دو بعد پیوند<sup>۱۶</sup> و کنترل قابل درک باشد (هورویتز و استراک، ۲۰۱۱). پیوند، تمایل به مراقبت و ساخت ارتباطات دوستانه و معنی‌دار با دیگران است و در طیفی از پیوند کم (به‌عنوان مثال سرد و ناخوشایند) تا پیوند بالا (به‌عنوان مثال دوست داشتنی گرم) تغییر می‌کند. هنگامی که افراد با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند به‌طور مستمر خود را با دو مسأله‌ی بحرانی مربوط به رابطه انطباق می‌دهند: اول، توافق یا عدم توافق آن‌ها با دیگران چقدر خواهد بود و دوم،

تعریف می‌کنند اما در کانون ارزیابی برومل، راپ و اسپاین<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) به نکته‌ی مشابهی اشاره می‌کنند.

در واقع در کانون ارزیابی سستی ابعاد و تمرین‌ها عناصر اصلی هستند (هوفمن، ملچرز، بلیر، کلینمن و لاد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱) و تصور بر این است 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 در نیامد و در هر تمرینی تغییر می‌کرد. این ناامیدی در عنوان مقاله‌ی لانس<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) بازتاب یافته است: «چرا کانون ارزیابی آن‌گونه که انتظار داریم کار نمی‌کند؟» هوارد<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) در مقاله‌ی 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 جامعه‌ی غیرعلمی نداشت. می‌توان گفت همه‌ی کانون‌های ارزیابی در ایران غیر استاندارد هستند زیرا تا به حال در هیچ‌یک ضرایب اعتبار که پشتوانه‌ی اجرایی آن هستند، مورد مطالعه قرار نگرفته‌اند. مطالعات گوناگون (به خصوص کولنسل و ساکت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴، لیونز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲) به مهم‌ترین مشکل کانون‌های ارزیابی یعنی فقدان اعتبار سازه اشاره کرده‌اند. این مشکل را نمی‌توان با آموزش ارزیابان بهتر کرد زیرا همان‌طور که لانس، لامبرت، جوین، لیونز و کانوی<sup>۷</sup> (۲۰۰۴) نشان داده‌اند این مشکل مربوط به ارزیابان نیست. لیونز، دیلچرت و اونز<sup>۸</sup> (۲۰۰۹) تصور می‌کنند مشکل به تمرین‌ها و ابعاد مربوط می‌شود. مقاله‌ی حاضر بر نوع خاصی از تمرین‌ها یعنی تمرین‌های شبیه‌سازی متمرکز است. تمرین شبیه‌سازی تمرینی موقعیتی است که در آن، شرکت‌کننده با فرد دیگری که نقش یک زیردست، همکار یا مشتری را ایفا می‌کند، تک به تک به گفتگو می‌پردازد (خشوعی، عریضی، و نوری، ۲۰۱۴/۱۳۹۳). واریانس تمرین‌ها یکی از عوامل عمده‌ی خطا است و دستورالعمل‌های ایفای نقش می‌تواند سازگاری و هماهنگی زیادی در کانون‌های ارزیابی ایجاد کند. این موضوعی است که راهنمای کارگروه بین‌المللی کانون‌های ارزیابی<sup>۹</sup> (۲۰۰۹) بدان می‌پردازد. این کارگروه که وظیفه‌ی تدوین راهنما و ملاحظات اخلاقی عملیات کانون ارزیابی را به عهده دارد؛ توصیه کرده که در ایفای نقش، دستورالعمل‌های صحنه‌ای

<sup>10</sup> - Krause, & Thornton

<sup>11</sup> - Thornton, & Mueller-Hanson

<sup>12</sup> - Putka, & Hoffman

<sup>13</sup> - Schollaert, & Lievens

<sup>14</sup> - Interpersonal theory

<sup>15</sup> - Horowitz, & Strack

<sup>16</sup> - affiliation

<sup>1</sup> - Brummel, Rupp, & Spain

<sup>2</sup> - Hoffman, Melchers, Blair, Kleinmann, & Ladd

<sup>3</sup> - Lance

<sup>4</sup> - Howard

<sup>5</sup> - Kuncel, & Sackett

<sup>6</sup> - Lievens

<sup>7</sup> - Lance, Lambert, Gewin, Lievens & Conway

<sup>8</sup> - Lievens, Dilchert, & Ones

<sup>9</sup> - International Task Force on Assessment Center Guidelines

در جدول (۱) مثال‌هایی برای آن‌ها به صورت دستورهای صحنه‌ی ایفای نقش آورده شده است که به پژوهش حاضر مربوط است.

چقدر آن‌ها تعامل با دیگران را کنترل خواهند کرد؟ مشخص شده که کنترل و پیوند عاطفی، ساختاری معنی‌دار و قابل اندازه‌گیری برای رفتار بین‌فردی ارائه می‌دهد (الیور، هاسدورف، لیونز و کونولون، ۲۰۱۴).

جدول ۱- سطوح مختلف روابط انسانی (کنترل و پیوند عاطفی) ایفاگران نقش در کانون ارزیابی

سازه	سطح موفقیت	روابط غیر کلامی	افکار دلالت کننده	واکنش در حین تعامل
پیوند عاطفی	بالا	برخورد با گشاده‌رویی و خنده، زبان بدن دوستانه است.	دانشجویان را مانند خواهران و برادران خود تلقی کنید.	کانون ارزیابی را با شور و علاقه دنبال کنید، درباره ی یادگیری خود در کانون از شرکت‌کنندگان و باز بودن به تجارب جدید بگویید.
	پائین	سعی کنید رفتار شما از درون شما هیچ خبری حاکی از تأیید یا عدم تأیید شرکت‌کنندگان نداشته باشد. بیان صورت شما سرد باشد.	تصور کنید امروز روز پر تنش است باید صبر کنید و ببینید چه پیش خواهد آمد.	اگر دانشجویان شما را جدی نگرفته یا موفقیت شما را به‌عنوان ارزیاب در نظر نگرفتند، شما متقابلاً هیجانات منفی را حداقل در آهنگ صدا و ارتباطات غیر کلامی نشان دهید.
کنترل	بالا	تکان سر شما باید نشان‌دهنده‌ی اطمینان، اعتماد به نفس و تسلط شما بر محیط باشد. تماس چشمی برقرار و با آن نشان دهید که بر دانشجوی شرکت‌کننده تسلط دارید.	در خود نیاز بالایی حس می‌کنید که افکار خود را برای دیگران مطرح کنید و با دیگران به اشتراک بگذارید.	هر گاه احساس کردید که زمان طولانی است که تعامل را یک طرفه به صورت متکلم وحده پیش برده‌اید برای دانشجویان هم فضایی برای ورود به بحث ایجاد کنید.
	پائین	به نرمی و آرامی سخن بگویید از نگاه چشمی بهره‌یزید با روابط غیر کلامی نشان دهید که به طور قاطع خود را محق نمی‌دانید و ممکن است حق با طرف مقابل باشد	می‌خواهید به دیگران مساعدت کنید اما چون نقش مربوط به کسی است که به تازگی به سازمان پیوسته چیز چندانی برای مشارکت با دیگران ندارد.	چون دانش‌ها و مهارت‌های شما کافی نیست در بحث در این حد مشارکت کنید و نه بیشتر! فقط هنگامی که طرف مقابل شما (دانشجویان) حس کند که از شما خواهد آموخت مشارکت نشان دهید.

کلی توسط مطالعات تجربی متعددی پشتیبانی شده است (فورنیر و همکاران، ۲۰۰۸). در پژوهش حاضر نظریه‌ی رفتار بین‌فردی می‌تواند برای عملیاتی‌سازی حالاتی که به وسیله‌ی ایفاگران نقش تصویر می‌شود مورد استفاده قرار گیرد. الگوهای رفتاری مکمل که در این نظریه ایجاد شده‌اند می‌توانند به عنوان مبنایی برای پیش‌بینی رفتار شرکت‌کنندگان در پاسخ به حالت‌های به تصویر کشیده شده در آنان توسط ایفاگر نقش مورد استفاده قرار گیرد.

کانون ارزیابی از ویژگی‌های عاطفی شرکت‌کنندگان در پژوهش و برداشت آن‌ها از نقش‌گزاری ایفاگران نقش، تأثیر می‌پذیرد. دلیل آن این است که به جز تمرین کازیه، در بقیه‌ی تمرین‌ها و به خصوص ایفای نقش رابطه تعاملی مورد بررسی قرار می‌گیرد و بسته به ایفای نقش طرف مقابل، رفتار شرکت‌کنندگان تغییر می‌کند (بازینسکا و

مزیت دیگر نظریه‌ی بین‌فردی این است که می‌تواند برای مفهوم سازی موقعیت‌های بین‌فردی به‌طور کلی مورد استفاده قرار گیرد (فورنیر، موسکوویتز و زوروف، ۲۰۰۸). نظریه‌ی بین‌فردی معتقد است که رفتار یک فرد، افراد دیگر را وارد به پاسخ با طبقه‌ای مکمل از رفتارها می‌کند. برای پیوند عاطفی، فرد مکمل، با تناظر<sup>۳</sup> پاسخ می‌یعنی رفتار با پیوند عاطفی بالا از یک فرد؛ از رفتار با پیوند عاطفی بالای فرد دیگر نتیجه می‌شود یا رفتار با پیوند عاطفی پایین از رفتار با پیوند عاطفی پایین فردی دیگر حاصل می‌شود. در کنترل، فرد مکمل با استفاده از عمل متقابل<sup>۴</sup> پاسخ می‌دهد یعنی رفتار با کنترل بالا از یک فرد از رفتار با کنترل پایین فرد دیگر حاصل می‌شود و رفتار با کنترل پایین از یک فرد در نتیجه رفتار با کنترل بالای فرد دیگر است (الیور و همکاران، ۲۰۱۴). این الگوهای رفتاری مکمل به‌طور

<sup>4</sup> - reciprocity

<sup>1</sup> - Oliver, Hausdorf, Lievens, & Conlon

<sup>2</sup> - Fournier, Moskowitz, & Zuroff

<sup>3</sup> - correspondence



می‌انجامد؛ در روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، کاربرد این یافته‌ها موضوعیت خود را معمولاً از دست می‌دهد. به خصوص این موضوع که در کانون ارزیابی پژوهش‌های آزمایشی به دلیل این که همه‌ی سنجش‌ها، شبیه‌سازی‌ها، تمرین‌ها و ابعاد در طرف متغیر وابسته سنجشی قرار می‌گیرد؛ این موضوع واقعاً برجسته‌تر است. در این پژوهش یک تحقیق آزمایشی انجام شده که نمونه‌ها به صورت تصادفی انتخاب شده، کنترل در چهار متغیر به دقت انجام شده و مداخله هم که در آن قرار داده شده است به صورت بررسی مداخله‌ای یعنی بالاترین سطح کارآزمایی صورت گرفته است. بنابراین یک اهمیت و ضرورت و نوآوری در پژوهش حاضر مربوط به این مسأله است. پس از انجام این پژوهش می‌توان توصیه‌های عملی به مدیران و سازمان‌ها در جهت رهبری در کار تیمی انجام داده و زمینه‌ای را برای تحقیقات کانون ارزیابی در این موضوع گشود. شولتز، شولتز، بولگر و شولتز (۲۰۲۰) بر این موضوع تأکید می‌کنند که کانون ارزیابی که به‌عنوان متغیر سنجشی، رویکردهای مختلف در رهبری را مقایسه می‌کند؛ موضوع بسیار ارزشمندی برای تحقیقات کاربردی در سازمان‌ها است.

## روش

### طرح پژوهشی

پژوهش حاضر، پژوهشی تجربی است. طرح پژوهش RCT (انتخاب تصادفی، کنترل متغیرهای تأثیرگذار و مداخله) بوده است.

### شرکت‌کنندگان

جامعه‌ی آماری تمام دانشجویان مقطع لیسانس دانشگاه اصفهان بوده است. حجم نمونه را می‌توان از روش مبتنی بر واریانس صفت (مانند فرمول‌های کوکران) یا اندازه‌ی اثر (مانند روش مورفی و میورز، ۱۹۹۰) محاسبه کرد. با توجه به این که حجم نمونه از هر دو شیوه قابل محاسبه است اما اندازه‌ی اثر به‌دلیل تعمیم اعتبار (هانتر و اشمیت، ۱۹۹۰؛ گایون، ۲۰۰۱) قوی‌تر است از این روش برای محاسبه‌ی حجم نمونه در پژوهش حاضر استفاده شد. اندازه‌ی اثر از پیشینه‌ی پژوهش‌های انجام شده در ایران به صورت میانگین موزون اندازه‌ی اثرها از خشوعی (۲۰۱۲/۱۳۹۱)، عربضی و براتی (۲۰۱۵/۱۳۹۳)، قدیمی (۲۰۱۶/۱۳۹۴)، اسدی (۲۰۱۶/۱۳۹۴)،

تورتن<sup>۱</sup>، (۲۰۱۷). بین پژوهشگران کانون ارزیابی رویکرد روان‌شناسان اروپایی و به خصوص آلمانی بر ویژگی‌های پیوند عاطفی و کنترل در ایفای نقش به‌ویژه برجسته است (کانینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹؛ اوبرمان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). اما نظریه‌ی دیگری که آن هم مهم و حتی در کانون ارزیابی مهم‌تر از نظریه‌ی بین‌فردی می‌تواند نقش مکمل را توضیح دهد مربوط به نظریه‌ی برانگیختگی صفت<sup>۴</sup> (TAT) است (تت، سیمونت، والسر و برآون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳) که مربوط به نقش واگذار شده به فرد است. تمرین‌ها در کانون ارزیابی بر این مبنا صورت می‌گیرد که از فرد کاری خواسته می‌شود مثلاً مشتری خشمگین را آرام کند و فردی که به ایفای نقش می‌پردازد به خوبی می‌داند که فرد مقابل در حال ایفای نقش است و نه این که واقعاً فرد خشمگین است. بنابراین پیوند عاطفی پایین روابط سرد و خشن را ممکن است با روابط گرم یعنی پیوند عاطفی بالا پاسخ دهد یعنی اثر تمرین‌ها در معادله‌ی رگرسیون به اندازه‌ی اثر منفی ظاهر می‌شود ( لو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸؛ جاج و زاپاتا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵؛ لوریا، خاهانا، گولدنبرگ و نوآم<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹).

کلاین‌مان و اینگولد<sup>۹</sup> (۲۰۱۹) سه تمرکز در ارزیابی در پژوهش‌های کانون ارزیابی را برشمرده‌اند. بیشتر تحقیقات در کانون ارزیابی در یکی از شیوه‌های ایفای نقش اول، دوم و سوم تمرکز بر ارزیابی و تمرکز بر فرایند ارزیابی و سومی بر تأثیر موقعیت و نقش آن در تعامل ارزیابی‌شوندگان و ارزیابی‌کنندگان است. این پژوهش برای این شکل سوم انجام شده است. هدف پژوهش حاضر بررسی اثر متغیرهای کنترل و پیوند عاطفی در تمرین کانون‌های توسعه‌ای بر ساخت رابطه و ارتباط مستقیم در شرکت‌کنندگان کانون ارزیابی است که در آن دو فرض زیر آزمون شده است:

- ۱- شرکت‌کنندگان در AC در تمرین‌هایی که سطح پیوند عاطفی آن پایین باشد، بیشتر رفتارهای ساخت ارتباط را نشان می‌دهند.
  - ۲- شرکت‌کنندگان در AC در تمرین‌هایی که سطح کنترل آن پایین باشد، بیشتر رفتارهای ارتباطی مستقیم را نشان می‌دهند.
- علی‌رغم گذشت نیم‌قرن از شروع مبحث مدل دانشمند کارورز (شاکوف<sup>۱۰</sup>، ۱۹۴۹)؛ در ۱۹۹۶ برای نخستین بار، روان‌شناسی صنعتی سازمانی به این جنبش که در اصل مربوط به روان‌شناسی بالینی بود؛ پیوست. اما به دلیل نادرست بودن تحقیقات آزمایشی که به شواهد معتبر

7- Judge, & Zapata

8- Luria, Kahana, Goldenberg, & Noam

9-

10- Shakow

1- Baczyńska, & Thornton

2- Kanning

3- Obermann

4- Trait Activation Theory

5- Tett, Simonet, Walser, & Brown

6- Lu

یادگیری افراد در کانون ارزیابی قطع می‌کند؛ می‌تواند بر عملکرد و رفتار شرکت‌کنندگان در پژوهش تأثیرگذار باشد (ریدل، هول و گالت، ۲۰۱۵). متغیر کنترل سوم مربوط به توقف مربی برای یادگیری به شرکت‌کنندگان در پژوهش است. از طرف دیگر، مربیان دو دارای دو نوع سبک یادگیری هستند. در یادگیری مستقیم به شرکت‌کنندگان گفته می‌شود که چه کاری باید انجام دهند مثلاً به آن‌ها گفته می‌شود که همدلی بیشتری را نشان دهند. در حالی که در سبک مشارکتی از شرکت‌کنندگان می‌خواهند که بگویند که مثلاً در گام بعدی قصد دارند، چه کاری انجام دهند. در این مورد در یک طیف لیکرتی ۵ درجه‌ای، ۱ را به عنوان سبک مربیگری مستقیم و ۵ را به عنوان سبک مربیگری مشارکتی در نظر گرفته‌ایم (دیکسون، ون آرده و تول، ۲۰۱۴). این مقیاس توسط الیورو همکاران (۲۰۱۴) ساخته شده و پایایی بین درجه‌بندی‌کنندگان آن ۰/۸۹ به دست آمد.

*ساخت ارتباط و ارتباط مستقیم: برای سنجش ساخت روابط و ارتباط مستقیم از پرسش‌نامه‌ی توصیف رفتار رهبر<sup>۶</sup> (LBDQ) (استوگدیل، ۱۹۶۳؛ عریضی، ۱۳۸۴/۲۰۰۴) استفاده شد. این پرسش‌نامه ۱۳ سؤال دارد و شامل دو بعد ساخت روابط (رفتار پدران‌هی خیرخواهانه) (مانند «سرپرست من نگرش خود را برای گروه روشن می‌کند») و ارتباط مستقیم (رفتار تسلط جویان) (مانند «سرپرست من اعضای گروه را به کار خاصی می‌گمارد») می‌گردد که به ترتیب ۶ و ۷ سؤال در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای برای سنجش این دو بعد دارد. این پرسش‌نامه روی یک طیف ۵ درجه‌ای لیکرتی از ۱ بسیار مخالفم تا ۵ بسیار موافقم توسط شرکت‌کنندگان پاسخ داده می‌شود. ضریب آلفای کرونباخ در پژوهش سازندگان به ترتیب ۰/۷۸ و ۰/۸۱ به دست آمد که در حد مطلوبی است.*

برای نخستین بار الیورو و همکاران (۲۰۱۴) آن را برای سنجش مهارت‌های بین‌فردی در کانون ارزیابی به کار برده و میانگین پایایی بین ارزیابان را ۰/۸۵ یافته‌اند. در پژوهش حاضر با توجه به ۱۲ ارزیاب تعداد ۱۱۱ پایایی بین ارزیاب محاسبه شده که همگی از ۰/۷ بالاتر بوده و میانگین آن‌ها ۰/۸۳ بوده است. این مقیاس با گزینه‌هایی برای بسامد تعداد رفتارهای مربوط به هر متغیر ارتباطی سنجیده می‌شود.

*مداخله: مداخله مربوط به شبیه‌سازی پیوند عاطفی و کنترل توسط ۲ ایفاگر نقش بوده است. دلیل تعداد کم آن‌ها، سازگاری بین ایفای نقش‌ها بوده است. بازیگر اول سناریوهای ۱، ۵، ۴ و ۸ را ایفا کرده که همگی مربوط به ارتباط سرد یک مصاحبه‌گر در صنعت با دانشجوی متقاضی کار*

خبری (۲۰۱۶/۱۳۹۴)، رضائی (۲۰۱۶/۱۳۹۴) و عریضی، خشوعی و نوری (۲۰۱۲/۱۳۹۱) برای ۹۴ نفر است. در جدول مورفی و میوزر (۱۹۹۸)، برای ۲ متغیر و توان آماری ۰/۸ و  $d=0/66$  مقدار  $V_2=11$  و در نتیجه حجم نمونه  $N=V_1+V_2+1=33$  به دست می‌آید. نمونه از بین اعضای جامعه، به صورت تصادفی ساده برگزیده شده‌اند که ۶۸ درصد آن‌ها یعنی ۶۴ نفر، دختر و بقیه پسر بوده‌اند. میانگین سنی آن‌ها ۲۰/۶۴ با انحراف معیار ۱/۸۵ بوده است. ۲۸ درصد یعنی ۲۶ نفر از کل نمونه متأهل بوده‌اند. ۲۹ درصد آن‌ها یعنی ۲۷ نفر شاغل به صورت پاره‌وقت بودند. همگی آن‌ها در یک دوره‌ی توجیهی در مورد کانون ارزیابی شرکت کرده‌اند.

ایفاگران نقش، ۲ نفر از دانشجویان مقطع ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی بوده‌اند که ۸ سناریو مربوط به سطوح مختلف کنترل و پیوند عاطفی به صورت دستور صحنه ابزار کار آن‌ها بوده است. آن‌ها نقش مصاحبه‌گران صنعتی در محیط کاری را با دستورهای صحنه بازی می‌کرده‌اند. تعداد ارزیابان از دانشجویان دکتری و اعضای هیئت علمی ۱۲ نفر بوده است. ارزیابان در سه جلسه برای یافتن چهارچوب مرجع یکسان در نمونه‌های اولیه که به مداخله FOR یا چهارچوب مرجع<sup>۲</sup> معروف است شرکت کردند و یک جلسه سوگیری‌های ارزیابی (عریضی و فراهانی، ۲۰۰۸/۱۳۸۶)، به آن‌ها تدریس شد. کانون ارزیابی به صورت کانون‌های توسعه‌ای بوده و مربی که پژوهشگر تحقیق حاضر و یکی از همکاران بوده به دانشجویان در مورد ضعف‌های آن‌ها توضیح می‌داده است. آموزش چهارچوب مرجع بر طبق مراحل تدوین شده توسط سالسکی و دی<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) ارائه شده است.

## ابزارهای سنجش

*متغیر کنترل: اولین متغیر در پژوهش حاضر شامل جنسیت است. دختران در مصاحبه‌ها معمولاً بیشتر در ساخت ارتباط نسبت به پسران نقش دارند (مارتین و رابل، ۲۰۱۰) و به صورت متغیر تصنعی با نمره‌ی ۱ برای دختران که شامل ۸۰ درصد شرکت‌کنندگان دانشجویان لیسانس بوده‌اند و صفر برای دانشجویان پسر بوده است. از طرف دیگر چون شرکت‌کنندگان در کانون ارزیابی از تمرین‌ها می‌آموزند (لیونز و همکاران، ۲۰۰۹) می‌توان این شرکت‌کنندگان را که در شبیه‌سازی اول یا دوم در روابط بین فردی قرار دارند را متغیر کنترل دوم در نظر گرفت (یعنی ترتیب شبیه‌سازی). هنگامی که مربی در کانون ارزیابی پرورشی، تمرین را برای*

<sup>6</sup> - Leader Behavior Description Questionnaire  
<sup>6</sup> Stogdill

<sup>1</sup> - Murphy, & Myors  
<sup>2</sup> - Frame of reference  
<sup>3</sup> - Sulsky, & Day  
<sup>4</sup> - Riddle, Hoole, & Gullette  
<sup>5</sup> - Dickson, Van Aerde, & Tholl

## یافته‌ها

یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها در جداول زیر آورده شده است. جدول ۲ یافته‌های توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار در سناریوهای مختلف را نشان می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود سناریوها بر اساس نوع متغیر پیوند عاطفی و کنترل به دو بخش تقسیم شده‌اند. همچنین مشخص است که کدام سناریو چه سطحی (بالا یا پایین) از متغیرهای پیوند عاطفی و کنترل را نشان می‌دهد. همچنین ضرایب  $t$  نشان‌دهنده تفاوت معنی‌دار پیوند عاطفی و کنترل در دو نوع گرایش شبیه‌سازی شده در سطح پایین و در سطح بالا است. جدول ۳ همبستگی درونی بین متغیرها را نشان می‌دهد.

در دو سطح از کنترل پایین (پذیرنده و دنبال‌کننده در مکالمات مصاحبه) در سناریوی ۱ و ۵ و کنترل بالا (خود بیانگر و هدایت‌کننده مکالمات مصاحبه) در سناریوی ۴ و ۸ بوده است. سناریوهای مشابهی برای بازیگر سناریوهای ۲، ۳، ۶ و ۷ اما این بار برای مصاحبه‌های گرم و اعتمادکننده به طرف مقابل در همان دو سطح از کنترل اجرا شده است. دست‌والعمل‌های صحنه براساس آدامز و لادنر (۲۰۰۴) ساخته شده است. بررسی مداخله: در پژوهش‌های مبتنی بر سناریو (ویگنت) می‌توان بررسی مداخله را انجام داد. به همین دلیل در این پژوهش، شرکت‌کنندگان در کانون ارزیابی ایفاگران نقش (دو نفر) را بر مبنای پیوند عاطفی و کنترل در یک طیف لیکرتی ۹ درجه‌ای (۵=خنثی) ارزیابی کرده‌اند و حداقل مقدار بین دو ایفاگر نقش به حساب آمده است. نتایج در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲- یافته‌های توصیفی در سناریوهای مختلف

نوع متغیر	گرایش شبیه‌سازی شده در سطح پایین				گرایش شبیه‌سازی شده در سطح بالا			
	سناریو	میانگین	انحراف معیار	$t$	سناریو	میانگین	انحراف معیار	$t$
پیوند عاطفی	۱	۴/۹۲	۰/۲۶	-۳/۸۴**	۲	۵/۳۷	۰/۲۹	۵/۲۸**
	۴	۳/۰۲	۰/۴۷	-۱۲/۶۳***	۳	۵/۰۲	۰/۳۲	۲/۶۸*
	۵	۴/۸۹	۰/۲۷	-۴/۰۴**	۶	۵/۶۱	۰/۳۵	۷/۲۲**
	۸	۵/۱۱	۰/۴۶	-۴/۶۸**	۷	۵/۲۹	۰/۳۲	۵/۴۷**
	۱	۴/۶۵	۰/۵۹	-۲/۷۶*	۴	۶/۶۲	۰/۸۷	۷/۳۵**
کنترل	۲	۵/۳۶	۰/۴۶	-۲/۸۸*	۶	۵/۹۴	۰/۷۲	۵/۸۳**
	۳	۴/۰۲	۰/۶۹	-۱۱/۲۶***	۷	۶/۵۲	۰/۴۹	۱/۲۸***
	۵	۴/۵۷	۰/۲۱	-۲/۹۱*	۸	۶/۳۱	۰/۵۵	۱/۲۷***
								۱
								۵

\*= $p < 0.05$  , \*\*= $p < 0.01$  , \*\*\*= $p < 0.001$

۱ تا ۹) بود مقدار خنثی، برابر ۵ در وسط طیف لیکرت‌ای در نظر گرفته شد. مقدار  $t$  تک نمونه‌ای (مقایسه با مقدار متوسط ۵، میانه‌ی طیف درجه‌بندی) نشان‌دهنده ثبات رفتاری در سناریوها بود که در همه‌ی موارد معنی دارد و در جهت پیش‌بینی شده بود.

در مورد جدول ۲ و تمامی  $t$ های آن، تمامی ارزیابان سناریوها را مشاهده و رفتار ایفاگران را درجه‌بندی کردند. پایایی بین درجه‌بندی کنندگان ملاک ثبات نمره‌گذاری بود. همچنین همبستگی درون رده ای (ICC) نیز برای دو مقیاس پیوند و کنترل محاسبه و مقدار آن برابر ۰/۸۶ و ۰/۸۷ به ترتیب بود. از آن‌جا که مقیاس ۹ درجه‌ای (بین



جدول ۳- همبستگی درونی بین متغیرها

نوع متغیر	ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
کنترل	۱	سن								
	۲	جنسیت	-۰/۱۷*							
	۳	ترتیب شبیه‌سازی	-۰/۰۳	۰/۱۱						
	۴	توقف برای مری‌گری	۰/۰۶	-۰/۱۴	-۰/۰۵					
مستقل	۵	سبک مدیریت	-۰/۰۴	۰/۲۷**	۰/۱۹*	-۰/۲۶**				
	۶	کنترل	-۰/۰۳	۰/۱۸*	۰/۲۹**	-۰/۲۱**	۰/۱۷*			
	۷	پیوند عاطفی	۰/۰۶	۰/۰۹	-۰/۰۴	-۰/۳۵***	۰/۰۷	-۰/۲۲**		
	۸	ارتباط مستقیم	-۰/۰۵	۰/۰۸	-۰/۲۲**	-۰/۰۴	۰/۰۴	-۰/۱۸*	-۰/۱۶*	
وابسته	۹	ساخت روابط	-۰/۰۹	۰/۲۹**	۰/۰۷	۰/۱۱	۰/۱۵	-۰/۰۳	-۰/۰۷	۰/۲۶**

\*\*= p<0.01 و \*= p<0.05

با متغیرهای جنسیت، ترتیب شبیه‌سازی، توقف برای مری‌گری، سبک مدیریت و پیوند عاطفی رابطه‌ی معنادار دارد.

در رگرسیون معمولی همه‌ی متغیرهای وارد شده در معادله‌ی مستقل از یکدیگر در نظر گرفته می‌شوند، در حالی که در رگرسیون سلسله مراتبی داده‌ها خوشه‌بندی می‌شوند. به همین دلیل، در جداول ۴ و ۵ متغیرهای جنسیت، ترتیب شبیه‌سازی، توقف برای مری‌گری و سبک مدیریت در سطح اول وارد شده و برای آن  $R^2$  محاسبه شده و در مرحله‌ی دوم متغیر اثر تمرین (مستقل) وارد شده و Fchange محاسبه می‌شود.

در جدول ۳ مشخص است که بین متغیرهای کنترل توقف برای مری‌گری با جنسیت و ترتیب شبیه‌سازی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. همچنین متغیر سبک مدیریت با متغیرهای جنسیت و ترتیب شبیه‌سازی رابطه مثبت و معنی‌دار و با متغیر توقف برای مری‌گری رابطه‌ی منفی و معنی‌دار دارد. متغیر مستقل کنترل نیز با متغیر توقف برای مری‌گری رابطه‌ی منفی و معنی‌دار دارد. متغیر پیوند عاطفی نیز با متغیر ترتیب شبیه‌سازی و کنترل رابطه‌ی منفی معنی‌دار دارد. بین متغیر ارتباط مستقیم با متغیر جنسیت و پیوند عاطفی رابطه‌ی معنادار وجود دارد. متغیر ساخت روابط نیز

جدول ۴- نتیجه‌ی ضرایب استاندارد رگرسیون سلسله مراتبی برای پیش‌بینی ساخت روابط

متغیر	$\beta$	t	گام دوم	$\beta$	t
کنترل	جنسیت	۰/۰۸	جنسیت	۰/۱۳	۱/۸۲
	ترتیب شبیه‌سازی	۰/۱۳	ترتیب شبیه‌سازی	۰/۱۳	۱/۷۹
	توقف برای مری‌گری	۰/۲۵*	توقف برای مری‌گری	۰/۱۴	۱/۸۴
سبک مدیریت	۰/۲۳*	۳/۱۸*	سبک مدیریت	۰/۲۰*	۲/۳۷*
مستقل	-	-	اثر تمرین	-۰/۳۸	-۵/۲۱**
R	۰/۳۴			۰/۴۸	
$R^2$	۰/۱۱۶			۰/۲۳۰	
$\Delta R^2$					۰/۱۱۵**
Fchange					۸/۳۲***

\*\*= p<0.01 و \*= p<0.05

وارد تحلیل رگرسیون شده است. در این گام همبستگی بین متغیرها برابر ۰/۳۴ و مجذور همبستگی برابر ۰/۱۱۶ است. در گام دوم اثر تمرین نیز سنجیده شده است. ملاحظه می‌شود که ضریب همبستگی ۰/۴۸ و مجذور

نتیجه‌ی ضرایب استاندارد رگرسیون سلسله مراتبی برای پیش‌بینی ساخت روابط در جدول ۴ آورده شده است. در گام اول متغیرهای کنترل یعنی جنسیت، ترتیب شبیه‌سازی، توقف برای مری‌گری، و سبک مری‌گری

که ضریب همبستگی اثر تمرین منفی و معنی دار است. این بدین معناست که هرچه پیوند کمتر باشد، ساخت ارتباط بیشتر است.

ضریب همبستگی  $0.23$  شده است و تفاوت مجذور ضریب همبستگی  $0.11$  و معنی دار است. این بدین معنی است که تمرین مورد استفاده در پژوهش حاضر، ساخت رابطه را پیش بینی می کند. همچنین مشخص است

جدول ۵- نتیجه‌ی ضرایب استاندارد رگرسیون سلسله مراتبی برای پیش‌بینی ارتباط مستقیم

متغیر	$\beta$	t	گام دوم	$\beta$	t
جنسیت	$0.07$	$0.81$	جنسیت	$0.12$	$1.46$
ترتیب شبیه‌سازی	$-0.25$	$3.21^*$	ترتیب شبیه‌سازی	$-0.18$	$2.16^*$
توقف برای مریبگری	$0.03$	$0.62$	توقف برای مریبگری	$-0.04$	$0.67$
سبک مدیریت	$0.07$	$0.83$	سبک مدیریت	$0.09$	$0.97$
مستقل	-	-	اثر تمرین	$-0.41$	$-3.62^{**}$
R	$0.28$			$0.44$	
R <sup>2</sup>	$0.081$			$0.194$	
$\Delta R^2$			$0.113^{***}$		
Fchange			$7.26^*$		

\* =  $p < 0.05$  و \*\* =  $p < 0.01$  \*\*\* =  $p < 0.001$

شده است. نظریه‌ی بین فردی سالیوان معتقد است افراد شخصیت خود را در بستر اجتماعی پرورش می‌دهند و باور داشت که انسان‌ها بدون افراد دیگر هیچ شخصیتی نخواهند داشت. شخصیت را هرگز نمی‌توان از مجموعه‌ی روابط میان فردی که فرد در آن زندگی می‌کند و در آن موجودیت دارند؛ جدا کرد وی معتقد بود مطالعه‌ی انسان تنها با بررسی روابط میان فردی امکان پذیر است. سالیوان همچنین معتقد بود که هر موقعیت یا شرایطی که امنیت فرد را تهدید کند، باعث افزایش اضطراب می‌شود. اضطراب می‌تواند ارتباطات را قطع یا منحرف کرده یا بدان آسیب برساند. از طرف دیگر افراد می‌توانند از طریق ارتباط با افرادی که پذیرا و بدون تهدید هستند، اضطراب را حذف کنند و آرامش و سلامتی خود را به دست آورند (مورگان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). بنابراین مطابق با نظریه‌ی سالیوان، هنگامی که رابطه بر مبنای پیوند و حمایت عاطفی باشد یا به تعبیر دیگر محیط غیرتهدید کننده باشد، اضطراب از بین می‌رود و رابطه‌ی جدیدی ساخته می‌شود.

اگر نظریه‌ی سالیوان درست باشد، در اثر تمرین به‌عنوان متغیر مستقل ضریب رگرسیون باید مثبت می‌شد که به معنای آن بود که اثر تمرین در پیش‌بینی ارتباط مستقیم و ساخت افزایشی عمل می‌کند. یعنی هرگاه پیوندهای عاطفی گرم وجود داشته باشد؛ شرکت کنندگان واکنش گرم و اگر پیوندها سرد باشد، واکنش سرد نشان می‌دهند که عیناً مانند دنیای واقعی است. اما در پژوهش حاضر، نتایج نشان داد که

نتیجه‌ی ضرایب استاندارد رگرسیون سلسله مراتبی برای پیش‌بینی ارتباطات مستقیم در جدول ۵ آورده شده است. در گام اول متغیرهای کنترل یعنی جنسیت، ترتیب شبیه‌سازی، توقف برای مریبگری، و سبک مریبگری وارد تحلیل رگرسیون شده است. در این گام همبستگی بین متغیرها برابر  $0.28$  و مجذور همبستگی برابر  $0.081$  است. در گام دوم اثر تمرین نیز سنجیده شده است. ملاحظه می‌شود که ضریب همبستگی  $0.44$  و مجذور ضریب همبستگی  $0.194$  شده است و تفاوت مجذور ضریب همبستگی  $0.113$  و معنی دار است. این بدین معنی است که تمرین مورد استفاده در پژوهش حاضر، ساخت رابطه را پیش‌بینی می‌کند. همچنین مشخص است که ضریب همبستگی اثر تمرین منفی و معنی دار است. این بدین معناست که هرچه کنترل کمتر باشد، روابط مستقیم بیشتر است.

### بحث و نتیجه‌گیری

از آنجایی که تفاوت اساسی کانون ارزیابی با سایر سنجش‌ها به ویژه سنجش‌های مداد کاغذی، استفاده از ارتباطات و تعاملات انسانی است و با توجه به این که اطلاعات در این زمینه و این که این روابط احتمالاً در تمرین‌های کانون ارزیابی به چه شکل خواهد بود؛ بسیار اندک است؛ پژوهش حاضر انجام شد. در این پژوهش تفکیک دو نظریه‌ی سالیوان و فعال‌سازی صفت (تت و همکاران، ۲۰۱۳) به‌طور دقیق انجام

<sup>۱</sup>- Morgan

نشود و ایجاد ارتباط نکند؛ مزایای مهمی چون شغل یا ارتقاء را از دست می‌دهد. بنابراین علی‌رغم این که از سوی ایفاگر نقش ادراک حمایت و پیوند عاطفی ندارد، با وجود این که دچار اضطراب است و هیجانات احتمالاً منفی را تجربه می‌کند، آن‌ها را کنترل می‌کند و برای ایجاد ارتباط تلاش می‌کند. به همین دلیل سالیوان معتقد است که سازمان شخصیت درحقیقت شامل تجارب بین‌فردی است تا درون‌روانی و خویش‌منش اجتماعی دارد. صحبت از استقلال شخصیتی در روابط میان‌فردی، کاری بیهوده است و در سرتاسر دوران زندگی، ما قسمتی از یک موقعیت میان‌فردی هستیم که آن بر افکار و اعمال ما حتی زمانی که کاملاً تنها هستیم تأثیر می‌گذارد (گنجی و گنجی، ۱۳۹۳/۲۰۱۴).

همچنین، نتایج نشان داد که شرکت‌کنندگان در AC در تمرین‌هایی که سطح کنترل آن پایین باشد، بیشتر رفتارهای ارتباطی مستقیم را نشان می‌دهند. همان‌طور که گفته شد متغیرهای اصلی روابط انسانی در کانون ارزیابی (اسکولارت و لیونز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱ و ۲۰۱۲) کنترل و پیوند عاطفی هستند که در حقیقت از نظریه‌ی ارتباط بین فردی هاری استاک سالیوان اقتباس شده است. هرچند او بر رابطه‌ی بین بیمار و درمانگر متمرکز بود، اما به‌طور کلی معتقد بود که این دو متغیر می‌توانند در ارتباط بین فردی و دیگران تفاوت به وجود آورند (ماکویتر و ویسمن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). جنبه‌ی دوم مصاحبه با مراجع، نیاز به جمع‌آوری دیدگاه مراجع در زمینه‌ی مسائل مربوط به سلامت است زیرا یک مشکل مربوط به سلامتی زیربنای جلسه است (کوئیچپرس، دونکر، ویسمن، روایت و کریستاه<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). دو رفتار مهم برای دستیابی به این هدف، استفاده‌ی مناسب از سؤالات باز- پاسخ یا بسته- پاسخ و خلاصه‌سازی اطلاعاتی است که مراجعه ارائه می‌دهد. این رفتارها مراجع را به سمت بسط بیشتر جزئیات مربوط هدایت می‌کند و نمایان‌گر رفتارهای با کنترل بالا در یک تعامل است. ما این رفتارها را ارتباط مستقیم<sup>۶</sup> می‌نامیم. بر اساس اصل عمل متقابل از نظریه‌ی بین‌فردی، رفتار با کنترل پایین از سوی ایفاگر نقش منجر به ارتباط مستقیم بیشتری از سوی شرکت‌کننده می‌شود مثلاً ایفاگر نقشی که خجالتی رفتار می‌کند یا اطلاعات غیرقابل پیش‌بینی ارائه می‌دهد (کنترل پایین) شرکت‌کننده را بر می‌انگیزد که سؤالات بیشتری بپرسند. اما وقتی که ایفاگر نقش نظرات خود را ارائه می‌دهد (کنترل بالا)، ارتباط مستقیم کمتر بروز پیدا می‌کند.

در سطح عملی این مطالعه، راهنمایی مبتنی بر شواهد ارزشمند برای توسعه‌ی شبیه‌سازی بین‌شخصی مؤثرتر ارائه داد. به‌طور کلی نتایج نشان

شرکت‌کنندگان در AC در تمرین‌هایی که سطح پیوند عاطفی آن پایین باشد، بیشتر رفتارهای ساخت ارتباط را نشان می‌دهند. در کانون ارزیابی که وظیفه برای یک فرد تعیین می‌شود (مثلاً مشتری خشمگین باید آرام گیرد)، ضریب رگرسیون منفی است. بدین معنی که در این‌جا واکنش سرد با پاسخ گرم شرکت‌کننده در کانون ارزیابی روبه‌رو می‌شود (۰/۸۸- $\beta$  برای اثر تمرین در ساخت روابط و  $\beta = -0/11$  برای اثر تمرین در ارتباط مستقیم). این همان چیزی است که مطابق نظریه‌ی سالیوان قابل پیش‌بینی نبود؛ اما نظریه‌ی فعال‌سازی صفت (ت، سیمونت، والسر و برآون، ۲۰۱۳) آن را تبیین می‌کند و ویژگی شبیه‌سازی را با دنیای واقعی متمایز می‌سازد. بر اساس این نظریه، اثر تقاضاهای موقعیتی از قبیل نشانه‌ای سازمانی، اجتماعی و تکلیف بر رفتار می‌تواند بر اساس دو عامل استحکام موقعیت<sup>۱</sup> و ارتباط موقعیت<sup>۲</sup> درک شود. استحکام موقعیت به میزان وضوح تقاضاهای موقعیتی اشاره دارد.

یک موقعیت قوی می‌تواند پاسخ‌های رفتاری مشابهی را تقریباً در همه‌ی افراد ایجاد کند و تأثیر تفاوت‌های فردی روی رفتار را خنثی سازد. ارتباط موقعیت به ویژگی کیفی تقاضاهای موقعیتی اشاره دارد و این احتمال را افزایش می‌دهد که افراد رفتار خاصی را بیش از رفتارهای دیگر نشان دهند. در زمینه‌های مراقبت سلامت که نظریه‌ی سالیوان در ابتدا بر آن متمرکز بود، یکی از اهداف اصلی مصاحبه با مراجع، تمرکز بر وی و ساخت یک رابطه‌ی قوی با مشتری است. همان‌طور که انتظار می‌رود یک کارمند بخش خدمات با بی‌ادب‌ترین مشتریان نیز دوستانه رفتار کند. در کانون ارزیابی نیز انتظار این است که شرکت‌کنندگان علی‌رغم تمایلاتی که توسط ایفاگر نقش به تصویر کشیده می‌شود (پیوند پایین یا بالا)؛ رفتار ساخت رابطه را نشان دهند. به عبارت دیگر هنگام ارائه‌ی خدمات به یک مشتری یا مراجع، زمینه‌ی سازمانی مشخص‌کننده‌ی این است که رفتار بی‌ادبانه از سوی ارائه‌دهنده‌ی خدمت نامناسب است (استحکام موقعیتی بالا) و ارائه‌دهنده‌ی خدمت علی‌رغم دریافت یک رفتار بی‌ادبانه باید برای ساخت ارتباط مناسب تلاش کند. در مورد شرکت‌کنندگان در کانون ارزیابی نیز همین‌طور است. این افراد علی‌رغم پیوند عاطفی پایین ارائه شده توسط ایفاگر نقش، از اصل تناظر استفاده نمی‌کنند. به همین دلیل در موقعیت با پیوند عاطفی پایین همچنان برای ساخت ارتباط تلاش می‌کنند.

این یافته با تبیین سالیوان از وجود پیوند یا حمایت عاطفی متعارض است. شاید به این دلیل که در کانون ارزیابی فرد متوجه اهمیت موقعیت و تأثیر آن بر آینده خود هست. می‌داند که چنان‌چه بر موقعیت مسلط

<sup>4</sup> - Markowitz, & Weissman

<sup>5</sup> - Cuijpers, Donker, Weissman, Ravitz, & Cristea

<sup>6</sup> - directive communication

<sup>1</sup> - situation strength

<sup>2</sup> - situation relevance

<sup>3</sup> - Schollaert, & Lievens

می‌تواند راهنمایی مفید باشد. البته پژوهش این که واقعاً ایفاگر نقش، دستوالعمل صحنه را اجرا کرده است یا خیر را مورد سنجش قرار نداد و بنابراین به پژوهش‌های بعدی توصیه می‌شود که این مسأله را بسنجند. محدودیت عمده‌ی پژوهش تعمیم نتایج آن به موقعیت واقعی است. از آن‌جا که نمونه‌ی پژوهشی یک نمونه‌ی دانشجویی بوده است؛ در تعمیم آن به دنیای کار واقعی و رهبری در گروه‌های کاری باید محتاط بود. هر تعمیمی از این نوع باید با در نظر گرفتن متغیرهای موقعیتی (وظیفه، جامعه‌ی سازمانی) و نیز سازگاری بین تمرین‌ها صورت گیرد. با وجود این که در یک چارچوب طراحی تقاضای کنترل، تقاضای وظیفه، سازگاری داشته است؛ رفتار شرکت‌کنندگان در تحقیق بر مبنای تقاضای اجتماعی یعنی کنترل و پیوند عاطفی که توسط بازیگر نقش ارائه می‌شده متغیر بوده است. بنابراین نتایج این تحقیق را به موقعیت‌هایی می‌توان پیوند داد که رفتارهای بین‌فردی که در آن اطلاعات باید اخذ شود ثابت، اما رفتارهایی که تقاضای اجتماعی بر می‌انگیزند متغیر باشد. این ثبات در رفتارهای بین‌فردی تا حدی به دلیل آن بوده است که تمرکز فقط بر یک نوع از شبیه‌سازی بین‌فردی یعنی ایفای نقش استوار بوده است که در کانون ارزیابی بیش از همه مورد توجه است.

داد که تراز کردن صحنه‌ی اجرا از طریق دستوالعمل‌های صحنه تأثیرگذار است و منجر به نتایج دقیق‌تر می‌شود. بر این اساس به دست‌اندرکاران استفاده و اجرای کانون ارزیابی توصیه می‌شود که از دستوالعمل‌های صحنه در تمرین ایفای نقش برای ایفاگر نقش استفاده کنند تا به نتایج دقیق‌تری دست یابند. تراز کردن صحنه‌ی اجرا باعث می‌شود همه‌ی نقش‌گزارها یکسان عمل کنند و در نتیجه رفتار شرکت‌کننده در کانون مستقل از طرف مقابل و ناشی از خود او خواهد بود. همچنین تراز کردن صحنه‌ی اجرا، برای انجام پژوهش و بررسی تأثیر مداخله نیز اساسی است زیرا مداخله باید توسط آزمایش‌گر انجام شود و نقش‌گزار نمی‌تواند مداخله را دستخوش تغییر کند و فقط باید مداخله را انجام دهد. سوم، این یافته‌ها برای دست‌اندرکاران استخدام سازمانی نیز کاربرد دارد. هرچند در این موقعیت‌ها نیز از ایفای نقش و کانون ارزیابی معمولاً خبری نیست، اما متقاضی استخدام اغلب ناگزیر به شرکت در مصاحبه‌های تخصصی است. در این مصاحبه‌ها ممکن است مصاحبه‌گر به ایفای نقش بپردازد و با تغییر در کنترل و یا پیوند عاطفی شرایطی متفاوت را ایجاد کند. این موضوع می‌تواند عملکرد متقاضی را تحت تأثیر قرار داده و در نهایت ارزیابی وی را متأثر سازد. به همین دلیل، این قبیل پژوهش‌ها

**قدردانی:** از تمام شرکت‌کنندگان در این پژوهش برای همکاری صمیمانه آن‌ها تشکر و قدردانی می‌کنیم

**تعارض منافع:** تعارض منافی توسط نویسندگان برای این پژوهش گزارش نشده است.

**حامی مالی:** این مقاله حاصل کار پژوهشی مستقل نویسندگان است و بدون دریافت کمک و حمایت مالی از سازمان و یا نهادی خاص اجرا شده است.

## Reference

- Anderson, N., Lievens, F., Van Dam, K., & Born, M. (2006). A construct-driven investigation of gender differences in a leadership-role assessment center. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 555.
- Asadi, E. (2016/1394s.c.). *Selection and implementation of assessment center exercises for the competence of strategic thinking of managers of Iran Oil Refining and Distribution Company and formulation of a model for the competency set*. Master Thesis in Industrial and Organizational Psychology, Faculty of educational science and psychology, University of Isfahan. (In Persian)
- Askaripour, N., Oreyzi, H. R., & Nouri, A. (2009/1387s.c.). Relationship Among Managers' Role Breadth Information Process Dimensions and Cognitive Abilities in Three Industrial Companies, *Advances in Cognitive Sciences, 10* (3), 45-52. (In Persian)
- Baczyńska, A., & Thornton III, G. C. (2017). Relationships of analytical, practical, and emotional intelligence with behavioral dimensions of performance of top managers. *International Journal of Selection and Assessment, 25*(2), 171-182.
- Blocky, M. (2014). *Jean Genet and Vacuum Architecture*. Translated by Abolfazlollah Dadi and Mahtab Blokhi, Tehran: Ney Publishing.
- Brummel, B. J., Rupp, D. E., & Spain, S. M. (2009). Constructing parallel simulation exercises for assessment centers and other forms of behavioral assessment. *Personnel Psychology, 62*, 137-170.
- Cuijpers, P., Donker, T., Weissman, M. M., Ravitz, P., & Cristea, I. A. (2016). Interpersonal Psychotherapy for Mental Health Problems: A Comprehensive Meta-Analysis, *The American Journal of Psychiatry, 173*(7), 680-7
- Cumberland, D. M., Herd, A., Alagaraja, M., & Kerrick, S. A. (2016). Assessment and development of global leadership competencies in the workplace: A review of literature. *Advances in Developing Human Resources, 18*(3), 301-317.

- Dickson, G., Van Aerde, J., & Tholl, B. (2020). Pathway to professionalizing health leadership in Canada: the two faces of Janus. In *Healthcare Management Forum* (Vol. 33, No. 1, pp. 25-29). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Edwards, G., & Turnbull, S. (2013). A cultural approach to evaluating leadership development. *Advances in Developing Human Resources, 15*(1), 46-60.
- Fink, A. A., Guzzo, R. A., Alder, S., Gillespie, J. Z., Knoczak, L. J., Olson, T., & Dickson, M. W. (2010). Consulting and business skills in industrial-organizational psychology graduate education. *The Industrial-Organizational Psychologist, 48*(2), 34-44.
- Foroudastan M, & Oreyzi H. (2009/1387s.c.). Aspect of Emotional Cognitive of Work With Clients and Coworkers (Event-Sampling Approach). *Advances in Cognitive Sciences, 10* (3), 53-62. . (In Persian)
- Fournier, M. A., Moskowitz, D. S., & Zuroff, D. C. (2008). Integrating dispositions, signatures, and the interpersonal domain. *Journal of Personality and Social Psychology, 94*, 531-545.
- Ganji, H., & Ganji, M. (2014/1393s.c.). *Personality theories*. Tehran: Savalan. (In Persian)
- Gibbons, A. M., & Rupp, D. E. (2009). Performance consistency as an individual difference: A new (old) perspective on the assessment center construct validity debate. *Journal of Management, 35*, 1154-1180.
- Halman, F., & Fletcher, C. (2000). The impact of development centre participation and the role of individual differences in changing self-assessments. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*, 423-442.
- Herd, A. M., Alagaraja, M., & Cumberland, D. M. (2016). Assessing global leadership competencies: the critical role of assessment centre methodology. *Human Resource Development International, 19*(1), 27-43.
- Herd, A. M., Cumberland, D. M., Lovely III, W. A., & Bird, A. (2018). The use of assessment center methodology to develop students' global leadership competencies: A conceptual framework and applied example. In *Advances in global leadership* (pp. 175-196). Emerald Publishing Limited.
- 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.
- Horowitz, L. M., & Strack, S. (2011). *Handbook of interpersonal psychology: Theory, research, assessment, and therapeutic interventions*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- 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.
- Hunter, J. E., Schmidt, F. L. (1990). *Methods of meta-analysis: Correcting for error and bias in research findings*. Newbury Park, CA: Sage.
- International Task Force on Assessment Center Guidelines. (2009). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. *International Journal of Selection and Assessment, 17*, 243-253.
- Jackson, D. J. R., Ahmad, M. H., Grace, G., & Yoon, J. (2011). An alternative take on AC research and practice: Task-based assessment centers. *Assessment centres and global talent management, 33-46*.
- Jansen, P., & Stoop, B. (1994). Assessment center graduate selection: decision processes, validity, and evaluation. *International Journal of Selection and Assessment, 2*(4), 193-208.
- Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal, 58*(4), 1149-1179.
- Kanning, U. P. (2018). *Standards der Personaldiagnostik*. Hogrefe Verlag.
- Kleinmann, M., & Ingold, P. V. (2019). Toward a better understanding of assessment centers: A conceptual review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6*, 349-372.
- Khabiri, F. (2016/1395s.c.). *Designing and implementing a task-oriented assessment center for managers of Isfahan Petroleum Products Distribution Company and comparing it with the strategic thinking dimension-oriented assessment center*. Master Thesis in Industrial and Organizational Psychology. Faculty of educational science and psychology, University of Isfahan. (In Persian)
- Khoshkoui, M. (2012/1391s.c.). *Designing managers' promotional assessment center for evaluating and examining its psychometrics characteristics and processes*. PhD Thesis, Faculty of educational science and psychology, University of Isfahan. (In Persian)
- Khoshuei, M. (2014/1393s.c.). *Organizational Simulation in Human Resource Management: From Theory to Practice, Researcher and Organizations Guides*. Isfahan: Isfahan University Press. (In Persian)
- Khoshuei, M., Oreyzi, H.R., & Nouri, A. (2014/1393s.c.). *Designing and implementing managers' promotional*



- evaluation center. *Journal of Research in Human Resources Management*, 6(3), 27-47. (In Persian)
- Krause, D. E., & Thornton, G. C. (2008). A cross-cultural look at assessment center practices: Survey results from Western Europe and North America. *Applied Psychology*, 58, 557-585.
- 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 don't work the way they are supposed to. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Research and Practice*, 1, 84-97
- Lance, C. E., Hoffman, B. J., Gentry, W. A., & Baranik, L. E. (2008). Rater source factors represent important subcomponents of the criterion construct space, not rater bias. *Human Resource Management Review*, 18: 223-232.
- Lance, C. E., Lambert, T. A., Gewin, A. G., Lievens, F., & Conway, J. M. (2004). Revised estimates of dimension and exercise variance components in assessment center post-exercise dimension ratings. *Journal of Applied Psychology*, 89, 377-385.
- Lievens, F. (2002). Trying to understand the different pieces of the construct validity puzzle of assessment centers: An examination of assessor and assessee effects. *Journal of Applied Psychology*, 87, 675-686.
- 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.
- Lievens, F., Tett, R. P., & Schleicher, D. J. (2009). Assessment centers at the crossroads: Toward a reconceptualization of assessment center exercises. In J. J. Martocchio & H. Liao (Eds.), *Research in personnel and human resources management*. 99-152. Bingley, England: JAI Press.
- Lievens, F., Tett, R. P., & Schleicher, D. J. (2009). *Assessment centers at the crossroads: Toward a reconceptualization of assessment center exercises*. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Lu, Q. (2018). A Comparison of situation strength theory with trait activation theory. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 15771). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Luria, G., Kahana, A., Goldenberg, J., & Noam, Y. (2019). Contextual moderators for leadership potential based on trait activation theory. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 899-911.
- Markowitz, J. C., & Weissman, M. M. (2012). Interpersonal Psychotherapy: Past, Present and Future, *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 19(2), 99-105.
- Martin, C. L., & Ruble, D. N. (2010). Patterns of gender development. *Annual review of psychology*, 61, 353-381.
- Morgan, J. H. (2014). The Interpersonal Psychotherapy of Harry Stack Sullivan: Remembering the Legacy. *Journal of Psychological Psychotherapy*, 4, 162.
- Murphy, K. R., & Myers, B. (1998). *Statistical power analysis: A simple and general model for traditional and modern hypothesis tests*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Murphy, K., & Myous, B. (1998). *Statistical power analysis*, Mahwah, NJ, Erlbaum
- Obermann, C. (2018). *Assessment center*. Entwicklung, Durchföbrung: Springer.
- 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.
- Olson, A. M. (2000). *A theory and taxonomy of individual team member performance*. University of Minnesota.
- Oreyzi, H.R. (2004/1384s.c.). Intercultural approach in the study of leadership styles with effectiveness and job satisfaction of employees in Mobarakeh Steel Complex, *Journal of Educational Sciences and Psychology*, 12(3), 153-174. (In Persian)
- Oreyzi, H. R., & Barati, H. (2015/1394s.c.). Investigation the mediating role of "role breath" on the relationship between the managers' performance in assessment centers, their cognitive abilities and autonomy with job performance. *Contemporary Psychology*, 9(2), 101-112. (In Persian)
- Oreyzi, H.R., & Farahani, H. (2008/1386s.c.). *Basics of research in behavioral sciences*. Tehran: Ravan (In Persian)
- Oreyzi, H. R., Khoshuei, M., & Nouri, A. (2012/1391s.c.). Assessment center and job analysis application in determination of managerial competencies, *Contemporary Psychology*, 7(1), 85-98. (In Persian)
- Oreyzi, H.R., Nouri, A., & Askaripour, N. (2007/1385s.c.). Relationship between communication dimensions and extensive interpersonal relationships: the role of managers and cognitive abilities among managers of several industrial companies. *Journal of the Faculty of Administrative Sciences and Economics*, 19, 174-155. (In Persian)
- Putka, D. J., & Hoffman, B. J. (2013). Clarifying the contribution of assessee, dimension, exercise, and

- assessor related effects to reliable and unreliable variance in assessment center ratings. *Journal of Applied Psychology*, 98, 114-133.
- Qadimi, F. (2016/1394s.c.). *Selection and implementation of assessment center exercises for the competency of team building managers of the Iranian Oil Refining and Distribution Company and development of a model for the set of competencies*. Master Thesis in Industrial and Organizational Psychology, Faculty of educational science and psychology, University of Isfahan. (In Persian)
- Rezaei, M. (2016/1394s.c.). *Designing and implementing the task-oriented assessment center of the managers of Isfahan Petroleum Products Distribution Company and comparing it with the team-centered dimension evaluation center*. Master Thesis in Industrial and Organizational Psychology. Faculty of educational science and psychology, University of Isfahan. (In Persian).
- Riddle, D. D. J., Hoole, E. R., & Gullette, E. C. (2015). *The center for creative leadership handbook of coaching in organizations*. Jossey-Bass, A Wiley Brand.
- Schechner, R. (2007). *Performance theory*. translated by Mehdi Nasrollahzadeh, Tehran: SAMT .
- Schollaert, E., & Lievens, F. (2011). The use of role-player prompts in assessment center exercises. *International Journal of Selection and Assessment*, 19, 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, 255-271.
- Schultz, D., Schultz, S. E., Bulger, C. A., & Schultz, D. P. (2020). *Psychology and Work Today*. Routledge.
- Shakow, D. (1949). Psychology and psychiatry: A dialogue (Parts I and II). *American Journal of Orthopsychiatry*, 19, 191-258, 381-396.
- Stephen, A., & Sauna, J. (2007). Text semiotics and theatrical performance. Translated by Davood Zaniro, Tehran: Surah Mehr.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire-Form XII: An experimental revision*. Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.
- Stewart, M., Brown, J.B., Donner, A., McWhinney, I.R., Oates, J, Weston, W.W., & Jordan, J. (2000). The impact of patient-centered care on outcomes. *The Journal of Family Practice*, 49, 796-804.
- Sullivan, H. S. (1953). *The interpersonal theory of psychiatry*. New York: Norton.
- Sulsky, L. M., & Day, D. V. (1992). Frame-of-reference training and cognitive categorization: An empirical investigation of rater memory issues. *Journal of Applied Psychology*, 77: 501-510.
- Tett, R. P., Simonet, D. V., Walser, B., & Brown, C. (2013). Trait activation theory. *Handbook of personality at work*, 71-100.
- Thornton, G. C., III, & Mueller-Hanson, R. A. (2004). *Developing organizational simulations: A guide for practitioners and students*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Thornton, G. C., III, & Rupp, D. R. (2006). *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Waldman, D. A., & Korbar, T. (2004). Student assessment center performance in the prediction of early career success. *Academy of Managerial Learning and Education*, 3(2), 151-167.

