



آسیب شناسی علل کاهش کارایی و اثربخشی کانون های ارزیابی در ایران



دکتر حمزه جمشیدی

دانشگاه الزهرا (س)

سال ۱۴۰۰

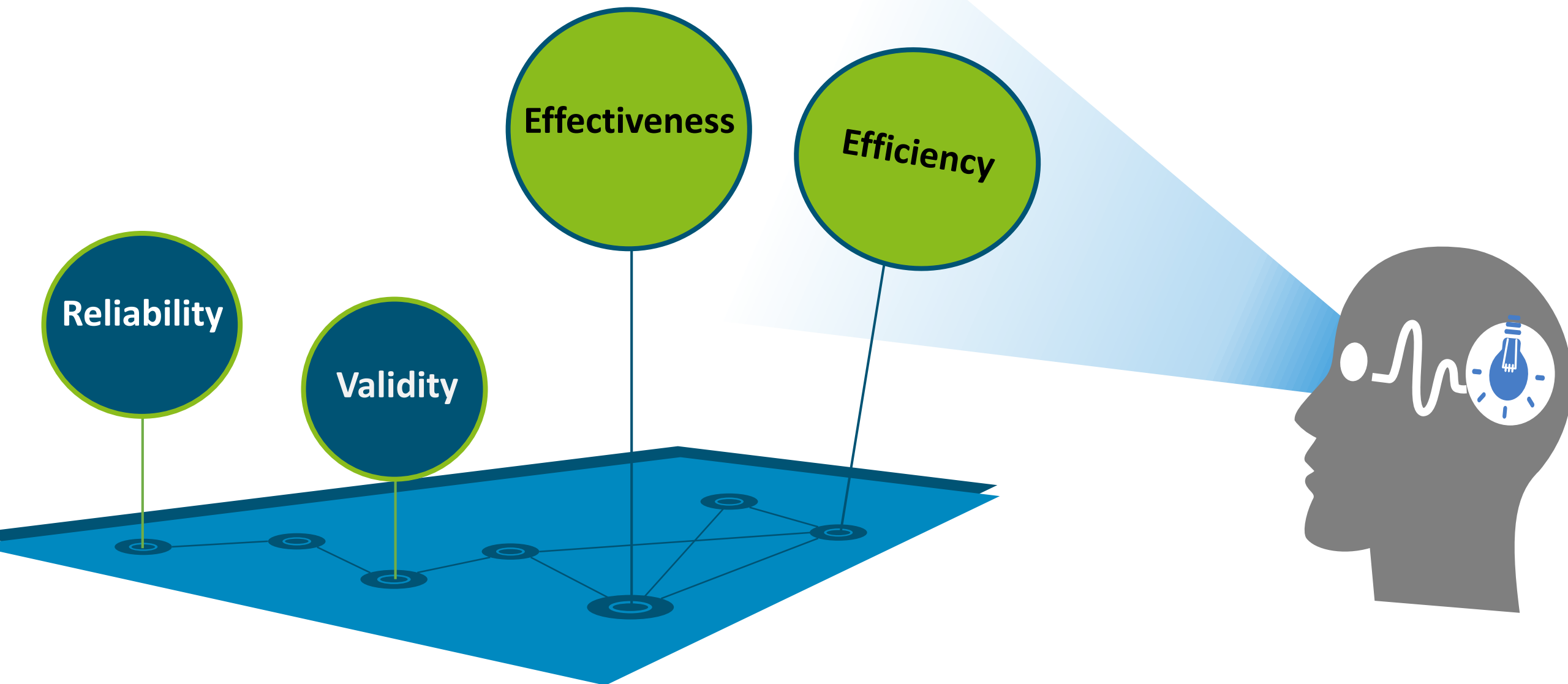
آسیب شناسی علل کاهش کارایی و اثربخشی قانون در ایران



آسیب شناسی علل کاهش کارایی و اثربخشی کانون در ایران



بیایم چند واژه را واریسی کنیم!

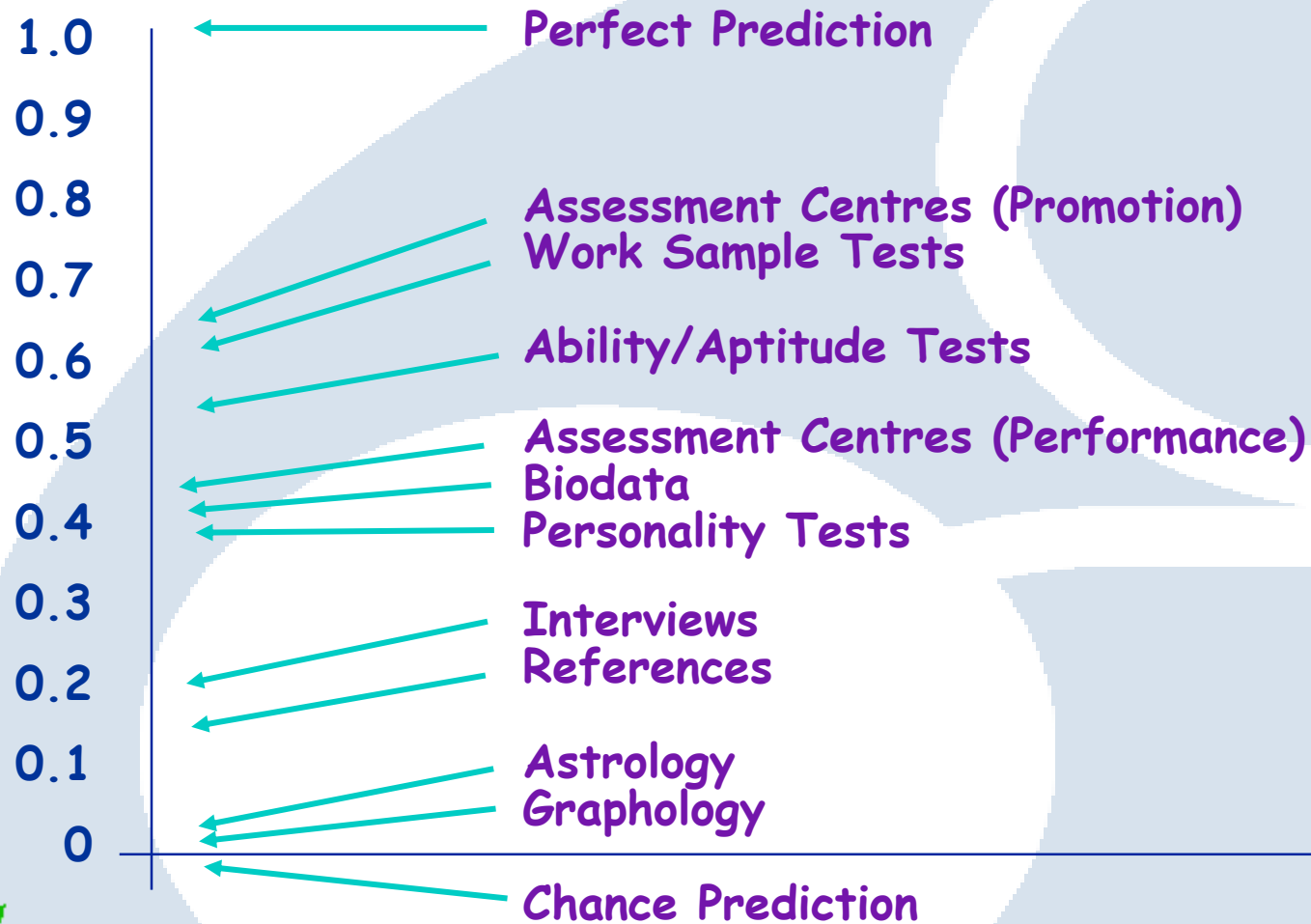


تعریف کانون ارزیابی

■ سنجش (Assessment) رفتارهای (Behaviors) استاندارد (Standard)، توسط ارزیاب آموزش دیده (Trained Assessors) در چند (Multi Assess) تمرینات (Exercises) شبیه سازی شده (Simulation) مرتبط با شغل (Job Related) و پرسشنامه های شخصیتی (Questionnaire) و آزمونهای توانایی (Test) از طریق تکنیک های ارزیابی (ORCE, STAR, ECR, ...) طبقه بندی رفتاری (Behavioral Classification) می شود و در نهایت مورد سنجش (Assess) قرار می گیرند.

■ این قضاوت ها در جلسه جمع بندی (Wash up) متشکل از ارزیابان طرح شده و یا طی فرآیند آماری (Scoring) اطلاعات با هم تلفیق (Data Integration) می شوند. در جلسه جمع بندی ارزیابان، رفتارهای جامع داوطلب (Candidate) در تمرین های مختلف بررسی شده و نتیجه (Result) در قالب گزارش بازخورد (Feedback Report) محرمانه (Secret) به فرد، متولی منابع انسانی و مدیر ارشد ارائه می گردد.

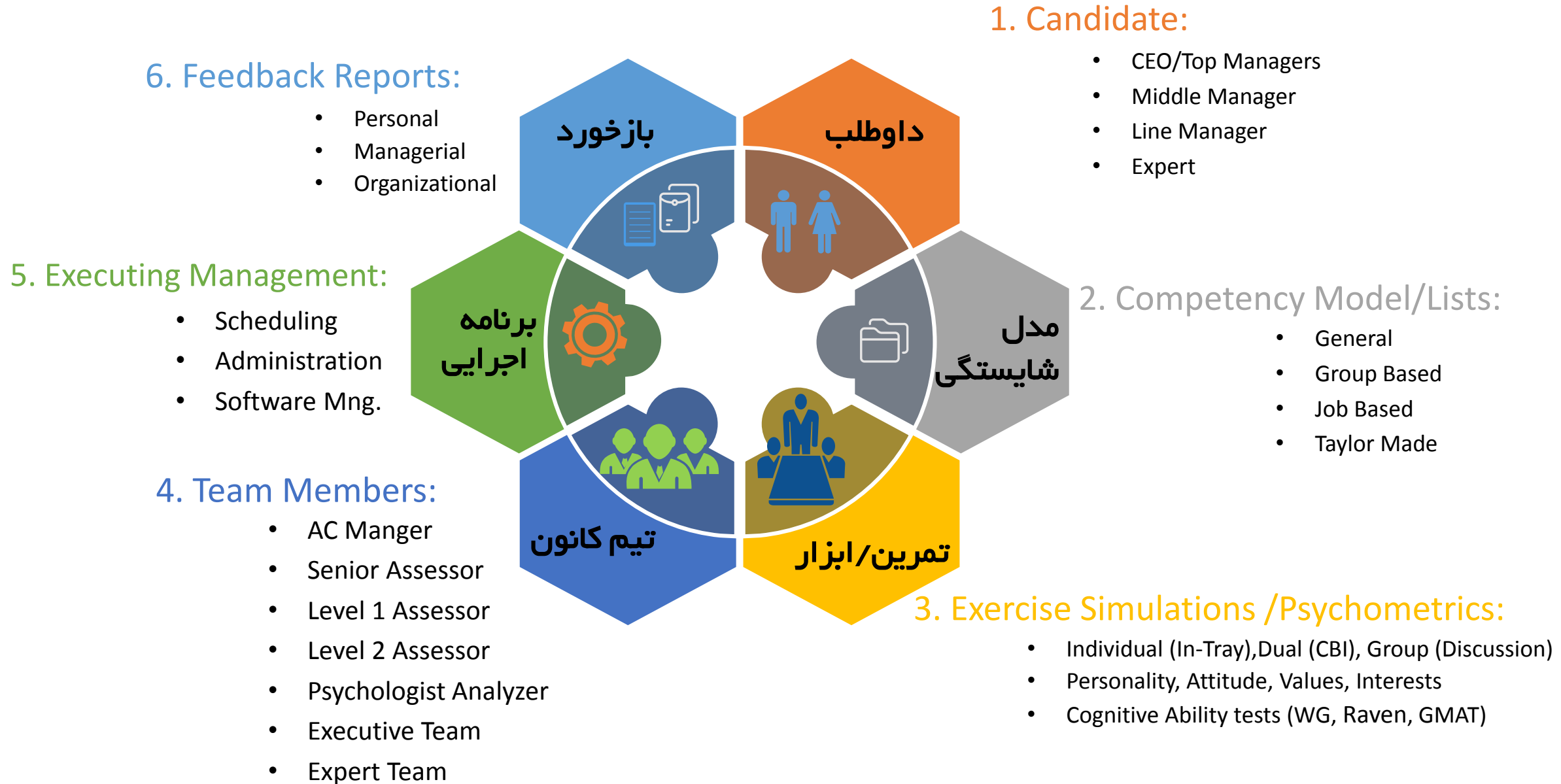
صحت پیش بینی کنندگان در مورد شناخت و انتخاب انسانها



آسیب شناسی علل کاهش کارایی و اثربخشی قانون در ایران



محورهای شش گانه کانون ارزیابی



محورهای شش گانه کانون ارزیابی

1. Candidate:

- CEO/Top Managers
- Middle Manager
- Line Manager
- Expert

2. Competency Model/Lists:

- General
- Group Based
- Job Based
- Taylor Made

3. Exercise Simulations /Psychometrics:

- Individual (In-Tray), Dual (CBI), Group (Discussion)
- Personality, Attitude, Values, Interests
- Cognitive Ability tests (WG, Raven, GMAT)

6. Feedback Reports:

- Personal
- Managerial
- Organizational

5. Executing Management:

- Scheduling
- Administration
- Software Mng.

4. Team Members:

- AC Manger
- Senior Assessor
- Level 1 Assessor
- Level 2 Assessor
- Psychologist Analyzer
- Executive Team
- Expert Team





چگونه کارایی محور داوطلب را حفظ کنیم!

ردیف	مولفه
۱	تا چه اندازه در انتخاب شرکت کنندگان، به داوطلبانه بودن و آماده بودن فرد توجه شده است؟
۲	تا چه مقدار زمینه‌های شرکت کنندگان اعم از سن، جنسیت، تجربه و سابقه، سطح دانش و فرهنگ در برنامه‌ریزی رعایت شده است؟
۳	تا چه حدی به موارد غیر مستقیمی که به روند اجرای تمرین‌ها صدمه می‌زند همانند حضور رئیس و مرئوس، زن و شوهر، والدین و فرزندان و یا دو فردی که به طور جدی با هم مسئله دارند توجه شده است؟
۴	تا چه میزان سطح اضطراب، استرس و ابهام شرکت کننده جهت حضور در مرکز، کنترل و مدیریت شده است؟
۵	تا چه مقدار از ارزیابی شونده‌ها در اجرای بهینه و باکیفیت‌تر فرایند کانون ارزیابی قبل، حین و بعد از اجرا نظرخواهی و مشارکت گرفته شد؟
۶	تا چه مقدار به مسائل شخصی و حریم خصوصی شرکت کنندگان ورود نشد؟
۷	تا چه اندازه محیط ارزیابی برای ارزیابی شونده‌ها، بومی و آشنا بود و حس منفی نسبت به آن پیدا نکرده اند؟
۸	تا چه حدی ارزیابی شونده‌ها نسبت به حضور مؤثر خود در فرایند کانون توجه کامل شده اند و وظایف آنها به خوبی به آنها منتقل شده است؟
۹	تا چه مقدار طیف وسیعی از شرکت کنندگان در فرایند کانون ارزیابی دعوت شده‌اند؟
۱۰	تا چه میزان جهت اطلاع‌رسانی و آگاهی شرکت کنندگان فعالیت‌های تبلیغی و ترویجی صورت گرفته است؟

محورهای شش گانه کانون ارزیابی

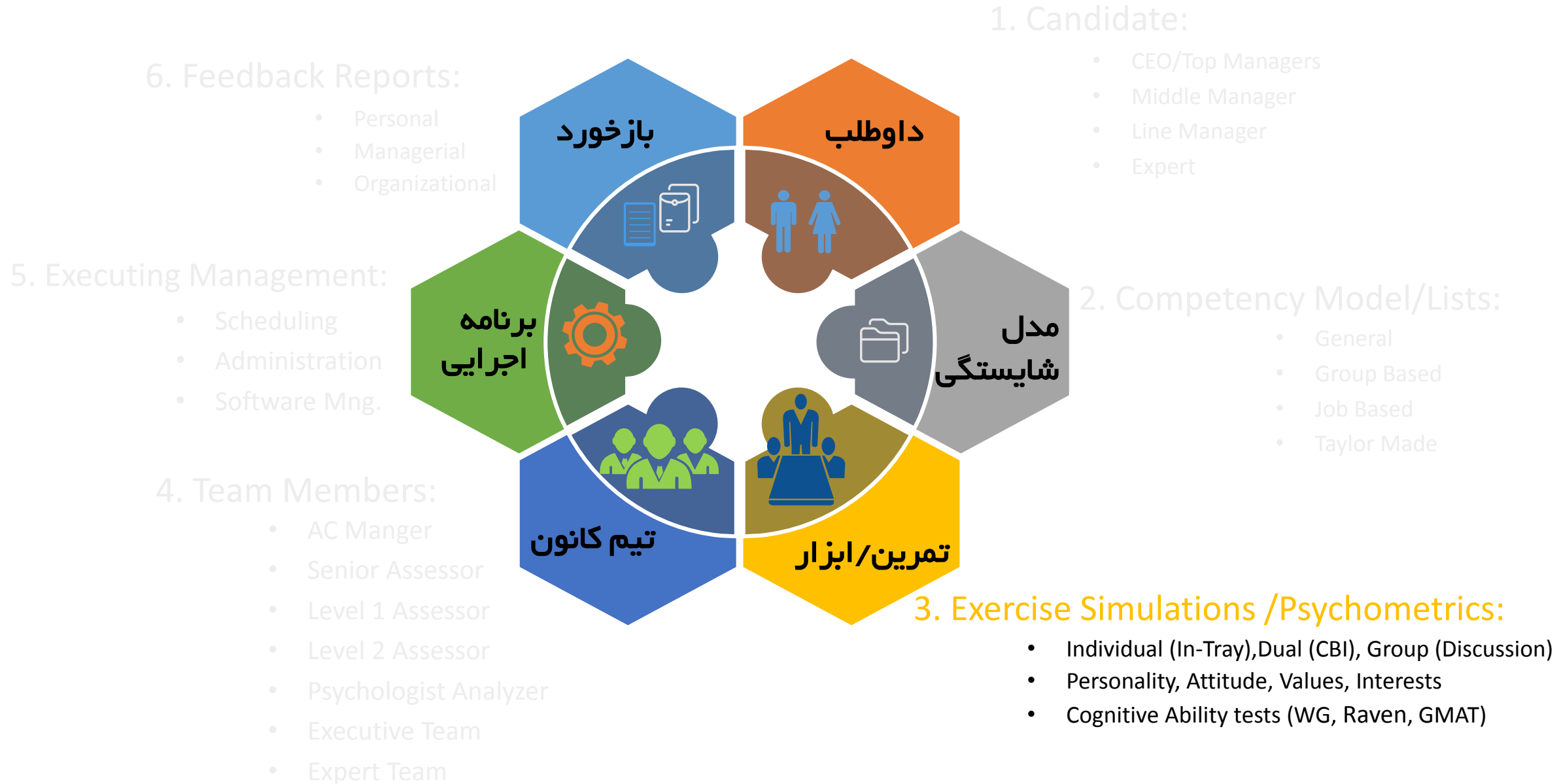




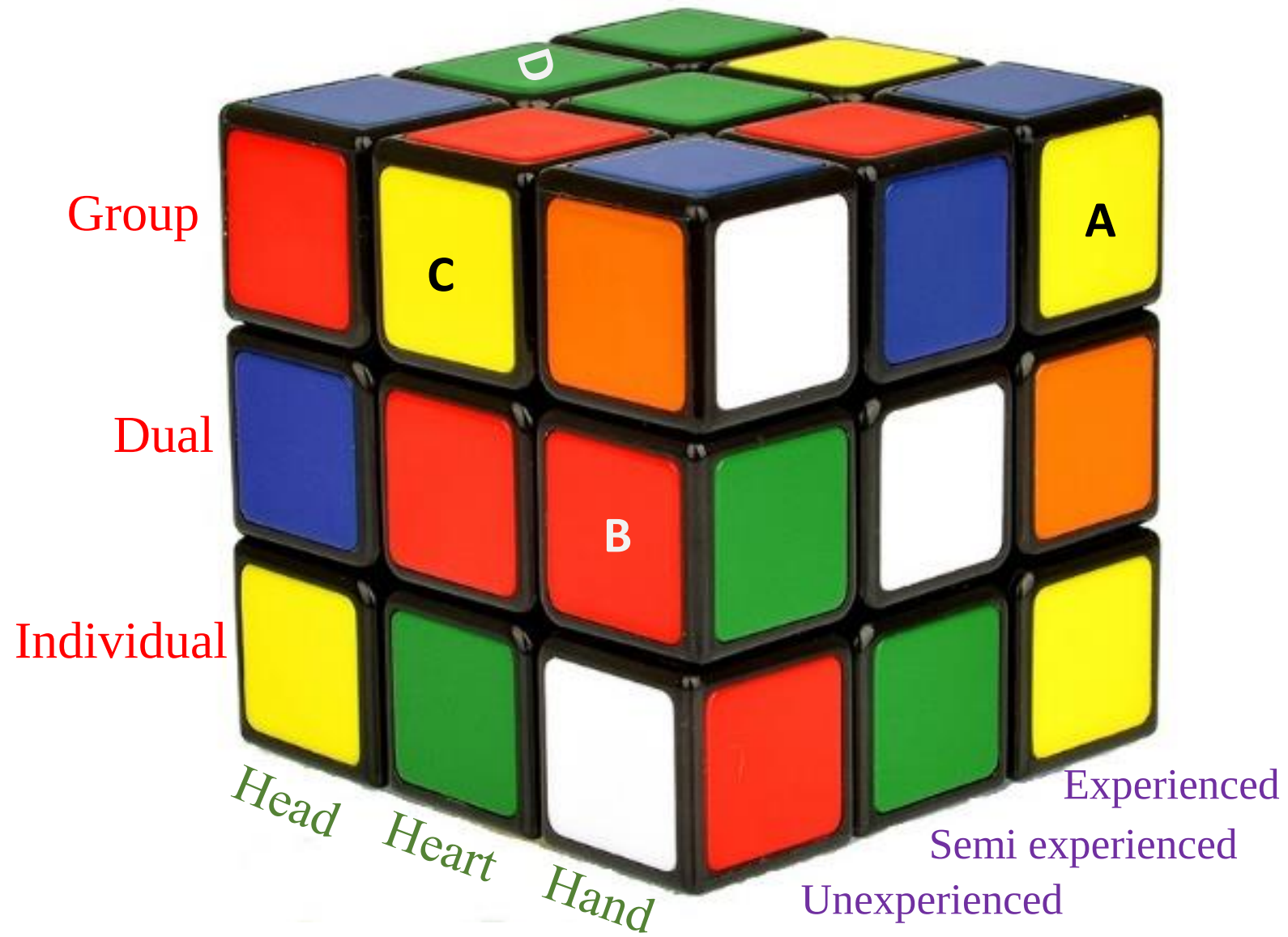
چگونه کارایی محور مدل شایستگی را حفظ کنیم!

ردیف	مолفه
۱	تا چه اندازه شایستگی‌ها به همراه مصادیق رفتاری مشخص و قابل مشاهده و سطح‌بندی آنها طراحی شده است؟
۲	تا چه حدی از روش‌های مناسب در تدوین مدل شایستگی (مصاحبه، مشاهده، اسناد راهبردی، الگوبرداری، تحلیل شغل) استفاده شده است؟
۳	تا چه میزان تعداد مناسب شایستگی‌ها (بین ۵ تا ۸ شایستگی) در مدل اصلی رعایت شده است؟
۴	تا چه اندازه مدل شایستگی با استفاده از رویکردهای علمی کیفی و کمی آزمون شده است؟
۵	تا چه حدی شایستگی‌ها با توجه به اهداف و جهت‌گیری‌های مدیران و جهت‌گیری‌های آتی سازمان استخراج شده است؟
۶	تا چه اندازه شایستگی‌ها با مسائل و مشکلات خاص سازمان سازگاری دارد؟
۷	شایستگی‌ها تا چه حدی توانایی نشان دادن تفاوت افراد عادی و متمایز را دارد؟
۸	تا چه مقدار مدل نهایی شایستگی‌ها توسط خبرگان و مدیران سازمان مورد قبول واقع شده است؟
۹	تا چه میزان رفتارها در هر شایستگی و حتی در مدل به خوبی دسته‌بندی شده است؟
۱۰	تا چه حدی شایستگی‌ها در کل سازمان جامعیت و مقبولیت دارد؟
۱۱	به چه میزان شایستگی‌ها با توجه به بستر فرهنگی، جهت‌گیری سازمان و وضعیت مطلوب آن نامگذاری مناسب شده است؟
۱۲	تا چه حدی امکان ارزیابی و اندازه‌گیری دقیق و عینی شایستگی‌ها در فرایند سنجش وجود دارد؟
۱۳	تا چه اندازه شایستگی‌های تدوین شده قابلیت آموزش و بهبود را دارد؟
۱۴	تا چه مقدار ارتباط مثبت بین شایستگی‌ها با عملکرد موفق در شغل هدف وجود دارد؟
۱۵	تا چه میزان شایستگی‌های در مدل، منحصر به فرد هستند؟
۱۶	تا چه اندازه یکنواختی و همگنی داخلی شایستگی‌ها در مدل اصلی بررسی شده است؟

محورهای شش گانه کانون ارزیابی



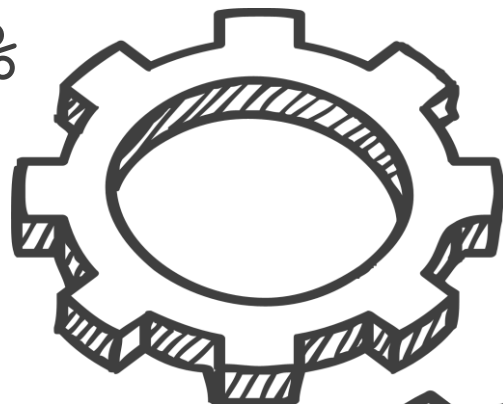
[illegible]



درصد تمرین های شبیه سازی شده بکار گرفته شده در ایران

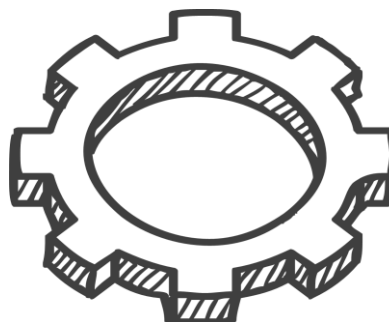
تمرین های دوطرفه ۲۰%

جستجوی اطلاعات و تصمیم
گیری، ایفای نقش، ارائه
شفاهی، مصاحبه شبیه سازی
شده، مصاحبه رفتار محور،



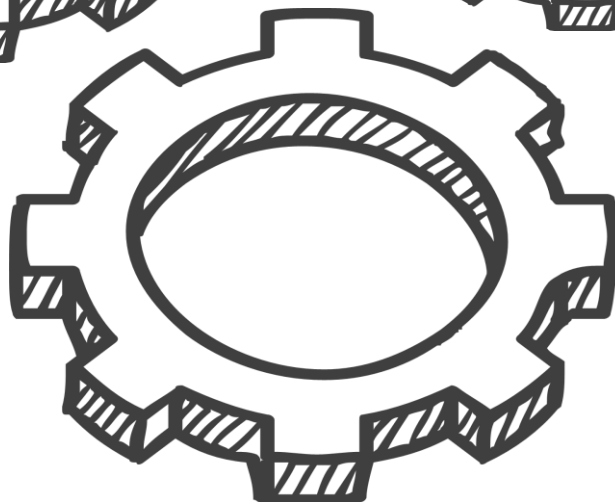
تمرین های انفرادی ۲۵%

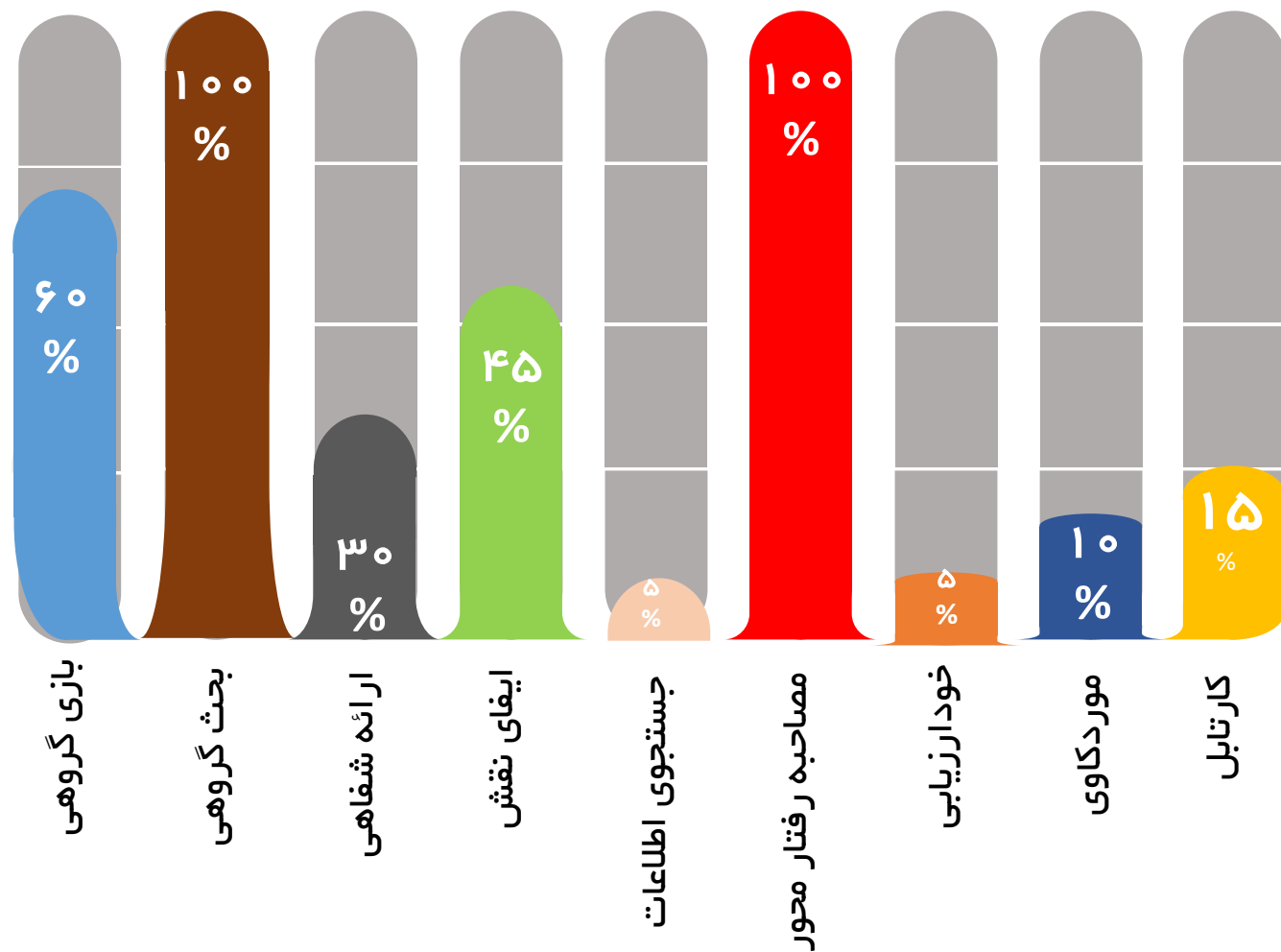
کارتابل، موردکاوی، شرح حال
شخصی و حرفه ای، آزمونهای
نوشتاری و پرسشنامه های
خوداظهاری



تمرین های گروهی ۵۵%

بحث گروهی بدون ایفای نقش،
بازی های تیمی بدون مداخله
ای، بحث گروهی با ارائه نقش،
بازی های مهندسی شده مداخله
ای





کدام تمرین ها در ایران پر طرفدار هستند؟

به طور معمول تمرین هایی که نیاز به طراحی (اعتبارسنجی و پایایی سنجی) ندارند بیشتر از همه مورد استفاده قرار می گیرد. مصاحبه به علت ضعف در طراحی تمرین های شبیه سازی شده، در همه کانون های ایران طرفدار دارد.

روانشناسی و روانشناختی



علاق و سلیق
Holland Interests



شناختی
Watson Glaser, FACT, GATB, Raven 2, DAT



نگرش و ارزش
Work Values, DIT2



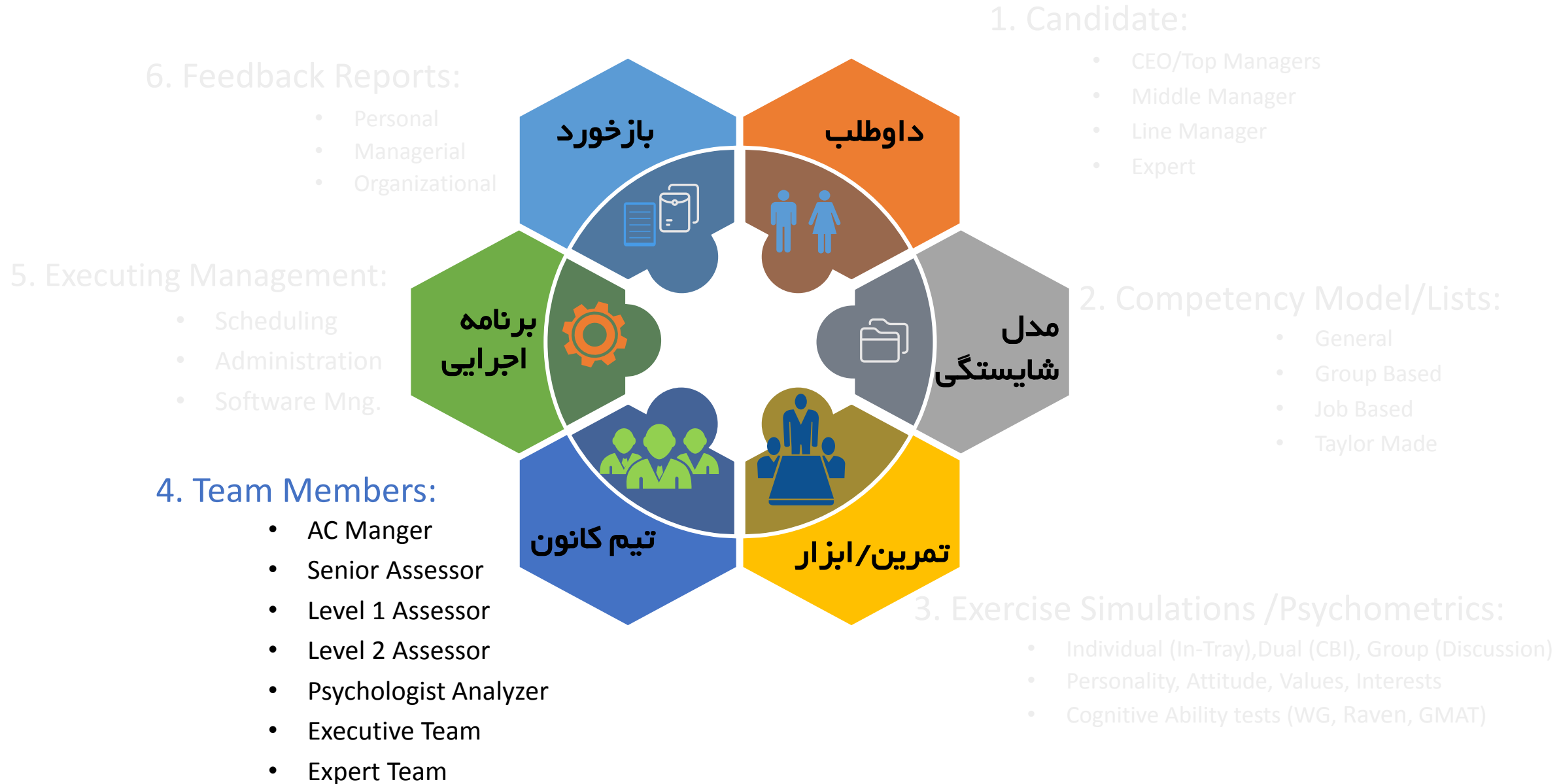
شخصیت شناسی
Hexaco, Neo, Wave, Disc, MBTI,



چگونه کارایی محور تمرین /ابزار را حفظ کنیم!

ردیف	مولفه
۱	تا چه حدی ساختار مناسب تمرین‌ها از حیث آزادی عمل شرکت‌کننده رعایت شده است؟
۲	تا چه مقدار محتوای ابزار با توجه به شغل و مسئله واقعی شرکت‌کنندگان تناسب دارد؟
۳	تا چه اندازه سناریوهای تمرین با توجه به اصل عدالت و برابری فرصت‌ها جهت بروز توانمندی‌ها طراحی شده است؟
۴	تا چه حدی به سطح پیچیدگی و سختی تمرین‌ها با توجه به شرکت‌کنندگان اشاره شده است؟
۵	تا چه میزان محتوای مختلف و متنوع در یک ابزار شبیه‌سازی شده طراحی شده است؟
۶	تا چه مقدار به فاکتور تعداد تمرین‌ها با توجه به شایستگی‌ها (حداقل سنجش شایستگی‌ها دو بار باشد) توجه شده است؟
۷	تا چه اندازه تمرین‌ها با توجه به برنامه اجرایی مرکز و بروز شایستگی‌های شرکت‌کننده زمان‌بندی شده است؟
۸	تا چه حدی از تمرین‌های انفرادی، تعاملی و گروهی به صورت ترکیبی استفاده شده است؟
۹	تا چه مقدار تمرین‌ها برای شرکت‌کنندگان جذابیت دارد؟
۱۰	تا چه اندازه تمرین‌ها از حیث داشتن دستورالعمل اجرایی، راهنمای ارزیابی و راهنمای ارزیابی شوندگان استانداردسازی شده است؟
۱۱	تا چه حدی آزمون پایایی و روایی ابزارها انجام شده است؟
۱۲	تا چه مقدار روش امتیازدهی منسجم و قابل فهم برای ارزیابان تنظیم شده است؟
۱۳	تا چه میزان فرم‌های برای هر تمرین طوری طراحی شده است که ارزیابان به خوبی رفتارها را ثبت نمایند؟
۱۴	تا چه مقدار چیدمان مناسب جهت اجرای درست تمرین‌ها طراحی شده است؟
۱۵	تا چه اندازه دستورالعمل رفتاری برای شرکت‌کنندگان حتی ارزیابان تهیه شده است؟
۱۶	تا چه حدی ماتریس شایستگی-ابزار تدوین و در راهنمای ارزیابان درج شده است؟
۱۷	تا چه مقدار زمان‌های اجرای تمرین (مشاهده، ثبت و امتیازدهی) به درستی تعیین شده است؟
۱۸	تا چه میزان بر کیفیت اجرای تمرین‌ها تمرکز شده است تا کمیت آنها؟
۱۹	تا چه اندازه تمرین‌ها قبل از اجرای واقعی آن‌ها آزمون شده و در صورت لزوم اصلاح صورت گرفته است؟
۲۰	تا چه مقدار چک لیست رفتارهای مثبت و منفی در هر تمرین طراحی شده (به عنوان راهنمای ارزیاب) است؟

محورهای شش گانه کانون ارزیابی





چگونه کارایی محور تیم کانون را حفظ کنیم!

ردیف	مؤلفه
۱	تا چه میزان تیم ارزیابان با فرهنگ، الزامات و اقتضائات سازمان متناسب شده اند؟
۲	تا چه اندازه به زمینه ارزیابیها (موقعیت شغلی، سن، تحصیلات، تجربه و جنسیت) توجه شده است؟
۳	تا چه حدی از داشتن ارزیابانی با شایستگی‌های کلیدی ارزیابی اطمینان حاصل شده است؟
۴	تا چه میزان از ارزیابان داخلی و خارجی در کانون استفاده متناسب شده است؟
۵	تا چه مقدار از مدیران صفی و عملیاتی در تیم ارزیابان داخلی به کارگیری درست شده است؟
۶	تا چه اندازه حضور یک روانشناس ترجیحاً روانشناسی صنعتی و سازمانی در تیم ارزیابان رعایت شده است؟
۷	تا چه میزان ارزیابان در دوره آموزش ارزیابی شرکت داشته و گواهی صلاحیت حرفه‌ای از مرجع معتبر دارند؟
۸	تا چه حدی تیم ارزیابان برداشت مشترک و همسان از شایستگی‌ها و مصادیق آن (زبان مشترک) کسب نموده اند؟
۹	تا چه مقدار تیم ارزیابان دیدگاه عادلانه، منصفانه، بی‌طرفانه و خیرخواهانه دارند؟
۱۰	تا چه اندازه در سازمان یک بانک ارزیابان حرفه‌ای با توجه به تمرین‌ها و موقعیت‌های طراحی شده تهیه شده است؟
۱۱	تا چه حدی نسبت داوطلبین به تیم ارزیابان رعایت شده است؟
۱۲	تا چه مقدار نظام انگیزشی و حقوقی مشخص برای ارزیابان تعریف شده است؟
۱۳	تا چه اندازه ارزیابان در روزهای اجرای مرکز حضور به‌موقع و مؤثر دارند؟
۱۴	تا چه میزان ارزیابان نسبت به ماهیت سازمان و مشاغل آن شناخت کافی و وافی دارند؟
۱۵	تا چه حدی ارزیابان نسبت به فرم‌ها و دستورالعمل‌ها و منشور مرکز شناخت کافی دارند؟
۱۶	تا چه مقدار در تیم ارزیابان تجربه و دانش مدیریتی داشته و در حوزه منابع انسانی و روانشناسی فعالیت داشتند؟
۱۷	تا چه میزان ارزیابان نسبت به نحوه ارزیابی‌ها در جلسه جمع‌بندی پاسخگو هستند؟
۱۸	تا چه اندازه عملکرد ارزیابان به صورت دوره ای سنجیده می شود؟
۱۹	تا چه حدی ارزیابان متناسب با داوطلبین سطح بندی و تراز شده اند؟
۲۰	تا چه مقدار ارزیابان با توجه به نوع تمرین های چالشی، متناسب سازی شده اند؟

محورهای شش گانه کانون ارزیابی





چگونه کارایی محور برنامه ریزی و اجرا را حفظ کنیم!

ردیف	مولفه
۱	تا چه اندازه وظایف و مسئولیت‌های تیم اجرای پروژه به طور دقیق و شفاف تعریف شده است؟
۲	تا چه مقدار چک‌لیست اجرایی شامل تمام ابعاد، ملزومات، تجهیزات و ابزارهای مورد نیاز توسط مدیر اجرایی کانون تهیه شده است؟
۳	تا چه اندازه به وضعیت آب و هوایی، اتفاقات غیرمنتظره و هر مسئله‌ای که باعث تأخیر افراد به محل کانون می‌شود توجه شده است؟
۴	تا چه حدی اتاق‌ها با توجه به تمرین‌ها و ابزارها تجهیز و طراحی شده و نام هر تمرین بر درب ورودی آنها درج شده است؟
۵	تا چه اندازه بروشور یا منشور مرکز به خوبی طراحی شده و به تمام افراد حاضر در کانون شامل اهداف، مأموریت و رسالت مرکز ارائه شده است؟
۶	تا چه میزان به فضای استراحت داوطلبین شامل اتاق ساکت، فضای سبز، پذیرایی و یا احتمالاً استراحت جسمی و نمازخانه توجه شده است؟
۷	تا چه مقدار کارت شناسایی یا کارت سینه طوری تهیه شده که همه بتوانند نام طرف مقابل را به راحتی مشاهده نمایند؟
۸	تا چه حدی تمام اعضای تیم اجرایی کانون با توجه به ملاحظات فرهنگی سازمان مربوطه آراستگی ظاهری خود را رعایت کرده‌اند؟
۹	تا چه میزان اتاق مجزا برای برگزاری جلسات وارم‌آپ و واش‌آپ پیش‌بنی شده و جانمایی درست صورت گرفته است؟
۱۰	تا چه اندازه به زمینه‌های داوطلبین (جنسیت، سن و سمت) در گروه بندی افراد با توجه به تمرین‌ها توجه شده است؟
۱۱	تا چه حدی از عدم آشنایی ارزیاب با داوطلبین قبل از شروع ارزیابی‌ها توسط مدیر کانون اطمینان حاصل شده است؟
۱۲	تا چه مقدار از آمادگی‌های لازم جهت برگزاری بهینه جلسه جمع‌بندی (شامل عکس پرسنلی، فرم‌های ارزیابی، ویدئو پروژکتور، وسایل پذیرایی، دما و هوای اتاق جلسات، جانمایی مدیر کانون و ارزیابان) اطمینان حاصل شده است؟
۱۳	تا چه مقدار برنامه روزانه برای هر یک از داوطلبین تهیه شده و آنها را در ابتدای روز با توضیحات در جلسه وارم‌آپ ارائه شده است؟
۱۴	تا چه مقدار از پذیرایی درست، مناسب و به‌موقع برای تمام افراد حاضر در کانون توجه شده است؟
۱۵	تا چه اندازه از انجام به موقع تمرین‌ها توسط منشی و مدیر مرکز و ارائه بازخورد به ارزیابان توجه شده است؟
۱۶	تا چه حدی از ثبت دقیق رفتارها توسط ارزیابان با نظارت مدیر کانون اطمینان حاصل شده است؟
۱۷	تا چه میزان امتیازها بعد از انجام هر تمرین توسط منشی کانون و یا ارزیابان در نرم‌افزار تهیه شده درج شده است؟
۱۸	تا چه اندازه پوشه یا پروفایل ارزیابان شامل فرم‌های ارزیابی، مدل شایستگی، کارت سینه، خودکار و برگه‌های سفید قبل از اجرا تهیه شده است؟
۱۹	تا چه مقدار سلامت جسمی و روحی داوطلبین در طول روز کانون توسط منشی و مدیر کانون بررسی شده است؟
۲۰	تا چه اندازه تیم اجرایی پروژه در برابر اتفاقات غیر منتظره‌ای که پیش می‌آید مثل قطعی برق آمادگی لازم را دارند؟
۲۱	تا چه میزان از انجام تمام وظایف داوطلبین در طول کانون توسط منشی با استفاده از چک لیست اطمینان حاصل شده است؟
۲۲	تا چه اندازه به جشن اختتامیه کانون توسط مدیر کانون با حضور تمام داوطلبین و ارائه هدایا توجه شده است؟

محورهای شش گانه کانون ارزیابی

1. Candidate:

- CEO/Top Managers
- Middle Manager
- Line Manager
- Expert

2. Competency Model/Lists:

- General
- Group Based
- Job Based
- Taylor Made

3. Exercise Simulations /Psychometrics:

- Individual (In-Tray),Dual (CBI), Group (Discussion)
- Personality, Attitude, Values, Interests
- Cognitive Ability tests (WG, Raven, GMAT)

6. Feedback Reports:

- Personal
- Managerial
- Organizational

5. Executing Management:

- Scheduling
- Administration
- Software Mng.

4. Team Members:

- AC Manger
- Senior Assessor
- Level 1 Assessor
- Level 2 Assessor
- Psychologist Analyzer
- Executive Team
- Expert Team



چگونه کارایی محور برنامه ریزی و اجرا را حفظ کنیم!



ردیف	مولفه
۱	تا چه اندازه گزارشات کانون از کمیّت و حجم مناسب برخوردار است؟
۲	تا چه حدی ساختار گزارش متناسب با استانداردهای سازمان است؟
۳	تا چه میزان تمام ابعاد کانون در گزارش نهایی بازخورد (تفصیلی، توصیفی و خطاب به فرد) پوشش داده شده است؟
۴	تا چه مقدار گزارش کانون به تفکیک فردی، سازمانی و مدیریتی تهیه شده است؟
۵	تا چه اندازه گزارش کانون با روحیات و سطح درک داوطلبین و مدیران متناسب شده است؟
۶	تا چه حدی اصول و ارزش‌های اخلاقی در تهیه گزارش کانون رعایت شده است؟
۷	تا چه میزان گزارش کانون جذابیت ظاهری و گرافیکی لازم را دارد؟
۸	تا چه اندازه زمان تهیه گزارش و چگونگی نگارش (لطافت و شیوایی گزارش و نتایجها) مورد توجه قرار گرفته است؟
۹	تا چه حدی منبع بازخورد (موقعیت شغلی بازخورددهنده و ارتباط وی با داوطلب) جایگاه قابل قبولی دارد؟
۱۰	تا چه مقدار گزارشات علی‌الخصوص گزارش فردی از امنیت محتوایی برخوردار است؟
۱۱	تا چه اندازه گزارش بازخورد فردی با توجه به خصوصیات داوطلب تهیه شده است؟
۱۲	تا چه حدی گزارشات بازخورد فردی برای داوطلب محرمانه تهیه شده است؟
۱۳	تا چه میزان گزارش بازخورد فردی به همراه نامه تقدیر و تشکر از طرف مدیریت ارشد ارائه می گردد؟
۱۴	تا چه اندازه تمام اطلاعات تحلیلی و تفصیلی در گزارشات سازمانی جهت مستندسازی لحاظ شده است؟
۱۵	تا چه مقدار برنامه‌های توسعه‌ای داوطلبین، وضعیت کلی عملکرد آنها، پیشنهادهای اجرایی و درس آموزی‌های کانون ارزیابی در گزارش سازمانی بیان شده است؟
۱۶	تا چه حدی اصل محرمانگی در گزارش مدیریتی لحاظ شده است؟
۱۷	تا چه میزان گزارش مدیریتی به صورت خلاصه، موجز، تأثیرگذار و قابل اتکا تهیه شده است؟
۱۸	تا چه اندازه تمام نیازهای واحد آموزش و منابع انسانی در گزارشات سازمانی و مدیریتی پوشش داده شده است؟
۱۹	تا چه مقدار یک نظام بازخورد مشخص و قابل اجرا تدوین شده است؟
۲۰	تا چه میزان اعتبار و جایگاه بازخورد دهنده در حد قابل قبولی است؟
۲۱	تا چه حدی بازخوردها متقاعدکننده و مستدل هستند به ویژه برای کارکنانی که مستعد شناخته نشده‌اند؟
۲۲	تا چه مقدار زمینه بازخورد (احساس ارزشمند و جدی بودن مسیر توسعه سازمان و کارکنان به دنبال ارائه بازخورد) در نظر گرفته شده است؟
۲۳	تا چه حدی سیستم حمایت از بازخورد به خوبی تدوین شده است؟
۲۴	تا چه حدی نحوه ارائه بازخورد (عموماً به صورت چهره به چهره و متناسب با سطح درک افراد) به خوبی تعیین شده است؟
۲۵	تا چه حدی بازخورد (حداکثر چهار هفته پس از ارزیابی) در زمان مناسب ارائه می‌شود؟

آسیب شناسی علل کاهش کارایی و اثربخشی قانون در ایران



برای بررسی اثربخشی کانون ارزیابی دو مسیر داریم:

پوشش نواحی
فرآیندی بلوغ
منابع انسانی

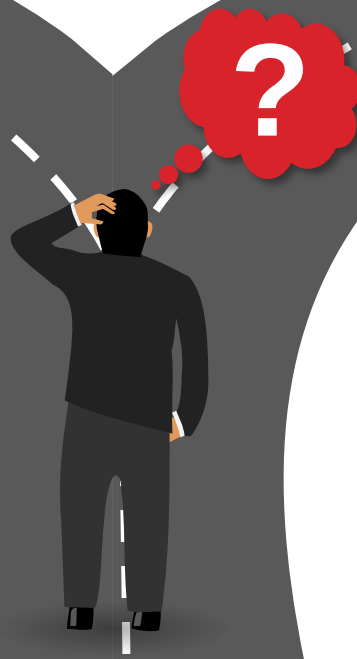


بر اساس مدل های بلوغ منابع
انسانی، مدیریت شایستگی ها و
به طور خاص کانون ارزیابی، نتیجه
برخی از فرآیندهای پایه ای منابع
انسانی بوده و در سطح بالاتر،
زیرساخت فرآیندهای منابع
انسانی پیشرفته تر

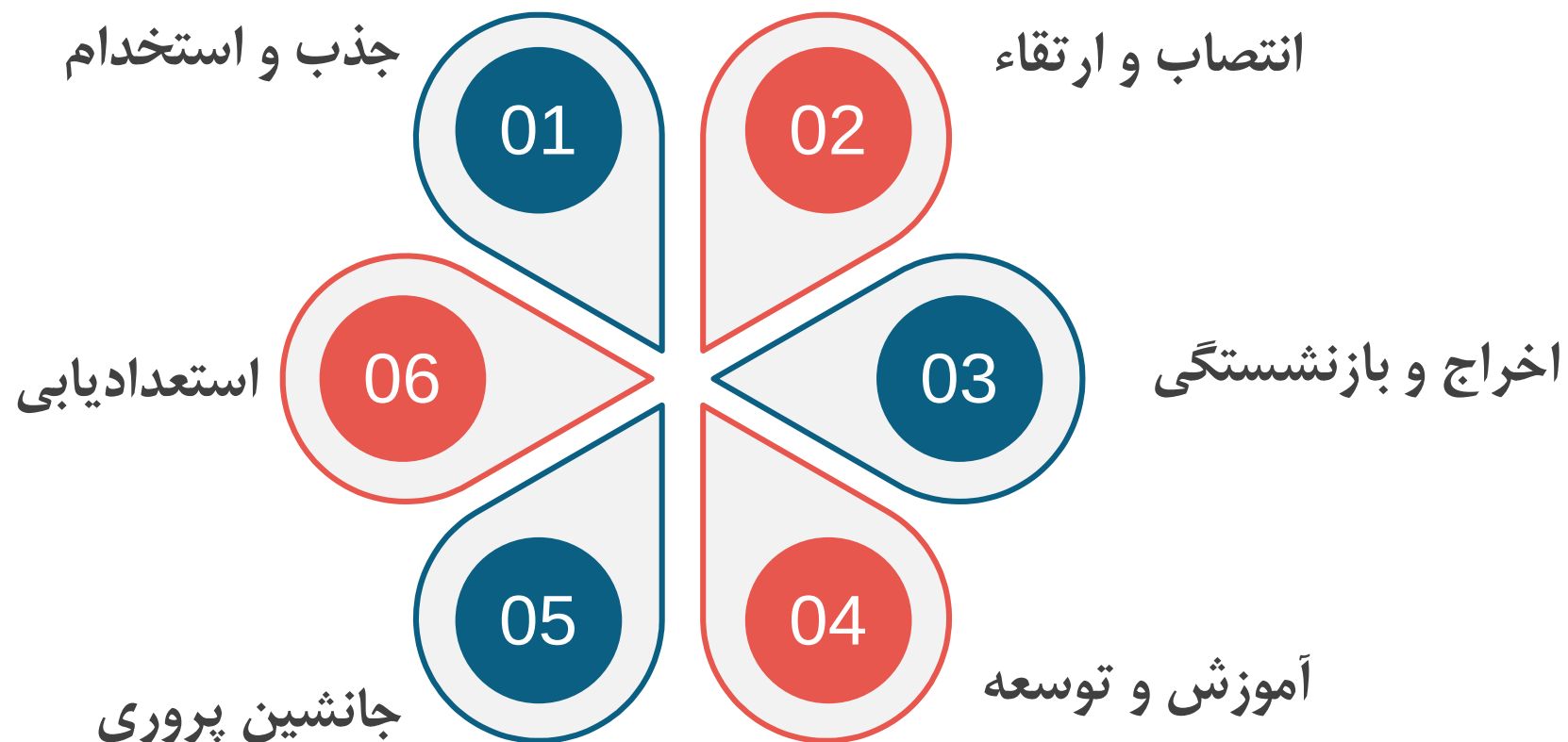
رسیدن به اهداف
تعیین شده



کانون ارزیابی با اهدافی
مشخص انتخاب می شوند که
رسیدن به این اهداف، نشان از
اثربخش بودن این فرایند است.



اهداف کانون



جهت سنجش اثربخشی چه کنیم؟

آیا بعد از جذب و استخدام، عملکرد مورد نظر را داشت؟

01

آیا بعد از انتصاب، در سمت جدید عملکرد مناسبی داشت؟

02

آیا به درستی تعدیل کردیم
و کسانی که ماندند عملکرد مناسبی داشتند؟

03

آیا واقعا افراد مستعد را
از غیر مستعد ها شناسایی کردیم؟

06

آیا جانشین ها عملکرد مورد انتظاری داشتند؟

05

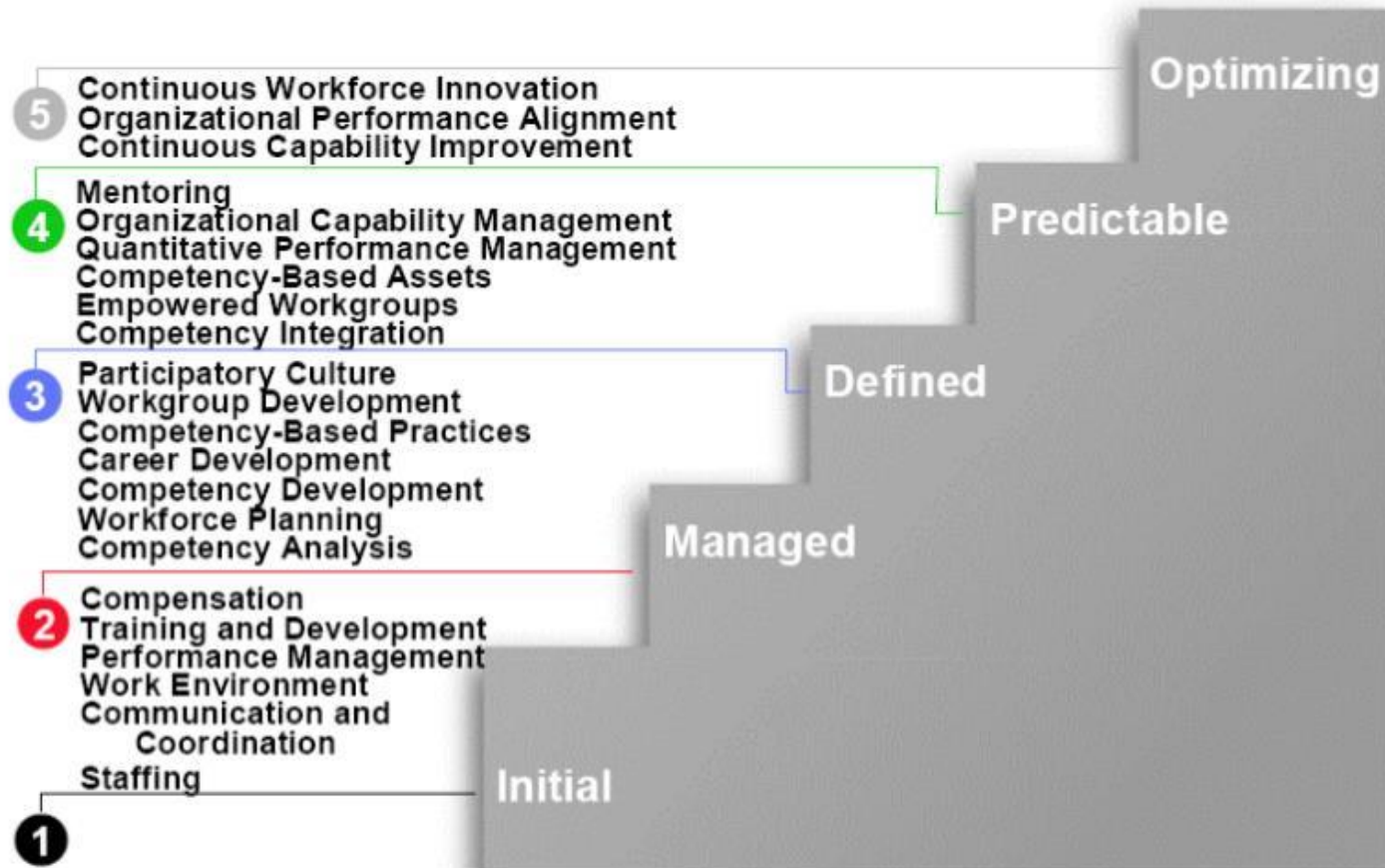
آیا نیازهای آموزشی و توسعه ای دقیقا شناسایی شدند؟

04

جایگاه فرآیند کانون ارزیابی در مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی (PCMM)



Process areas of PCMM





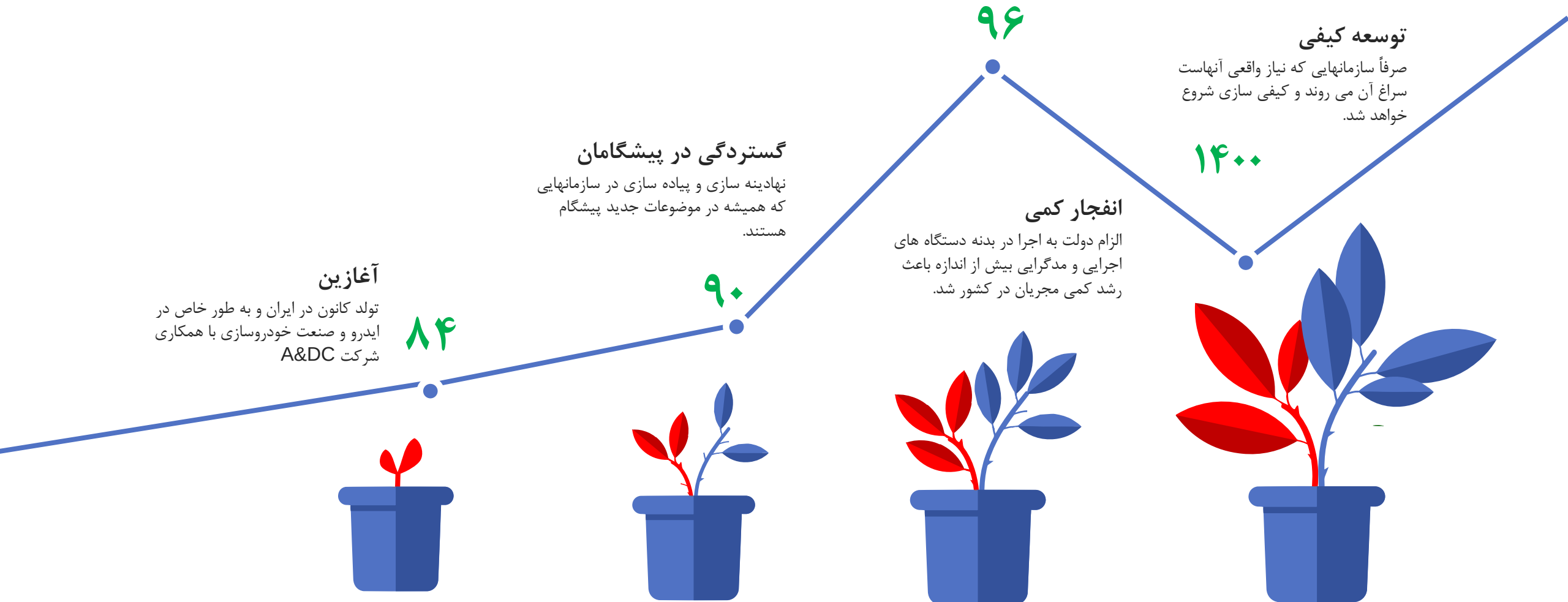
جهت سنجش اثربخشی دیگر چه ها کنیم؟



آسیب شناسی علل کاهش کارایی و اثربخشی قانون در ایران



روندشناسی تاریخی کانون ارزیابی در ایران



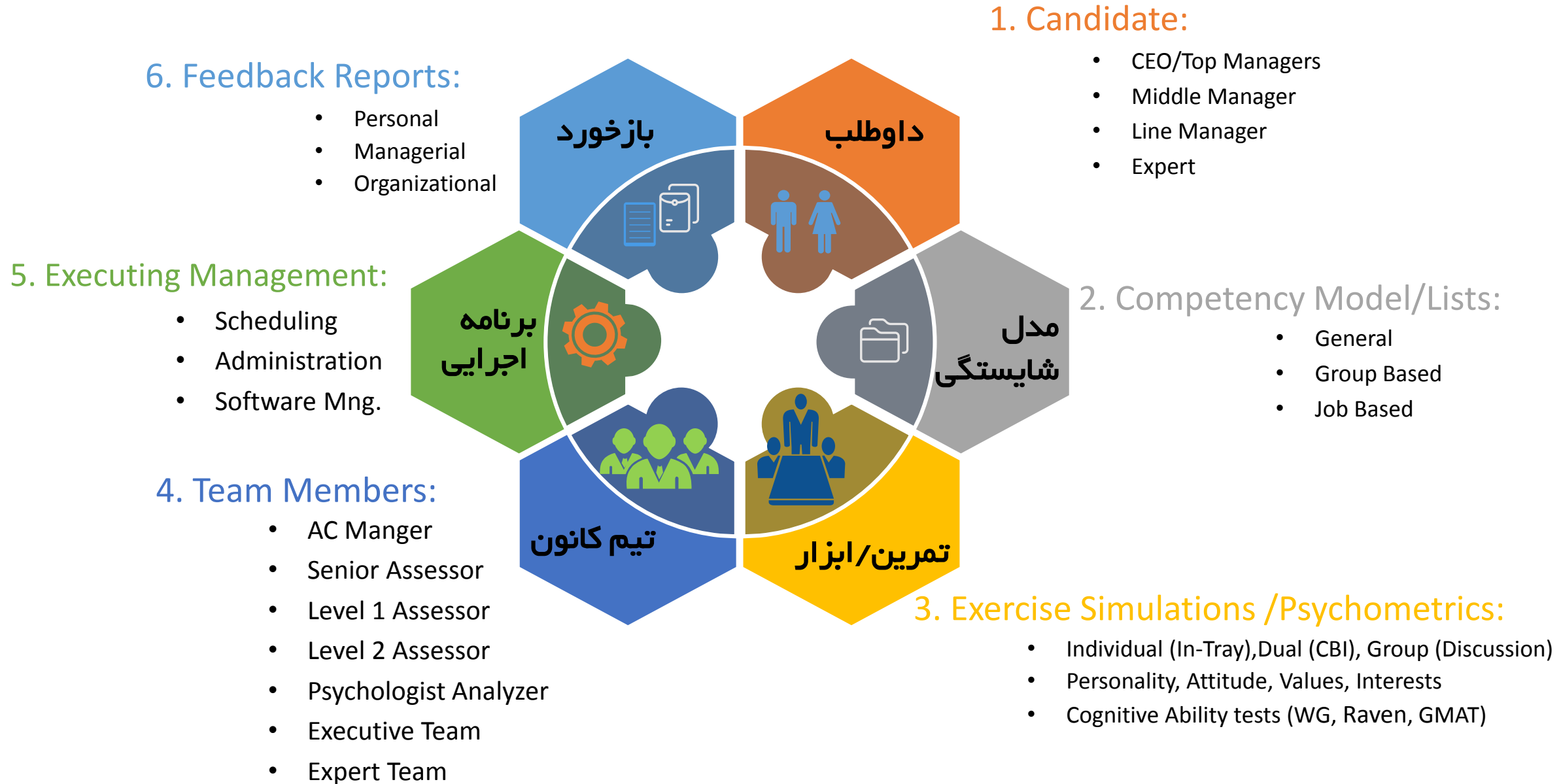
در کدام شرایط باید کانون ارزیابی را برونسپاری یا درونسپاری کنیم؟



نمونه چالش‌هایی که در کانون ارزیابی سازمانهای ایرانی وجود دارد:



جمع بندی وضعیت سازمانهای ایرانی در محورهای شش گانه کانون ارزیابی



کانون ارزیابی
کارا اما غیر اثربخش یا غیر کارا اما اثربخش!



