

طراحی تمرین‌های شبیه‌سازی در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران

الهام اسدی^۱، حمیدرضا عربی^{۲*}

^۱ کارشناس ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

^۲ استاد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

نوع مقاله: ترویجی

دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۰۹ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۰۵

چکیده

یکی از موثرترین روش‌های گزینش نیروی انسانی شایسته روش کانون ارزیابی نام دارد، که استفاده از آن در سال‌های اخیر فراتر از ارزیابی، برای تصمیم‌گیری در زمینه گزینش و ارتقا و پرورش مدیران توانمند، رشد فزاینده‌ای داشته است. در این راستا هدف پژوهش حاضر طراحی تمرین‌های کانون ارزیابی برای مدیران شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی است. برای تحقق این هدف، با مطالعه منابع موجود و بر اساس شرح مشاغل مدیریتی، طراحی تمرین‌های شبیه‌سازی مرتبط با شغل برای سنجش ابعاد تفکر استراتژیک انجام گرفت. سپس با اجرای کانون ارزیابی و تعیین امتیاز شرکت‌کننده‌ها در تمرین‌های کانون ارزیابی، پایایی تمرین‌ها مورد بررسی قرار گرفت و تایید شد. نتایج نشان داد تکرار تمرین‌های طراحی شده در تحقیقات بعدی نیز نتایج موفقیت آمیزی به دنبال خواهد داشت.

کلمات کلیدی: تمرین‌های شبیه‌سازی، ارزیاب، شرکت‌کننده، پایایی

* dr.orezyi@edu.ui.ac.ir

مقدمه

امروزه دیگر شیوه‌های معمول ارزیابی مانند آزمون‌های کاغذ-مدادی و مصاحبه نمی‌تواند پاسخگوی نیاز سازمان‌ها در این دنیای رقابتی باشد. در چنین شرایطی یکی از روش‌های مناسب، طراحی و اجرای کانون ارزیابی باشد [۱] که به عنوان یکی از منعطف‌ترین و جامع‌ترین ابزارها جهت سنجش شایستگی‌های مدیران شناخته شده است [۲]. روش کانون ارزیابی از موثرترین روش‌های گزینش نیروی انسانی شایسته و متناسب با نیازهای سازمان است [۳ و ۴] که استفاده از آن در سال‌های اخیر فزاینده‌تر از ارزیابی، به منظور تصمیم‌گیری در مسائل مهمی همچون گزینش و ارتقا مدیران شایسته و حتی پرورش مدیران توانمند، رشد فزاینده‌ای داشته است [۵]. کانون ارزیابی نه یک مکان بلکه روش سنجش شایستگی‌ها [۶] است که در آن چند ارزیاب شرکت‌کنندگان را در تمرین‌های شبیه‌سازی متعددی مورد مشاهده قرار داده و ابعاد مرتبط با شغل آن‌ها را ارزیابی کنند [۷ و ۸].

شایستگی یا در اصطلاح کانون ارزیابی، ابعاد [۹] مجموعه توانایی‌ها و ظرفیت‌هایی هستند که شخص را قادر می‌سازند تا در چارچوب محدودیتهای درون و برون سازمانی در ایفای نقش و وظایف کاری خود عملکرد مطلوب داشته باشند و علاوه بر آن آنها تضمین‌کننده موفقیت سازمانی نیز هستند [۱۰ و ۱۱]. محدودیت‌های زمانی در یک کانون ارزیابی موجب شده تا تعداد محدودی از ابعاد در هر کانون مورد بررسی قرار گیرند [۱۲]. در پژوهش حاضر شایستگی یا بعد اصلی تفکر استراتژیک می‌باشد. تفکر استراتژیک یک فرآیند مداوم است که هدف آن رفع ابهام و معنا بخشیدن به یک محیط پیچیده است [۱۳]. این فرآیند تجزیه و تحلیل موقعیت و همچنین ترکیب خلاقانه نتایج تحلیل در قالب یک برنامه استراتژیک موفقیت‌آمیز را در بر می‌گیرد [۱۴]. برای تفکر استراتژیک مدل‌های مختلفی معرفی شده است [۱۵ و ۱۶] که با بررسی پیشینه تحقیقات در این زمینه [۱۷ و ۱۸] به نظر می‌رسد یکی از کامل‌ترین مدل‌ها مدل گلدمن است. بر این اساس تفکر استراتژیک چهار مولفه دارد [۱۹] که عبارت‌اند از آینده‌نگری، تفکر سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه و تفکر مفهومی [۲۰ و ۲۱].

از مهم‌ترین مولفه‌های کانون ارزیابی تمرین شبیه‌سازی است. 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 [۲۲]. انواع مختلفی از تمرین‌ها وجود دارد [۱] که هر یک قابلیت سنجش یک نوع شایستگی خاص را دارد [۵ و ۸]. بر اساس نظریه استنباط متناظر [۲۳] در یک کانون ارزیابی به جای استفاده از چند تمرین یکسان، باید از انواع مختلف تمرین‌های شبیه‌سازی استفاده نمود [۲۲]. زیرا بر اساس این نظریه، انسان‌ها هنگامی که مشاهده می‌کنند فردی در موقعیت‌های مختلف به شیوه‌ای یکسان رفتار می‌کند، نتیجه می‌گیرند که رفتار وی تابع ویژگی‌های ثابت و نه موقعیت بیرونی است [۲۴]. از این رو در پژوهش حاضر چهار مدل تمرین با هدف سنجش تفکر استراتژیک طراحی و به اجرا درآمد که در قسمت‌های بعدی توضیح داده می‌شود.

شواهد متعددی اعتبار کانون‌های ارزیابی را نشان می‌دهند [۲۵ و ۲۶]. از این شواهد به منظور جذب شرکت‌ها برای استفاده از کانون ارزیابی و آموزش ارزیاب‌ها استفاده می‌شود. کانون‌های ارزیابی به مراتب اعتبار بیشتری نسبت به مصاحبه دارند [۲۷]. به همین دلیل نیز امروزه این روش در سازمان‌های خصوصی و دولتی [۲۸] متعددی در دنیا و ایران طراحی و اجرا شده است [۲۹]. تا کنون کانون ارزیابی در شرکت‌های ایران خودرو [۳۰]، کانون ارزیابی ایدرو

[۳۱]، و شرکت گاز [۳۲] اجرا شده است که نتایج آن حاکی از موفقیت این روش در ارزیابی شایستگی افراد بوده است.

کانون ارزیابی حاضر با هدف سنجش تفکر استراتژیک، به عنوان یکی از دو قابلیت اصلی رهبران دارای عملکرد برجسته [۳۳ و ۳۴] که به تدوین استراتژی‌های بهتر [۳۵] و یافتن راهکارهای خلاقانه‌تر [۳۶] منجر می‌شود، در نوع خود جدید بوده و با توجه به افزایش گرایش به بهره‌گیری از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت استراتژیک [۳۷ و ۳۸]، ضرورت آن بیش از پیش احساس می‌گردد.

بنابراین باتوجه به اهمیت تفکر استراتژیک در شرایط رقابتی امروز [۳۹ و ۴۰]، و همچنین مزیت‌های روش کانون ارزیابی و محدود بودن استفاده از آن در ایران [۳۲] هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی تمرین‌های کانون ارزیابی شایستگی تفکر استراتژیک برای مدیران شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی است، و به این ترتیب اهداف فرعی پژوهش به صورت زیر تعریف شده اند:

۱. طراحی تمرین‌های شبیه‌سازی با هدف ارزیابی تفکر استراتژیک
۲. اعتبارسنجی تمرین‌های شبیه‌سازی کانون ارزیابی
۳. بررسی امتیاز شرکت‌کنندگان به تفکیک در هر چهار نوع تمرین شبیه‌سازی پژوهش حاضر همچنین به دوسوال پاسخ می‌دهد:

۱. پایایی تمرین‌های طراحی شده در کانون چگونه است؟
۲. آیا بین ارزیابی ارزیابان با خبرگی بالا و ارزیابان با خبرگی پایین تفاوت معناداری وجود دارد؟

روش تحقیق

جامعه و نمونه پژوهش

جامعه آماری در این پژوهش شامل دو گروه است: جامعه آماری شرکت‌کنندگان شامل کلیه مدیران شرکت پخش فراورده‌های نفتی اصفهان که پایه سازمانی بالاتر از هفده داشتند؛ و جامعه آماری ارزیابان و ایفاگر نقش شامل اساتید، کارشناسان ارشد و دکتری روانشناسی صنعتی و سازمانی (ورودی ۱۳۹۰ به بعد).

به همین ترتیب نمونه پژوهش حاضر نیز دو گروه هستند: (۱) نمونه شرکت‌کنندگان: با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند 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. اما به دلیل محدودیت زمانی مدیران چهار نفر در کانون شرکت کردند. (۲) نمونه ارزیابان و ایفاگر نقش: از طریق نمونه‌گیری هدفمند، انتخاب مواردی که پدیده مورد علاقه را به میزان فراوان داشته باشند [۴۱] تعداد ۱۳ ارزیاب و ایفاگر نقش انتخاب شدند و برای کسب آمادگی بیشتر در یک دوره آموزشی شرکت کردند.

ابزار

مقیاس امیتازدهی رفتاری: به منظور تسهیل در امر ارزیابی و افزایش اعتبار کانون ارزیابی در سنجش رفتارهای شرکت‌کنندگان در شایستگی تفکر استراتژیک و زیربده‌های آن (آینده‌نگری، تفکر سیستمی، فرصت‌طلبی هوشمندانه و تفکر مفهومی) در هر چهار تمرین شبیه‌سازی، با مطالعه منابع مرتبط [۲۷ و ۱۳ و ۱۷]، پژوهشگر متناسب با هر تمرین

پرسشنامه‌ای را طراحی نمود. مقیاس پاسخ به صورت طیف لیکرتی در ۵ درجه (ضعیف=۱، متوسط=۲، نظری ندارم=۳، خوب=۴ و عالی=۵) طراحی گردید. اعتبار هر ۴ مقیاس از طریق سنجش اعتبار صوری (دیدگاه روانشناسان صنعتی و سازمانی و عدم ابهام سوالات) و اعتبار محتوا (دیدگاه روانشناسان صنعتی و سازمانی و ضروری بودن سوالات) مورد تایید 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.

به منظور طراحی تمرین‌های کانون، بعد از تعیین هدف و ابعاد مورد سنجش، براساس مصاحبه با مدیران سازمان و مشاهدات انجام گرفته و همچنین مطالعه شرح وظایف شرکت‌کنندگان، تعداد چهار تمرین شبیه‌سازی مرتبط با شغل طراحی گردید. در تمرین بحث گروهی بدون رهبر از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود تا برای حل یک مشکل و یا گرفتن یک تصمیم در مدت زمانی معین، در گروه‌های ۴ تا ۶ نفری شرکت کرده و بعد از آماده سازی لازم، با سایر افراد گروه به بحث بپردازند. در طول بحث، ارزیاب‌ها شرکت‌کنندگان را مشاهده و رفتار آنها را ثبت می‌کنند. در تمرین ایفای نقش، به شرکت‌کننده اطلاعات مقدماتی و فرصتی به منظور آماده شدن برای تعامل داده می‌شود. سپس از او خواسته می‌شود تا با فرد دیگری که نقش یک سرپرست، زیر دست، همکار یا مشتری را ایفا می‌کند، به گفتگو و تعامل بپردازد. در تمرین ارائه شفاهی و تمرین مطالعه موردی، اطلاعات نوشتاری حاوی یک مشکل سازمانی در اختیار شرکت‌کننده قرار می‌گیرد. این اطلاعات نوشتاری (متن یا اعداد)، معمولاً شامل موقعیت پیچیده در یک سازمان، اطلاعات زمینه‌ای درباره سازمان و موقعیت، اطلاعات مقدماتی درباره مشکل، اطلاعات مالی مانند گزارش بودجه و هزینه و سایر اطلاعاتی که ممکن است برای شرکت‌کننده مفید باشد. همچنین غالباً این متن شامل اطلاعاتی است که واقعاً ضرورتی ندارند و هدف، صرفاً ارزیابی توانایی در شناسایی و انتخاب اطلاعات درست است. سپس از شرکت‌کننده خواسته می‌شود تا اطلاعات موجود در متن (اعم از اطلاعات کیفی و کمی) را مطالعه نموده، موقعیت را تحلیل کرده، راه حل‌های احتمالی برای حل این مشکل را مورد ارزیابی قرار داده و پیشنهادهاتی را به صورت شفاهی (در تمرین ارائه شفاهی) و مکتوب (در تمرین مطالعه موردی) آماده سازد.

بعد از اتمام دوره آموزشی برای ارزیابان و ایفاگر برنامه اجرای کانون تنظیم گردید. اجرای کانون در یک نیم روز به طول انجامید و نتایج آن در خصوص امتیاز شرکت‌کننده‌ها و پایایی تمرین‌ها مورد بررسی قرار گرفت.

نتایج و بحث

در راستای تحقق هدف پژوهش، در طراحی تمرین کانون ارزیابی پیچیدگی و صحت تمرین‌ها مورد توجه قرار گرفت و تلاش شد تا هر کدام از آن‌ها متناسب با شرایط کاری سازمان و محیط و موقعیت‌هایی که ممکن است یک مدیرعالی با آن‌ها مواجه شود و همراستا با شرح وظایف شرکت‌کننده‌ها، طراحی شوند به گونه‌ای که بتوانند امکان بروز رفتارهای مرتبط با شایستگی تفکر استراتژیک در افراد را ایجاد کنند. علاوه بر این ماهیت تمرین (فردی یا گروهی، شفاهی یا نوشتاری، مشارکتی یا رقابتی بودن آن)‌ها به گونه‌ای انتخاب شدند که انواع مختلف تمرین‌ها را شامل شود. برای اعتبار سنجی تمرین‌ها، اعتبار صوری تمرین‌ها یا همان مقدار وفاداری به معنی شباهت تمرین شبیه‌سازی با سازمان هدف است. میزان وفاداری می‌تواند از تکرار دقیق زمینه واقعی کار تا صرفاً شباهت با شغل واقعی متغیر باشد که در این پژوهش سطح متوسط برای آن در نظر گرفته شد.

¹ Fidelity of exercises

در نهایت، بعد از اجرای کانون ارزیابی برای هر شرکت کننده امتیاز در هر بعد در هر تمرین شبیه سازی و امتیاز کلی یا نهایی همه شرکت کنندگان در هر تمرین شبیه سازی محاسبه گردید. اما به دلیل محرمانه بودن نتایج، صرفاً نتایج کل شرکت کنندگان ارائه می شود. به این ترتیب شرکت کننده A بالاترین امتیاز را در تمرین بحث گروهی کسب کرده است. شرکت کننده های B، C و D به ترتیب بهترین عملکرد را در تمرین های بحث گروهی، ارائه شفاهی و مطالعه موردی داشتند.

برای پاسخ به سوالات پژوهش مبنی بر پایایی تمرین های شبیه سازی و همچنین وجود یا عدم وجود تفاوت بین ارزیابی ارزیابان با خبرگی بالا و خبرگی پایین از ضریب توافق کندال استفاده گردید. در جدول ۱ پایایی بین ارزیابان از طریق ضریب توافق کندال در زیربدهای تفکر استراتژیک، در ارزیابان با خبرگی بیشتر و کمتر که در گروه های ۱ و ۲ قرار گرفتند، ارائه شده است.

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

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

همان طور که در جدول ۱ مشاهده می شود، مقدار ضریب توافق در هر چهار زیر بعد تفکر استراتژیک (آینده نگری، تفکر سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه و تفکر مفهومی)، در ارزیابان گروه اول بیشتر از ارزیابان گروه دوم است. این نتایج نشان می دهد بین ارزیابی ارزیابان با خبرگی بیشتر و ارزیابان با خبرگی کمتر تفاوت وجود دارد.

نتیجه گیری

این پژوهش با هدف طراحی تمرین های کانون ارزیابی تفکر استراتژیک انجام گرفت و نتایج آن به تفکیک مراحل مورد بحث و نتیجه گیری قرار خواهد گرفت:

کانون های ارزیابی تاکنون در ایران شایستگی هایی همچون مهارت های ارتباطی، حل مسئله، برنامه ریزی [۳۲ و ۴۲]، و تیم سازی [۴۳]، را مورد سنجش قرار داده اند، در پژوهش حاضر با توجه به اهمیت تفکر استراتژیک در عصر رقابت [۳۴]، شایستگی تفکر استراتژیک مورد ارزیابی قرار گرفت. در اصلی ترین مرحله، تمرین های شبیه سازی طراحی شدند. پژوهش ها در این زمینه نشان دادند که برای مثال در افریقای جنوبی تمرین کازیه [۲۵]، در آمریکای شمالی تمرین تعاملی، در اروپای غربی ارائه شفاهی [۲۶] و در آلمان و آمریکا بحث گروهی [۲۵] استفاده بیشتری دارد. از طرف دیگر تحقیقات نشان دادند که استفاده از تمرین های مختلف برای ارزیابی رفتار، نتایج دقیق تری را به بار می آورد [۲۷]. در همین راستا پژوهشگر از تمرین های متنوع که امکان اجرای آنها در فرصت زمانی در نظر گرفته شده، ممکن باشد استفاده کرد. از طرف دیگر، تعداد تمرین ها در بسیاری از پژوهش ها [۲۵ و ۲۶] بین ۴ تا ۵ تمرین بود. با

توجه به اینکه کانون ارزیابی ارتقایی معمولاً در یک نیم روز اجرا می‌گردد [۲۲]، تعداد چهار تمرین برای اجرا انتخاب گردیدند.

پیش از اجرای کانون ارزیابی تعداد و ماهیت تمرین‌های شبیه‌سازی تعیین شدند. تمرین‌ها به گونه‌ای تنظیم گردیدند که معرف شرایط شغلی یک مدیر باشند و فاصله زیادی با دنیای واقعی نداشته باشند. بعد از اجرای کانون، نتایج عملکرد شرکت‌کنندگان در تمرین‌های کانون هم به صورت کلی و هم به تفکیک زیربعدها محاسبه و تعیین شد.

در نهایت پایایی کانون ارزیابی از روش پایایی بین ارزیاب‌ها به تفکیک ابعاد تفکر استراتژیک، مورد سنجش قرار گرفت. نتایج پایایی کانون ارزیابی از روش پایایی ارزیاب‌ها به تفکیک ابعاد تفکر استراتژیک، بالا و متوسط بود. این نتایج با پژوهش‌های گذشته [۳۲] هماهنگ است. این نتایج نشان می‌دهد تمرین‌های طراحی شده برای کانون ارزیابی ارتقایی تفکر استراتژیک در شرکت پخش فراورده‌های نفتی اصفهان قابل تکرار و پایا است بنابراین می‌توان گفت روش کانون ارزیابی برای ارزیابی شایستگی تفکر استراتژیک روشی استاندارد است.

این کانون در مقایسه با کانون‌های طراحی شده در داخل کشور (ایران خودرو، ایدرو، و شرکت گاز)، برای شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران طراحی شد. شایستگی اصلی در این کانون تفکر استراتژیک بود، که بر اساس پژوهش‌های در دسترس در زمینه کانون‌های ارزیابی در ایران، تا کنون هیچ کانونی به طور اختصاصی به بررسی این شایستگی نپرداخته بود تمرین‌های همه کانون‌ها از تعداد و تنوع مناسبی برخوردار بود.

به‌طور کلی در این پژوهش، تلاش شد تا برای اولین بار در کشور، چگونگی طراحی و اعتباریابی تمرین‌های کانون ارزیابی برای شایستگی تفکر استراتژیک در یک سازمان ایرانی را ارائه نماید؛ 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 و تمرین‌ها شد. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود تا انواع دیگر تمرین‌های کانون را طراحی و اجرا نمایند. به عنوان پیشنهاد کاربردی نیز به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود با توجه به مزایای کانون ارزیابی، برای تصمیم‌گیری در امور منابع انسانی خود اعم از استخدام، آموزش و پرورش، ارزیابی عملکرد، ارتقا و توسعه منابع انسانی خود، در کنار سایر ابزار از روش کانون ارزیابی استفاده کنند.

منابع

- [۱] خشوعی، م. س. شبیه‌سازی سازمانی در مدیریت منابع انسانی: از نظریه تا عمل، راهنمای پژوهشگران و سازمان‌ها، اصفهان: انتشارات دانشگاه اصفهان، ۱۳۹۳.
- [2] Guenole, N., Chernyshenko, S., Stark, S., Cockerill, T., and Drasgow, F. More than a Mirage: An Assessment Center with More Dimension Variance than Exercise Variance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1) 2013, pp. 5-21
- [3] Jansen, P. G. W., & Vinkenburg, C. J. Predicting Management Career Success from Assessment Center Data: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 68 number 2. 2006, pp. 253-266
- [4] Thornton, G. C. & Gibbons, A. M. Validity of Assessment Centers for Personnel Selection, *Human Resource Management Review*, 19, 2009, 169-187.
- [5] Thornton, G. C., Ill., & Rupp, D. E. *Assessment centers in human resource management: strategies for predictions, diagnosis and development*. Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- [6] Hoffman, B., & Meade, A. Alternate Approaches to Understanding the Psychometric Properties of Assessment Centers: An analysis of the structure and equivalence of exercise ratings. *International Journal of Selection and Assessment*. Volume 20, Issue 1, 2012, pp. 82-97
- [۷] بالانتاین، ی. و پوا، ن. (۲۰۰۴). کانون‌های ارزیابی و توسعه مدیران. ترجمه مسعود سلطانی. تهران: انتشارات آسیا، ۱۳۸۵.
- [8] Thornton, G. C., Ill., & Mueller-Hanson, R. A. *Developing organizational simulations: A guide for practitioners and students*. Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
- [9] Chen, H. C. Assessment Center: A Critical Mechanism for Assessing HRD Effectiveness and Accountability. *Advances in Developing Human Resources*, 8, 2006, 247.264.
- [10] Boyatzis, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. John Wiley & Sons, 1982.
- [11] Burnett, M., & Dutsch, J. D. Competency-Based Training and Assessment Center: Strategies, Technology, Process, and Issues. *Advances in Developing Human Resources*, 8, 2006, 141-143.
- [۱۲] خشوعی، م. س.، عریضی، ح. ر.، و نوری، ا. طراحی و اجرای کانون ارزیابی ارتقایی مدیران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ششم - شماره ۳، ۱۳۹۳، صص ۲۷ تا ۴۸
- [13] Ingrid, B. "Improving Strategic thinking: a multilevel approach". *Leadership and Organization Development Journal*. Vol 25. No 5. 2005, pp. 336-345.
- [14] Vaghefi, M. R. & Huellmantel, A. B. *Strategic management for the XXIst century*. St. Lucie Press, 1998.
- [۱۵] مشبکی، اصغر، خزاعی، آناهیتا، طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی، نشریه مدیریت بازرگانی، پاییز و زمستان، ۱۳۸۷، صص ۱۱۸-۱۰۵.
- [۱۶] ایرانزاده، س.، صباحی، ع.، عماری، ح. تفکر استراتژیک. تبریز. انتشارات فروزش. ۱۳۸۷، صص ۱۹-۲۵.
- [۱۷] سعادت، ا. ر.، صیادی، س. و آهنگری، ش. بررسی رابطه بین انواع سبک‌های رهبری با میزان تفکر استراتژیک در مدیران سازمان‌های دولتی شهر کرمان. مدیریت بهره‌وری، شماره ۲۶، ۱۳۹۲، صص ۶۹-۹۱.

- [۱۸] منوریان، ع.، آقازاده، ه.، شهامت نژاد، م. سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران. مدیریت بازرگانی، دوره ۳، شماره ۱۲. ۱۳۹۱، صص ۱۲۹-۱۳۶.
- [۱۹] معمایی، ه. امینی، م.ت. درگاهی، ح. مشایخ، م.ر. جانبزرگی، م. سنجش تفکر استراتژیک در بین مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران. مدیریت سلامت. ۱۶(۵۳). ۱۳۹۲، صص ۷۳-۸۵.
- [۲۰] ناظمی، ش.، مرتضوی، س. و جعفریانی، ح. ارتباط تفکر راهبردی و عملکرد. چشم انداز مدیریت بازرگانی. شماره ۲(۳۵). ۱۳۸۹، صص ۶۹-۸۷.
- [۲۱] امینی، م. ت.، بختیاری، ل.، درگاهی، ح.، کریمی، ا.، معمایی، ه.، جانبزرگی، م.، حق شناس، ا. 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) دوره ۷ شماره ۳، ۱۳۹۲، صص ۱۸۸-۱۹۶.
- [۲۲] تورنتون، ج. (۱۹۹۲). کانون‌های ارزیابی در مدیریت منابع انسانی. مترجم: جعفری مقدم، س.، سلیمی، م. و شهباز مرادی، س. دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، ۱۳۸۶.
- [23] Jones, E. E., & Davis, K. E. A Theory of Correspondent Inferences: From Acts to Dispositions. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental and Social Psychology*, Vol. 2, pp.220-266. New York: Academic Press, 1965.
- [۲۴] کاندا، ز. شناخت اجتماعی : چگونه خود، دیگران و جهان را درک کنیم. ترجمه حسین کاویانی. تهران: مهر کاویان، ۱۳۸۴.
- [25] Krause, D. E., Rossberger, R. J., Dowdeswell, K., Venter, N., & Joubert, T. Assessment Center Practices in South Africa. *International Journal of Selection and Assessment*, 19, 2011, pp. 262-275.
- [26] Krause, D.E., Thornton III, G.C. A cross-cultural look at assessment center practices: Survey results from Western Europe and North America, *Applied Psychology*, 58 (4), 2009, pp. 557-585.
- [27] Gaugler, B.B., Rosenthal, D.B., Thornton, G.C., Benson, C. Meta Meta-Analysis of Assessment Center Validity. *Journal of Applied Psychology*, 72, 1987, pp. 493-511
- [28] Melchers, K. G., Kleinmann, M., & Prinz, M. A. Do Assessors have too much on their Plates? The Effects of Simultaneously Rating Multiple Assessment Center Candidates on Rating Quality. *International Journal of Selection and Assessment*, 18 (3), 2010, 329-341.
- [۲۹] عریضی، ح.ر.، خشوعی، م. و نوری، ا. کاربرد کانون ارزیابی و تحلیل شغل در تعیین شایستگی‌های مدیریتی. روانشناسی معاصر، ۷(۱)، ۱۳۹۱، صص ۸۵-۹۸.
- [۳۰] شعله پر، م. پروژه توسعه مدیران و مدیران آینده با رویکرد مراکز ارزیابی (گروه صنعتی قطعات اتومبیل ایران). همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران، ۱۳۸۶، ۲۰۷-۲۲۶.
- [۳۱] لطیفی، م.، و مشبکی، ا. ایجاد مراکز ارزیابی، مهم‌ترین گام برای استقرار نظام شایسته‌سالاری در بخش دولتی ایران. دومین کنفرانس مدیریت منابع انسانی، تهران، ۱۳۸۴، ۲۲۲-۲۳۷.

- [۳۲] خشوعی، م. س. طراحی کانون ارزیابی ارتقایی مدیران و بررسی ویژگی‌های روانسنجی و فرآیندهای آن. پایان نامه دکتری. دانشگاه اصفهان، ۱۳۹۱.
- [33] Vecchiato, R. Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 79, Issue 3. 2012, pp. 436-447.
- [34] Collins, D. B. Lowe, B. Janis, S. & Carson, A. R. "High- Performance Leadership at the Organization Level". *Advances in Developing Human Resources*. Vol 2. No 18.2000, pp. 19-46.
- [35] Mintzberg, H. *The rise and fall of the strategic planning*. UK. Prentice Hall International (UK) limited. 1994.
- [۳۶] گل محمدی، ع.، کفچه، پ.، و سلطان پناه، ه. سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی. مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱۳۹۲، ۱۵، صص ۹۳-۱۱۴.
- [۳۷] ناصحی فر، وحید؛ پورحسینی، سیدجواد. مطالعه تطبیقی اجزاء تدوین بیانیه. مأموریت شرکتهای فناوری اطلاعات داخلی و خارجی دانش مدیریت. دوره ۲۱. شماره ۸۰. بهار ۱۳۸۷.
- [38] Rigby, D., & Bilodeau, B. "Bain's global 2007 management tools and trends survey". *Strategy & Leadership*. Vol 35.No 5. 2007, pp. 9 – 16.
- [۳۸] حسینی، س. ی.، بهجتی اردکانی، ب.، و رحمانی، س. ارائه‌ی مدلی برای سنجش تفکر استراتژیک مدیران صنعت کاشی و سرامیک ایران با رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری. پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی، سال چهارم، شماره‌ی ۱۳۹۱، ۷، صص ۱۳-۳۶.
- [40] Pisapia, J. Sun-Keung Pang, N. Fatt Hee, T. Lin, Y. Morris, J. A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An Exploratory Study. *International Education Studies*, Vol. 2, No. 2, 2009, pp. 46-59.
- [۴۱] گال، م. بورگ، و. گال، ج. روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روانشناسی. ترجمه نصر اصفهانی و همکاران. تهران: انتشارات سمت، ۱۳۸۷.
- [۴۲] فرشیدی، ا.، شجاع، ع. و رضایی، س. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در شرکت ملی گاز ایران: شناسایی، ارزیابی، و توسعه شایستگی‌های مدیریتی. دوازدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، ۱۳۹۳.
- [۴۳] قدیمی، ف. انتخاب و اجرای تمرین‌های کانون ارزیابی برای شایستگی تیم سازی مدیران شرکت پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران و تدوین مدلی برای مجموعه شایستگی‌ها. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه اصفهان، ۱۳۹۴.