



Identifying Predictors of the Intention of Behavioral Reaction of Development Centers' Participants to Developmental Feedback in Public Organizations

Ali Abroshan*

PhD Student in Organizational Behavior, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Aryan Gholipour

Professor, Public Administration Department, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Ali Asghar Pourezzat

Professor, Public Administration Department, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Mohammad Ali Babaee Zakilaki

Associate Professor, Management Department, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran.

Received: 19/12/2021

Accepted: 05/02/2021

Abstract:

The effectiveness of development centers i.e. the meaningful development of participants in one or more competencies in a given period of time depends on the behavioral reaction of participants to the received developmental feedback, conducting the proposed developmental activities. In the form of a case study, this study has identified the predictions of the intention of behavioral reaction of development centers' participants to developmental feedback in the Information and Communication Technology Organization of Tehran Municipality based on the Theory of Planned Behavior. The results of the analysis of the data, obtained from the interview with 12 cases, showed that the participants of the development centers intend to react behaviorally to the received feedback i.e. conduct the proposed developmental activities, if they first, have a favorable attitude towards the developmental activities and; second, have favorable subjective norms to perform the proposed developmental activities; third, perceive that they have behavioral control over the proposed developmental activities; and fourth, have carried out developmental activities in the past.

Keywords: Behavioral Reaction, Developmental Feedback, Developmental Activities, Development Center, Theory of Planned Behavior.

Corresponding Author, Email: ali.abroshan22@yahoo.com

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2022.320571.1317

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

شناسایی پیش‌بین‌های قصد واکنش رفتاری شرکت‌کنندگان کانون‌های توسعه نسبت به بازخور توسعه‌ای در سازمان‌های عمومی

علی آبروشن*

دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

آرین قلی‌پور

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

علی اصغر پورعزت

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

محمدعلی بابایی زکیلی

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران

دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۲۸ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۶



چکیده: اثربخشی کانون‌های توسعه؛ یعنی توسعه معنادار شرکت‌کنندگان در یک یا چند شایستگی معین در یک بازه زمانی مشخص منوط به واکنش رفتاری شرکت‌کنندگان نسبت به بازخورهای توسعه‌ای دریافتی یعنی؛ انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی است. این پژوهش در قالب یک مطالعه موردی پیش‌بین‌های قصد واکنش رفتاری شرکت‌کنندگان کانون‌های توسعه را نسبت به بازخورهای توسعه‌ای در سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران بر اساس نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده شناسایی کرده است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با ۱۲ مورد نشان داد که شرکت‌کنندگان کانون‌های توسعه در صورتی قصد می‌کنند نسبت به بازخورهای توسعه‌ای دریافتی از خود واکنش رفتاری بروز دهند (دست به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی بزنند) که (۱) نگرش مطلوبی نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی داشته باشند (۲) هنجارهای ذهنی مساعدی نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی داشته باشند (۳) درک کنند نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی کنترل رفتاری دارند (۴) در گذشته فعالیت‌های توسعه‌ای انجام داده باشند.

واژگان کلیدی: واکنش رفتاری، بازخور توسعه‌ای، فعالیت‌های توسعه‌ای، کانون توسعه، نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده.

* نویسنده مسئول: ali.abroshan22@yahoo.com

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2022.320571.1317

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X

مقدمه

در شش دهه اخیر، در دنیا و در دو دهه اخیر در کشور، توجه زیادی به کانون‌های ارزیابی و توسعه شده است. به دلیل وجوه افتراق اساسی، برخی صاحب‌نظران تعمیم‌پذیری دانش موجود در زمینه کانون‌های ارزیابی به کانون‌های توسعه را زیر سؤال برده‌اند و پژوهشگران را به تحقیق درباره اثربخشی کانون‌های توسعه در سازمان‌ها، صنایع و فرهنگ‌های مختلف فراخوانده‌اند (Rupp et al., 2006).

هدف نهایی هر کانون توسعه، تقویت تغییر در توسعه مهارت و رفتار در طول و پس از برگزاری کانون است (Thornton et al., 2015: 150). این مهم از طریق سازوکار بازخور محقق می‌شود که بدون آن کانون نمی‌تواند به مقاصد خویش دست پیدا کند (Knapp & Mujtaba, 2011). به صورت کلی، بازخور یا در انتهای برگزاری کانون توسعه به منظور برنامه‌ریزی فعالیت‌های توسعه‌ای یا در حین برگزاری آن و در چندین نقطه زمانی به منظور ایجاد مبنایی برای یادگیری فعال و توسعه شایستگی‌ها به موازات شرکت در تمرین‌های مختلف به شرکت‌کنندگان ارائه می‌شود. در هر دو صورت، قصد بر این است که شرکت‌کنندگان با درگیر شدن در فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی نسبت به بازخور ارائه شده واکنش نشان دهند. درگیر شدن شرکت‌کنندگان در فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی به این معنی است که آن‌ها نه تنها باید بازخور توسعه‌ای دریافتی را بپذیرند، بلکه می‌بایست بر مبنای آن دست به اقدام بزنند. دربر و ساکت^۱ (۱۹۸۳) بر این باور هستند که نتایج هر ارزیابی دارای آثار روان‌شناختی بر سه نوع واکنش است؛ واکنش شناختی^۲، واکنش عاطفی^۳ و واکنش رفتاری^۴. بر مبنای مدل فرایندی ایلگن^۵ و همکاران (۱۹۷۹) درباره آثار بازخور بر دریافت‌کنندگان اگرچه پذیرش بازخور (واکنش شناختی) و تمایل به پاسخ‌گویی به آن (واکنش عاطفی) از اهمیت بالایی برخوردار است؛ واکنش هدفمند و عینی (رفتاری) نتایج نهایی مدنظر هر مداخله بازخور^۶ است. اگرچه چندین مطالعه در گذشته واکنش‌های شناختی و عاطفی نسبت به امتیازهای ارزیابی را بررسی کرده‌اند؛ توجه بسیار اندکی به واکنش‌های رفتاری شده است (Woo et al., 2008). درواقع پژوهش‌های قبلی به رغم بررسی روابط هم‌زمان موجود بین بازخور و تعدادی از متغیرهای دیگر نتوانسته‌اند فرایندهای

1. Dreher and Sackett
2. Cognitive Response
3. Affective Response
4. Behavioral Response
5. Ilgen
6. Feedback Intervention.

زیربنایی واکنش رفتاری افراد به بازخور را فراهم کنند (Kinicki et al., 2004). به عبارت دیگر، اغلب پژوهش‌های موجود در زمینه بازخور چندمنبعی و نیز ادبیات موجود در حوزه کانون‌های توسعه بر پذیرش بازخور و رضایت از آن تمرکز کرده‌اند. این پژوهش‌ها بر این فرض استوار بوده‌اند که پذیرش بازخور و رضایت از آن منجر به درگیر شدن شرکت‌کنندگان در فعالیت‌های توسعه و آموزشی می‌شود، اما بر مبنای بونو و کالبرت^۱ (۲۰۰۵)، رضایت از بازخور الزاماً منجر به تعهد فرد نسبت به اهداف توسعه‌ای نمی‌شود. فراتحلیل الیگر^۲ و همکاران (۱۹۹۷) نشان داد که واکنش‌های عاطفی نسبت به برنامه‌های آموزشی با یادگیری عینی و تغییر رفتار همبستگی ندارد. از این رو اگرچه شرکت‌کنندگان ممکن است سطح بالایی از تعهد و درگیر شدن^۳ را اظهار کنند ولی رفتار عینی آن‌ها ممکن است الزاماً همان سطح درگیری را نشان ندهد (Woo et al., 2008). این در حالی است که پیش‌نیاز تحقق مأموریت کانون‌های توسعه؛ یعنی رشد معنادار افراد در شایستگی‌ها، درگیر شدن عینی شرکت‌کنندگان در فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی است. جونز^۴ و ویت‌مور^۵ (۱۹۹۵) طی مطالعه‌ای دریافتند شرکت‌کنندگانی که به فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی پایبندی نشان داده‌اند پیشرفت بیشتری در مسیر شغلی خود تجربه کرده‌اند (Abraham et al., 2006). در واقع فرد هم باید محتوای بازخور توسعه‌ای ارائه شده را بپذیرد و صحیح و منطقی بداند هم از نظر عاطفی تجربه مناسبی از شرکت در کانون مدنظر و دریافت گزارش بازخور داشته باشد و هم نسبت به بازخور مدنظر از خود واکنش رفتاری بروز دهد و به صورت عینی درگیر انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی شود تا بتوان اطمینان حاصل کرد که مأموریت نهایی کانون توسعه در مسیر تحقق است. لکن همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد این گزاره‌ها آنچنان که باید پژوهش تجربی نشده‌اند. در واقع مسأله پژوهش حاضر عبارت است از خلأ پژوهشی در توضیح چرایی قصد واکنش رفتاری شرکت‌کنندگان کانون‌های توسعه نسبت به بازخورهای توسعه‌ای دریافتی. از حیث کاربردی نیز باید گفت غالب کانون‌های توسعه در کشور با مسأله عدم واکنش رفتاری شرکت‌کنندگان کانون‌های توسعه نسبت به بازخورهای توسعه‌ای دریافتی مواجه هستند. در واقع به‌زعم پژوهشگران مطالعه حاضر که خود از متولیان برگزاری کانون‌های توسعه در کشور هستند اکثر شرکت‌کنندگان کانون‌های توسعه نسبت به بازخورهای توسعه‌ای دریافتی از خود واکنش رفتاری نشان نمی‌دهند و این امر

-
1. Bono and Colbert
 2. Alliger
 3. Engagement
 4. Jones
 5. Whitmore

اثر بخشی قانون‌های توسعه را تحت‌الشعاع قرار داده است. قانون توسعه سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران از این قاعده مستثنی نبوده است. این سازمان دولتی در اواخر سال ۱۳۹۹، برای تعداد زیادی از مدیران میانی خود اقدام به برگزاری قانون توسعه کرد. لکن طبق بررسی انجام شده در بازه زمانی ۶ ماه پس از دریافت گزارش بازخور، فقط تعداد اندکی از شرکت‌کنندگان نسبت به بازخور توسعه‌ای دریافتی از خود واکنش رفتاری بروز داده و درگیر انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی شده‌اند. همان‌طور که گفته شد، تحقق مأموریت قانون توسعه در گرو واکنش رفتاری شرکت‌کنندگان به بازخور توسعه‌ای دریافتی یعنی؛ انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی است. محققان مطالعه حاضر بر این باور هستند که نتایج این مطالعه می‌تواند با تبیین چرایی واکنش رفتاری شرکت‌کنندگان قانون‌های توسعه نسبت به بازخورهای توسعه‌ای دریافتی به مجریان، ارزیابان و تسهیل‌گران قانون‌های توسعه در طراحی و اجرای اثربخش‌تر این قانون‌ها کمک کند.

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

گزارش بازخور، خروجی اصلی قانون است. بازخور فرایندی است که قانون با کمک آن به هدف خود دست پیدا می‌کند. در واقع هدف از ارائه بازخور، تسهیل توسعه شخصی شرکت‌کننده است (بالانتاین و پوا^۱، ۱۳۸۵: ۱۹۶). بر مبنای استاندارد طراحی و اجرای قانون‌های ارزیابی انجمن روان‌شناسی بریتانیا^۲ (۲۰۱۵)، بازخور فرایندی نوشتاری یا شفاهی است که به شرکت‌کنندگان اطلاعاتی پیرامون نتایج و عملکردشان در قانون ارائه می‌دهد. وجوه تمایز بازخور توسعه‌ای در اطلاعاتی غنی با جزئیات مبتنی بر رفتار و آینده‌محور است که برای شرکت‌کنندگان فراهم می‌آورد (Thornton & Rupp, 2006: 69). در مقابل، بازخور سنتی یک رویکرد گذشته‌نگر، غالباً منفی و متمرکز بر شناسایی چیزهایی است که غلط انجام شده است (Armstrong, 2018: 134).

درک و نحوه واکنش فرد به بازخور، به ویژگی‌های شخصی وی، ماهیت پیام و ویژگی‌های منبع بازخور بستگی دارد (Ilgen et al., 1979). به‌زعم ایلگن و همکاران (۱۹۷۹)، وقتی فرد بازخور دریافت شده را به‌عنوان یک پیش‌بین دریافت پاداش در آینده در نظر می‌گیرد تمایل او برای واکنش به بازخور گرایش رفتاری خاصی را در وی فعال می‌کند (Kinicki et al., 2004).

1. Ballantyne and Povah
2. British Psychological Society

یکی از متغیرهای فردی مؤثر بر واکنش افراد نسبت به بازخور خودکارآمدی^۱ است. باندورا^۲ (۱۹۸۶) خودکارآمدی را ارزیابی افراد از توانایی‌های‌شان برای سازماندهی و اجرای اقداماتی تعریف می‌کند که برای دستیابی به سطح موفقیت‌آمیزی از عملکرد لازم است (Atwater & Brett, 2005).

واکنش نسبت به بازخور به همان اندازه که به تفسیر شناختی فرد از بازخور وابسته است به محتوای عینی آن نیز وابسته است. تیلور^۳ و همکاران (۱۹۹۰) دربارهٔ پنج واکنش شناختی نسبت به بازخور بحث می‌کنند: (۱) ارزیابی صحت بازخور (۲) ارزیابی قابل اطمینان بودن منبع (۳) ارزیابی منصفانه بودن نظام بازخور (۴) شکل‌گیری باور انتظار (۵) تغییر استاندارد رفتاری. ارزیابی این عناصر از سوی کسانی که بازخور را دریافت می‌کنند به‌طور عمده متأثر از علامت (مثبت یا منفی بودن) بازخور است. بازخور مثبت دقیق‌تر و منابع بازخور مثبت باورپذیرتر و ماهرتر تلقی می‌شوند. از سویی، علامت بازخور، میزان بازخور دریافت شده و تناسب بین بازخور واقعی و انتظارات فرد دریافت‌کننده ممکن است بر واکنش‌های احساسی نسبت به بازخور تأثیر بگذارند. نسبت به واکنش شناختی، به واکنش عاطفی نسبت به بازخور کمتر توجه شده است. طبق نظریه شناختی-اجتماعی^۴، حالات عاطفی افراد، هم نتیجه اطلاعات بازخور ناشی از عملکرد شغلی هستند (مانند احساس رضایت ناشی از موفقیت) و هم به‌عنوان منبعی برای فعال‌سازی باورهای خودکارآمدی در نظر گرفته می‌شوند. بنابراین، مطالعه واکنش‌های عاطفی نسبت به بازخور اهمیت دارد زیرا حالت‌های عاطفی ناشی از آن بر باورهای عملکردی و اهداف بعدی اثرگذار است. تیلور و همکاران (۱۹۹۰) چهار پاسخ رفتاری به بازخور را ارائه می‌کنند: تغییر جهت رفتار، تغییر تلاش، تغییر استمرار در انجام کار و واکنش نسبت به نظام بازخور. احتمال دارد بازخور منفی مشخصاً به این امر منجر شود که فرد رفتارهای دیگری را امتحان کند که آن‌ها را مؤثرتر تلقی می‌کند. هر دو بازخور مثبت و منفی می‌توانند به افزایش تلاش، کاهش تلاش و عدم تغییر در تلاش منجر شوند (Ashkanasy et al., 2000).

بازخور در سه نوع کانون ارتقاء، کانون تشخیصی و کانون ارزیابی توسعه‌ای دارای ویژگی‌های منحصربه‌فردی است. هدف اصلی بازخور در برنامه ارتقا این است که به مدیران سطح بالا اطلاعاتی ارائه شود که بتوانند از آن برای تصمیم‌گیری‌های مربوط به ارتقا استفاده کنند. در برنامه تشخیصی معمولاً به شرکت‌کننده گزارش کتبی داده می‌شود که ارزیابی‌ها در آن با

1. Self-efficacy
2. Bandura
3. Taylor
4. Social Cognitive Theory

جزئیات توصیف شده است. این گزارش تصویر روشنی از نقاط قوت و ضعف‌های نسبی در شایستگی‌ها ارائه می‌دهد و سپس تشخیص کاملی از هر کدام از شایستگی‌های او فراهم می‌کند. از بزرگ‌ترین چالش‌هایی که سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند دشواری این امر است که شرکت‌کنندگان را ترغیب به مشارکت بعدی کنند؛ یعنی بعد از کانون ارزیابی درگیر فعالیت‌های توسعه‌ای شوند (Thornton & Rupp, 2006: 202-209). درنهایت کانون‌های ارزیابی توسعه‌ای بازخور را در تمرین‌ها و ارزیابی‌ها می‌گنجانند تا به توسعه حرفه‌ای شرکت‌کنندگان کمک کنند (Yanovsky et al., 2011).

درباره پیشینه پژوهش همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد در گذشته، مطالعاتی واکنش‌های شناختی و عاطفی نسبت به بازخور را بررسی کرده‌اند لکن توجه بسیار کمی به واکنش‌های رفتاری شده است (Woo et al., 2008). در جدول زیر مرتبط‌ترین پژوهش‌های انجام شده در زمینه واکنش شناختی، عاطفی و رفتاری نسبت به بازخور آمده است.

جدول ۱: مطالعات انجام شده در زمینه واکنش شناختی، عاطفی و رفتاری نسبت به بازخور

پژوهشگران	عنوان پژوهش	مشارکت‌کنندگان	یافته‌ها
Christensen-et al., Salem (2018)	واکنش‌ها نسبت به بازخور: نقش پذیرش، عواطف ^۱ و رفتار خلاق.	۶۳ نفر با میانگین ۵ سال تجربه کار	نتایج نشان دادند که بازخور توسعه‌ای سرپرست و بازخور دریافتی از همکاران، ارتباط مثبتی با پذیرش بازخور و رفتار خلاق افراد دارد.
Payne et al., (2016)	مدلی برای ارائه جوانبی از ممیزی و بازخور که بر پذیرش پزشکان از بازخور عملکرد بالینی اثر می‌گذارد.	۱۲ پزشک	ویژگی‌های بازخور، محیط، اجزاء مرکز کنترل خارجی، ارزش‌های بنیادین، عواطف و درنهایت فرایند ارزیابی، واکنش نسبت به بازخور، اقدام پس از دریافت بازخور و تأثیرگذاری بازخور بر رفتار را تحت تأثیر قرار دادند.

ادامه جدول ۱: مطالعات انجام شده در زمینه واکنش شناختی، عاطفی و رفتاری نسبت به بازخور

پژوهشگران	عنوان پژوهش	مشارکت‌کنندگان	یافته‌ها
Son et al., (2016)	نقش ادراک دریافت‌کننده بازخور از یادگیری محوری منبع بازخور بر پذیرش بازخور و خلاقیت کارکنان.	۱۹۰ نفر از کارکنان و ۵۳ نفر از رهبران در ۸ سازمان مختلف	ادراک دریافت‌کننده بازخور از یادگیری محوری منبع بازخور، نقش مهمی در ادراک آن‌ها از بازخور با کیفیت بالا ایفا می‌کند که باورپذیری منبع بازخور را تقویت می‌کند.
Sennett (2015)	قصد معلمان مبنی بر استفاده از بازخور ارائه شده در فرایند رسمی ارزیابی و سرپرستی معلمان.	۱۲ معلم از مدارس دولتی	نتایج نشان داد نگرش‌ها، هنجارهای اجتماعی و کنترل رفتاری ادراک شده با قصد معلمان مبنی بر استفاده از بازخور رابطه مثبتی دارد.
Janssen et al., (2013)	باورهای معلمان درباره استفاده از یک طرح توسعه حرفه‌ای	۴۱ معلم شاغل	با استفاده از نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده نتایج این پژوهش نشان داد که اغلب معلمان نگرش مثبتی نسبت به استفاده از یک طرح توسعه حرفه‌ای داشتند، اما به دلیل الزامی بودن استفاده از یک طرح توسعه حرفه‌ای آن‌ها برای ایجاد چنین برنامه‌ای احساس در فشار بودن داشتند.
Anseel et al., (2011)	نوع بازخور به‌عنوان تعدیل‌گر رابطه اهداف توفیق‌طلبانه و واکنش‌ها نسبت به بازخور.	۹۳۹ کارمند از سازمان‌های مختلف	نوع بازخور، تأثیر اهداف توفیق‌طلبانه بر واکنش‌ها نسبت به بازخور را تعدیل کرد. نسبت به افرادی که هدف خبرگی در وظایف را دنبال می‌کردند افرادی که هدف بهبود عملکرد (در مقایسه با دیگران) را دنبال می‌کردند واکنش منفی‌تری نسبت به بازخور مقایسه‌ای از خود نشان دادند.

1. High-Quality Feedback

ادامه جدول ۱: مطالعات انجام شده در زمینه واکنش شناختی، عاطفی و رفتاری نسبت به بازخور

پژوهشگران	عنوان پژوهش	مشارکت کنندگان	یافته‌ها
et al., Ilies (2010)	تأثیر واکنش‌های شناختی و عاطفی به بازخور بر اهداف متعاقب.	۴۹۳ دانشجو	خودکارآمدی و واکنش‌های عاطفی به بازخور نقش میانجی را در رابطه بازخور و اهداف متعاقب ایفا کرد.
Woo et al., (2008)	توسعه مشارکت رفتاری ^۱ در حین و پس از کانون‌های ارزیابی توسعه‌ای: با در نظر گرفتن مطلوبیت بازخور و هم‌سویی امتیازات ارزیابی و شرکت کننده.	۱۷۲ مدیر شرکت کننده در کانون ارزیابی توسعه‌ای	رابطه مستقیمی میان میزان مطلوبیت بازخور ^۲ و هم‌سویی امتیازات ارزیابی و شرکت کننده و مشارکت رفتاری نسبت به برنامه‌ها و فعالیت‌های توسعه‌ای وجود دارد.
Emmerik et al., (2008)	پس از کانون‌های ارزیابی توسعه‌ای چه اتفاقی می‌افتد؟	تعدادی از شرکت کنندگان یک کانون ارزیابی توسعه‌ای	افرادی که بازخور نامطلوب دریافت کردند احساسات و نگرش‌های منفی بیشتری مانند ناراضی‌تری شغلی بیشتر، تعهد احساسی کمتر، فرسودگی عاطفی بیشتر و بدبینی بیشتری را تجربه کردند.
Bell et al., (2008)	پذیرش بازخور در کانون‌های ارزیابی توسعه‌ای: نقش پیام بازخور، شخصیت شرکت کننده و واکنش عاطفی به جلسه بازخور	۱۴۱ شرکت کننده کانون ارزیابی توسعه‌ای	امتیازهای بالای ارزیابی با پذیرش بالاتر بازخور در ارتباط بود و در این ارتباط واکنش عاطفی شرکت کننده به جلسه بازخور نسبتاً نقش میانجی را ایفا می‌کرد.
Byham (2005)	عوامل موثر بر پذیرش و بکارگیری بازخور توسعه‌ای دریافتی از یک برنامه ارزیابی مدیران	۷۹ مدیر میانی یا ارشد	نتایج نشان داد تخصص ارائه‌دهنده بازخور، روایی صوری و روایی پیش‌بین کانون ارزیابی توسعه‌ای موردنظر با پذیرش بازخور مرتبط است.
Gaylord et al., (2003)	پذیرش بازخور در توسعه رهبری: تأثیرات اختلاف امتیازات میان خود و دیگران، وظیفه‌شناسی و روان‌رنجوری.	۵۰۰ شرکت کننده در برنامه توسعه رهبری	افرادی که امتیازات آن‌ها به خود از امتیازات دیگران به ایشان بالاتر بود نسبت به کسانی واکنش نامطلوب‌تری نسبت به بازخور از خود بروز دادند که امتیازاتی پایین‌تر یا برابر با دیگران به خود داده بودند.

1. Behavioral Engagement
2. Feedback Favorability

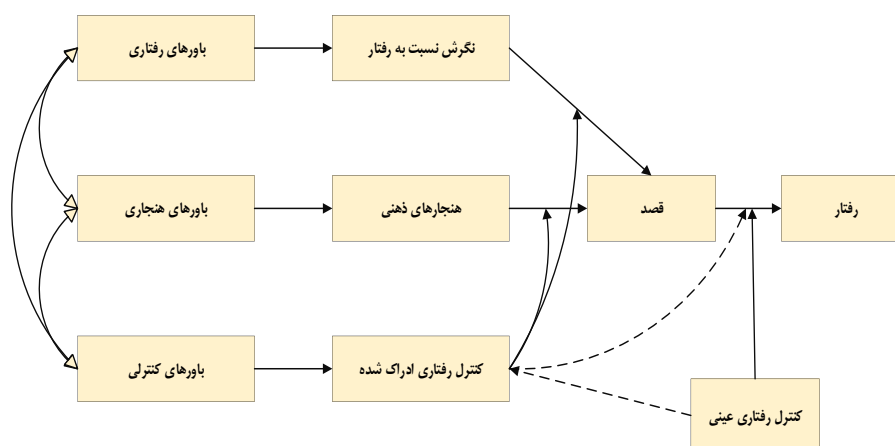
جدول ۱: مطالعات انجام شده در زمینه واکنش شناختی، عاطفی و رفتاری نسبت به بازخور

پژوهشگران	عنوان پژوهش	مشارکت‌کنندگان	یافته‌ها
Maurer and Palmer (1999)	قصد مدیران مبنی بر توسعه پس از دریافت از بازخور؛ نقش پیامدهای ادراک شده، فشارهای اجتماعی و کنترل.	۱۲۷ مدیر	نتایج نشان داد سه نوع متغیر با قصد مدیران مبنی بر توسعه مهارت‌هایشان در ارتباط است. اول، مزایا یا پیامدهای مطلوب ادراک شده توسعه؛ دوم، فشارهای اجتماعی ادراک شده برای توسعه و سوم، کنترل ادراک شده بر توسعه.
Kudisch (1996)	عوامل مرتبط با پذیرش شرکت‌کنندگان از بازخور کانون ارزیابی توسعه‌ای.	107 کارمند دولتی	افراد زمانی بازخور دریافتی را دقیق ارزیابی می‌کنند که ارزیاب‌ها را افرادی متخصص، بازخور را مطلوب و تمرین‌ها را مرتبط با شغل ارزیابی کنند و همچنین از تجربه کانون ارزیابی لذت ببرند.
Innaurato (1984)	تأثیر اعتبار سرپرست، جنسیت وی و جنسیت دریافت‌کننده بازخور بر پذیرش بازخور.	۸۰ دانشجوی دانشگاه نبراسکا	یافته‌ها نتوانست تأثیر اعتبار سرپرست، جنسیت وی و جنسیت دریافت‌کننده بازخور بر پذیرش بازخور را تأیید کند.

از آنجا که واکنش‌های رفتاری و تغییر در پذیرش بازخور اهمیت حیاتی دارند ظاهراً باید به این امر را بررسی کنیم که اساساً چه چیزی باعث بروز یک رفتار می‌شود. نظریه نگرش فیشبین و آجنز^۱ (2010) به دلیل اینکه عناصر شناختی و عاطفی و همچنین نیت رفتاری را در خود می‌گنجاند چارچوب مفیدی برای تعریف پذیرش بازخور فراهم می‌کند (Ashkanasy et al., 2000). به‌طور کلی، به محققان توصیه شده است که در تلاش‌های خود برای درک، پیش‌بینی و تغییر رفتار بر یک چارچوب نظری تأیید شده و دارای اعتبار تجربی تکیه کنند (Ajzen, 2020). از سویی دیگر، مطالعه موردی بدون یک چارچوب نظری ممکن است جزئیات شایان توجه و جذابی درباره زندگی در یک سازمان خاص فراهم کند ولی جزئیاتی که معنای چندانی ندارند. به عبارت دیگر، بدون یک چارچوب نظری، پژوهشگر در خطر ارائه تجویزی بدون معنا قرار می‌گیرد (دانائی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۶). از این‌رو، این پژوهش برای شناسایی پیش‌بین‌های قصد واکنش رفتاری شرکت‌کنندگان کانون‌های توسعه نسبت به بازخور توسعه‌ای از نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده (Ajzen, 2020) به‌عنوان مبنای نظری پژوهش استفاده کرده است.

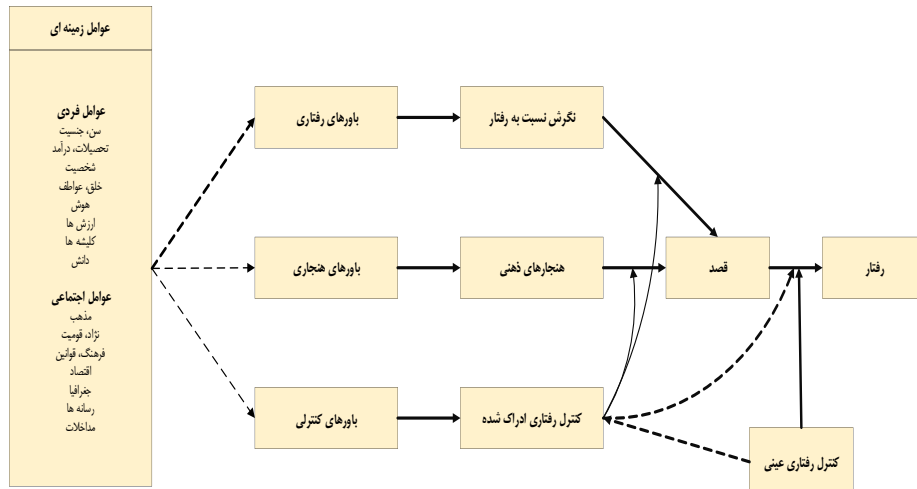
1. Fishbein and Ajzen

تا آپریل سال ۲۰۲۰، نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده (Ajzen, 2020) موضوع بررسی تجربی بیش از ۴۲۰۰ پژوهشی بوده است که در پایگاه داده Web of Science به آن‌ها ارجاع شده است و از کاربردی‌ترین نظریه‌ها در علوم رفتاری و اجتماعی به حساب می‌آید (Bosnjak et al., 2020). بر مبنای این نظریه، رفتار اجتماعی انسان به‌طور منطقی با باورهای افراد مرتبط است. صرف نظر از اینکه این باورها تا چه حد پذیرفته شده هستند بر تصمیم‌گیری فرد برای انجام یا عدم انجام رفتار مدنظر اثر می‌گذارند. نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده سه نوع از این باورها را از هم متمایز می‌کند؛ باورهای رفتاری، باورهای هنجاری و باورهای کنترلی. اولین دسته باورهای افراد درباره پیامدهای مثبت یا منفی بروز یک رفتار خاص هستند. دومین گروه از باورها، باورهایی در این باره هستند که آیا افراد یا گروه‌های مهم در زندگی‌مان رفتارهای مدنظر را تأیید می‌کنند؟ یا اینکه خود این افراد مرجع این رفتارها را انجام می‌دهند؟ و در آخر، افراد باورهایی را درباره عوامل فردی و شخصی شکل می‌دهند که به تلاش‌های آن‌ها بابت انجام آن رفتار منجر شده یا از آن ممانعت به عمل می‌آورد (Fishbein & Ajzen, 2010). شکل زیر آخرین نسخه این نظریه را به تصویر می‌کشد.



شکل ۱: ارائه بصری نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده (Ajzen, 2021).

در شکل فوق، کلیه روابطی که با نقطه‌چین نمایش داده شده‌اند بدین معنی است که این روابط لزوماً وجود ندارند. آجزن (۲۰۲۰) مدل فوق را با در نظر گرفتن عوامل زمینه‌ای به شرح نمودار زیر ارائه می‌دهد (Ajzen, 2021).



شکل ۲: ارائه بصری نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده با عوامل زمینه‌ای (Ajzen, 2021).

فیشبین و آجزن^۱ (۲۰۱۰)، رفتارها را برخلاف باورها، نگرش‌ها و اهداف رویدادهایی قابل مشاهده می‌دانند و تعریف خود را از رفتار که در این پژوهش مورد توافق است با ارائه مؤلفه‌های هر رفتار این‌گونه ارائه می‌دهند:

«رفتار متشکل از چهار مؤلفه است؛ عملی که انجام شده، هدفی که عمل برای آن انجام شده، زمینه‌ای که عمل در آن انجام گرفته و زمانی که عمل مدنظر انجام شده است.»

براساس این تعریف از رفتار، واکنش رفتاری نسبت به بازخور را این‌گونه تعریف می‌کنیم: «بروز هرگونه عمل عینی معطوف به هدفی مشخص در زمینه و زمانی معین یا تغییر هر یک از مؤلفه‌های عمل، هدف، زمینه و زمان در رفتار(های) فعلی در پاسخ به دریافت گزارش بازخور». بر مبنای تعریف فوق، واکنش رفتاری نسبت به بازخور توسعه‌ای در بستر کانون توسعه عبارت است از:

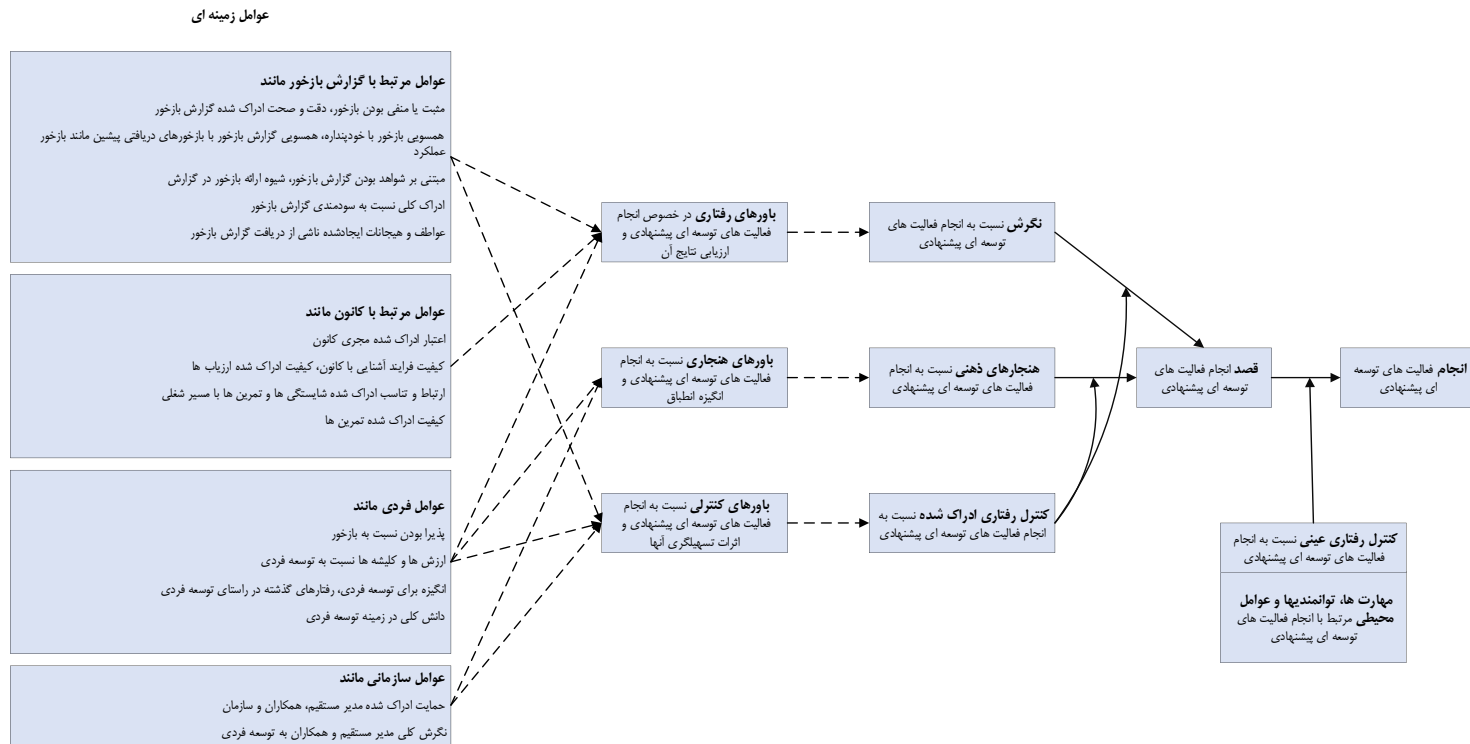
«انجام یک یا چند مورد از فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی در گزارش بازخور (مؤلفه عمل) به‌منظور توسعه فردی در یک یا چند شایستگی مشخص (مؤلفه هدف) در بازه زمانی ۶ ماه پس از دریافت گزارش بازخور (مؤلفه زمان)».

در تعریف فوق از واکنش رفتاری نسبت به بازخور توسعه‌ای در بستر کانون توسعه، تنها انجام فعالیت‌های توسعه‌ای مدنظر است و از آنجایی که این اقدام را می‌توان در زمینه‌های مختلفی

مانند منزل یا محل کار انجام داد و این زمینه‌ها از اهمیت ویژه‌ای در این پژوهش برخوردار نیست، زمینه انجام این عمل مشخص نشده است.

یکی از موضوعاتی که در شیوه سنتی انجام مطالعه موردی نادیده گرفته می‌شود نظریه‌سازی و تدوین قضیه (یا قضایای) نظری پیش از گردآوری داده‌ها است (یین، ۱۳۹۸: ۵۱). از این‌رو در این پژوهش، به‌منظور تدوین نظریه مقدماتی پژوهش و قضیه نظری از نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده استفاده شد.

نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده در سطحی عمومی فرمول‌بندی شده و برای هر رفتار اجتماعی قابل استفاده است. زمانی یک محتوای مشخص برای نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده در نظر گرفته می‌شود که بخواهیم از آن برای توضیح یا تغییر یک رفتار خاص استفاده کنیم (Ajzen, 2020). از این‌رو نظریه مقدماتی قصد واکنش رفتاری شرکت‌کنندگان کانون‌های توسعه نسبت به بازخورهای توسعه‌ای به شرح شکل زیر تدوین شد.



شکل ۳: نظریه مقدماتی پژوهش درباره «قصد واکنش رفتاری شرکت کنندگان کانون های توسعه نسبت به بازخورهای توسعه ای»

بدون قضا یا ممکن است محقق وسوسه شود «همه چیز» را گردآوری کند که انجام آن غیر ممکن است. هرچه مطالعه شامل قضایای خاص بیشتری باشد احتمال ماندن آن در محدوده عملی و تحقیق پذیری بیشتر خواهد بود (بین، ۱۳۹۸: ۴۵). از این رو با توجه به نظریه مقدماتی تدوین شده، قضیه مقدماتی تحقیق به صورت زیر ارائه می شود:

«شرکت کنندگان کانون های توسعه در صورتی قصد می کنند نسبت به بازخورهای توسعه ای دریافتی از خود واکنش رفتاری بروز دهند (دست به انجام فعالیت های توسعه ای پیشنهادی بزنند) که:

۱. نگرش مطلوبی نسبت به انجام فعالیت های توسعه ای پیشنهادی داشته باشند؛
 ۲. یا هنجارهای ذهنی همسویی با انجام فعالیت های توسعه ای پیشنهادی داشته باشند؛
 ۳. درک کنند نسبت به انجام فعالیت های توسعه ای پیشنهادی کنترل رفتاری دارند».
- این حقیقت که سه پیش بین نیت افراد می توانند وزن های متفاوتی به خود بگیرند به ما می گوید که تمایل به انجام یک رفتار به ترکیب خاصی از ملاحظات کنترلی، هنجاری و نگرشی بستگی دارد (Fishbein & Ajzen, 2010). از این رو همان طور که ملاحظه می شود، پیش بین شماره ۱ و پیش بین شماره ۲ در قضیه مقدماتی پژوهش می توانند در پیش بینی قصد انجام فعالیت های توسعه ای جایگزین یکدیگر شوند.

روش شناسی پژوهش

با توجه به مسأله پژوهش، فلسفه غالب بر این پژوهش تفسیرگرایی رویکرد آن به نظریه پردازی استقرایی - قیاسی (رفت و برگشت بین داده ها و قضیه نظری به منظور خلق قضیه جدید یا اصلاح قضیه مدنظر) و روش آن کیفی است.

از حیث استراتژی کلی پژوهش، زمانی که محقق با پرسش چگونه/چرا مواجه است لزومی به کنترل رویدادهای رفتاری وجود ندارد و تمرکز بر وقایع معاصر است، استراتژی مطالعه موردی مناسب ترین استراتژی پژوهشی است (بین، ۱۳۹۸: ۲۳). از آنجایی که پژوهش حاضر به دنبال شناسایی پیش بین های واکنش رفتاری شرکت کنندگان در بستر واقعی آن و بدون کنترل رویدادهای رفتاری است و همچنین بر رویدادهای معاصر تأکید دارد این پژوهش استراتژی مطالعه موردی را دنبال می کند و طرح های چهارگانه آن مبتنی بر طرح چند موردی کلی است. در واقع در این پژوهش بیش از یک مورد مطالعه می شود و واحد تحلیل «فرد» است.

در استراتژی مطالعه موردی به جای منطق نمونه گیری از منطق تکرار استفاده می شود و به جای تعمیم آماری، تعمیم تحلیلی مدنظر است. از این رو برای تعیین تعداد موردها باید به تعداد

تکرار لازم - هم تکرار حقیقی و هم تکرار نظری - توجه کرد. منظور از تکرار حقیقی این است که مبتنی بر چارچوب نظری پژوهش (در اینجا نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده)، در چه شرایط پدیده‌ای پیدا می‌شود. در مقابل منظور از تکرار نظری این است که مبتنی بر چارچوب نظری پژوهش پدیده مدنظر در چه شرایطی پیدا نمی‌شود (یین، ۱۳۹۸: ۷۵).

هنگامی که نظریه‌های رقیب به‌طور فاحشی با هم اختلاف دارند و موضوع در دست بررسی مستلزم درجه بالایی از اطمینان نیست می‌توان به دو یا سه تکرار حقیقی اکتفا کرد، اما اگر نظریه‌های رقیب دارای تفاوت‌های ظریف باشند یا محقق در پی درجه بالایی از اطمینان است می‌توان در پی پنج یا شش تکرار بود (یین، ۱۳۹۸: ۸۰). در این مطالعه با توجه به قضیه تحقیق، عدم وجود تفاوت‌های فاحش بین نظریه‌های رقیب^۱ و اینکه محقق در پی درجه بالایی از اطمینان است ۵ تکرار حقیقی مدنظر است.

درباره تعداد تکرارهای نظری، آنجا که اطمینانی نیست که شرایط بیرونی نتایج متفاوتی به بار خواهد آورد یا نه می‌توان در آغاز مطالعه شرایط مربوط را با صراحت بیشتری بیان کرد و برای مطالعه تعداد مورد بیشتری مشخص کرد. برعکس آنجا که تصور نمی‌شود شرایط بیرونی تغییر چندانی در پدیده مورد مطالعه به‌بار آورد به تعداد کمتری از تکرارهای نظری احتیاج است (یین، ۱۳۹۸: ۸۱). از آنجایی که پدیده در دست بررسی در این مطالعه، علاوه بر عوامل درونی افراد متأثر از شرایط بیرونی است در این پژوهش ۶ تکرار نظری مدنظر است. در مجموع در این پژوهش برای حصول ۵ تکرار حقیقی و ۶ تکرار نظری ۱۲ مورد برای مطالعه انتخاب شد.

یکی از معیارهای انتخاب در مطالعه موردی این است که مورد انتخاب شده باید بتواند منجر به روشن‌تر شدن و ایجاد درک عمیق‌تری از سؤال پژوهش شود (Yin, 2018: 59). در این مطالعه موردها به‌صورت کلی به دو دسته از افراد تقسیم شدند. افرادی که رفتار مدنظر را انجام داده‌اند و افرادی که رفتار مدنظر را انجام نداده‌اند^۲. دسته اول افرادی (موردهایی) بودند که پس از دریافت گزارش بازخور توسعه‌ای یک یا چند مورد از فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی در گزارش (مؤلفه عمل) را به‌منظور توسعه فردی در یک یا چند شایستگی مشخص (مؤلفه هدف) در بازه زمانی ۶ ماه پس از دریافت گزارش بازخور (مؤلفه زمان)، انجام داده بودند. دسته دوم شامل افرادی بودند که در فاصله زمانی ۶ ماه پس از دریافت گزارش بازخور، دست به انجام هیچ‌یک از

۱. نظریه‌هایی که می‌توانند واکنش رفتاری شرکت‌کنندگان کانون‌های توسعه نسبت به بازخورهای توسعه‌ای را تبیین کنند.

۲. این دسته‌بندی با نظرات فیشبین و آجنز (۲۰۱۰) درباره طراحی مداخلات رفتاری نیز هم‌سو است. به‌زعم ایشان، با تشخیص باورهای کنترلی، هنجاری و رفتاری بین افرادی که یک رفتار را بروز می‌دهند و افرادی دیگری که آن را بروز نمی‌دهند می‌توان مداخلات رفتاری هدفمند و مناسبی را طراحی کرد (Fishbein & Ajzen, 2010: 23).

فعالیت‌های توسعه پیشنهادی در گزارش بازخور نزده بودند. دسته اول موردها معطوف به تکرار حقیقی و دسته دوم موردها معطوف به تکرار نظری است.

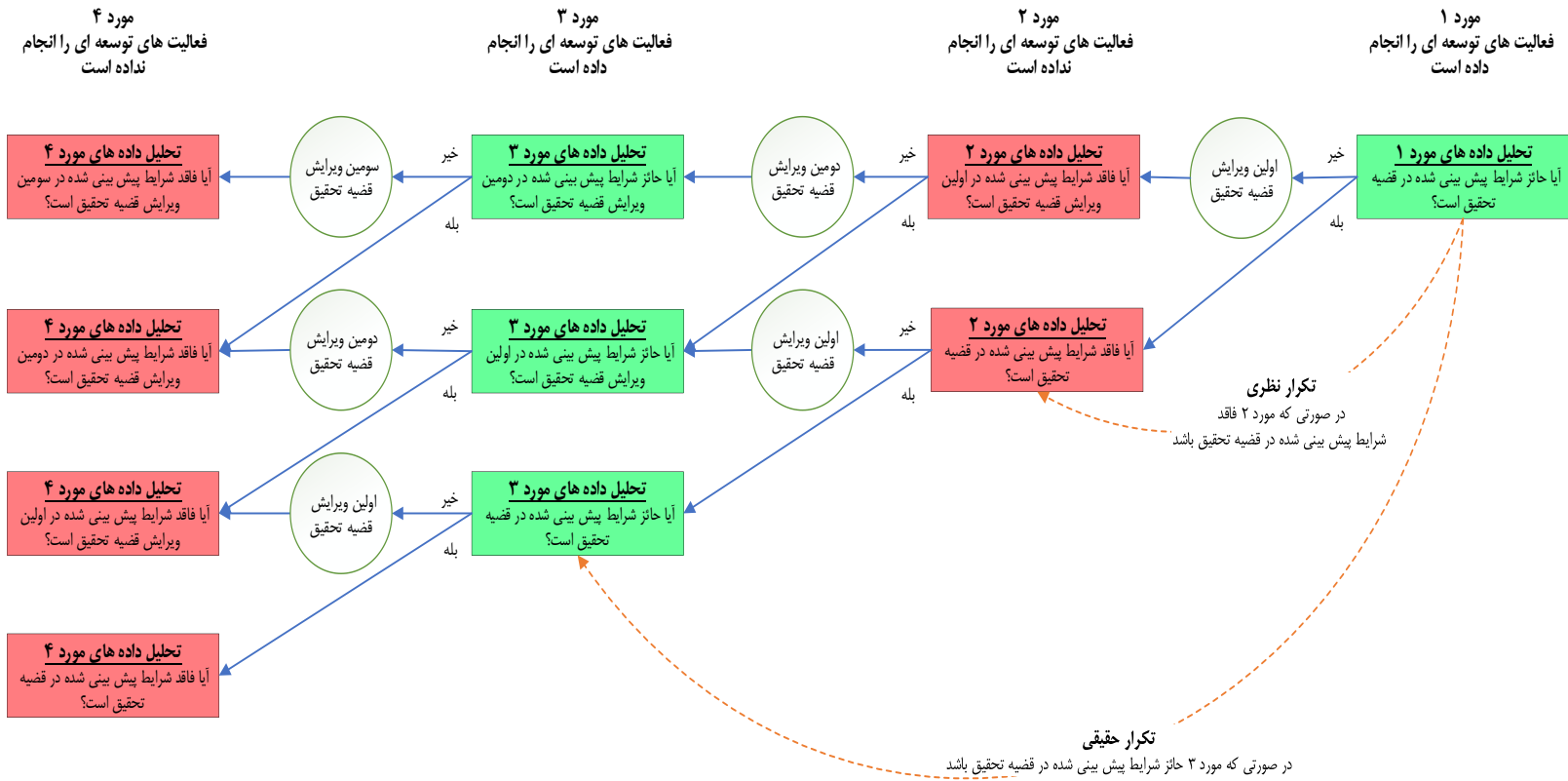
مطالعه موردی می‌تواند مبتنی بر شش منبع مختلف شواهد انجام شود: اسناد، گزارشات آرشیوی، مصاحبه، مشاهده مستقیم، مشاهده مشارکتی و مصنوعات مادی. هریک از این شش منبع می‌تواند تنها مبنای کل مطالعه موردی باشد (یین، ۱۳۹۸: ۱۱۷-۱۳۳). در نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده، روش ارجح برای فراخواندن باورهای در دسترس فرمت باز پاسخ است (Ajzen, 2020). از این‌رو در این پژوهش، بنا به مسأله پژوهش تنها از مصاحبه به‌عنوان منبع گردآوری داده‌ها استفاده شد.

از بین پنج استراتژی کلی تحلیل شواهد در مطالعه موردی؛ یعنی اتکا به قضایای نظری^۱، اتکا به داده‌ها^۲، توصیف مورد^۳، بررسی تبیین‌های محتمل رقیب^۴ و استراتژی تدوین شده از سوی پژوهشگر (Yin, 2018: 216)، از آنجایی که پدیده در دست بررسی در این مطالعه اساساً دارای مبنای نظری است و نیز با توجه به اینکه مشخصه مهم تبیین‌های رقیب این است که متضمن گویی از متغیرهایی هستند که مانع‌الجمع‌اند (یین، ۱۳۹۸: ۱۵۴) و نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده به‌نوعی شامل سایر متغیرهای نظریه‌های رقیب است؛ در این مطالعه برای تحلیل داده‌ها از استراتژی نخست؛ یعنی اتکا به قضایای نظری استفاده شد.

به‌صورت کلی در هریک از استراتژی‌های فوق مشخصاً می‌توان از پنج روش تحلیل داده استفاده کرد؛ تطبیق الگو^۵، ایجاد تبیین^۶، تحلیل سری زمانی^۷، مدل‌های منطقی^۸ و ترکیب بین موردی^۹. با توجه به ماهیت تبیینی مطالعه حاضر برای تحلیل داده‌ها از روش ایجاد تبیین^{۱۰} با اتکا به قضایای نظری استفاده شد. فرایند ایجاد تبیین به‌صورت عملیاتی مستند نشده است. با این‌حال، تبیین نهایی احتمالاً حاصل مجموعه‌ای از چرخش‌های^{۱۱} زیر است (Yin, 2018: 223-):

1. Relying on Theoretical Propositions.
2. Working your data from the “ground up.”
3. Developing a Case Description.
4. Examining Plausible Rival Explanations.
5. Pattern Matching
6. Explanation Building
7. Time-series Analysis
8. Logic Models
9. Cross-case Synthesis
10. Explanation Building
11. Iteration

۱. ایجاد یک قضیه تبیینی مقدماتی؛
 ۲. مقایسه داده‌های حاصل از مورد اول با قضیه مقدماتی؛
 ۳. ویرایش قضیه مقدماتی؛
 ۴. مقایسه داده‌های حاصل از مورد دوم با قضیه ویرایش شده در مرحله قبل؛
 ۵. ویرایش مجدد قضیه و
 ۶. ادامه این رویه تا مورد n ام و ارائه تبیین نهایی.
- با توجه به آنچه درباره تعداد تکرارهای حقیقی و نظری لازم استراتژی و روش تحلیل داده‌ها به میان رفت، فرایند تحلیل داده‌ها در این مطالعه از الگوی زیر پیروی کرده است. بر اثر این چرخش‌ها، قضیه مقدماتی پژوهش می‌تواند به صورت کلی تغییر کند.



شکل ۴: الگوی چرخشی تحلیل داده‌ها با اتکا به قضیه نظری و مبتنی بر روش ایجاد تبیین

این فرایند با تحلیل داده‌های مورد ۱ آغاز و تا مورد ۱۲ ادامه پیدا کرد. در این فرایند تبیین نهایی معادل آخرین ویرایش انجام شده از قضیه پژوهش بود. ضمن اینکه برای تحلیل داده‌های هر مورد از رویکرد تحلیل تیم^۱ استفاده شد که از طریق مصاحبه گردآوری شده است. از سویی با توجه به رویکرد استقرایی - قیاسی پژوهشگر به نظریه‌پردازی در این مطالعه تحلیل تم با تم‌هایی مشتق از نظریه مبنا و قضیه نظری آغاز و در ادامه به موازات کاوش داده‌ها اضافه یا اصلاح شدند.

به صورت کلی چهار آزمون درباره کیفیت مطالعات موردی یا هر پژوهش اجتماعی دیگری مطرح است؛ اعتبار سازه^۲، اعتبار درونی^۳، اعتبار بیرونی^۴ و پایایی^۵ (یین، ۱۳۹۸: ۵۸). در این مطالعه این موارد با استفاده از تاکتیک‌های زیر به صورت فعال ایجاد شده است.

جدول ۲: چهار تاکتیک مطالعه حاضر برای حصول اطمینان از اعتبار و پایایی پژوهش

آزمون	تاکتیک مطالعه موردی	مرحله‌ای از پژوهش که تاکتیک اعمال شده است
اعتبار سازه	تشکیل تسلسل شواهد ^۶	گردآوری داده‌ها
اعتبار درونی	ایجاد تبیین ^۷	تحلیل داده‌ها
اعتبار بیرونی	اعمال منطبق تکرار در مطالعه موردی چندگانه	طرح تحقیق
پایایی	استفاده از پروتکل	گردآوری داده‌ها
	تشکیل بانک داده‌ها	گردآوری داده‌ها

منظور از تسلسل شواهد این است که مشاهده‌گر بیرونی قادر به دنبال کردن مسیر اقدامات باشد (یین، ۱۳۹۸: ۱۴۱). در این پژوهش اقدامات به نحوی گزارش شده است که مشاهده‌گر بیرونی بتواند سیر تصمیم‌گیری‌ها تا اقداماتی را پایش کند که در مراحل مختلف انجام شده است. به منظور ایجاد اعتبار درونی همان‌طور که در بخش استراتژی و روش تحلیل داده‌ها توضیح داده شد در این پژوهش از تاکتیک ایجاد تبیین استفاده شد.

درباره اعتبار بیرونی و تعمیم‌پذیری نتایج همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد قیاس به نمونه و

1. Thematic Analysis
2. Construct Validity
3. Internal Validity
4. External Validity
5. Reliability
6. Chain of Evidence
7. Explanation Building

جامعه آماری در جایی درست نیست که مطالعه موردی انجام می‌شود، زیرا پیمایش متکی بر تعمیم آماری است در حالی که مطالعه موردی متکی بر تعمیم تحلیلی^۱ است. در تعمیم تحلیلی نظریه‌ای که قبلاً ساخته شده در حکم الگویی به کار می‌رود که نتایج تجربی مطالعه موردی با آن مقایسه می‌شود (بین، ۱۳۹۸: ۵۵). در این پژوهش نیز برای حصول اطمینان از اعتبار بیرونی پژوهش منطق تکرار در مقابل منطق نمونه‌گیری و تعمیم تحلیلی در مقابل تعمیم آماری مدنظر بوده است. از این رو، طرح پژوهش ۵ تکرار حقیقی و ۶ تکرار نظری را بین ۱۲ مورد دنبال کرده است.

هدف از آزمون پایایی حصول اطمینان از تکرارپذیری نتایج از سوی محققان بعدی در صورت دنبال کردن همان تصمیم‌گیری‌ها و شیوه‌های پژوهشگر در فرایند پژوهش است (بین، ۱۳۹۸: ۶۴). در این پژوهش محقق برای حصول اطمینان از تکرارپذیری پژوهش از سوی سایر پژوهشگران ضمن تدوین پروتکل گردآوری داده‌ها (پروتکل انجام مصاحبه)، داده‌های گردآوری شده را عیناً در قالب یک بانک از داده‌ها دسته‌بندی و مستند کرد. ضمن اینکه برای حصول اطمینان از پایایی فرایند کدگذاری از روش پایایی بین دوکدگذار^۲ استفاده شد. بدین نحو که پس از کدگذاری داده‌های حاصل از سه مورد اول، از یکی از خبرگان مسلط به رویکرد تحلیل تم خواسته شد تا به صورت مستقل داده‌های سه مورد مدنظر را کدگذاری کند. سپس نسبت توافق کدگذاری انجام شده با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد (Saunders et al., 2019: 575):

$$\frac{A}{n} = \text{نسبت پایایی بین دوکدگذار}$$

در این فرمول A عبارت از تعداد توافق‌ها بین دوکدگذار و n بیانگر تعداد کل کدهای تعیین شده از سوی کدگذار اول و دوم است. این فرمول در این پژوهش معادل ۷۰ درصد محاسبه شد. به صورت کلی توافق روشی در رابطه با درصد پایایی قابل پذیرش وجود ندارد، اما بر مبنای کواله^۳ (۱۹۹۶) مقادیر بالای ۶۰ درصد قابل قبول است.

یافته‌های پژوهش

داده‌های حاصل از مصاحبه با ۱۲ مورد با استراتژی کلی اتکا به قضیه نظری و استفاده از روش ایجاد تبیین با رویکرد تحلیل تم تجزیه و تحلیل شد. بدین صورت که براساس کدها، تم‌های فرعی و اصلی شناسایی شده حاصل از مصاحبه با هر مورد برای هر یک از آن‌ها قضیه‌ای

1. Analytical Generalization
2. Inter-rater Reliability
3. Kvale

متناسب با قضیه نظری پژوهش تدوین، با آن مقایسه و در صورت نیاز ویرایش شد. جدول زیر به‌صورت خلاصه تم‌های اصلی و قضیه حاصل از هریک از موردها را نشان می‌دهد.

جدول ۳: خلاصه تم‌ها و قضیه تدوین شده حاصل از تحلیل داده‌های موردها

مورد	تم‌های اصلی استخراج شده	قضیه حاصل از تحلیل داده‌ها
اول (انجام فعالیت‌های توسعه‌ای)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تلقی مثبت از تجربه کانون ارزیابی ▪ باور به لزوم سفارشی‌سازی گزارش بازخور ▪ نقش خنثی عوامل سازمانی ▪ گشودگی به روی بازخور ▪ عدم واکنش عاطفی نسبت به گزارش بازخور ▪ نگرش مطلوب به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای ▪ هنجارهای ذهنی مطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای ▪ انجام فعالیت‌های توسعه‌ای ▪ انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته ▪ کنترل رفتاری ادراک شده ▪ کنترل رفتاری عینی مناسب در زمان انجام فعالیت‌های توسعه‌ای 	<p>قصد مورد شماره ۱ مبنی بر انجام فعالیت‌های توسعه‌ای (بروز واکنش رفتاری نسبت به بازخورهای توسعه‌ای دریافتی) متأثر از موارد زیر بوده است:</p> <p>(۱) نگرش مطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای؛</p> <p>(۲) هنجارهای ذهنی مساعد نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی؛</p> <p>(۳) کنترل رفتاری ادراک شده نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی؛</p> <p>(۴) انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته.</p>
دوم (عدم انجام فعالیت‌های توسعه‌ای)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تلقی مثبت از تجربه کانون ارزیابی ▪ باور به لزوم سفارشی‌سازی ارکان مختلف کانون ▪ کنترل رفتاری ادراک شده پایین ▪ کنترل رفتاری عینی پایین ▪ تلقی نسبتاً مناسب نسبت به مزایای انجام فعالیت‌های توسعه‌ای ▪ عدم انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته ▪ هنجارهای ذهنی خنثی ▪ عدالت ادراک شده پایین در محیط کار 	<p>عدم قصد مورد شماره ۲ برای انجام فعالیت‌های توسعه‌ای (عدم بروز واکنش رفتاری نسبت به بازخورهای توسعه‌ای دریافتی)، به‌رغم نگرش مطلوب نسبت به فعالیت‌های توسعه‌ای، متأثر از موارد زیر بوده است:</p> <p>(۱) کنترل رفتاری ادراک شده پایین نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی؛</p> <p>(۲) عدم انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته.</p>

ادامه جدول ۳: خلاصه تم‌ها و قضیه تدوین شده حاصل از تحلیل داده‌های مورد‌ها

مورد	تم‌های اصلی استخراج شده	قضیه حاصل از تحلیل داده‌ها
سوم (انجام فعالیت‌های توسعه‌ای)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تلقی مثبت نسبت به گزارش بازخور و ارزیاب‌ها ▪ باور به لزوم بهبود فرایند آشناسازی شرکت‌کنندگان با کانون ▪ باور به پذیرا بودن نسبت به بازخور ▪ تلقی مناسب از مفهوم توسعه فردی ▪ هنجارهای ذهنی مطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای ▪ نگرش مطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای ▪ انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته ▪ کنترل رفتاری ادراک شده نسبی ▪ کنترل رفتاری عینی پایین در یک بازه زمانی معین 	<p>قصد مورد شماره ۳ مبنی بر انجام فعالیت‌های توسعه‌ای (بروز واکنش رفتاری نسبت به بازخورهای توسعه‌ای دریافتی) متأثر از موارد زیر بوده است:</p> <p>(۱) نگرش مطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای؛</p> <p>(۲) هنجارهای ذهنی مطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی؛</p> <p>(۳) کنترل رفتاری ادراک شده نسبی نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی؛</p> <p>(۴) انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته.</p>
چهارم (عدم انجام فعالیت‌های توسعه‌ای)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ نگرش نامطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی ▪ تلقی مثبت نسبت به برخی از ارکان کانون ارزیابی ▪ باور به پذیرا بودن نسبت به بازخور ▪ عدم انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته ▪ هنجارهای ذهنی نسبتاً خنثی نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای ▪ کنترل رفتاری ادراک شده پایین 	<p>عدم قصد مورد شماره ۴ برای انجام فعالیت‌های توسعه‌ای (عدم بروز واکنش رفتاری نسبت به بازخورهای توسعه‌ای دریافتی) متأثر از موارد زیر بوده است:</p> <p>(۱) نگرش نامطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی؛</p> <p>(۲) عدم انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته؛</p> <p>(۳) کنترل رفتاری ادراک شده پایین نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی.</p>

ادامه جدول ۳: خلاصه تم‌ها و قضیه تدوین شده حاصل از تحلیل داده‌های مورد‌ها

مورد	تم‌های اصلی استخراج شده	قضیه حاصل از تحلیل داده‌ها
پنجم (انجام فعالیت‌های توسعه‌ای)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تلقی مثبت نسبت به گزارش بازخور دریافتی ▪ تلقی مثبت نسبت به سایر ارکان کانون ارزیابی ▪ سعی بر پذیرا بودن نسبت به بازخور دریافتی ▪ انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته ▪ مساعد بودن عوامل سازمانی برای انجام فعالیت‌های توسعه‌ای ▪ نگرش مطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای ▪ هنجارهای ذهنی هم‌سو با انجام فعالیت‌های توسعه‌ای ▪ کنترل رفتاری ادراک شده مناسب ▪ کنترل عینی رفتاری پایین 	<p>قصد مورد شماره ۵ مبنی بر انجام فعالیت‌های توسعه‌ای (بروز واکنش رفتاری نسبت به بازخورهای توسعه‌ای دریافتی) متأثر از موارد زیر بوده است:</p> <p>(۱) نگرش مطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای؛</p> <p>(۲) هنجارهای ذهنی مطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی؛</p> <p>(۳) کنترل رفتاری ادراک شده مناسب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی؛</p> <p>(۴) انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته.</p>
ششم (عدم انجام فعالیت‌های توسعه‌ای)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تلقی نسبتاً مطلوب نسبت به گزارش بازخور ▪ تلقی نسبتاً مثبت نسبت به ارکان کانون ارزیابی ▪ سعی بر پذیرا بودن نسبت به بازخور در رابطه‌های مبتنی بر اعتماد ▪ انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته ▪ تلقی مناسب از مفهوم توسعه فردی ▪ نگرش مطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای ▪ هنجارهای ذهنی هم‌سو با انجام فعالیت‌های توسعه‌ای ▪ کنترل رفتاری ادراک شده پایین ▪ کنترل رفتاری عینی پایین 	<p>عدم قصد مورد شماره 6 مبنی بر انجام فعالیت‌های توسعه‌ای (عدم بروز واکنش رفتاری نسبت به بازخورهای توسعه‌ای دریافتی) به‌رغم نگرش مطلوب و هنجارهای ذهنی مساعد نسبت به انجام این فعالیت‌ها و نیز انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته، متأثر از کنترل رفتاری ادراک شده پایین ایشان نسبت به انجام این فعالیت‌ها بوده است.</p>

ادامه جدول ۳: خلاصه تم‌ها و قضیه تدوین شده حاصل از تحلیل داده‌های مورد‌ها

مورد	تم‌های اصلی استخراج شده	قضیه حاصل از تحلیل داده‌ها
هفتم (انجام فعالیت‌های توسعه‌ای)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تلقی مثبت نسبت به گزارش بازخور در عین باور به لزوم برخی بهبودها در آن ▪ تلقی مثبت نسبت به سایر ارکان کانون ارزیابی در عین باور به لزوم برخی بهبودها در آن‌ها ▪ نگرش مطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای ▪ هنجارهای ذهنی هم‌سو با انجام فعالیت‌های توسعه‌ای ▪ تلقی مناسب از مفهوم توسعه فردی ▪ انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته ▪ کنترل رفتاری ادراک شده بالا 	<p>قصد مورد شماره ۷ مبنی بر انجام فعالیت‌های توسعه‌ای (بروز واکنش رفتاری نسبت به بازخورهای توسعه‌ای دریافتی) متأثر از موارد زیر بوده است:</p> <p>(۱) نگرش مطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای؛</p> <p>(۲) هنجارهای ذهنی بسیار مطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی؛</p> <p>(۳) کنترل رفتاری ادراک شده بسیار بالا نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی؛</p> <p>(۴) انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته.</p>
هشتم (عدم انجام فعالیت‌های توسعه‌ای)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تلقی بسیار نامطلوب نسبت به گزارش بازخور ▪ تلقی نامناسب از سایر ارکان کانون ارزیابی ▪ مطلوب دانستن دریافت بازخور سازنده ▪ تلقی مناسب از مفهوم توسعه فردی ▪ انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته ▪ نگرش مطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای ▪ هنجارهای ذهنی ناهم‌سو با انجام فعالیت‌های توسعه‌ای ▪ کنترل رفتاری ادراک شده پایین 	<p>عدم قصد مورد شماره ۸ برای انجام فعالیت‌های توسعه‌ای (عدم بروز واکنش رفتاری نسبت به بازخورهای توسعه‌ای دریافتی)، به‌رغم نگرش مطلوب و نیز انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته، متأثر از موارد زیر بوده است:</p> <p>(۱) تلقی بسیار نامطلوب ایشان نسبت به گزارش بازخور؛</p> <p>(۲) کنترل رفتاری ادراک شده پایین؛</p> <p>(۳) هنجارهای ذهنی غیر هم‌سو با انجام این فعالیت‌ها.</p>

ادامه جدول ۳: خلاصه تم‌ها و قضیه تدوین شده حاصل از تحلیل داده‌های مورد‌ها

مورد	تم‌های اصلی استخراج شده	قضیه حاصل از تحلیل داده‌ها
<p>نهم (انجام فعالیت‌های توسعه‌ای)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تلقی نامطلوب نسبت به بازخور ارائه شده در گزارش در عین باور به عدم آمادگی خود در کانون ▪ تلقی مطلوب نسبت به سایر ارکان کانون ارزیابی ▪ تلاش به‌منظور پذیرش بازخورهای سازنده و اصلاح رفتار ▪ انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته ▪ نگرش مطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی ▪ هنجارهای ذهنی هم‌سو با انجام فعالیت‌های توسعه‌ای ▪ کنترل رفتاری ادراک شده نسبتاً مناسب ▪ کنترل رفتاری عینی نسبتاً مناسب 	<p>قصد مورد شماره ۹ مبنی بر انجام فعالیت‌های توسعه‌ای (بروز واکنش رفتاری نسبت به بازخورهای توسعه‌ای دریافتی) متأثر از موارد زیر بوده است:</p> <p>۱) نگرش مطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای؛</p> <p>۲) هنجارهای ذهنی مطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی؛</p> <p>۳) کنترل رفتاری ادراک شده نسبتاً مناسب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی؛</p> <p>۴) انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته.</p>
<p>دهم (عدم انجام فعالیت‌های توسعه‌ای)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تلقی نامطلوب نسبت به گزارش بازخور ▪ تلقی نه‌چندان مطلوب از سایر ارکان کانون ارزیابی ▪ نگرش مطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای ▪ انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته ▪ هنجارهای ذهنی هم‌سو با انجام فعالیت‌های توسعه‌ای ▪ کنترل رفتاری ادراک شده پایین 	<p>عدم قصد مورد شماره ۱۰ مبنی بر انجام فعالیت‌های توسعه‌ای (عدم بروز واکنش رفتاری نسبت به بازخورهای توسعه‌ای دریافتی)، به‌رغم نگرش مطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای، هنجارهای ذهنی هم‌سو با انجام این فعالیت‌ها و انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته، متأثر از کنترل رفتاری ادراک شده پایین ایشان نسبت به انجام این فعالیت‌ها بوده است.</p>

ادامه جدول ۳: خلاصه تم‌ها و قضیه تدوین شده حاصل از تحلیل داده‌های مورد‌ها

مورد	تم‌های اصلی استخراج شده	قضیه حاصل از تحلیل داده‌ها
یازدهم (انجام فعالیت‌های توسعه‌ای)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ باور به سودمندی و مبتنی بر عملکرد بودن گزارش بازخور در عین برخی نقدهای جزئی ▪ تلقی مناسب نسبت به سایر ارکان کانون ارزیابی ▪ تلقی مناسب از مفهوم توسعه فردی ▪ انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته ▪ نگرش مطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای ▪ هنجارهای ذهنی هم‌سو با انجام فعالیت‌های توسعه‌ای ▪ کنترل رفتاری ادراک شده مناسب ▪ کاهش کنترل رفتاری عینی نسبت به گذشته 	<p>قصد مورد شماره ۱۱ مبنی بر انجام فعالیت‌های توسعه‌ای (بروز واکنش رفتاری نسبت به بازخورهای توسعه‌ای دریافتی) متأثر از موارد زیر بوده است:</p> <p>(۱) نگرش مطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای؛</p> <p>(۲) هنجارهای ذهنی هم‌سو نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی؛</p> <p>(۳) کنترل رفتاری ادراک شده مناسب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی؛</p> <p>(۴) انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته.</p>
دوازدهم (عدم انجام فعالیت‌های توسعه‌ای)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تلقی نامطلوب از گزارش بازخور ▪ تلقی مطلوب نسبت به سایر ارکان کانون ارزیابی در عین باور به لزوم برخی بهبودها ▪ نگرش مطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای ▪ انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته ▪ هنجارهای ذهنی نسبتاً هم‌سو با انجام فعالیت‌های توسعه‌ای ▪ کنترل رفتاری ادراک شده پایین ▪ کنترل رفتاری عینی پایین 	<p>عدم قصد مورد شماره ۱۲ مبنی بر انجام فعالیت‌های توسعه‌ای (عدم بروز واکنش رفتاری نسبت به بازخورهای توسعه‌ای دریافتی)، به‌رغم نگرش مطلوب نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای، هنجارهای ذهنی نسبتاً هم‌سو با انجام این فعالیت‌ها و انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته، متأثر از کنترل رفتاری ادراک شده پایین ایشان نسبت به انجام این فعالیت‌ها بوده است.</p>

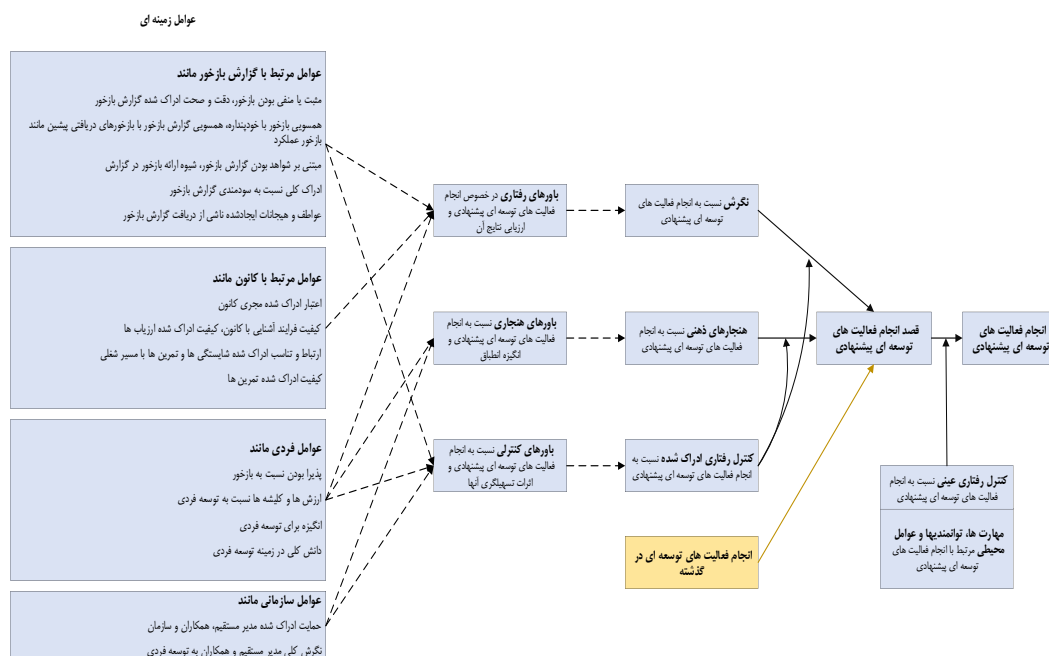
طبق روش ایجاد تبیین، قضیه تدوین شده مورد اول با قضیه نظری مقدماتی پژوهش مقایسه شد. برای اینکه قضیه نظری مقدماتی پژوهش، قضیه تدوین شده مورد اول را در دایره شمول خود جای دهد، قضیه نظری مقدماتی پژوهش دو تغییر اساسی کرد. ابتدا اینکه همه پیش‌بین‌های قصد انجام فعالیت‌های توسعه‌ای ضروری شدند و دوم اینکه یک پیش‌بین یعنی

«انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته» به سایر پیش‌بین‌ها اضافه شد.

بر مبنای روش ایجاد تبیین این ویرایش از قضیه نظری مقدماتی پژوهش تا زمانی تأیید می‌شود که بتواند قضایای حاصل از تحلیل مورد‌های بعد (چه فعالیت‌های توسعه‌ای را انجام داده باشند چه نداده باشند) را در دایره شمول خود قرار دهد. از این‌رو در ادامه، قضیه تدوین شده مورد دوم و پس از آن مورد‌های سوم تا دوازدهم به ترتیب با آخرین ویرایش قضیه نظری مقدماتی پژوهش مقایسه شدند، اما همان‌گونه که ملاحظه شد، قضایای تدوین شده مورد‌های دوم تا دوازدهم در دایره شمول اولین ویرایش قضیه نظری مقدماتی پژوهش قرار گرفت و بر این اساس نیازی به ویرایش مجدد اولین قضیه نظری مقدماتی پژوهش ایجاد نشد. از این‌رو قضیه نظری نهایی پژوهش بدین صورت ارائه می‌شود.

«شرکت‌کنندگان کانون‌های توسعه در صورتی قصد می‌کنند نسبت به بازخورهای توسعه‌ای دریافتی از خود واکنش رفتاری بروز دهند (دست به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی بزنند) که:

۱. نگرش مطلوبی نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی داشته باشند؛
 ۲. هنجارهای ذهنی مساعدی نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی داشته باشند؛
 ۳. ادراک کنند نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی کنترل رفتاری دارند؛
 ۴. در گذشته فعالیت‌های توسعه‌ای انجام داده باشند.»
- با توجه به قضیه نهایی پژوهش، متغیر «انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته» به نظریه مقدماتی پژوهش درباره «قصد واکنش رفتاری شرکت‌کنندگان کانون‌های توسعه نسبت به بازخورهای توسعه‌ای» اضافه و مدل بصری آن به شکل زیر تغییر پیدا می‌کند.



شکل ۵: نظریه نهایی پژوهش درباره «قصد واکنش رفتاری شرکت کنندگان کانون‌های توسعه نسبت به بازخورهای توسعه‌ای»

بحث و نتیجه‌گیری

به‌زعم راب^۱ و همکاران (۲۰۰۶)، در حالی که معیار اثربخشی کانون‌های ارزیابی میزان پیش‌بینی صحیح آن‌ها است، معیار اثربخشی کانون‌های توسعه، توسعه شرکت‌کنندگان خواهد بود. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، این توسعه در گرو واکنش رفتاری شرکت‌کنندگان به بازخورهای توسعه‌ای؛ یعنی درگیر شدن در فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی است. راب و همکاران (۲۰۰۶)، بر این باور هستند که کانون‌های توسعه اساساً ایجاد شده‌اند تا رفتارهای توسعه‌ای را در افراد بهبود دهند، اما معمولاً همه شرکت‌کنندگان درگیر چنین فعالیت‌هایی نمی‌شوند (Rupp et al., 2006). از این‌رو ضروری است با نگاهی عمیق‌تر این پدیده را بررسی کرد که اساساً «چرا»

1. Rupp

تعدادی از شرکت‌کنندگان درگیر انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی می‌شوند و تعدادی دیگر خیر. بررسی این امر مستلزم استفاده از یک چارچوب نظری آزمون شده در حوزه بروز رفتارهای اجتماعی انسان است. از این رو در این مطالعه برای واکاوی این چرایی از نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده آجزن (۲۰۲۰) استفاده شد.

آجزن (۲۰۲۰)، بر آن است که نگرش‌ها، هنجارهای ذهنی و کنترل رفتاری ادراک شده تنها پیش‌بین‌های قصد رفتاری هستند و هیچ‌گونه مفهوم دیگری برای پیش‌بینی صحیح قصد رفتاری لازم نخواهد بود. این گزاره‌ها به‌عنوان فرض کفایت^۱ شناخته می‌شوند. با وجود این، آجزن نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده را در برابر پیش‌بین‌های دیگر پذیرا می‌داند. اغلب در میان عواملی که از سوی محققان مطرح شده است می‌توان به خودپنداره^۲، عواطف پیش‌بینی شده^۳ و رفتارهای گذشته اشاره کرد. بر مبنای آجزن (۲۰۲۰)، یک متغیر برای اینکه بتواند به‌عنوان یک پیش‌بین قصد رفتار به نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده اضافه شود باید شرایط زیر را داشته باشد (Ajzen, 2020):

۱. همانند پیش‌بین‌های فعلی موجود در نظریه، متغیر مطرح شده باید مختص یک رفتار باشد. از آنجایی که «انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته» دارای همان ماهیت انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در مطالعه حاضر است، کاملاً این معیار را در بر دارد.
 ۲. باید بتوان از متغیر مطرح شده به‌عنوان علت تعیین‌کننده قصد یا رفتار استفاده کرد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در این مطالعه نشان می‌دهد موردهایی که در گذشته بیشتر فعالیت‌های توسعه‌ای انجام داده‌اند با اشتیاق و احتمال بیشتری قصدی برای انجام این فعالیت‌ها شکل داده‌اند.
 ۳. متغیر مطرح شده باید از لحاظ مفهومی از پیش‌بین‌های موجود در نظریه مستقل بوده و تکراری نباشد. «انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته» از دیدگاه مفهومی کاملاً از سایر پیش‌بین‌های موجود در نظریه مستقل است.
 ۴. متغیر مدنظر باید به‌طور بالقوه در طیف گسترده‌ای از رفتارهایی موضوعیت داشته باشد که از سوی پژوهشگران رفتاری و اجتماعی مطالعه شده است. «انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته» و در مفهوم وسیع‌تر آن؛ یعنی انجام رفتار در گذشته برای بسیاری از رفتارهای اجتماعی موضوعیت دارد.
- بر مبنای فیشبین و آجزن (۲۰۱۰)، برخی پژوهش‌ها نشان داده است که فراوانی رفتار

1. Assumption of Sufficiency
2. Self-identity
3. Anticipated Affect

گذشته، واریانس شایان توجهی از قصدها را حتی بعد از کنترل نگرش‌ها، هنجارهای ذهنی و کنترل رفتاری ادراک شده توضیح می‌دهد. این یافته‌ها را نمی‌توان به نامنطبق بودن ابزارهای اندازه‌گیری یا تغییر در قصد نسبت داد. برخی از این پژوهش‌ها در جدول زیر به‌صورت خلاصه ارائه شده است (Fishbein & Ajzen, 2010: 288).

جدول ۴: اثر رسوبی رفتار گذشته بر قصد رفتار بعد از کنترل متغیرهای نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده

میزان افزایش در واریانس تبیین شده	متغیرهای + TPB رفتار گذشته		متغیرهای TPB		پژوهش
	R2	R	R2	R	
۸.۵ %	۰.۵۸۲	۰.۷۶۳	۰.۴۹۷	۰.۷۰۵	مطالعه منفرد: ورزش کردن (آبراهام و شیران ^۱ ، ۲۰۰۳)
۹.۵ %	۰.۵۱۵	۰.۷۱۸	۰.۴۲۱	۰.۶۴۹	مطالعه منفرد: بازیافت خانگی (تری، هوگ و وایت ^۲ ، ۱۹۹۹)
۹.۷ %	۰.۴۹۹	۰.۷۰۷	۰.۴۰۲	۰.۶۴۳	فرا تحلیل: استفاده از کاندوم (آبرسین ^۳ و همکاران، ۲۰۰۱)
۹.۶ %	۰.۳۹۱	۰.۶۲۵	۰.۲۹۶	۰.۵۴۴	فرا تحلیل: رفتارهای مختلف (سندبرگ و کونر ^۴ ، ۲۰۰۸)
۱۲.۶ %	۰.۴۷۰	۰.۶۸۶	۰.۳۴۰	۰.۵۸۳	فرا تحلیل: رفتارهای مختلف (رایس و همکاران ^۵ ، ۲۰۰۶)

درواقع برخی پژوهش‌ها نشان داده است که اضافه کردن رفتار گذشته به نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده به‌عنوان یک پیش‌بین اضافی افزایش چشم‌گیری در واریانس تبیین شده در قصد رفتار دارد. اثر رسوبی و مستقیم (بدون حضور متغیر میانجی) رفتار گذشته بر قصد رفتار، فرض کفایت را زیر سؤال می‌برد. در این نقطه تفسیری برای این اثر رسوبی و مستقیم در دسترس نداریم. این احتمال وجود دارد که متغیر مهم و شناسایی نشده‌ای وجود دارد که نقشی میانجی در اثرگذاری رفتار گذشته بر قصد رفتار دارد و این مؤید آن است که نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده در شکل حاضر خود کافی نیست. از سویی دیگر، ممکن است که رفتار گذشته

1. Abraham & Sheeran
2. Terry, Hogg & White
3. Albarracín
4. Sandberg & Conner
5. Rise, Sheeran, & Skalle

به طریقی واقعاً اثری علی، مستقیم و بدون واسطه بر قصد رفتار داشته باشد که ما هنوز نتوانیم آن را درک کنیم. از این رو چالشی که برای پژوهشگران علاقمند به نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده باقی می‌ماند توضیح سازوکاری علی است که به وسیله آن رفتار گذشته بر قصد رفتار تأثیر می‌گذارد (Fishbein & Ajzen: 2010: 289-300). همان‌طور که از یافته‌های این پژوهش برمی‌آید این پژوهش نمی‌تواند سازوکار تأثیر مستقیم «انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته» بر قصد انجام این فعالیت‌ها را توضیح دهد. ضمن اینکه بنا بر روش‌شناسی پژوهش حتی با قطعیت نمی‌توان گفت که «انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته» مستقیماً و بدون حضور یک یا چندین میانجی بر قصد انجام این فعالیت‌ها تأثیر گذاشته است. در واقع این امکان وجود دارد که انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته به مثابه فرایند بازخور عمل کرده باشد. بدین معنی که اطلاعاتی را درباره پیامدهای واقعی (و نه پیش‌بینی شده) انجام فعالیت‌های توسعه‌ای، تجربیات و عکس‌العمل‌های دیگران و همچنین درباره عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده انجام این فعالیت‌ها فراهم کرده باشد و این بازخور همه یا برخی از باورهای کنترلی، هنجاری و رفتاری را تغییر داده و روی نیت آینده مرتبط با انجام فعالیت‌های توسعه‌ای تأثیر گذاشته باشد.

نتایج این پژوهش با برخی از مطالعات انجام شده درباره واکنش رفتاری شرکت‌کنندگان کانون‌های توسعه نسبت به بازخورهای توسعه‌ای دریافتی هم‌خوانی دارد. سینت^۱ (۲۰۱۵) در پژوهشی قصد معلّمان مبنی بر استفاده از بازخور ارائه شده در یک فرایند ارزیابی رسمی کرد و دریافت که نگرش‌ها، هنجارهای اجتماعی و کنترل رفتاری ادراک شده با قصد معلّمان مبنی بر استفاده از بازخور رابطه مثبتی دارد. جانسن^۲ و همکاران (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای دیگر باورهای معلّمان را درباره استفاده از یک طرح توسعه حرفه‌ای بررسی کردند. به‌زعم آن‌ها، باورهای معلّمان، ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها و محیط بر نحوه اجرای یک طرح توسعه حرفه‌ای از سوی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. در پژوهشی با تمرکز بر تأثیر واکنش‌های شناختی و عاطفی به بازخور بر اهداف متعاقب، ایلیس^۳ و همکاران (۲۰۱۰) دریافتند که خودکارآمدی (که از لحاظ مفهومی معادل با کنترل رفتاری ادراک شده است) و واکنش‌های عاطفی به بازخور در رابطه بازخور و اهداف متعاقب نقشی میانجی دارد. در نهایت مارر و پالمر^۴ (۱۹۹۹) در پژوهشی نقش نتایج ادراک شده، فشارهای اجتماعی و کنترل رفتاری ادراک شده در قصد مدیران مبنی بر توسعه پس از دریافت از بازخور را بررسی کردند. نتایج آن‌ها نشان داد مزایای ادراک شده توسعه، فشارهای اجتماعی

1. Sennett

2. Janssen

3. Ilies

4. Maurer and Palmer

ادراک شده و کنترل ادراک شده با قصد مدیران مبنی بر توسعه مهارت‌هایشان پس از دریافت بازخور در ارتباط است.

در مجموع باید گفت قصد واکنش رفتاری شرکت‌کنندگان کانون‌های توسعه نسبت به بازخورهای توسعه‌ای دریافتی که در قالب انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی در گزارش بازخور نمود پیدا می‌کند، متأثر از عوامل مستقیم و غیر مستقیم مختلفی است. پیش‌بین‌هایی که در این مطالعه برای این رفتار ارائه شد؛ یعنی نگرش، هنجارهای ذهنی و کنترل رفتاری ادراک شده نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای و نیز انجام این فعالیت‌ها در گذشته، پیش‌بین‌های مستقیم قصد واکنش رفتاری شرکت‌کنندگان کانون‌های توسعه نسبت به بازخورهای توسعه‌ای دریافتی هستند. به‌عنوان محدودیت‌های اساسی این پژوهش، همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، این مطالعه توضیحی برای چگونگی اثرگذاری مستقیم انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته بر شکل‌گیری قصد انجام این رفتارها در واکنش به بازخور توسعه‌ای دریافتی ندارد. ضمن اینکه بنا به روش‌شناسی پژوهش، نمی‌توان با قطعیت انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در گذشته را به‌عنوان یک پیش‌بین مستقیم قصد واکنش رفتاری مطرح کرد و این امکان وجود دارد که انجام این فعالیت‌ها در گذشته صرفاً به‌مثابه یک سازوکار بازخور عمل کرده باشد و با تأثیر گذاشتن بر سه نوع باور رفتاری، هنجاری و کنترلی و به تبع آن نگرش، هنجارهای ذهنی و کنترل رفتاری ادراک شده قصد انجام این رفتار را تحت‌الشعاع قرار داده است.

درنهایت سهم دانش‌افزایی این پژوهش را می‌توان در ارائه پیشنهاد اضافه کردن متغیر «رفتار گذشته» به نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده عنوان کرد. اگرچه پژوهش‌های دیگری و نیز نظریه‌پردازان این نظریه خود به این متغیر به‌عنوان یکی از متغیرهایی اشاره کرده‌اند که می‌تواند به نظریه مدنظر اضافه شود؛ کماکان به پژوهش‌هایی از این دست نیاز است تا بتوان با قطعیت بیشتری «رفتار گذشته» را به‌عنوان یک پیش‌بین قصد رفتاری به نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده اضافه کرد و درباره فرض کفایت این نظریه اظهار نظر کرد. ضمن اینکه چگونگی اثرگذاری مستقیم این متغیر بر قصد رفتار همچنان محل پرسش پژوهشگران خواهد بود. در حوزه ادبیات کانون‌های توسعه نیز ضروری به‌نظر می‌رسد که با استفاده از یک چارچوب نظری معتبر و آزمون شده، علت‌ها و چرایی قصد واکنش رفتاری شرکت‌کنندگان نسبت به بازخورهای توسعه‌ای بررسی شود. درواقع باید مطالعات تجربی متعددی انجام شود تا با قطعیت بیشتری بتوان گفت انجام فعالیت‌های توسعه‌ای در واکنش به بازخورهای توسعه‌ای دریافتی علاوه بر نگرش مطلوب، هنجارهای ذهنی هم‌سو و کنترل رفتاری ادراک شده نسبت به انجام این رفتارها، متأثر از انجام این رفتارها در گذشته است. پژوهشگران مطالعه حاضر بر این باور هستند که کانون‌های توسعه

در مرحله طراحی، اجرا، ارائه بازخور و پیگیری فعالیت‌های توسعه‌ای می‌توانند از نتایج این پژوهش برای اثربخش‌تر کردن برنامه‌های توسعه‌ای خود استفاده کنند. به صورت کلی بر مبنای یافته‌های پژوهش برای اثربخش‌تر کردن کانون‌های توسعه از جمله کانون توسعه سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران باید به پیش‌بین‌های واکنش رفتاری شرکت‌کنندگان نسبت به بازخورهای توسعه‌ای توجه بیشتری کرد. در این راستا موارد زیادی را می‌توان پیشنهاد کرد که برخی از مهم‌ترین‌های آن‌ها ارائه می‌شود:

- گزارش بازخور نقش مهمی در شکل‌گیری باورهای رفتاری و باورهای کنترلی نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای دارد. این گزارش‌ها باید ادعاهای خود را با ارائه مثال‌هایی از رفتارهای شرکت‌کننده در کانون پشتیبانی کنند. ضمن اینکه توصیه می‌شود گزارش‌ها از سوی یک تسهیل‌گر به شرکت‌کنندگان ارائه شود تا با ابهام‌زدایی و شنیدن نقطه‌نظرات شرکت‌کنندگان زمینه پذیرش بازخور، شکل‌گیری نگرشی مطلوب و باورهای کنترلی قدرتمند نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای فراهم شود.
- عوامل مرتبط با خود کانون و اساساً تجربه‌ای که کانون توسعه برای شرکت‌کنندگان ایجاد می‌کند مستقیماً بر باورهای رفتاری و نگرش شرکت‌کنندگان نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای مؤثر است. این تجربه که متأثر از کیفیت جلسه آشناسازی افراد با کانون، کیفیت تمرین‌ها و میزان وفاداری یا نزدیک بودن آن‌ها به شغل افراد، تخصص و میزان حرفه‌ای ادراک شدن ارزیاب‌ها و نیز نحوه اجرای فرایندها و رویه‌های کانون است باید به مثابه یک مسیر طراحی شود.
- عوامل مرتبط با خود شرکت‌کننده نقش بسیار مهمی در شکل‌گیری باورهای مطلوب رفتاری، هنجاری و کنترلی نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای دارد. معمولاً افرادی که خود دارای ویژگی خودتوسعه‌ای هستند تمایل بیشتری به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی دارند. از این‌رو می‌توان آن‌ها را شناسایی و از آن‌ها برای ترغیب سایر شرکت‌کنندگان به انجام این فعالیت‌ها کمک گرفت.
- قصد واکنش رفتاری شرکت‌کنندگان نسبت به بازخورهای توسعه‌ای؛ یعنی انجام فعالیت‌های توسعه‌ای پیشنهادی تا حد زیادی متأثر از حمایت‌ها و محدودیت‌های بیرونی به‌ویژه از جانب همکاران و مدیر مستقیم افراد است. تیم کانون توسعه می‌تواند با برگزاری جلساتی با همکاران و به‌ویژه مدیر مستقیم فرد، حمایت‌ها را تقویت و محدودیت‌ها را کاهش دهند.

به صورت کلی پیشنهاد می‌شود کانون‌های توسعه در مرحله طراحی توجه ویژه‌ای به پیش‌بین‌های قصد واکنش رفتاری شرکت‌کنندگان نسبت به بازخورهای توسعه‌ای داشته باشند. یعنی کلیه عوامل زمینه‌ای حتی الامکان به نحوی طراحی و به کار گرفته شوند که منجر به شکل‌گیری باورهای رفتاری مطلوب، هنجارهای ذهنی هم‌سو و باورهای کنترلی قوی نسبت به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای شود.

مآخذ

- بالانتاین، یان، پوا، نیگل (۱۳۸۵). *کانون ارزیابی و توسعه مدیران*. ترجمه محمود سلطانی. تهران: موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی.
- دانائی‌فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی، آذر، عادل (۱۳۹۴). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*. تهران: انتشارات صفار.
- بین، رابرت (۱۳۹۸). *موردپژوهی در تحقیقات اجتماعی*. ترجمه هوشنگ نایی. تهران: نشر نی.
- Abraham, C., & Sheeran, P. (2003). Acting on intentions: The role of anticipated regret. *British Journal of Social Psychology*, 42(11), 495–511.
- Abraham, J. D., Morrison-Jr, J. D., & Burnett, D. D. (2006). Feedback seeking among developmental assessment center participants. *Journal of Business and Psychology*, 7(8), 383- 394.
- Ajzen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Human Behavior & Emerging Technologies*, 12(34), 314–324.
- Ajzen, I. (2021). *Theory of planned behavior (TPB)*. Available at www.people.umass.edu/aizen/profile.html: <https://people.umass.edu/aizen/profile.html> (1990/10/21).
- Albarracin, D., Johnson, B. T., Fishbein, M., & Muellerleile, P. A. (2001). *Theories and commentary*. Homewood, IL: Irwin.
- Anseel, F., Van-Yperen, N. W., Janssen, O., & Duyck, W. (2011). Feedback type as a moderator of the relationship between achievement goals and feedback reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 11(2), 703–722.
- Armstrong, M. (2018). *Armstrong's handbook of performance management*. London: Kogan Page Limited.
- Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E., & Zerbe, W. J. (2000). *Emotions in the workplace*. London: Quorum Books.

- Atwater, L. E., & Brett, J. F. (2005). Antecedents and consequences of reactions to developmental 360° feedback. *Journal of Vocational Behavior*, 2(3), 532–548.
- Bell, S. T., & Arthur, W. (2008). Feedback acceptance in developmental assessment centers: The role of feedback message, participant personality, and affective response to the feedback session. *Journal of Organizational Behavior*, 21(34), 681–703.
- Bono, J. E., & Colbert, A. E. (2005). Understanding responses to multisource feedback: The role of core self-evaluations. *Personnel Psychology*, 58(1), 171–203.
- Bosnjak, M., Ajzen, I., & Schmidt, P. (2020). The theory of planned behavior: Selected recent advances and applications. *Europe's Journal of Psychology*, 11(5), 352-356.
- British Psychological Society (2015). *The British psychological society is a representative body for psychologists*. Leicester, United Kingdom: Non-profit company.
- Byham, T. M. (2005). *Factors affecting the acceptance and application of developmental feedback from an executive assessment program*. Akron: The University of Akron.
- Christensen-Salem, A., Kinicki, A. J., & Zhang, F. O. (2018). Responses to feedback: The role of acceptance, affect, and creative behavior. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(4), 416-429.
- Christensen-Salem, A., Kinicki, A., Zhang, Z., & Walumbwa, F. O. (2018). Responses to feedback: The role of acceptance, affect, and creative behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 6(8), 1-14.
- Dreher, G. F., & Sackett, P. (1983). *Perspectives on employee staffing and development: Readings and commentary*. Homewood, IL: Irwing.
- Emmerik, I. V., Bakker, A. B., & Euwema, M. C. (2008). What happens after the developmental assessment center? Employees' reactions to unfavorable performance feedback. *Journal of Management Development*, 9(7), 513-527.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior, the reasoned action approach*. New York: Psychology Press.
- Gaylord, T. W. (2003). *Feedback acceptance within leadership development: Effects of self other rating discrepancies, considerations and neuroticism*. Kansas: Kansas State University.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. (1979). Consequences of Individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 4(4), 349-371.

- Ilies, R., Judge, T. A., & Wagner, D. T. (2010). The influence of cognitive and affective reactions to feedback on subsequent goals: Role of behavioral inhibition/activation. *European Psychologist*, 12(5), 121-131.
- Innaurato, T. (1984). *The influence of supervisor credibility, sex of supervisor, and sex of subject on feedback acceptance*. Omaha: University of Nebraska.
- Janssen, S., Kreijns, K., Bastiaens, T. J., Stijnen, S., & Vermeulen, M. (2013). Teachers beliefs about using a professional development plan. *International Journal of Training and Development*, 9(6), 260-278.
- Jones, R. G., & Whitmore, M. D. (1995). Evaluating developmental assessment centers as interventions. *Personnel Psychology*, 48(9), 377-388.
- Kinicki, A. J., Wu, B., Prussia, G., & McKee-Ryan, F. M. (2004). A covariance structure analysis of employees response to performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 6(4), 1057-1069.
- Knapp, P. R., & Mujtaba, B. G. (2011). Strategies for the design and administration of assessment center technology: A case study for the selection and development of employees. *Journal of Business Studies Quarterly*, 17(11), 154-171.
- Kudisch, J. D. (1996). *Factors related to participants acceptance of developmental assessment center feedback*. Knoxville: The University of Tennessee.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage Publications.
- Maurer, T. J., & Palmer, J. K. (1999). Management development intentions following feedback: Role of perceived outcomes, social pressures, and control. *The Journal of Management Development*, 8(3), 733-751.
- Payne, V. L., & Hysong, S. J. (2016). Model depicting aspects of audit and feedback that impact physicians acceptance of clinical performance feedback. *Payne and Hysong BMC Health Services Research*, 13(5), 1-12.
- Rise, J., Sheeran, P., & Skalle, S. (2006). *The role of self-identity in the theory of planned behavior: A meta-analysis*. Norwegian Institute for Alcohol and Drug Abuse.
- Rupp, D. E., Gibbons, A. M., Baldwin, A. M., Snyder, L. A., Spain, S. M., Woo, S. E., & Kim, M. (2006). An initial validation of developmental assessment centers as accurate assessments and effective training interventions. *The Psychologist Manager Journal*, 13(6), 171-200.
- Rupp, D. E., Snyder, L. A., Gibbons, A. M., & Thornton, G. C. (2006). What should developmental assessment centers be developing?. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(5), 75-98.

- Sandberg, T., & Conner, M. (2008). Anticipated regret as an additional predictor in the theory of planned behavior: A meta-analysis. *British Journal of Social Psychology*, 47(9), 589-606.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. London: Pearson Education Limited.
- Sennett, B. A. (2015). *Teachers intentions to use feedback provided through the formal teacher supervision and evaluation process*. Hartford: University of Hartford.
- Son, S., & Kim, D.,Y. (2016). The role of perceived feedback sources learning-goal orientation on feedback acceptance and employees creativity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(6), 82-95.
- Taylor, M. S., Fisher, C. D., & Ilgen, D. R. (1990). *Individuals reactions to performance feedback in organizations: A control theory perspective*. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), 217-260, Performance evaluation, goal setting, and feedback, Greenwich, CT: JAI Press.
- Terry, D. J., Hogg, M. A., & White, K. M. (1999). The theory of planned behaviour: Self-identity social identity and group norms. *British Journal of Social Psychology*, 38(18), 225-244.
- Thornton, G. C., & Rupp, D. E. (2006). *Assessment center in human resource management (strategies for prediction, diagnosis, and development)*. New Jersey: Lawrence ErlbaumAssociates.
- Thornton, G. C., Rupp, D. E., & Hoffman, B. J. (2015). *Assessment center perspectives for talent management strategies*. New York: Routledge.
- Woo, S. E., Sims, C. R., Rupp, D. E., & Gibbons, A. M. (2008). Development engagement within and following developmental assessment centers: Considering feedback favorability and self-assessor agreement. *Personnel Psychology*, 11(4), 627-759.
- Yanovsky, B., Osatuke, K., Graff-Reed, R., & Dyrenforth, S. R. (2011). Factor structure of two different developmental assessment center rating formats. *Journal of Organizational Psychology*, 4(2), 70-80.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.