

## طراحی و اجرای کانون ارزیابی شایستگی تفکر استراتژیک برای مدیران شرکت پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران

### Designing and Implementing Assessment Center of Strategic Thinking competency for Managers of the National Iranian Oil Refining & Distribution Company

Hamid Reza Oreyzi  
Elham Asadi  
University of Isfahan

حمیدرضا عریضی  
الهام اسدی\*  
دانشگاه اصفهان

#### Abstract

Strategic thinking as one of the main capabilities of high functioning leaders, has a high complexity and importance. The assessment center is regarded as one of the most flexible and comprehensive tools for measuring strategic thinking. The purpose of this study was to design and implement an assessment center of strategic thinking competency for managers of the National Iranian Oil Refining & Distribution Company. To this end, 21 managers were selected as the sample of this study and they filled out the Professional and Managerial Position Questionnaire (PMPQ). Thereafter, job-related simulation exercises (leaderless group discussion, role playing, oral presentations and case studies) were designed to assess dimensions of strategic thinking (prospecting, systematic thinking, clever opportunism and conceptual thinking). Of the 21 managers of companies, six managers were evaluated by 12 assessors. Finally, with the implementation of the assessment center grade of each dimension in each practice, the overall rating, rating of each exercise, and overall performance rating were determined. In addition, the reliability and effectiveness of exercises and assessment centers were determined. This showed that the effectiveness of exercises and assessment center were higher than average. The results of the assessment center can be used in management decisions (such as upgrading). Furthermore, according to the validity and effectiveness of the tools and practices, they can be used in similar assessment centers.

**Keywords:** assessment, strategic thinking, managers, simulation exercises, effectiveness.

#### چکیده

تفکر استراتژیک به عنوان یکی از قابلیت‌های اصلی رهبران واجد عملکرد برجسته، اهمیت و درجه پیچیدگی بالایی دارد. کانون ارزیابی از زمره منعطف ترین و جامع ترین ابزارها در جهت سنجش تفکر استراتژیک مدیران است. بر همین اساس، هدف پژوهش حاضر طراحی و اجرای کانون ارزیابی شایستگی تفکر استراتژیک برای مدیران شرکت پالایش و پخش فراورده‌های نفتی است. به منظور تحقق این هدف، ۲۱ نفر از مدیران سازمان به عنوان نمونه انتخاب شده و پرسشنامه تحلیل سمت حرفه‌ای و مدیریتی (PMPQ) را تکمیل کردند. سپس تمرین‌های شبیه‌سازی مربوط به شغل (تمرین بحث گروهی بدون رهبر، ایفای نقش، ارائه شفاهی و مطالعه موردی) به منظور سنجش ابعاد تفکر استراتژیک (آینده نگری، تفکر سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه و تفکر مفهومی) طراحی شدند. سپس شش نفر از مدیران، توسط ۱۲ ارزیاب متخصص مورد ارزیابی قرار گرفتند؛ و در نهایت با اجرای کانون ارزیابی امتیاز هر بعد در هر تمرین، امتیاز کلی بعد، امتیاز هر تمرین، و امتیاز کلی عملکرد معین شد. همچنین پایایی تمرین‌ها، اثربخشی تمرین‌ها و اثربخشی کل کانون ارزیابی نیز بررسی و تأیید شده، و نتایج نشان داد که اثربخشی تمرین‌ها و کانون به طور معناداری از مقدار میانگین بالاتر است ( $p > 0.05$ ). نتایج کانون ارزیابی می‌تواند برای تصمیمات مدیریتی (مانند ارتقا) به کار روند. همچنین بر اساس تأیید روایی و اثربخشی ابزار و تمرین‌ها می‌توان آنها را در کانون‌های ارزیابی مشابه استفاده کرد.

**واژه‌های کلیدی:** ارزیابی، تفکر استراتژیک، مدیران، تمرین شبیه سازی، اثربخشی

\* نشانی پستی نویسنده: اصفهان، سپاهان شهر، بلوار غدیر، خ خوارزمی ۲، کوچه ندا، پ ۵، پست الکترونیکی: asadielham77@yahoo.com

## مقدمه

در قرن اخیر که با تغییرات سریع و پیچیده همراه است، و همزمان با پرخطر و نامطمئن شدن محیط کسب و کار، تصمیم‌گیری‌های به موقع مدیران اهمیت، بیشتری دارد. (کرافورد و کاستا، ۲۰۱۳). در این شرایط، گاهی مدیران به جای ارزیابی منطقی و دقیق اطلاعات جدید، تنها بر اساس ادراک یا یافته‌های گذشته خود تصمیم می‌گیرند و این امر آنها را در دام خطاهای شناختی قرار می‌دهد (هادکینسون، ۲۰۰۱). و این مسئله باعث شده است که بسیاری از محققین به موضوعی به نام «تفکر استراتژیک به عنوان یکی از الزامات احراز شغل مدیریتی» بپردازند. تفکر استراتژیک یک فرآیند مداوم است که هدف آن رفع ابهام و معنا بخشیدن به یک محیط پیچیده است (حسن، وفا، و نور، ۲۰۱۶).

از این رو بررسی و ارزیابی تفکر استراتژیک نیازمند توجه بیشتری است. با توجه به این نکته که تفکر استراتژیک به عنوان شایستگی، در برخی از مشاغل مدیریتی نسبت به سایر مشاغل مربوط به حوزه مدیریت، اهمیت، میزان و پیچیدگی بالاتری دارد، علی‌رغم اهمیت شایستگی تفکر استراتژیک برای تمامی مشاغل مدیریتی، لازم است که این سمت‌ها شناسایی شوند تا در گام بعدی از طریق جدیدترین و کارآمدترین روش ارزیابی، به سنجش این امر مهم در آنها پرداخته شود.

از سویی دیگر، امروزه شیوه‌های معمول ارزیابی مانند آزمون‌های کاغذ-مدادی و مصاحبه که معمولاً مبتنی بر عملکرد گذشته و حتی گاهی غیرمرتبط با شغل بوده نمی‌تواند پاسخگوی نیاز سازمان‌ها در این دنیای رقابتی باشد. در چنین شرایطی به نظر می‌رسد که یکی از روش‌های مناسب، طراحی و اجرای کانون ارزیابی باشد (خشوعی، ۱۳۹۳)؛ که به عنوان یکی از بهترین، منعطف‌ترین و جامع‌ترین ابزارها جهت سنجش شایستگی - های مدیران شناخته شده است

(گوئنول<sup>۱</sup>، چرنیشکو، استارک، کاکریل و دراسگو، ۲۰۱۳). روش کانون ارزیابی از مؤثرترین روش‌های گزینش نیروی انسانی شایسته و متناسب با نیازهای سازمان است (تورنتن و گیونز، ۲۰۰۹)، که استفاده از آن در سال‌های اخیر فراتر از ارزیابی، به منظور تصمیم‌گیری در مسائل مهمی همچون گزینش و ارتقاء مدیران شایسته و حتی پرورش مدیران توانمند، رشد فزاینده‌ای داشته است (تورنتن و راپ، ۲۰۰۶). کانون ارزیابی، روشی است که از طریق آن شایستگی افراد در شرایط مشابه شغلی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و به همین دلیل محبوبیت بالایی دارد. (مورفی و سال، ۲۰۱۳). کانون ارزیابی روشی است که در آن از چند ارزیاب استفاده می‌شود تا شرکت‌کنندگان را در تمرین‌های شبیه-سازی متعددی مورد مشاهده قرار داده و ابعاد مرتبط با شغل آنها را ارزیابی کنند (اسمیت، ۲۰۱۶). به این ترتیب چهار مؤلفه در کانون ارزیابی مورد توجه قرار می‌گیرد:

نخستین مؤلفه، شایستگی<sup>۲</sup> یا ابعاد نام دارد و شامل مجموعه توانایی‌ها و ظرفیت‌هایی است که شخص را قادر می‌سازد تا در چارچوب محدودیت‌های درون و برون سازمانی در ایفای نقش و وظایف کاری خود عملکرد مطلوب داشته باشد (مریاک هافمن و ور، ۲۰۱۴). در پژوهش حاضر، شایستگی مهم‌ترین اصل تفکر استراتژیک است.

بررسی پیشینه تحقیقات (مانند سعادت، صیادی و اهنگری، ۱۳۹۲؛ منوریان، آقازاده و شهامت نژاد، ۱۳۹۱) نشان داد یکی از کامل‌ترین مدل‌های تفکر استراتژیک، مدل گلدمن است. بر این اساس، تفکر استراتژیک چهار مؤلفه دارد: اولین مؤلفه آن بعد آینده‌نگری (شامل زیربدهای پیش‌بینی، پیشگویی، تصویرپردازی و آینده‌پژوهی می‌شود (ناظمی، مرتضوی و جعفریان، ۱۳۸۹). تفکر سیستمی مؤلفه بعدی تفکر استراتژیک است که شامل سلسله‌مراتب سازمانی، چندپایانی و هم‌پایانی، وابستگی اجزاء به هم، ارتباط محیطی

<sup>1</sup>. Guenole, Chernysenko, Stark, Cockerill, & Drasgow

<sup>2</sup>. competency

در مجموع، روش کانون ارزیابی به عنوان یک روش استاندارد، پایا و معتبر (مورفی و سال، ۲۰۱۳) به مراتب رویایی بیشتری نسبت به مصاحبه دارد (ترنر و نیکل، ۲۰۱۶). و به همین دلیل است که امروزه این روش در سازمان‌های مختلف (تریپاتی، ۲۰۱۶) در سطح جهان مورد استفاده قرار می‌گیرد (تورنتن و گیبونز، ۲۰۰۹). در ایران نیز روند استفاده از روش کانون ارزیابی رو به گسترش است (عریضی، خشوعی و نوری، ۱۳۹۱). تا کنون کانون ارزیابی در شرکت های ایران خودرو (شعله پر، ۱۳۸۶)، کانون ارزیابی ایدرو (لطیفی و مشبکی، ۱۳۸۴)، و شرکت گاز (خشوعی، ۱۳۹۱) و در ارتباط با متغیرهای روانشناختی (عریضی و براتی، ۱۳۹۳) اجرا شده که نتایج آن حاکی از موفقیت این روش در ارزیابی شایستگی افراد بوده است.

با توجه به اهمیت تفکر استراتژیک در شرایط رقابتی امروز، و همچنین مزیت‌های روش کانون ارزیابی و محدود بودن استفاده از آن در ایران (خشوعی، ۱۳۹۱)، هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی و اجرای کانون ارزیابی ارتقای شایستگی تفکر استراتژیک برای مدیران شرکت پخش فراورده‌های نفتی است، و به این ترتیب اهداف فرعی پژوهش به صورت زیر تعریف شده‌اند:

۱. بررسی شرکت‌کنندگان در ابعاد کانون ارزیابی تفکر استراتژیک
۲. بررسی شرکت‌کنندگان در تمرین‌های کانون ارزیابی تفکر استراتژیک
۳. محاسبه امتیاز هر فرد در کانون ارزیابی و تعیین رتبه آن فرد
۴. بررسی اثربخشی تمرین‌های شبیه‌سازی از دید شرکت‌کنندگان، ارزیابان و ایفاگر نقش
۵. محاسبه و بررسی پایایی تمرین‌های کانون ارزیابی تفکر استراتژیک
۶. بررسی اثربخشی کانون ارزیابی تفکر استراتژیک از دید شرکت‌کنندگان، ارزیابان و ایفاگر نقش

و کل‌نگری است (امینی، بختیاری، درگاهی، کریمی، معمایی و همکاران، ۱۳۹۲). مؤلفه سوم فرصت طلبی هوشمندانه است که شامل عدم اطمینان محیطی، عدم تقارن اطلاعات، منحصر بودن دارایی‌ها و تبادل اطلاعات می‌شود. و آخرین مؤلفه، تفکر مفهومی است که شامل تفکر خلاق، تفکر جانبی، استدلال استقرایی و ریسک‌پذیری است (معمایی، امینی، درگاهی، مشایخ، و جانبزرگی، ۱۳۹۲).

دومین مؤلفه کانون، تمرین شبیه‌سازی<sup>۱</sup> نام دارد. تمرین شبیه‌سازی، نوعی آزمون موقعیتی است که در آن فرصتی در اختیار ارزیاب‌ها قرار داده می‌شود تا از طریق آن، رفتار شرکت‌کنندگان را در شرایطی شبیه به شغل، با توجه به شماری از ابعاد از پیش تعیین شده مورد مشاهده و ارزیابی قرار دهند (تورنتن، ۱۳۸۶). در یک کانون ارزیابی به جای استفاده از چند تمرین یکسان، باید از انواع مختلف تمرین های شبیه‌سازی استفاده نمود (تورنتن، ۱۳۸۶).

سومین مؤلفه، شرکت‌کننده<sup>۲</sup> است، فردی که شایستگی های او به وسیله تمرین‌های شبیه‌سازی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در رابطه با تعداد شرکت‌کنندگان، با این که قاعده خاصی وجود ندارد، اما محدودیت‌های عملی در اجرای کانون باعث گردیده که تعداد شرکت‌کنندگان محدود و معمولاً مضربی از ۴ یا ۶ باشد (بالانتاین و پوا، ۱۳۸۵).

چهارمین مؤلفه، ارزیاب<sup>۳</sup> است. ارزیاب کانون ارزیابی، فردی است که در حوزه ارزیابی شرکت‌کنندگان، تجربه و آموزش دیده است. در کانون‌های ارزیابی، نقش ارزیاب‌ها در پنج وظیفه (مشاهده، ثبت، طبقه‌بندی و امتیاز - دهی رفتار و ارائه بازخورد) خلاصه می‌شوند (خشوعی، ۱۳۹۳). تعداد ارزیاب‌ها به تعداد تمرین‌ها و شرکت‌کنندگان بستگی دارد معمولاً نسبت ارزیاب به شرکت‌کنندگان یک به یک، دو به یک، سه به یک یا حتی چهار به یک است (پوتکا و هافمن، ۲۰۱۳).

1. simulation exercises

2. participant

3. assessor

## روش پژوهش

ابعاد کانون ارزیابی (آینده‌نگری، تفکر سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه و تفکر مفهومی) بر اساس مطالعه منابع مرتبط تعیین شدند. سپس پرسشنامه تحلیل شغل شایستگی تفکر استراتژیک طراحی شد و روایی آن مورد ارزیابی قرار گرفت و در گام سوم توسط هر کدام از مدیران شرکت تکمیل گردید. در گام چهارم، بر اساس مطالعات منابع مرتبط و ابعاد کانون ارزیابی تمرین‌های شبیه‌سازی مرتبط با شغل (بحث گروهی، ایفای نقش، ارائه شفاهی، و مطالعه موردی) طراحی گردیدند.

در گام پنجم، بر اساس نتایج پرسشنامه تحلیل شغل شایستگی تفکر استراتژیک، شش نفر از مدیران که تفکر استراتژیک در شغل آنها اهمیت و پیچیدگی بالایی داشت، انتخاب شدند. همچنین با انتخاب ارزیابان شایسته، دوره آموزشی مرتبط (به مدت یک سال) برگزار گردید؛ و در نهایت قبل از اجرای کانون، یک جلسه توجیهی برای ارزیابان و ایفاگران نقش تشکیل شد.

در گام ششم، کانون ارزیابی طبق برنامه تنظیم شده اجرا گردید؛ و در مرحله آخر، امتیاز هر شرکت‌کننده در تمرین‌ها و ابعاد کانون ارزیابی به تفکیک و به صورت کلی محاسبه گردید و با تعیین امتیاز کلی افراد، رتبه آنها مشخص شد؛ همچنین روایی و پایایی تمرین‌ها و کانون ارزیابی محاسبه گردید. خلاصه همه مراحل در جدول ۱ آمده است.

جامعه، نمونه پژوهش و روش اجرا: جامعه آماری در این پژوهش شامل دو گروه است: جامعه آماری شرکت - کنندگان شامل کلیه مدیران شرکت پخش فراورده‌های نفتی اصفهان با پایه سازمانی بالاتر از هفده است؛ و جامعه آماری ارزیابان و ایفاگران نقش شامل گروه اساتید، کارشناسان ارشد و دکترای روانشناسی صنعتی و سازمانی (ورودی ۱۳۹۰ به بعد) می‌شود. به همین ترتیب، نمونه پژوهش حاضر نیز دو گروه هستند: (۱) نمونه شرکت‌کنندگان: شرکت‌کنندگان به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. به این ترتیب که ۲۱ نفر از مدیران پرسشنامه تحلیل شغل را تکمیل نمودند و سپس بر اساس نتایج به دست آمده از این پرسشنامه، شش مدیر که شایستگی تفکر استراتژیک در شغل آنها از نظر میزان و پیچیدگی در بالاترین حد قرار داشت، برای ورود به کانون ارزیابی انتخاب گردیدند. در نهایت با توجه به محدودیت‌های زمانی مدیران، چهار نفر از آنها در کانون شرکت داده شدند. (۲) نمونه ارزیابان و ایفاگران نقش: از بین اساتید، کارشناسان ارشد و دکترای روانشناسی صنعتی و سازمانی، سیزده نفر به شیوه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و دوره یک ساله آموزش را برای شرکت در کانون سپری کردند.

به منظور طراحی و اجرای کانون ارزیابی با هدف ارزیابی مدیران در بعد شایستگی تفکر استراتژیک، مراحل زیر انجام گرفت:

با تعیین هدف کانون ارزیابی (اجرای کانون ارزیابی ارتقایی بر اساس شایستگی تفکر استراتژیک) در گام اول،

### جدول ۱

هفت مرحله طراحی و اجرای کانون ارزیابی تفکر استراتژیک در شرکت پخش فراورده‌های نفتی اصفهان

گام	یافته‌ها
هدف	طراحی کانون ارزیابی ارتقایی شایستگی تفکر استراتژیک برای مدیران شرکت پخش فراورده‌های نفتی
تعیین ابعاد	آینده‌نگری، تفکر سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه و تفکر مفهومی
اجرای پرسشنامه تحلیل شغل	پرسشنامه تحلیل شغل توسط همه مدیران تکمیل گردید.
ساخت تمرین شبیه‌سازی	مشخصات تمرین‌های شبیه‌سازی تدوین شد.

ادامه جدول ۱

گام	یافته‌ها
پیش از اجرای کانون ارزیابی	گزینش شرکت کنندگان بر اساس نتایج پرسشنامه تحلیل شغل گزینش و آموزش ارزیاب‌ها
اجرای کانون ارزیابی	برگزاری جلسه توجیهی برای ارزیابان و ایفاگران نقش اجرای کانون ارزیابی در شرکت پخش فرآورده‌های نفتی
پس از اجرای کانون ارزیابی	انجام ارزیابی و تحلیل‌های لازم و ارائه نتایج کانون ارزیابی

ابزار سنجش

یک از زیربدهای تفکر استراتژیک و به تفکیک برای قسمت بخشی و پیچیدگی برابر شد با: آینده‌نگری (با چهار سؤال در هر قسمت) ۰/۸۲ و ۰/۵۹، تفکر سیستمی (پنج سؤال در هر قسمت) ۰/۷۴ و ۰/۶۹، فرصت‌طلبی هوشمندانه (هر قسمت چهار سؤال) ۰/۷۵ و ۰/۸۵ و تفکر مفهومی (هر قسمت چهار سؤال) ۰/۷۷ و ۰/۸۵.

پرسشنامه تحلیل شغل شایستگی تفکر استراتژیک:

پرسشنامه تحلیل شغل شایستگی تفکر استراتژیک برای مشاغل مدیریتی، توسط پژوهشگر و در کنار مطالعه منابع تجربی و نظری داخلی و خارجی در زمینه شایستگی تفکر استراتژیک (مانند معمایی و همکاران، ۱۳۹۲؛ و توسویگا، ۲۰۱۵)، و بر اساس پرسشنامه سمت حرفه و مدیریتی (PMPQ<sup>۱</sup>) طراحی گردید. پرسشنامه مذکور شامل سه بخش اطلاعات فردی، مشخصات سازمانی و ۳۴ سؤال در دو بخش «بخشی از شغل و پیچیدگی تفکر استراتژیک» است و براساس پرسشنامه تفکر استراتژیک گلدمن طراحی گردید. سؤالات بخشی از شغل از نظر توصیفی، به میزانی که یک گویه بخشی از یک شغل است اشاره دارد و پاسخ آن در قالب طیف لیکرتی ۹ درجه‌ای، از نامربوط=۰، تا تمرکز عمده شغلی=۹، ارائه شد. سؤالات پیچیدگی به دشواری، ظرافت، جامعیت، و میزان پیچیدگی گویه مورد نظر در شغل اشاره دارد و در قالب مقیاسی ۹ درجه‌ای (از ۱= بسیار ساده تا ۹= فوق العاده پیچیده) طراحی شده بود.

مقیاس امتیازدهی رفتاری: به منظور تسهیل در امر ارزیابی و افزایش روایی کانون ارزیابی در سنجش رفتارهای شرکت کنندگان در شایستگی تفکر استراتژیک و زیربدهای آن، همه تمرین‌های شبیه‌سازی، با مطالعه منابع مرتبط (معمایی و همکاران، ۱۳۹۲؛ و تورنتن و راب، ۲۰۰۶)، پژوهشگر، متناسب با هر تمرین پرسشنامه-ای را طراحی نمود. مقیاس پاسخ به صورت طیف لیکرتی در ۵ درجه (ضعیف=۱، متوسط=۲، نظری ندارم=۳، خوب=۴ و عالی=۵) طراحی شد. روایی هر ۴ مقیاس از طریق سنجش روایی صوری و روایی محتوا مورد تأیید قرار گرفت. همچنین پایایی آنها از طریق پایایی آلفای کرنباخ، برای مقیاس تمرین‌های مطالعه موردی، بحث گروهی، ایفای نقش و ارائه شفاهی به ترتیب ۰/۷۴، ۰/۶۲، ۰/۶۳ و ۰/۸۲ به دست آمد.

پرسشنامه اثربخشی تمرین شبیه‌سازی: به منظور سنجش اثربخشی تمرین‌های شبیه‌سازی، پرسشنامه اثربخشی تمرین شبیه‌سازی که توسط خشوعی (۱۳۹۳) ساخته شده، در دو نسخه «الف» با عنوان «پرسشنامه اثربخشی تمرین شبیه‌سازی از دیدگاه ارزیاب/ایفاگر نقش» و «ب» با عنوان «پرسشنامه اثربخشی تمرین‌های شبیه‌سازی از

پس از استانداردسازی پرسشنامه، جهت تعیین روایی آن با انجام مصاحبه و کسب نظرات اساتید حوزه روانشناسی صنعتی و سازمانی، اصلاحات لازم اعمال و روایی تأیید گردید. به منظور تعیین پایایی از روش آلفای کرنباخ استفاده شد. مقدار ضریب پایایی برای قسمت بخشی و پیچیدگی به ترتیب برابر ۰/۹۰ و ۰/۸۹ است. همچنین مقدار پایایی در هر

<sup>۱</sup>. Professional and Managerial Position Questionnaire

و محتوایی برخوردار است. پایایی پرسشنامه‌ها در پژوهش خشوعی (۱۳۹۳) بررسی و تأیید شد. در این پژوهش، پایایی پرسشنامه‌ها با روش آلفای کرنباخ برای پرسشنامه اثربخشی روش کانون ارزیابی از دیدگاه ارزیاب (تعداد ۱۳ پاسخ دهنده) ۰/۷۹. و پرسشنامه اثربخشی روش کانون ارزیابی از دیدگاه شرکت کننده (۴ پاسخ دهنده) ۰/۷۰، به دست آمد.

### یافته‌ها

بعد از اجرای کانون ارزیابی نتایج در راستای تحقق اهداف پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. لازم به توضیح است که به جهت محرمانه بودن اطلاعات، نتایج هر فرد بر اساس کد مختص به او ارائه شدند. در مورد هدف اول، یعنی بررسی شرکت کنندگان در هر بعد از کانون، امتیاز هر فرد در هر بعد محاسبه گردید؛ و به این ترتیب شرکت کننده A بالاترین امتیاز را در بعد آینده‌نگری به دست آورده‌است. شرکت کننده های B، C و D نیز به ترتیب بالاترین امتیاز را در تفکر مفهومی، فرصت‌طلبی هوشمندانه و تفکر مفهومی به دست آورده‌اند.

در بررسی هدف دوم پژوهش یعنی بررسی شرکت کننده ها در تمرین‌های شبیه‌سازی، امتیازات هر فرد به تفکیک تمرین‌ها محاسبه شدند. نتایج این قسمت نشان داد که توانایی افراد در تمرین‌های شفاهی، کتبی، فردی یا گروهی منجر به تفاوت در امتیاز آنها می‌شود. شرکت کننده A بالاترین امتیاز را در تمرین بحث گروهی کسب کرده‌است. شرکت کننده‌های B، C و D به ترتیب بهترین عملکرد را در تمرین‌های بحث گروهی، ارائه شفاهی و مطالعه موردی داشتند.

در راستای هدف سوم، برای هر شرکت کننده، امتیاز کلی عملکرد به دست آمد. نمرات کلی شرکت کننده‌ها نشان داد که بالاترین امتیاز را شرکت کننده C، کسب کرده و بعد از آن به ترتیب شرکت کننده‌های D، B و A رتبه‌های دوم، سوم و چهارم را به خود اختصاص دادند.

دیدگاه شرکت کننده «اجراگردید» این پرسشنامه‌ها در قالب طیف لیکرتی پنج درجه‌ای، بسیار زیاد=۵، زیاد=۴، متوسط=۳، کم=۲، و خیلی کم=۱ و یک سؤال با پاسخ باز طراحی شده است. نمره نهایی پرسشنامه‌ها از میانگین نمره‌های کل سؤالات در هر پرسشنامه، محاسبه می‌شود.

هر دو نسخه پرسشنامه بر اساس دیدگاه کارشناسان ارشد و دکترای روانشناسی صنعتی و سازمانی، از روایی صوری و محتوایی برخوردار است. پایایی پرسشنامه‌ها به وسیله خشوعی (۱۳۹۳) از روش آزمون باز آزمون محاسبه و تأیید شده‌است. در این پژوهش پایایی به روش آلفای کرنباخ محاسبه گردید. پایایی نسخه «الف» پرسشنامه یعنی پرسشنامه اثربخشی تمرین‌های شبیه‌سازی از دید ارزیاب / ایفاگر نقش، برای تمرین‌های بحث گروهی، ایفای نقش تمرین ارائه شفاهی و مطالعه موردی به ترتیب ۰/۷۹، ۰/۸۹، ۰/۸۸ و ۰/۹۰ به دست آمد. پایایی نسخه «ب» پرسشنامه یعنی پرسشنامه اثربخشی تمرین‌های شبیه‌سازی از دید شرکت کننده، برای تمرین‌های بحث گروهی، ایفای نقش تمرین ارائه شفاهی و مطالعه موردی به ترتیب ۰/۸۶، ۰/۶۴، ۰/۸۹ و ۰/۸۷ به دست آمد.

**پرسشنامه اثربخشی روش کانون ارزیابی:** به منظور سنجش اثربخشی روش کانون ارزیابی، از پرسشنامه اثربخشی روش کانون (خشوعی، ۱۳۹۳) در دو نسخه «الف» با عنوان «پرسشنامه اثربخشی روش کانون ارزیابی از دیدگاه ارزیاب/ایفاگر نقش» و «ب» با عنوان «پرسشنامه اثربخشی روش کانون ارزیابی از دیدگاه شرکت کننده» استفاده شد. هر دو نسخه پرسشنامه به گونه‌ای است که عناصر کانون ارزیابی یعنی بعد، تمرین‌های شبیه‌سازی، ارزیاب‌ها و شرکت کننده‌ها مورد سنجش و ارزیابی قرارگیرند. سؤالات به صورت بسته پاسخ با طیف لیکرتی پنج درجه‌ای ارائه شدند. نمره هر پرسشنامه به صورت میانگین کل سؤالات محاسبه می‌گردد.

هر دو نسخه پرسشنامه بر اساس دیدگاه کارشناسان ارشد و دکترای روانشناسی صنعتی و سازمانی از روایی صوری

در بررسی هدف چهارم پژوهش یعنی بررسی اثربخشی تمرین‌های شبیه‌سازی از دید شرکت‌کنندگان، ارزیابان و ایفاگران نقش، نمرات  $t$ ، میانگین نمرات پرسشنامه‌های اثربخشی و درصد نمرات مشخص شد. نتایج به تفکیک برای هر تمرین و به طور جداگانه از دید شرکت‌کننده‌ها و از دید

ارزیابان و ایفاگران نقش محاسبه شدند. نتایج نشان دادند که میانگین کل پرسشنامه که معرف اثربخشی کل تمرین است، با توجه به آزمون  $t$ ، به طور معناداری بالاتر از سطح میانگین (یعنی ۳) است ( $p < 0/05$ ). نتایج به صورت خلاصه در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲

اثربخشی تمرین‌های شبیه‌سازی از دید شرکت‌کننده‌ها، ارزیابان و ایفاگران نقش

تمرین شبیه سازی	از دید شرکت‌کننده‌ها	از دید ارزیابان و ایفاگران نقش
بحث گروهی بدون رهبر	۴/۳۰	۴/۴۴
ایفای نقش	۴/۳۳	۴/۲۵
ارائه شفاهی	۴/۰۲	۴/۱۷
مطالعه موردی	۴/۱۹	۴/۳۹

در راستای تحقق هدف پنجم پژوهش، یعنی سنجش پایایی تمرین‌های کانون ارزیابی، پایایی بین ارزیابان با خبرگی بیشتر و کمتر در هر یک از مقیاس‌های تفکر استراتژیک محاسبه گردید. پایایی بین ارزیابان از طریق ضریب توافق کندال در زیربدهای تفکر استراتژیک، در ارزیابان با خبرگی بیشتر و کمتر که در گروه‌های ۱ و ۲ قرار

گرفتند، محاسبه شد. مقدار ضریب توافق در هر چهار زیربده تفکر استراتژیک، در ارزیابان گروه اول بیشتر از ارزیابان گروه دوم است. این نتایج نشان می‌دهد که بین ارزیابی ارزیابان با خبرگی بیشتر و ارزیابان با خبرگی کمتر تفاوت معناداری وجود دارد. نتایج به صورت خلاصه در جدول ۳، ارائه شده است.

جدول ۳

پایایی بین ارزیابان از طریق ضریب توافق کندال در زیربدهای تفکر استراتژیک بین ارزیابان گروه ۱ و ۲

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

در نهایت هدف ششم پژوهش یعنی اثربخشی کانون ارزیابی تفکر استراتژیک از دید شرکت‌کنندگان، ارزیابان و ایفاگران نقش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان دادند که میزان اثربخشی کل روش (از دید شرکت‌کنندگان، ۴/۲۵ و از دید ارزیابان و ایفاگران نقش، ۳/۹۸) به طور معناداری بالاتر از میانگین (۳) است ( $p < 0/05$ ).

## بحث

عادلانه بودن تمرین‌ها؛ و اثربخشی تمرین‌ها نشان می‌دهند که اینگونه تمرین‌ها در دیگر کانون‌های ارزیابی با هدف ارزیابی شایستگی تفکر استراتژیک نیز قابل استفاده هستند.

در بررسی هدف پنجم پژوهش یعنی محاسبه پایایی کانون ارزیابی، از روش پایایی ارزیاب‌ها به تفکیک ابعاد تفکر استراتژیک استفاده شد. نتایج پایایی کانون ارزیابی از روش پایایی ارزیاب‌ها به تفکیک ابعاد تفکر استراتژیک، بالا و متوسط بود. این نتایج با پژوهش خشوعی (۱۳۹۱) هماهنگ است و نشان می‌دهد که تمرین‌های طراحی شده برای کانون ارزیابی ارتقایی تفکر استراتژیک در شرکت پالایش و پخش فراورده‌های نفتی، قابل تکرار و پایا است؛ بنابراین می‌توان گفت که روش کانون ارزیابی برای ارزیابی شایستگی تفکر استراتژیک روشی استاندارد است.

و در نهایت آخرین هدف پژوهش یعنی اثربخشی روش کانون ارزیابی بود. نتایج نشان دادند که اثربخشی کانون از میانگین بالاتر است. این یافته‌ها با نتایج پژوهش رهنمای رودپشتی و غفاری (۱۳۸۷) و خشوعی (۱۳۹۱) هماهنگ است. بنابراین نتایج آن قابل استناد و ابزار آن قابل استفاده در کانون‌های دیگر هستند.

این پژوهش برای اولین بار در کشور، در مورد چگونگی طراحی و ارزیابی روایی کانون ارزیابی ارتقایی به منظور دریافت اهمیت شایستگی تفکر استراتژیک در یک سازمان ایرانی به اجرا درآمد؛ اما به یقین این پژوهش نیز همانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی رو به رو بود. محدودیت‌های زمانی شرکت‌کنندگان (مدیران عالی شرکت پخش) مانع از افزایش تعداد شرکت‌کنندگان، تمرین‌ها و ابعاد آن شد. با توجه به این مسائل، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که با حجم نمونه و تعداد تمرین‌های بیشتر، سایر ابعاد را نیز با روش کانون ارزیابی در شرکت پخش فراورده‌های نفتی و سایر سازمان‌ها مورد ارزیابی قرار دهند. به عنوان پیشنهاد کاربردی نیز به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که با توجه به مزایای کانون ارزیابی، برای تصمیم‌گیری در امور منابع انسانی

حقیقت این است که تصمیم‌گیری درست و به موقع در شرایط نایمن دنیای امروز اهمیتی دو چندان یافته است. شناسایی مدیرانی که شایستگی لازم را در این زمینه دارند از طریق روش‌های معمول ارزیابی، نتایج نامطمئن و گاه اشتباه به بار می‌آورد. کانون ارزیابی امروزه به عنوان منعطف‌ترین و جامع‌ترین شیوه ارزیابی معرفی شده است که روایی و پایایی آن، هم در تحقیقات داخلی و هم در تحقیقات خارجی بررسی شده است.

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اجرای کانون ارزیابی ارتقایی تفکر استراتژیک انجام گرفت. برای تحقق اهداف پژوهش، مراحل هفت‌گانه کانون اجرا شد. نتایج ارائه شده به صورت تفکیکی در ابعاد و تمرین‌ها این امکان را فراهم نمود تا عملکرد شرکت‌کنندگان را از نقطه نظر ابعاد مختلف کانون و همچنین مهارت‌های کتبی یا شفاهی افراد، و توانایی انجام کار فردی یا گروهی مقایسه کرد. با مشخص شدن نمره کل شرکت‌کنندگان بر اساس نمره فرد در ابعاد و تمرین‌ها، رتبه افراد مشخص شد. هرچند ارائه گزارش‌های مفصل در مورد نقاط ضعف و قوت هر شرکت‌کننده، می‌تواند آگاهی بیشتری را برای خود او یا مقام بالاترش فراهم آورد، اما از آنجا که هدف کانون ارزیابی، ارتقاء سطح بود، بنابراین ضرورت داشت که نمرات هر فرد به صورت کلی نیز محاسبه شود.

و در نهایت، اثربخشی تمرین‌های شبیه‌سازی و کانون ارزیابی بر اساس نظرسنجی از شرکت‌کنندگان، ارزیابان و ایفاگران نقش بررسی شد. نتایج نشان دادند که اثربخشی همه تمرین‌ها به طور معناداری بالاتر از حد متوسط است. این نتایج با پژوهش رهنمای رودپشتی و غفاری (۱۳۸۷) و خشوعی (۱۳۹۱) هم‌راستا است. در مورد علت اثر بخش بودن تمرین‌ها می‌توان به مواردی اشاره کرد که در هنگام طراحی تمرین‌ها مورد توجه قرار گرفته - بودند: وضوح، محتوای تمرین‌ها، راهنمای ارزیاب و شرکت‌کننده، مرتبط بودن تمرین‌ها با شغل و سازمان، امکان بروز رفتار در تمرین‌ها، و



شناختی و خودپیروی در شغل با عملکرد شغلی. *روانشناسی معاصر*، صص ۹، ۱۰۱-۱۱۲.

عریضی، ح.ر.، خشوعی، م. و نوری، ا. (۱۳۹۱). کاربرد کانون ارزیابی و تحلیل شغل در تعیین شایستگی‌های مدیریتی. *روانشناسی معاصر*، صص ۷، ۸۵-۹۸.

فرشیدی، ا.، شجاع، ع. و رضایی، س. (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در شرکت ملی گاز ایران: شناسایی، ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیریتی. *دوازدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*، تهران.

قدیمی، ف. (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.

لطیفی، م. و مشبکی، ا. (۱۳۸۴). ایجاد مراکز ارزیابی، مهم‌ترین گام برای استقرار نظام شایسته‌سالاری در بخش دولتی ایران. *دومین کنفرانس مدیریت منابع انسانی*، تهران، صص ۲۲۲ - ۲۳۷.

مشبکی، اصغر، خزاعی، آناهیتا، (۱۳۸۷)، طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی، *نشریه مدیریت بازرگانی*، پاییز و زمستان، صص ۱۰۵ - ۱۱۸.

معمایی، ه. امینی، م.ت. درگاهی، ح. مشایخ، م.ر. جانبزرگی، م. (۱۳۹۲). سنجش تفکر استراتژیک در بین مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران. *مدیریت سلامت*، صص ۱۶، ۷۳-۸۵.

منوریان، ع. آقازاده، ه. شهاخت نژاد، م. (۱۳۹۱). سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران. *مدیریت بازرگانی*، صص ۱۲، ۱۲۹-۱۳۶.

ناظمی، ش. مرتضوی، س. و جعفریانی، ح. (۱۳۸۹). ارتباط تفکر راهبردی و عملکرد. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، صص ۳۵، ۶۹-۸۷.

## References

Crawford, V. P., Costa-Gomes, M. A., & Iriberry, N. (2013). Structural models of no equilibrium strategic thinking: Theory, evidence, and applications. *Journal of Economic Literature*, 51(1), 5-62.

Guenole, N., Chernyshenko, S., Stark, S., Cockerill, T., and Drasgow, F. (2013). More than a Mirage: An Assessment Center with More Dimension Variance than Exercise Variance. *Journal of Occupational and*

خود اعم از استخدام، آموزش و پرورش، ارزیابی عملکرد، ارتقاء و توسعه منابع انسانی، در کنار سایر ابزار از روش کانون ارزیابی نیز استفاده کنند.

## منابع

امینی، م. ت.، بختیاری، ل.، درگاهی، ح.، کریمی، ا.، معمایی، ه.، جانبزرگی، م.، حق شناس، ا. (۱۳۹۲). سنجش تفکر سیستمی در بین مدیران ارشد ستادی از طریق مدل گلدمن در دانشگاه علوم پزشکی تهران. *مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)*، ۳، ۱۸۸-۱۹۶.

تورنتون، ج. (۱۳۸۶). *کانون‌های ارزیابی در مدیریت منابع انسانی*. مترجم: جعفری مقدم، س.، سلیمی، م. و شهباز مرادی، س. دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران.

حسینی، س. ی.، بهجتی اردکانی، ب.، و رحمانی، س. (۱۳۹۱). ارائه مدلی برای سنجش تفکر استراتژیک مدیران صنعت کاشی و سرامیک ایران با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۷، ۱۳-۳۶.

خشوعی، م. س. (۱۳۹۱). طراحی کانون ارزیابی ارتقایی مدیران و بررسی ویژگی‌های روانسنجی و فرآیندهای آن. *رساله دکتری*، دانشگاه اصفهان.

خشوعی، م. س. (۱۳۹۳). *شبیه‌سازی سازمانی در مدیریت منابع انسانی: از نظریه تا عمل*، راهنمای پژوهشگران و سازمان‌ها. اصفهان، انتشارات دانشگاه اصفهان.

خشوعی، م. س.، عریضی، ح. ر.، و نوری، ا. (۱۳۹۳). طراحی و اجرای کانون ارزیابی ارتقایی مدیران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۳، صص ۲۷ تا ۴۸.

رهنمای رودپشتی، ف. و غفاری، ع. (۱۳۸۷). *توسعه منابع انسانی (مطالعه موردی): روش‌های نوین جذب و سنجش اثربخشی فرآیندهای آن*. تهران، ترمه.

سعادت، ا. ر.، صیادی، س. و آهنگری، ش. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین انواع سبک‌های رهبری با میزان تفکر استراتژیک در مدیران سازمان‌های دولتی شهر کرمان. *مدیریت بهره‌وری*، صص ۶۹-۹۱.

شعله پر، م. (۱۳۸۶). پروژه توسعه مدیران و مدیران آینده با رویکرد مراکز ارزیابی (گروه صنعتی قطعات اتومبیل ایران). *همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران*، صص ۲۰۷-۲۲۶.

عریضی، ح.ر.، براتی، ه. (۱۳۹۳). نقش واسطه‌ای پهنای نقش در رابطه بین عملکرد مدیران در کانون ارزیابی، توانایی‌های

- center ratings. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 114.
- Smith, N. K. (2016). *Authentic Leadership can be measured within Organizations Through the use of Leadership Assessment Centers: A Factor Analytic Study of the Authentic Leadership Construct* (Doctoral dissertation, Kent State University).
- Thornton, G. C., & Gibbons, A. M. (2009). Validity of Assessment Centers for Personnel Selection, *Human Resource Management Review*, 19, 169-187.
- Thornton, G. C., Ill., & Rupp, D. E. (2006). *Assessment centers in human resource management: strategies for predictions, diagnosis and development*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Tovstiga, G. (2015). *Strategy in Practice: A Practitioner's Guide to Strategic Thinking*. John Wiley & Sons.
- Tripathi, R. (2016). Assessment Centers: Benefits and Shortcomings.
- Turner, A., & Nichol, L. (2016). Development Assessment Centers: Practice Implications Arising from Exploring the Participant Voice. *International Journal of HRD Practice, Policy and Research*, 1(1), 85-99.
- Organizational Psychology*, 86(1), pp. 5-21. ISSN 0963-1798
- Hassan, R. A., Wafa, S. A., & Noor, S. H. M. (2016). A Comparative Study on the Level of Strategic Thinking among Ethnic Entrepreneurs in Sabah. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(2), 1.
- Hodgkinson, G. P. (2001). Cognitive processes in strategic management: some emerging trends and future directions. In Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H. k., & Viswesvaran, C. (eds). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*.vol2.sage publication. Pp 416-440
- Meriac, J. P., Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2014). A conceptual and empirical review of the structure of assessment center dimensions. *Journal of Management*, 40(5), 1269-1296.
- Murphy, K. R., & Saal, F. E. (2013). *Psychology in organizations: Integrating science and practice*. Psychology Press.
- 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