

فهرست مطالب

پیشگفتار..... ۱۳

فصل اول: باز طرح چالش‌های مدیریتی برای احصاء نظام ارزیابی و توسعه مدیران

مقدمه.....	۱۷
۱-۱- چالش‌های عمده مدیریت در سازمان‌ها.....	۱۸
۱-۱-۱- انتصاب‌های مدیریتی.....	۱۹
۱-۱-۲- شایستگی‌های مدیریتی.....	۲۰
۱-۱-۳- جانشین‌پروری در مشاغل مدیریتی.....	۲۲
۱-۱-۴- دانش و مهارت‌های مدیریتی.....	۲۳
۱-۱-۵- آموزش و توانمندسازی.....	۲۴
۱-۱-۶- آینده‌نگری.....	۲۵
۱-۱-۷- جذب و استخدام.....	۲۷

فصل دوم: اصول، مبانی، اهداف و کارکردهای کانون‌های ارزیابی

مقدمه.....	۳۳
۲-۱- کانون ارزیابی چیست؟.....	۳۴
۲-۲- دلیل استقبال فزاینده از کانون‌های ارزیابی چیست؟.....	۳۶
۲-۳- اهداف کانون‌های ارزیابی.....	۳۸

- ۴۰ ۲-۴- استفاده از کانون های ارزیابی چه مزایایی دارد؟
- ۴۳ ۲-۵- شاخص های ارزیابی در کانون های ارزیابی
- ۴۴ ۲-۶- ابزارهای ارزیابی در کانون های ارزیابی
- ۴۵ ۲-۷- در کانون ارزیابی چه کسانی ارزیابی می شوند؟
- ۴۷ ۲-۸- ارکان کانون های ارزیابی
- ۵۱ ۲-۹- وظیفه ارزیابی بر عهده کیست؟
- ۵۲ ۲-۱۰- بازخورد ارزیابی چگونه تهیه و ارائه می شود؟
- ۵۳ ۲-۱۱- چگونه یک مشاور انتخاب کنیم؟
- ۵۴ ۲-۱۲- تاریخچه کانون های ارزیابی
- ۵۶ ۲-۱۳- فناوری اطلاعات در کانون های ارزیابی

فصل سوم: طراحی و کاربرد مدل شایستگی ها

- ۶۱ مقدمه
- ۶۲ ۳-۱- مفهوم شایستگی
- ۶۹ ۳-۱-۱- مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی
- ۷۰ ۳-۱-۲- انواع شایستگی ها
- ۷۲ ۳-۲- مدل شایستگی ها و کاربرد آن
- ۷۵ ۳-۳- انواع مدل های شایستگی
- ۷۵ ۳-۳-۱- مدل شایستگی های مدیریتی لنکستر
- ۷۸ ۳-۳-۲- مدل پنج عاملی شایستگی ساندویث
- ۷۹ ۳-۳-۳- مدل فریدنبرگ
- ۸۰ ۳-۳-۴- چارچوب قابلیت های مدیران سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
- ۸۱ ۳-۳-۵- الگوی بررسی مدل شایستگی شغلی (JCS)
- ۸۲ ۳-۳-۶- مدل شایستگی چیتمن و چاپورز
- ۸۲ ۳-۳-۷- مدل شایستگی کلرینگ هاوس
- ۸۴ ۳-۳-۸- مدل کوین
- ۸۶ ۳-۳-۹- الگوی شایستگی مدیران آموزش ارائه شده توسط شرکت صنعت آموزش
- ۸۶ ۳-۳-۱۰- الگوی شایستگی سازمان بین المللی همکاران ارزیابی AAI
- ۸۷ ۳-۳-۱۱- انواع مدل های شایستگی
- ۸۹ ۳-۳-۱۲- فهرستی از شایستگی های عمومی

۳-۴-۳	روش طراحی مدل شایستگی (مدل سازی).....	۹۳
۳-۵-۳	منابع و ابزارهای طراحی مدل شایستگی.....	۹۶
۳-۶-۳	ساختار مدل شایستگی.....	۹۷
۳-۷-۳	مراحل طراحی مدل شایستگی.....	۱۰۰
۳-۷-۱-۳	مرحله اول - تعیین هدف.....	۱۰۱
۳-۷-۲-۳	مرحله دوم - تعیین رویکرد و روش طراحی مدل.....	۱۰۲
۳-۷-۳-۳	مرحله سوم - جمع آوری داده های شایستگی ها.....	۱۰۳
۳-۷-۴-۳	مرحله چهارم - تهیه و اجرای برنامه اطلاع رسانی و آموزشی.....	۱۰۶
۳-۷-۵-۳	مرحله پنجم: مهندسی مدل شایستگی.....	۱۰۷
۳-۷-۶-۳	مرحله ششم - پیاده سازی مدل شایستگی.....	۱۱۰
۳-۸-۳	مدل شایستگی های عمومی مدیران.....	۱۱۱
۳-۸-۱-۳	حوزه نخست: دانش مدیریتی.....	۱۱۳
۳-۸-۲-۳	حوزه دوم: مهارت های مدیریتی.....	۱۱۳
۳-۸-۳-۳	حوزه سوم: نگرش.....	۱۱۴
۳-۸-۴-۳	حوزه چهارم: ویژگی های شخصیتی.....	۱۱۴
۳-۹-۳	مدل شایستگی های عمومی مدیران دستگاه های اجرایی کشور.....	۱۱۵
۳-۹-۱-۳	مدل شایستگی های مدیران ارشد.....	۱۱۶
۳-۹-۲-۳	مدل شایستگی های مدیران میانی.....	۱۱۸
۳-۹-۳-۳	مدل شایستگی های مدیران پایه.....	۱۱۹
۳-۹-۴-۳	مدل شایستگی های مدیران عملیاتی.....	۱۲۰

فصل چهارم: وظایف، ویژگی های شخصیتی و شایستگی های یک ارزیاب حرفه ای

۴-۱-۱	مقدمه.....	۱۲۷
۴-۱-۲	ارزیاب کیست؟.....	۱۲۸
۴-۲-۲	وظایف ارزیاب چیست؟.....	۱۲۹
۴-۳-۲	ویژگی های شخصیتی یک ارزیاب حرفه ای.....	۱۳۴
۴-۴-۲	شایستگی های یک ارزیاب حرفه ای.....	۱۳۷
۴-۴-۱-۲	شایستگی های عمومی ارزیابان برای هر پنج مرحله ارزیابی.....	۱۳۸
۴-۴-۲-۲	شایستگی های اختصاصی ارزیابان برای هر یک از مراحل پنج گانه.....	۱۳۹
۴-۵-۲	توصیه هایی به مدیران کانون های ارزیابی.....	۱۴۵

۱۴۶	۴-۶- توصیه‌هایی به ارزیابان
۱۴۸	۴-۷- توصیه‌هایی به ارزیابان کم‌تجربه
۱۴۹	۴-۸- تربیت ارزیاب حرفه‌ای
۱۵۴	۴-۹- معیارهایی برای انتخاب ارزیاب حرفه‌ای

فصل پنجم: ابزارهای ارزیابی

۱۵۹	مقدمه
۱۶۰	۵-۱- عناصر و کارکردهای ابزارهای ارزیابی
۱۶۲	۵-۲- فرآیند عمومی طراحی ابزارهای ارزیابی
۱۶۳	۵-۲-۱- تشکیل تیم طراحی
۱۶۴	۵-۲-۲- نگارش نسخه اولیه
۱۶۵	۵-۲-۳- آزمون ابزارها
۱۶۵	۵-۲-۴- بازنگری و اصلاح ابزارها
۱۶۵	۵-۲-۵- تدوین راهنمای ارزیاب
۱۶۶	۵-۲-۶- تدوین دستورالعمل اجرایی
۱۶۷	۵-۳- گروه‌بندی ابزارهای ارزیابی
۱۶۷	۵-۳-۱- انواع ابزارها بر مبنای نوع واکنش ارزیابی‌شوندگان
۱۷۰	۵-۳-۲- انواع ابزارها بر مبنای نوع کاربرد و نحوه اجرا
۱۷۲	۵-۳-۳- آزمون‌های شخصیت
۱۷۲	۵-۳-۳-۱- آزمون شخصیت MBTI
۱۷۴	۵-۳-۳-۲- آزمون شخصیت NEO
۱۷۵	۵-۳-۳-۳- مدل رفتاری دیسک DISC
۱۷۷	۵-۳-۳-۴- آزمون شناخت تمایلات شغلی هالند
۱۷۸	۵-۳-۴- آزمون‌های هوش و خلاقیت
۱۷۹	۵-۳-۴-۱- آزمون خلاقیت تورنس
۱۷۹	۵-۳-۴-۲- آزمون هوش ریون
۱۸۰	۵-۳-۴-۳- آزمون هوش هیجانی بار-آن
۱۸۲	۵-۳-۴-۴- آزمون هوش وکسلر بزرگسال
۱۸۲	۵-۳-۴-۵- آزمون هوش کتل
۱۸۳	۵-۳-۴-۶- هوش چندگانه گاردنر

۱۸۴	۵-۴-متداول ترین ابزارهای ارزیابی
۱۸۷	۵-۴-۱-ابزار تمرین های گروهی
۱۹۲	۵-۴-۲-بحث گروهی
۱۹۷	۵-۴-۳-بازی مدیریتی (گروهی)
۲۰۰	۵-۴-۴-ارانه مطلب/ ارانه شفاهی
۲۰۳	۵-۴-۵-مصاحبه مبتنی بر شایستگی
۲۰۶	۵-۴-۶-ایفای نقش
۲۱۰	۵-۴-۷-کازیه / کارتابل
۲۱۴	۵-۴-۸-کشف حقیقت
۲۱۶	۵-۴-۹-پرسش و پاسخ
۲۱۷	۵-۴-۱۰-موردکاوی

فصل ششم: خطاهای ارزیابی

۲۲۳	مقدمه
۲۲۴	۶-۱-خطاهای ارزیابی
۲۲۵	۶-۲-انواع خطاهای ارزیابی
۶۲۲	۶-۲-۱-خطای هاله ای
۲۲۷	۶-۲-۲-خطای ادراک انتخابی
۲۲۷	۶-۲-۳-خطای اثر مقایسه ای (مقابله)
۲۲۷	۶-۲-۴-خطای تصور قالبی
۲۲۸	۶-۲-۵-خطای حد وسط (گرایش به حد میانی)
۲۲۹	۶-۲-۶-خطای آسان گیری (گرایش به حد بالا)
۲۲۹	۶-۲-۷-خطای سخت گیری (گرایش به حد پایین)
۲۲۹	۶-۲-۸-خطای تأثیر اولیه
۲۳۰	۶-۲-۹-خطای تازه نگری
۲۳۰	۶-۲-۱۰-خطای تعصب (جانب داری)
۲۳۱	۶-۲-۱۱-خطای مجموع پاسخ ها
۲۳۲	۶-۲-۱۲-خطای تأثیر اضافی
۲۳۲	۶-۲-۱۳-خطای من سانی (مثل من)
۲۳۲	۶-۲-۱۴-خطای متفاوت با من

- ۱۵-۲-۶- خطای تشدید تعهد ۲۳۲
- ۳-۶- توصیه‌هایی برای کاهش خطاهای ارزیابی ۲۳۳

فصل هفتم: فضا، لوازم و تجهیزات کانون‌های ارزیابی

- ۱-۷- فضای فیزیکی ۲۳۷
- ۲-۷- لوازم و تجهیزات ۲۳۹
- ۳-۷- نقشه و چیدمان وسایل و تجهیزات اصلی ۲۴۱
- ۱-۷-۳- اتاق تمرین‌های گروهی ۲۴۱
- ۲-۷-۳- اتاق‌های ابزار انفرادی ۲۴۲
- ۳-۷-۳- اتاق ارزیابی رفتار و شخصیت، روانشناس و مشاور ۲۴۲
- ۴-۷-۳- اتاق پذیرش، ثبت‌نام و انتظار ارزیابی‌شوندگان و مراجعان ۲۴۳
- ۵-۷-۳- اتاق مدیر کانون و وارم‌آپ ۲۴۴
- ۶-۷-۳- اتاق واش‌آپ، استراحت و پذیرایی ارزیابان ۲۴۴

فصل هشتم: طراحی و اجرای کانون ارزیابی

- مقدمه ۲۴۹
- ۱-۸- طراحی کانون ارزیابی ۲۵۰
- ۱-۸-۱-۱- فرم‌های امتیازدهی ۲۵۰
- ۲-۸-۱-۱- فرم ثبت مشاهدات (رفتارهای مشاهده شده) ۲۵۴
- ۳-۸-۱-۱- فرایند و فرم جلسه جمع‌بندی (یکپارچه‌سازی) ۲۵۶
- ۴-۸-۱-۱- ماتریس ابزار- شایستگی ۲۵۹
- ۵-۸-۱-۱- ماتریس ارزیاب- ارزیابی‌شونده- ارزیاب ۲۶۳
- ۶-۸-۱-۱- چینش ارزیابان و ارزیابی‌شوندگان ۲۶۴
- ۷-۸-۱-۱- فرایندهای کانون‌های ارزیابی ۲۶۷
- ۸-۲- اجرای کانون ارزیابی ۲۷۵
- ۱-۸-۲- برنامه روزانه کانون ۲۷۵
- ۲-۸-۲- انتخاب ارزیابی‌شوندگان ۲۷۷
- ۳-۸-۲- اقدام‌های روزانه کانون ۲۷۸
- ۴-۸-۲- وظایف مدیر کانون ۲۸۱
- ۵-۸-۲- ارزیابی کانون ارزیابی ۲۸۲

فصل نهم: توصیه‌هایی به ارزیابی‌شوندگان

مقدمه.....	۲۸۹
۹-۱- ده نکته برای حضور موفق در کانون‌های ارزیابی.....	۲۹۰
۹-۲- شش نکته برای موفقیت در ارزیابی.....	۲۹۶
۹-۳- توصیه‌هایی به نامزدها (متقاضیان) استخدام.....	۲۹۹
۹-۴- پاسخ به برخی سؤالات متداول.....	۳۰۵

فصل دهم: آشنایی با کانون‌های توسعه

مقدمه.....	۳۱۱
۱۰-۱- تعریف و کارکردهای کانون توسعه.....	۳۱۲
۱۰-۲- فرایند ارزیابی و توسعه.....	۳۱۴
۱۰-۳- وجوه تشابه و تفاوت کانون ارزیابی و کانون توسعه.....	۳۱۶
۱۰-۴- برنامه‌های توسعه.....	۳۱۷
۱۰-۵- دشواری‌های کانون‌های توسعه.....	۳۱۹
۱۰-۶- فرایند طراحی و اجرای کانون توسعه.....	۳۲۰
۱۰-۷- تجزیه و تحلیل مشاغل.....	۳۲۲
۱۰-۸- طراحی و اجرای برنامه توسعه فردی.....	۳۲۷
۱۰-۸-۱- تعیین نیازهای آموزشی.....	۳۲۷
۱۰-۸-۲- طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه فردی.....	۳۲۸
۱۰-۸-۳- ارائه بازخورد آموزش و توسعه فردی.....	۳۲۹
۱۰-۸-۴- اجرای برنامه‌های آموزشی.....	۳۲۹
۱۰-۸-۵- ارزیابی اثربخشی آموزشی.....	۳۳۰
۱۰-۸-۶- ارزیابی مجدد افراد در کانون توسعه و تعیین میزان پیشرفت.....	۳۳۱
منابع.....	۳۳۳