



باسمه تعالی

دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری

در اجرای ماده (۱۰) دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب، انتصاب و ارتقاء افراد به پست‌های مدیریت حرفه‌ای (موضوع تصویب‌نامه شماره ۳۴۶۹ مورخ ۱۴۰۴/۰۱/۲۳ شورای عالی اداری) «شیوه‌نامه ارزیابی شایستگی‌ها و ویژگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای»، به شرح زیر برای اجرا ابلاغ می‌شود.

«شیوه‌نامه ارزیابی شایستگی‌ها و ویژگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای»

الف- تعاریف واژگان و اختصارات

ماده ۱- در این شیوه‌نامه اصطلاحات و واژگان در معانی مشروح زیر به کار رفته است:

- سازمان: سازمان اداری و استخدامی کشور

- دستگاه اجرایی: دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری

- مرکز: مرکز آموزش مدیریت دولتی

- تصویب‌نامه: تصویب‌نامه شماره ۳۴۶۹ مورخ ۱۴۰۴/۰۱/۲۳ شورای عالی اداری موضوع «دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب، انتصاب و ارتقاء افراد به پست‌های مدیریت حرفه‌ای»

- مدیران حرفه‌ای: به آن دسته از کارمندان دستگاه‌های اجرایی اطلاق می‌شود که عهده‌دار سمت‌های مدیریتی، به استثنای سمت‌های مدیریت سیاسی موضوع ماده (۷۱) قانون مدیریت خدمات کشوری و همتران آن‌ها هستند.

- شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای: به مجموعه‌ای از دانش، نگرش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های فردی اطلاق می‌شود که امکان ایفای صحیح نقش‌ها و انجام وظایف مدیریتی را برای فرد فراهم می‌سازد.

- مدل شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای: چارچوب ساختارمندی از ویژگی‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز که امکان انجام موفقیت‌آمیز نقش‌ها و وظایف مدیریتی را برای فرد فراهم می‌سازد.

- نیم‌رخ شایستگی: مستندی است که بر اساس نتایج ارزیابی شایستگی‌های فرد تدوین می‌شود و وضع موجود، ظرفیت‌ها و کمبودهای دانشی، مهارتی و نگرشی آنان را برای آمادگی پذیرش سمت‌های مدیریتی و یا ارتقاء به سطوح بالاتر نشان می‌دهد.



شماره نامه: ۴۲۵۷۰

تاریخ نامه: ۱۴۰۴/۰۵/۱۵

ساعت: ۱۸:۰۵

پوست: ندارد

- **کانون‌های ارزیابی:** مراکز وابسته به دستگاه‌های اجرایی و یا بخش خصوصی تأیید صلاحیت شده توسط سازمان هستند که بر مبنای شاخص‌ها، ابزارها و فرایندهای رسمی مورد تأیید سازمان نسبت به ارزیابی شایستگی‌های کارمندان و تعیین میزان توان بالقوه آنان برای احراز سمت‌های مدیریتی اقدام می‌نمایند.

- **گواهی‌نامه صلاحیت کانون‌های ارزیابی:** سندی است که پس از ارزیابی و اعتبارسنجی کانون‌های ارزیابی توسط سازمان، برای متقاضیان صادر می‌شود که در این شیوه‌نامه به اختصار «گواهی صلاحیت» نامیده شده است.

- **سامانه کانون‌ها:** سامانه ارزیابی شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای توسط کانون‌های ارزیابی به آدرس:

<https://kanoon.karmandiran.ir>

ب- سنجش و ارزیابی شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای

ماده ۲- دستگاه‌های اجرایی موظفند برای انتصاب کارمندان به پست‌های مدیریت حرفه‌ای و یا ارتقاء آنان در این پست‌ها، ضمن رعایت سایر مفاد تصویب‌نامه، نسبت به سنجش و ارزیابی شایستگی‌های عمومی آنان از طریق کانون‌های ارزیابی اقدام نمایند.

تبصره ۱: در انتصاب افراد به پست‌های مدیریت حرفه‌ای در شرایط زیر، الزامی به ارائه «گواهی‌نامه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای» نیست:

۱. فرد سابقه تصدی پست‌های مدیریت حرفه‌ای همان سطح را داشته است.

۲. فرد به پست‌های مدیریتی هم‌سطح پست کنونی منصوب می‌شود.

۳. فرد به پست پایین‌تر از پست کنونی یا پست‌های تصدی شده قبلی، منصوب می‌شود.

۴. فرد به پست‌های مدیریتی واحدهای ستادی و عملیاتی موضوع تبصره (۲) ماده (۳) تصویب‌نامه، منصوب می‌شود (اختیار تصمیم‌گیری در خصوص الزام یا عدم الزام مشمولین این بند به ارائه گواهی‌نامه، بر عهده شورای راهبری تحول اداری دستگاه اجرایی است).

تبصره ۲: دستگاه‌های اجرایی در صورت تمایل می‌توانند برای ارزیابی شایستگی‌های عمومی «مدیران عملیاتی» خود، از طریق کمیته سرمایه انسانی دستگاه و با استفاده از ابزارهای معتبر اقدام نمایند.

ماده ۳- دستگاه‌های اجرایی موظفند از طریق کانون‌های ارزیابی، ویژگی‌ها و شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای خود را مطابق مدل‌های ارائه‌شده زیر و بر اساس مصادیق رفتاری مندرج در جدول شماره (۱)، با استفاده از نمونه ابزارهای ارائه شده در ماتریس شایستگی (جدول شماره ۲ و ۳) مورد سنجش و ارزیابی قرار دهند.

تبصره ۱: برای سنجش هر یک از شایستگی‌ها، حداقل دو ابزار می‌بایست مورد استفاده قرار گیرد.

تبصره ۲: در صورتی که کانون‌های ارزیابی، تمایل به استفاده از ابزارهای دیگری غیر از ابزارهای اشاره شده در جدول ماتریس ابزارها (جدول شماره دو و سه) برای سنجش و ارزیابی هر یک از شایستگی‌های عمومی مدیران داشته باشند، می‌توانند نسبت به معرفی آن‌ها به مرکز، جهت اعتبارسنجی و تأیید، اقدام نمایند. استفاده از این ابزارها توسط کانون‌ها پس از تأیید مرکز و ابلاغ از سوی سازمان، بلامانع است.



شماره نامه: ۴۲۵۷۰

تاریخ نامه: ۱۴۰۴/۰۵/۱۵

ساعت: ۱۸:۰۵

پوست: ندارد

مدل ویژگی‌ها و شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای غیر عملیاتی (ستادی)

ویژگی‌ها	شایستگی‌ها	سطوح مدیران غیر عملیاتی
<ul style="list-style-type: none"> انتقاد پذیری بعلاوه ویژگی‌های سطوح قبلی 	<ul style="list-style-type: none"> تفکر راهبردی و آینده نگری تفکر انتقادی بعلاوه شایستگی‌های سطوح قبلی 	سطوح مدیران غیر عملیاتی
<ul style="list-style-type: none"> هوش هیجانی تاب‌آوری و انعطاف پذیری بعلاوه ویژگی‌های سطوح قبل 	<ul style="list-style-type: none"> تفکر تحلیلی رهبری قدرت مذاکره و متقاعد سازی بعلاوه شایستگی‌های سطوح قبل 	مدیران ارشد
<ul style="list-style-type: none"> صبر و بردباری سخت‌کوشی و پشتکار صداقت و سلامت نفس مردم‌داری و حفظ کرامت انسانی 	<ul style="list-style-type: none"> کارگروهي و تیم سازی حل مساله ارتباط موثر نظارت و کنترل 	مدیران میانی
		مدیران پایه

مدل ویژگی‌ها و شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای عملیاتی

ویژگی‌ها	شایستگی‌ها	مدیران عملیاتی
<ul style="list-style-type: none"> تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری صبر و بردباری سخت‌کوشی و پشتکار صداقت و سلامت نفس مردم‌داری و حفظ کرامت انسانی 	<ul style="list-style-type: none"> کارگروهي و تیم سازی حل مساله ارتباط موثر نظارت و کنترل مدیریت شرایط اضطراری 	مدیران عملیاتی



جدول شماره (۱): تعاریف و مصادیق رفتاری شایستگی ها و ویژگی های عمومی مدیران حرفه ای

ردیف	عناوین شایستگی ها و ویژگی ها	تعریف	مصادیق رفتاری
۱	تفکر راهبردی و آینده نگری	توانایی درک محیط، پیش بینی روندها و تدوین چشم انداز و مسیرهای بلندمدت همسو با اهداف سازمانی	(۱) تجزیه و تحلیل روندها و شناسایی فرصت ها و تهدیدهای محیطی (۲) تدوین چشم انداز الهام بخش و طراحی نقشه راه به منظور تحقق آن (۳) توان سناریوسازی و سناریونویسی (۴) تحلیل منافع بلندمدت ذی نفعان کلیدی (پرهیز از نگاه جزیره ای) (۵) ارزیابی پیامدهای راهبردی قبل از تصمیم گیری (۶) پیشنهاد پروژه بهبود برای تحقق راهبردها (۷) سایر
۲	تفکر انتقادی	بررسی عمیق، تحلیل ژرف و ارزیابی استدلال ها و مفروضات به منظور دستیابی به یک استنتاج و قضاوت صحیح	(۱) توانایی به چالش کشیدن وضع موجود (۲) پرسیدن سؤالات کاوشگرانه (۳) مقایسه دیدگاه های مختلف (۴) ارزیابی اعتبار منابع اطلاعات (۵) شناسایی فرضیات پنهان (مفروضات زیربنایی) (۶) توانایی نقد موقعیت ها یا دیدگاه های دیگران (۷) طرح تبعات مثبت و منفی ایده ها، رویکردها و موقعیت ها (۸) سایر
۳	تفکر تحلیلی	توانایی تحلیل داده ها، شناسایی الگوها و نتیجه گیری های منطقی برای تصمیم سازی و تصمیم گیری مناسب	(۱) گردآوری داده های مرتبط با مسئله (۲) برخورداری از نظم ذهنی در تحلیل و طبقه بندی اطلاعات (۳) استفاده از نقشه ذهنی برای تحلیل (۴) تجزیه و تحلیل الگوها و روندها (۵) ژرف اندیشی، طرح نکات مهم و اساسی و به چالش کشیدن مفروضات (۶) توان جمع بندی مباحث و تحلیل ها (۷) ارزیابی پیامدهای احتمالی تصمیم (۸) سایر



ردیف	عناوین شایستگی ها و ویژگی ها	تعریف	مصادیق رفتاری
۴	رهبری	توانایی ایجاد انگیزه، الهام بخشی و توانمندسازی کارکنان در راستای اهداف و مأموریت سازمان	(۱) استفاده حداکثری از توانمندی های افراد و ارتقاء ظرفیت های مذکور (۲) الهام بخشی و تشویق افراد به کسب اهداف و دستاوردها (۳) ایجاد جو مثبت و فضای اعتماد (۴) تشویق کارکنان به ایده پردازی (۵) مدیریت مقاومت ها و مخالفت ها (۶) الگو بودن به لحاظ رفتار و کردار (۷) کسب محبوبیت و مقبولیت در گروه (۸) سایر
۵	قدرت مذاکره و متقاعدسازی	توانایی اقناع مؤثر دیگران از طریق استدلال، درک متقابل و مدیریت تعارضات جهت دستیابی به توافق های سازنده	(۱) تمرکز بر هدف غایی در مذاکره (۲) تشخیص نیازهای طرف مقابل در مذاکره (۳) تبیین منافع مشترک و اتخاذ راهبرد برد-برد (۴) به کارگیری استدلال های منطقی با استفاده از داده ها و شواهد معتبر (۵) ایجاد فضای اعتماد بین طرفین (۶) پرهیز از قضاوت و پیش داوری (۷) سایر
۶	کار گروهی و تیم سازی	توانایی ایجاد، حفظ و ارتقاء تعاملات سازنده در تیم های کاری برای دستیابی به اهداف مشترک سازمانی	(۱) تشویق اعضا به همدلی، درک متقابل و روحیه همکاری (۲) استفاده کارآمد از توانمندی های مختلف افراد برای تحقق اهداف گروهی (۳) تحمل ایده ها و سلاقی متفاوت و حل تعارض ها با رویکرد برد-برد (۴) مشارکت فعال در تصمیم گیری های گروهی (۵) پذیرش مسئولیت در برابر عملکرد تیم (۶) داشتن رفتارهای داوطلبانه و شهروندی (۷) سایر



ردیف	عناوین شایستگی ها و ویژگی ها	تعریف	مصادیق رفتاری
۷	حل مساله	توانایی شناسایی، تحلیل و حل اثربخش مسائل پیچیده در شرایط پویا	(۱) توان تشخیص مسأله و تفاوت آن با مشکل (۲) تعریف دقیق مسأله و ابعاد آن (۳) ایده پردازی و تفکر خلاق به منظور ارائه راه حل های بدیع و نو (۴) مقایسه و ارزیابی راهکارها از ابعاد مختلف (۵) انتخاب راه حل بهینه و توجیه و ارائه دلایل مربوطه (۶) ارزیابی پیامدهای احتمالی تصمیم (۷) سایر
۸	ارتباط مؤثر	توانایی برقراری و حفظ ارتباط مؤثر با دیگران از طریق ابزارهای کلامی، غیرکلامی و دیجیتال با هدف درک، نفوذ و انتقال مفاهیم	(۱) شنود مؤثر (عدم قطع حرف دیگران و عدم قضاوت) (۲) بیان رسا و استفاده از واژگان غنی و متناسب با موقعیت و مخاطب (۳) استفاده حرفه ای از زبان بدن و ارتباط چشمی (۴) استفاده مؤثر از ابزارهای نوین ارتباطی در راستای تحقق اهداف (۵) تطبیق سبک ارتباطی با سطح سواد و فرهنگ مخاطب (۶) مدیریت تعارضات ارتباطی با گفت و گوی مؤثر (۷) سایر
۹	نظارت و کنترل	توانایی پایش فرایندها و نتایج جهت اطمینان از تحقق اهداف و اصلاح انحرافات	(۱) تدوین شاخص های کلیدی عملکرد (۲) پایش مستمر پیشرفت فعالیت ها (۳) شناسایی علل انحرافات عملکردی و تحلیل آنها (۴) ارائه بازخورد هدفمند (۵) پیشنهاد برنامه های اصلاحی و بهبود (۶) ارزیابی اثربخشی سیستم های کنترلی و نظارتی (۷) سایر



شماره نامه: ۴۲۵۷۰

تاریخ نامه: ۱۴۰۴/۰۵/۱۵

ساعت: ۱۸:۰۵

پوسته: ندارد

ردیف	عناوین شایستگی ها و ویژگی ها	تعریف	مصادیق رفتاری
۱۰	مدیریت شرایط اضطراری	توانایی برنامه ریزی و واکنش مؤثر به حوادث غیرمنتظره با حفظ تداوم عملیات	(۱) حفظ خونسردی و آرامش ذهنی و روحی (۲) تحلیل علل ریشه ای حوادث غیرمنتظره (۳) شناسایی گزینه های در دسترس (۴) سرعت عمل در تصمیم گیری و اقدامات مرتبط (۵) تشجیع و ترغیب دست اندرکاران و ذی نفعان در جهت کاهش تنش و همراه کردن دیگران (۶) ارتقاء روحیه ایثار و فداکاری (۷) سایر
۱۱	انتقاد پذیری	ظرفیت فرد برای در یافت، تحلیل و استفاده از بازخورد و انتقاد دیگران	(۱) عدم واکنش سریع در مقابل نقدها (۲) استقبال از نقد دیگران و پذیرش نظرات مخالف (۳) پذیرش نقد و اعمال آن در رفتار و عملکرد خود (۴) تشکر و قدردانی از بازخورد مثبت و منفی دیگران (۵) پذیرش و اعتراف به خطا و اشتباه خود (۶) تشخیص تفاوت بازخورد سازنده و مخرب
۱۲	هوش هیجانی	توانایی شناخت، درک، تنظیم و استفاده هوشمندانه از احساسات خود و دیگران در شرایط مختلف	(۱) شناخت و درک احساسات خود در موقعیت های متنوع (۲) شناخت و درک احساسات دیگران در موقعیت های متنوع (۳) کنترل هیجانات خود و اجتناب از بروز هیجانات منفی در شرایط مقتضی (۴) درک تاثیر احساسات خود بر رفتار دیگران (۵) اجتناب از بروز هیجانات منفی در شرایط مقتضی (۶) تعمق و تأمل در واکنش احساسات خود و دیگران (تقویت جو عاطفی مثبت)



شماره نامه: ۴۲۵۷۰

تاریخ نامه: ۱۴۰۴/۰۵/۱۵

ساعت: ۱۸:۰۵

پوسته: ندارد

ردیف	عناوین شایستگی‌ها و ویژگی‌ها	تعریف	مصادیق رفتاری
۱۳	تاب‌آوری	توانایی بازگشت به عملکرد مؤثر پس از فشار روانی یا شکست	(۱) بازیابی و بازگشت سریع به حالت طبیعی پس از شرایط بحران (۲) حفظ آرامش و انگیزه در محیط‌های کاری پرتنش (۳) پذیرش و تحمل شرایط دشوار و ناملايمات (زودرنج نبودن) (۴) توانایی مقابله مؤثر با فشارها و مشکلات (۵) نشان دادن امیدواری و نگرش مثبت در شرایط منفی (۶) حفظ انگیزه عملکرد و تمرکز در شرایط پراسترس
۱۴	انعطاف‌پذیری	سازگاری با کارکنان و ارباب‌رجوع، تحولات سازمانی و محیطی و تغییرات قوانین	(۱) پذیرش تغییرات سازمانی اعم از ساختار، مأموریت و ضوابط سازمانی (۲) نشان دادن رفتارهای مناسب با هرکس به اقتضای شرایط (۳) تحمل ایده‌های مخالف و نظرات متفاوت (۴) روحیه سازگاری با شرایط متنوع در سازمان (۵) عدم اصرار و پافشاری بر نظرات خویش (۶) پذیرش بازخورد اصلاحی بدون مقاومت
۱۵	صبر و بردباری	توانایی حفظ آرامش، خویشتن‌داری و مدیریت خود در موقعیت‌های دشوار، چالشی و تنش‌زا	(۱) پاسخ آرام در مواجهه با چالش‌ها (۲) خودکنترلی در شرایط بحرانی (۳) اجتناب از شتاب‌زدگی در شرایط اقتضایی و تأمل قبل از پاسخ‌گویی در شرایط احساسی (۴) تحمل و بردباری در برابر سختی‌ها و ناکامی‌های موقت بدون کاهش انگیزه (۵) کنترل عواطف فردی و مقاومت در برابر ناملايمات (۶) عدم بروز نشانه‌های عصبی و استرس در مقابل مشکلات



شماره نامه: ۴۲۵۷۰

تاریخ نامه: ۱۴۰۴/۰۵/۱۵

ساعت: ۱۸:۰۵

پوست: ندارد

ردیف	عناوین شایستگی‌ها و ویژگی‌ها	تعریف	مصادیق رفتاری
۱۶	سخت‌کوشی و پشتکار	میزان تعهد، تلاش مستمر و انگیزه درونی برای فائق آمدن بر موانع و دستیابی به اهداف سازمانی، حتی در شرایط دشوار	<p>(۱) انجام وظایف بدون نیاز به پیگیری مستمر (خودانگیزگی)</p> <p>(۲) پافشاری بر اجرای مأموریت‌ها با وجود موانع</p> <p>(۳) انضباط فردی و اولویت‌بندی فعالیت‌ها و مدیریت زمان</p> <p>(۴) تلاش برای بهبود مستمر عملکرد شخصی</p> <p>(۵) پذیرش مسئولیت‌های فراتر از حد انتظار</p> <p>(۶) انگیزه درونی و تلاش مستمر برای توفیق‌طلبی و استقامت در مقابله با موانع (تلاش مستمر در مواجهه با موانع)</p>
۱۷	صداقت و سلامت نفس	پایبندی به موازین اخلاقی، شفافیت، امانت‌داری، رازداری و رعایت حقوق افراد و ارزش‌های شغلی و سازمانی	<p>(۱) پرهیز از وعده‌های غیرواقعی و رفتارهای غیراخلاقی نظیر ریاکاری، تملق و دورویی</p> <p>(۲) شفافیت و پاسخ‌گویی در قبال اقدامات</p> <p>(۳) امانت‌داری و حفظ محرمانگی اطلاعات افراد و سازمان</p> <p>(۴) احترام به حقوق افراد و رعایت حریم خصوصی ایشان</p> <p>(۵) پایبندی به اصول اخلاقی، قوانین و مقررات</p> <p>(۶) ثبات در رفتار و گفتار</p>
۱۸	مردم‌داری و حفظ کرامت انسانی	رفتار مثبت، سازنده و همدلانه با همه اقشار فارغ از جایگاه، ملیت، مذهب، یا نگرش	<p>(۱) احترام به تفاوت‌های فردی و فرهنگی</p> <p>(۲) پرهیز از تحقیر یا تمسخر در جلسات</p> <p>(۳) واکنش محترمانه در برابر رفتارهای ناخوشایند</p> <p>(۴) تشویق دیگران به حفظ و رعایت کرامت انسانی در تیم</p> <p>(۵) مشعوف از خدمت به دیگران</p> <p>(۶) استقبال از مراوده با دیگران</p>



جدول شماره (۲): ماتریس نمونه ابزارهای ارزیابی شایستگی ها و ویژگی های عمومی مدیران ستادی (غیر عملیاتی)

ردیف	سطوح	ابزار	مصاحبه شایستگی محور	ایفای نقش	بحث گروهی	ارائه شفاهی	کار تابل	جمع آوری اطلاعات و تصمیم گیری	آزمون روانشناختی	تمرین تحلیلی	بازی مدیریتی
۱	مدیران ارشد	تفکر راهبردی و آینده نگری		✓	✓			✓		✓	
۲		تفکر انتقادی		✓	✓			✓		✓	
۳		انتقاد پذیری	✓	✓	✓				✓		✓
۴	مدیران میانی	تفکر تحلیلی		✓	✓		✓	✓		✓	
۵		رهبری	✓	✓	✓	✓		✓			✓
۶		قدرت مذاکره و متقاعدسازی	✓	✓	✓	✓					✓
۷		هوش هیجانی		✓	✓				✓		✓
۸		تاب آوری و انعطاف پذیری	✓	✓					✓		✓
۹	مدیران پایه	کار گروهی و تیم سازی	✓	✓	✓						✓
۱۰		حل مسأله	✓		✓			✓		✓	
۱۱		ارتباط مؤثر		✓	✓	✓					✓
۱۲		نظارت و کنترل	✓	✓			✓	✓			✓
۱۳		صبر و بردباری	✓	✓					✓		
۱۴		سخت کوشی و پشتکار	✓						✓		✓
۱۵		صداقت و سلامت نفس	✓						✓		✓
۱۶		مردم داری و حفظ کرامت انسانی	✓	✓	✓				✓		✓



جدول شماره (۳): ماتریس نمونه ابزارهای ارزیابی شایستگی ها و ویژگی های عمومی مدیران عملیاتی

ردیف	ابزار شایستگی / ویژگی	مصاحبه شایستگی محور	ایفای نقش	بحث گروهی	ارائه شفاهی	کار قابل	جمع آوری اطلاعات و تصمیم گیری	آزمون روانشناختی	تمرین تحلیلی	بازی مدیریتی
۱	کارگروهی و تیم سازی	✓	✓	✓						✓
۲	حل مساله	✓		✓			✓		✓	✓
۳	ارتباط مؤثر		✓	✓	✓					✓
۴	نظارت و کنترل	✓	✓			✓	✓			✓
۵	مدیریت شرایط اضطراری	✓	✓				✓	✓		
۶	تاب آوری و انعطاف پذیری	✓	✓					✓		✓
۷	صبر و بردباری	✓	✓					✓		
۸	سخت کوشی و پشتکار	✓						✓		✓
۹	صداقت و سلامت نفس	✓						✓		✓
۱۰	مردم داری و حفظ کرامت انسانی	✓	✓	✓				✓		✓

ماده ۴- ارزیابی شایستگی های مدیران حرفه ای دستگاه های اجرایی از طریق سنجش «ویژگی ها و شایستگی های عمومی» موضوع این شیوه نامه توسط کانون های ارزیابی و سنجش «شایستگی های اختصاصی» موضوع ماده (۶) تصویب نامه بر اساس مفاد ماده مذکور صورت می پذیرد.

ج- فرایند سنجش و ارزیابی شایستگی ها و ویژگی های عمومی

ماده ۵- سنجش و ارزیابی شایستگی ها و ویژگی های عمومی مدیریتی موضوع بند «د» ماده (۳) تصویب نامه، قبل از انتصاب و یا ارتقاء به سطوح بعدی مدیریتی، از طریق «کانون های ارزیابی» صورت می پذیرد.



شماره نامه: ۴۲۵۷۰

تاریخ نامه: ۱۴۰۴/۰۵/۱۵

ساعت: ۱۸:۰۵

پوست: ندارد

ماده ۶- دستگاه‌های اجرایی موظفند بر اساس نیازها و پست‌های مدیریتی (با رعایت مستثنیات موضوع تبصره ۲ ماده ۳ و تبصره ۱ ماده ۵ تصویب‌نامه)، افراد واجد شرایط را برای شرکت در برنامه ارزیابی به کانون‌های ارزیابی وابسته به خود یا خارج از دستگاه اجرایی معرفی نمایند.

تبصره ۱: کانون‌های ارزیابی وابسته به دستگاه‌های اجرایی، صرفاً مجاز به فعالیت در همان دستگاه هستند و اجازه ارائه خدمات ارزیابی به سایر دستگاه‌های اجرایی را ندارند.

تبصره ۲: کانون‌های ارزیابی وابسته به دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، در صورت تایید صلاحیت توسط سازمان می‌توانند نسبت به ارائه خدمات ارزیابی به دستگاه‌های اجرایی اقدام نمایند.

تبصره ۳: کانون‌های ارزیابی وابسته به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها، صرفاً مجاز به فعالیت در استان مربوطه می‌باشند.

تبصره ۴: ارزیابی ویژگی‌ها و شایستگی‌های عمومی افراد برای انتصاب در سطوح مدیریت میانی و ارشد، توسط کانون ارزیابی مرکز و ارزیابی برای سطوح مدیریت پایه و عملیاتی از طریق کانون‌های ارزیابی تایید صلاحیت شده توسط سازمان صورت می‌پذیرد. همچنین ارزیابی مدیران میانی و ارشد در واحدهای استانی دستگاه‌های اجرایی، توسط مرکز و با همکاری سازمان‌های مدیریت و برنامه‌ریزی استان در محل استان مربوطه و یا به صورت منطقه‌ای انجام می‌شود.

تبصره ۵: ارزیابی ویژگی‌ها و شایستگی‌های عمومی افراد برای انتصاب در پست فرماندار، توسط کانون ارزیابی تایید صلاحیت‌شده وابسته به وزارت کشور انجام می‌پذیرد.

ماده ۷- فرایند معرفی افراد به کانون‌های ارزیابی شایستگی از طریق سامانه ارزیابی شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای (سامانه کانون‌ها) صورت می‌گیرد. دستگاه‌های اجرایی موظفند مشخصات افراد واجد شرایط و اسامی کانون‌های طرف قرارداد خود را در سامانه مذکور ثبت نمایند.

تبصره: مسئولیت رعایت قوانین و مقررات در معرفی افراد به کانون‌های ارزیابی و انتصاب آنان در پست‌های مدیریتی برعهده دستگاه اجرایی بوده و انجام نظارت و کنترل‌های احتمالی توسط سازمان در سامانه برای معرفی افراد به کانون‌ها، نافی مسئولیت دستگاه‌های اجرایی نیست.

ماده ۸- کانون‌های ارزیابی موظفند فرایند ارزیابی افراد معرفی شده از سوی دستگاه‌های اجرایی را بر اساس مدل، مصادیق رفتاری و ابزارهای عنوان شده در این شیوه‌نامه، مورد سنجش قرار داده و مستندات مربوطه (نظیر برنامه کانون، نتایج ارزیابی و صدور گواهی‌نامه شایستگی) را در بستر سامانه کانون‌ها ثبت و بارگذاری نمایند.

ماده ۹- افرادی که حد نصاب امتیازات مندرج در جداول شماره‌های (۴) و (۵) در هر شایستگی را در فرایند کانون ارزیابی کسب نمایند، «گواهی‌نامه شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای» بر اساس نمونه گواهی‌نامه طراحی شده (شکل زیر) دریافت می‌کنند. این دسته از افراد واجد شرط لازم مندرج در بند «د» ماده (۳) تصویب‌نامه برای انتصاب به پست‌های مدیریتی در سطح قید شده در گواهی‌نامه هستند.

تبصره: گواهی‌نامه‌های شایستگی صرفاً باید پس از دریافت شماره از سامانه کانون‌ها و درج آن در گواهی‌نامه صادر شوند.



شماره نامه: ۴۲۵۷۰

تاریخ نامه: ۱۴۰۴/۰۵/۱۵

ساعت: ۱۸:۰۵

پوست: ندارد

نمونه گواهی نامه شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای

گواهی نامه شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای

شماره:

تاریخ:

بدین وسیله گواهی می‌شود آقای/خانم فرزند با شماره ملی دارای پست سازمانی (مندرج در حکم کارگزینی) که در تاریخ از طریق سامانه ارزیابی شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای از سوی وزارت/سازمان/شرکت به کانون معرفی شده است، برنامه کانون ارزیابی را بر اساس شیوه‌نامه شماره تاریخ با موفقیت طی نموده و برای انتصاب به سمت‌های مدیریت حرفه‌ای سطح واجد شرایط تشخیص داده شد.

نام و نام خانوادگی بالاترین مقام مسئول آموزش و

نام و نام خانوادگی مدیر/رئیس کانون ارزیابی

بهسازی نیروی انسانی دستگاه اجرایی

امضاء

امضاء و مهر

ماده ۱۰- نتیجه ارزیابی شایستگی‌های عمومی مدیریتی افراد معرفی شده به کانون‌های ارزیابی بر اساس جداول شماره (۴) و (۵) تعیین می‌شود. افرادی که بر اساس امتیازات مکتسبه، واجد شرایط برای «معرفی به دوره‌های توسعه شایستگی» باشند، جهت شرکت در برنامه‌های توسعه‌ای بر اساس نیم‌رخ شایستگی به مراکز آموزشی دستگاه اجرایی یا سایر مراکز آموزشی تأیید صلاحیت شده معرفی می‌شوند. گواهی نامه دوره‌های توسعه توسط دستگاه اجرایی برای ادامه فرایند در سامانه کانون‌ها بارگذاری می‌شود تا نسبت به صدور «گواهی نامه شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای» اقدام شود.

تبصره ۱: افراد در صورت داشتن اعتراض نسبت به نتیجه کانون‌های ارزیابی، می‌توانند حداکثر ظرف مدت یک ماه پس از اعلام نتیجه، درخواست خود را به صورت مکتوب به مرکز اعلام نمایند. مرکز نیز حداکثر ظرف مدت دو ماه از تاریخ دریافت اعتراض و با اخذ هزینه، نسبت به ارزیابی مجدد فرد در موارد مطروحه اقدام می‌نماید. ارزیابی مجدد صرفاً یکبار قابل انجام بوده و نتیجه اعلامی توسط مرکز نتیجه نهایی خواهد بود.

تبصره ۲: مرکز می‌تواند در فرایند رسیدگی به اعتراضات، ارزیابی مجدد را به صورت متمرکز، منطقه‌ای یا استانی اجرا نماید.

تبصره ۳: در مواردی که اعتراض، نسبت به نتایج کانون ارزیابی اولیه خود مرکز مطرح باشد (چنانچه مرکز خود نقش کانون ارزیابی اولیه را ایفا کرده باشد)، رسیدگی به این اعتراض توسط مرکز با رعایت سازوکار و بازه‌های زمانی مندرج در تبصره (۱)، از طریق تغییر کلیه اعضای تیم ارزیابی اولیه و تشکیل تیم جدید صورت می‌گیرد.



شماره نامه: ۴۲۵۷۰

تاریخ نامه: ۱۴۰۴/۰۵/۱۵

ساعت: ۱۸:۰۵

پوست: ندارد

تبصره ۴: افرادی که در کانون ارزیابی مردود می شوند بعد از گذشت حداقل یک سال از تاریخ ارزیابی می توانند مجدداً در فرایند ارزیابی شرکت نمایند.

جدول شماره (۴): نتایج کانون ارزیابی مدیران ستادی (غیر عملیاتی)

قبولی	معرفی به دوره های توسعه شایستگی *	مردودی
مدیران ستادی	میانگین امتیاز مکتسبه در مجموع شایستگی ها حداقل ۵۵ درصد امتیاز کل و حداکثر در یک عنوان کمتر از ۵۰ درصد باشد.	میانگین امتیاز مکتسبه در مجموع شایستگی ها زیر ۵۵ درصد و یا بیش از یک عنوان شایستگی کمتر از ۵۰ درصد باشد.

* در صورت داشتن شرایط معرفی به دوره های توسعه شایستگی، فرد صرفاً دوره های مرتبط با شایستگی هایی را طی می کند که امتیاز مکتسبه وی در آن ها کمتر از ۶۰ درصد بوده است.

جدول شماره (۵): نتایج کانون ارزیابی مدیران عملیاتی

سطوح	قبولی	معرفی به دوره های توسعه شایستگی	مردودی
سطح ۳	میانگین امتیاز مکتسبه در مجموع شایستگی ها حداقل ۷۰ درصد باشد و در هیچ شایستگی کمتر از ۶۰ درصد نباشد.	میانگین امتیاز در مجموع شایستگی ها حداقل ۶۰ درصد باشد و حداکثر در یک شایستگی امتیاز مکتسبه کمتر از ۵۵ درصد باشد.	میانگین امتیاز در مجموع شایستگی ها زیر ۶۰ درصد و یا در بیش از یک عنوان شایستگی کمتر از ۵۰ درصد باشد.
سطح ۲	میانگین امتیاز مکتسبه در مجموع شایستگی ها حداقل ۶۰ درصد باشد و در هیچ شایستگی کمتر از ۵۰ درصد نباشد.	میانگین امتیاز در مجموع شایستگی ها حداقل ۵۰ درصد باشد و حداکثر در یک شایستگی امتیاز مکتسبه کمتر از ۴۵ درصد باشد.	میانگین امتیاز در مجموع شایستگی ها زیر ۵۰ درصد و یا در بیش از یک عنوان شایستگی کمتر از ۴۵ درصد باشد.
سطح ۱	میانگین امتیاز مکتسبه در مجموع شایستگی ها حداقل ۵۰ درصد باشد و در هیچ شایستگی کمتر از ۴۰ درصد نباشد.	میانگین امتیاز در مجموع شایستگی ها حداقل ۴۵ درصد باشد و حداکثر در یک شایستگی امتیاز مکتسبه کمتر از ۴۰ درصد باشد.	میانگین امتیاز در مجموع شایستگی ها زیر ۴۰ درصد و یا در بیش از یک عنوان شایستگی کمتر از ۴۰ درصد باشد.

ماده ۱۱- کانون های ارزیابی موظفند نسبت به ثبت نتایج ارزیابی افراد در سامانه کانون ها اقدام نمایند. همچنین برای هر یک از افراد ارزیابی شونده، نیمرخ شایستگی تهیه و به صورت محرمانه در اختیار دستگاه اجرایی متبوع کارمند قرار دهند.



د-کانون های ارزیابی

ماده ۱۲- کانون های ارزیابی متقاضی، بر اساس ضوابط مندرج در جدول شماره (۶) توسط سازمان بررسی و در صورت احراز شرایط لازم، تأیید صلاحیت می شوند. فهرست کانون های ارزیابی وابسته به دستگاه های اجرایی و بخش خصوصی که تأیید صلاحیت شده اند، توسط سازمان اطلاع رسانی می شود.

تبصره: دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی که دارای مجوز قطعی برگزاری دوره های آموزشی بلندمدت در یکی از رشته های مدیریت، روانشناسی، علوم تربیتی، مدیریت آموزشی، علوم اجتماعی و مهندسی صنایع از شورای گسترش آموزش عالی هستند و همچنین واحد مرکزی جهاد دانشگاهی، می توانند نسبت به درخواست اعتبارسنجی برای دریافت «گواهی صلاحیت» اقدام نمایند.

جدول شماره (۶): شرایط صدور گواهی صلاحیت کانون های ارزیابی

ردیف	عنوان	توضیحات
۱	شخصیت حقوقی ثبت شده	شخصیت حقوقی (نظیر شرکت یا موسسه) ثبت شده در مراجع قانونی (برای بخش خصوصی)
۲	اجازه تشکیل کانون ارزیابی از سوی بالاترین مقام دستگاه اجرایی	برای کانون های ارزیابی وابسته به دستگاه های اجرایی و دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی
۳	درج موضوع فعالیت مرتبط در اساسنامه	فعالیت در زمینه مدیریت و توسعه منابع انسانی یا عناوین مشابه (برای بخش خصوصی)
۴	ابزارهای ارزیابی شایستگی	داشتن حداقل سه نمونه از هر یک از ابزارهای ارزیابی فردی، تعاملی و گروهی
۵	دستورالعمل های ارزیابان	۱. دستورالعمل اجرای هر یک از ابزارهای ارزیابی ۲. دستورالعمل راهنمای شایستگی ها (تعریف، نشانگرها، مصادیق رفتاری) ۳. دستورالعمل شیوه و مقیاس امتیازدهی به شایستگی ها ۴. دستورالعمل شیوه برگزاری جلسه اجماع
۶	دستورالعمل های ارزیابی شوندگان	۱. دستورالعمل اجرای ابزارها ویژه ارزیابی شوندگان ۲. دستورالعمل توجیه داوطلبان پیش از حضور در کانون ارزیابی
۷	ارزیاب حرفه ای	داشتن حداقل ۴ نفر ارزیاب حرفه ای دارای شرایط ذیل: ۱. گواهی صلاحیت حرفه ای ارزیابی از مرکز ۲. قرارداد همکاری با کانون ارزیابی ۳. هر فرد حداکثر می تواند در دو کانون به عنوان ارزیاب معرفی شود.



شماره نامه: ۴۲۵۷۰

تاریخ نامه: ۱۴۰۴/۰۵/۱۵

ساعت: ۱۸:۰۵

پوست: ندارد

ردیف	عنوان	توضیحات
۸	سرارزیاب حرفه‌ای	داشتن حداقل یک نفر سرارزیاب حرفه‌ای دارای شرایط ذیل: ۱. گواهی صلاحیت سرارزیاب حرفه‌ای از مرکز ۲. قرارداد همکاری با کانون ارزیابی ۳. هر فرد حداکثر می‌تواند در دو کانون به عنوان سرارزیاب معرفی شود.
۹	مدیر کانون	داشتن مدیر کانون با شرایط ذیل: ۱. دارا بودن گواهی‌نامه ارزیاب حرفه‌ای از مرکز ۲. حداقل ۳ سال سابقه ارزیابی در کانون‌های ارزیابی ۳. گواهی صلاحیت مدیریت کانون ارزیابی از مرکز ۴. در سایر کانون‌های ارزیابی دولتی و غیردولتی تایید صلاحیت شده، سمت مدیر کانون نداشته باشد. * الزام بندهای (۱) و (۲) برای کانون‌های بخش خصوصی می‌باشد.
۱۰	روانشناس	حداقل یک نفر روانشناس دارای پروانه از سازمان نظام روانشناسی و مشاوره جمهوری اسلامی ایران (هر فرد حداکثر می‌تواند در دو کانون به عنوان روانشناس معرفی شود)
۱۱	فضای فیزیکی	حداقل فضای کلی مورد نیاز با متراژ ۷۵ متر مربع با فضا و امکانات مناسب جهت برگزاری جلسات آمادگی (Warm up)، اجرای ارزیابی و اجماع (Wash up)، با شرایط ذیل: ۱. یک اتاق جهت اجرای تمرینات گروهی (حداقل ۲۵ متر) ۲. دو اتاق جهت اجرای تمرینات انفرادی (هر یک حداقل ۱۰ متر) ۳. فضای رفاهی برای ارزیابی شوندگان (حداقل ۲۵ متر) ۴. تجهیز اتاق‌ها با ابزار و وسایل مناسب

ماده ۱۳- تمدید اعتبار کانون‌های ارزیابی علاوه بر استمرار شرایط مندرج در جدول شماره (۶)، منوط به ارزیابی عملکرد آن‌ها می‌باشد. کانون‌های ارزیابی برای تمدید اعتبار، موظفند مدارک عنوان شده در جدول مذکور را حداقل دو ماه قبل از پایان تاریخ اعتبار، به سازمان ارسال نمایند.

ه. شرایط مدیران، سرارزیابان و ارزیابان کانون

ماده ۱۴- کانون‌های ارزیابی موظف به استفاده از مدیران، سرارزیابان و ارزیابان حرفه‌ای دارای گواهی‌نامه معتبر از مرکز، در تیم‌های ارزیابی خود هستند. مرکز برنامه تربیت مدیران کانون، سرارزیابان و ارزیابان حرفه‌ای را بر اساس عناوین جدول شماره (۷) اجرا می‌نماید.



شماره نامه: ۴۲۵۷۰

تاریخ نامه: ۱۴۰۴/۰۵/۱۵

ساعت: ۱۸:۰۵

پیوست: ندارد

تبصره ۱: گواهی نامه های صادره توسط مرکز برای افراد قبل از ابلاغ این شیوه نامه، همچنان تا پایان مهلت اعتبار درج شده در گواهی نامه، معتبر بوده و کانون ها مجاز به استفاده از خدمات آنان هستند.

تبصره ۲: مرکز موظف است برای دارندگان گواهی نامه های مدیران کانون، سرارزیابان و ارزیابان حرفه ای، دوره های «نوآموزی، بازآموزی و هماهنگی» برگزار نماید؛ به گونه ای که دارنده هر گواهی نامه هر دو سال یک بار بتواند در دوره های مزبور شرکت کند. در صورت عدم شرکت افراد در دوره های مزبور، امکان استفاده از خدمات آنان توسط کانون ها، میسر نیست.

تبصره ۳: گذراندن دوره های عمومی صرفاً یک بار برای ارزیابان، سرارزیابان و مدیران کانون ها الزامی است.

جدول شماره (۷): برنامه آموزشی «تربیت مدیر کانون، سرارزیاب و ارزیاب حرفه ای»

نوع دوره	ردیف	عنوان دوره	زمان مورد نیاز (ساعت)	نحوه ارائه	
				نظری	عملی
دوره های عمومی					
عمومی	۱	کلیات قانون مدیریت خدمات کشوری و نقشه راه اصلاح نظام اداری	۴	✓	
	۲	نظام مدیریت دولتی و سیاست های کلی نظام اداری	۴	✓	
	۳	آشنایی با نظام انتخاب، انتصاب و ارتقاء مدیران دستگاه های اجرایی	۳	✓	
	۴	آشنایی با طبقه بندی مشاغل دولت	۲	✓	
دوره های اختصاصی					
اختصاصی ارزیابان	۱	مبانی و کارکردهای کانون های ارزیابی	۴	✓	
	۲	مدل شایستگی های عمومی مدیران حرفه ای	۴	✓	
	۳	ابزارهای تعاملی و کاربردهای آن در سنجش شایستگی	۶	✓	✓
	۴	ابزارهای غیرتعاملی و کاربردهای آن در سنجش شایستگی	۶	✓	✓
	۵	اصول، ساختار و روش های مصاحبه رفتاری	۴	✓	✓
	۶	آشنایی با ماهیت خطاهای رایج مشاهده ای و رتبه بندی و مدیریت آن	۴	✓	✓
	۷	اصول مشاهده، ثبت، طبقه بندی و ارزشیابی	۸	✓	✓
	۸	گزارش دهی، امتیازدهی، بازخورد و جمع بندی	۴	✓	✓
	۹	ملاحظات اخلاقی در کانون ارزیابی	۲	✓	
	۱۰	آشنایی با حقوق ارزیابی شوندگان	۲	✓	
اختصاصی سرارزیابان	۱	ابزارهای تعاملی (دوره پیشرفته)	۴	✓	✓
	۲	ابزارهای غیرتعاملی (دوره پیشرفته)	۴	✓	✓
	۳	تحلیل رفتار و شخصیت	۴	✓	✓
	۴	آشنایی با سوگیری ها و تحریف های شناختی	۴	✓	✓



شماره نامه: ۴۲۵۷۰

تاریخ نامه: ۱۴۰۴/۰۵/۱۵

ساعت: ۱۸:۰۵

پوست: ندارد

نوع دوره	ردیف	عنوان دوره	زمان مورد نیاز (ساعت)	نحوه ارائه	
				نظری	عملی
	۵	ارائه بازخورد شفاهی و فردی	۴		✓
	۶	تنظیم گزارش بازخورد	۲		✓
	۷	جمع بندی و ادغام نتایج کانون ارزیابی	۴	✓	✓
اختصاصی مدیران کانون	۱	مبانی و کارکردهای کانون های ارزیابی	۴	✓	
	۲	مدل شایستگی های عمومی مدیران حرفه ای	۳	✓	
	۳	ابزارهای سنجش شایستگی ها	۴	✓	✓
	۴	مدیریت فرآیندهای کانون ارزیابی	۴	✓	✓
	۵	توسعه شایستگی های ارزیابان	۴	✓	✓
	۶	ارتباط با کارفرمایان و ذی نفعان کانون ارزیابی	۲	✓	✓
	۷	ارزیابی عملکرد افراد و تیم های ارزیابی	۲	✓	
	۸	اداره جلسه جمع بندی و ادغام داده های کانون ارزیابی	۴	✓	✓
	۹	کنترل کیفیت نتایج کانون ارزیابی	۴	✓	
	۱۰	مسئولیت اخلاقی کانون ارزیابی	۲	✓	
	۱۱	محافظت از داده ها و اطلاعات در کانون ارزیابی	۲	✓	
	۱۲	مسئولیت های حقوقی کانون ارزیابی	۳	✓	

ماده ۱۵- افراد برای شرکت در برنامه تربیت ارزیاب حرفه ای و اخذ گواهی نامه از مرکز، جهت ارزیابی در کانون های ارزیابی باید دارای شرایط عمومی زیر باشند:

الف) حداقل سن ۳۵ سال

ب) دارا بودن مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا دکتری در یکی از گرایش های رشته های مدیریت، مهندسی صنایع، روانشناسی، علوم تربیتی، علوم اجتماعی و مدیریت آموزشی

ج) دارا بودن حداقل (۴) سال سابقه کار در بخش عمومی یا خصوصی.

ماده ۱۶- افراد برای شرکت در برنامه تربیت سرارزیاب حرفه ای و اخذ گواهی نامه از مرکز، باید دارای شرایط عمومی زیر باشند:

الف) داشتن گواهی نامه «تربیت ارزیاب حرفه ای» از مرکز

ب) ارائه گواهی مبنی بر داشتن حداقل سه سال سابقه به عنوان ارزیاب با ارزیابی حداقل ۱۵۰ نفر در طول سه سال، از کانون های تأیید صلاحیت شده توسط سازمان.



شماره نامه: ۴۲۵۷۰

تاریخ نامه: ۱۴۰۴/۰۵/۱۵

ساعت: ۱۸:۰۵

پوست: ندارد

ماده ۱۷- شرکت افراد در برنامه «تربیت مدیر کانون» برای اخذ گواهی نامه از مرکز، منوط به دارا بودن شرایط عمومی زیر است:

الف) دارا بودن گواهی نامه ارزیاب حرفه ای از مرکز

ب) حداقل ۳ سال سابقه ارزیابی در کانون های ارزیابی

تبصره: مدیران کانون های وابسته به دستگاه های اجرایی که کارمند همان دستگاه باشند، برای شرکت در برنامه از شرایط عمومی مذکور در این ماده معاف هستند. گواهی نامه اخذ شده در این وضعیت، صرفاً برای مدیریت کانون دستگاه اجرایی متبوع خود دارای اعتبار است.

ماده ۱۸- مرکز موظف است سرفصل های آموزشی دوره تربیت مدیران، سرارزیبان و ارزیابان حرفه ای و همچنین دوره های «توآموزی، بازآموزی و هماهنگی» را حداکثر ظرف مدت سه ماه پس از ابلاغ این شیوه نامه بازبینی و تدوین نموده و به تایید سازمان برساند.

و- توسعه شایستگی های عمومی مدیران حرفه ای

ماده ۱۹- افرادی که در هر یک از سطوح مدیریتی توسط کانون ارزیابی مورد ارزیابی قرار می گیرند، در صورت عدم کسب حد نصاب امتیاز لازم و حائز شرایط بودن برای «معرفی به دوره های توسعه شایستگی» مطابق مفاد جداول شماره های (۴) و (۵) این شیوه نامه، پس از معرفی از سوی دستگاه متبوع، در برنامه های آموزشی و توسعه ای مشخص شده در نیمرخ شایستگی شرکت نموده و دوره مذکور را با موفقیت (کسب حداقل ۶۰ درصد نمره دوره) طی کنند.

تبصره ۱: عناوین نیازهای آموزشی و توسعه ای به تفکیک هر یک از شایستگی های عمومی مدیران حرفه ای در جدول شماره (۸) تعیین شده است. کانون های ارزیابی موظفند بر اساس نتایج فرایند ارزیابی و نیمرخ شایستگی افراد نیازمندی های آموزشی هر یک از افراد ارزیابی شده را در هر یک از شایستگی ها مشخص نمایند.

تبصره ۲: محتوای دوره های توسعه شایستگی موضوع این ماده توسط مرکز تهیه و ابلاغ خواهد شد. برگزاری این دوره ها نیز توسط مرکز، سازمان های مدیریت و برنامه ریزی استان ها و واحدهای آموزشی دستگاه های اجرایی صورت می پذیرد. واحدهای آموزش دستگاه های اجرایی صرفاً می توانند برای کارکنان دستگاه متبوع خود دوره های مذکور را برگزار کنند.

تبصره ۳: طی دوره های توسعه شایستگی با در نظر گرفتن مدت زمان مشخص شده برای هر دوره، باید حداقل در طول دو هفته انجام شود.

جدول شماره (۸): عناوین دوره های توسعه ویژگی ها و شایستگی های عمومی

ساعات آموزشی	عناوین دوره	ردیف	عنوان شایستگی / ویژگی	سطوح مدیران
۶	آینده پژوهی	۱	آینده نگری و تفکر راهبردی	مدیران ارشد
۶	آینده نگاری راهبردی	۲		
۴	تفکر راهبردی	۳		
۸	برنامه ریزی راهبردی	۴		
۶	هوش مصنوعی و نقش آن در تدوین برنامه های راهبردی	۵		



شماره نامه: ۴۲۵۷۰

تاریخ نامه: ۱۴۰۴/۰۵/۱۵

ساعت: ۱۸:۰۵

پوست: ندارد

سطوح مدیران	عنوان شایستگی / ویژگی	ردیف	عناوین دوره	ساعات آموزشی
	تفکر انتقادی	۶	سناریو نویسی	۴
		۱	تفکر و تحلیل انتقادی	۸
		۲	اصول و مراحل تفکر انتقادی	۴
		۳	آشنایی با خطاها و سوگیری های ذهنی و شناختی در تصمیم گیری	۴
		۴	کارگاه عملی توسعه تفکر انتقادی و اندیشیدن شفاف	۴
مدیران میانی	تفکر تحلیلی	۱	تفکر تحلیلی و حل مسأله	۸
		۲	تفکر سیستمی	۴
		۳	فنون تحلیل داده ها در تصمیم گیری	۸
		۴	تفکر طراحی و نقشه ذهنی	۴
		۵	فنون تفکر تحلیلی (نظیر تکنیک های استخوان ماهی، پارتو، ماتریس آیزن هاور و AHP)	۶
	رهبری	۱	اصول و مبانی رهبری	۶
		۲	مهارت های رهبری اثربخش	۴
		۳	رهبری الهام بخش و تحول آفرین	۴
		۴	قدرت و نقش آن در رهبری	۴
		۵	کارگاه عملی رهبری اثربخش	۴
	قدرت مذاکره و متقاعدسازی	۱	مهارت های ارائه و فن بیان	۴
		۲	مهارت های شنیداری در مذاکرات	۴
		۳	فنون و مهارت های متقاعدسازی	۶
		۴	شخصیت شناسی در مذاکره	۴
		۵	کاربرد هوش هیجانی در مذاکره	۴
		۶	کارگاه عملی تحلیل مذاکرات	۴
مدیران پایه و عملیاتی	کارگروهی و تیم سازی	۱	اصول و مبانی تیم سازی	۶
		۲	مدیریت تعارض در تیم ها	۴
		۳	فرهنگ مشارکتی و کار تیمی	۴
		۴	اصول و فنون مدیریت مشارکتی در کار تیمی	۸
		۵	کارگاه عملی تیم سازی و رهبری آن	۸
	حل مسأله	۱	شناخت مسأله، مسأله یابی و تحلیل آن	۴



شماره نامه: ۴۲۵۷۰

تاریخ نامه: ۱۴۰۴/۰۵/۱۵

ساعت: ۱۸:۰۵

پوست: ندارد

سطوح مدیران	عنوان شایستگی / ویژگی	ردیف	عناوین دوره	ساعات آموزشی	
		۲	مراحل و فنون تصمیم‌گیری	۸	
		۳	مدل‌ها و فنون حل مسأله	۸	
		۴	تفکر خلاق	۶	
		۵	کارگاه عملی حل مسأله	۴	
		۱	ارتباطات سازمانی	۸	
		۲	مهارت‌های ارتباط مؤثر	۴	
	ارتباط مؤثر	۳	فن بیان، شنود مؤثر و زبان بدن	۶	
		۴	هوش هیجانی	۴	
		۵	اصول مکاتبات و گزارش‌نویسی	۶	
		۶	کارگاه عملی ارتباط مؤثر در سازمان	۴	
		نظارت و کنترل	۱	اصول و مبانی نظارت و کنترل	۴
			۲	نظارت و کنترل عملکرد و برنامه‌ها (افراد و سازمان)	۸
	۳		تدوین شاخص و سنج، گزارش‌گیری و ارائه بازخورد در نظارت	۸	
	۴		داشبوردهای مدیریتی و نقش آن‌ها در نظام کنترل	۶	
۵	کارگاه عملی مهارت‌های نظارت و کنترل		۴		
مدیران عملیاتی	مدیریت شرایط اضطراری	۱	مدیریت استرس و تصمیم‌گیری در شرایط پرفشار	۸	
		۲	مدیریت زمان در شرایط اضطراری	۴	
		۳	شناسایی و ارزیابی مخاطرات در شرایط اضطراری	۸	
		۴	مهارت‌های مدیریتی در شرایط اضطراری	۶	
		۵	کارگاه عملی مدیریت در شرایط اضطراری	۴	
ویژگی‌های مدیران					
مدیران ارشد	انتقادپذیری	۱	گشودگی ذهنی و تفکر نقادانه	۸	
		۲	آشنایی با موانع انتقادپذیری	۶	
		۳	ارائه بازخورد سازنده	۶	



سطوح مدیران	عنوان شایستگی / ویژگی	ردیف	عناوین دوره	ساعات آموزشی
مدیران میانی	هوش هیجانی	۱	مبانی و کارکردهای هوش هیجانی	۸
		۲	تحلیل رفتار متقابل	۸
		۳	راهکارهای تقویت هوش هیجانی	۴
	تاب‌آوری	۱	مفهوم‌شناسی و مولفه‌های تاب‌آوری	۶
		۲	عوامل مؤثر بر تاب‌آوری	۶
		۳	کارگاه عملی توسعه تاب‌آوری	۸
	انعطاف‌پذیری	۱	ذهن‌آگاهی و انعطاف‌پذیری روانی	۶
		۲	پذیرش و مدیریت تغییر	۶
		۳	سازگاری رفتاری در تغییر	۸
مدیران پایه و عملیاتی	صبر و بردباری	۱	سلامت روان	۸
		۲	تاب‌آوری در عمل	۴
		۳	مدیریت بر خود	۶
	سخت‌کوشی و پشتکار	۱	هدف‌گذاری انگیزشی	۴
		۲	خودتنظیمی	۸
		۳	اشتیاق به کار و انگیزش درونی	۶
	صداقت و سلامت نفس	۱	تعهد حرفه‌ای و سازمانی و پاسخگویی	۶
		۲	مسئولیت اجتماعی و رعایت حقوق افراد	۸
		۳	تصمیم‌گیری اخلاقی و ارزش محور	۶
	مردم‌داری و حفظ کرامت انسانی	۱	مدیریت تکریم ارباب رجوع	۸
		۲	مدیریت فرایندهای سازمانی	۸
		۳	کرامت انسانی در اجتماع و سازمان‌ها	۶

ز- نظارت و ارزیابی

ماده ۲۰- دستگاه‌های اجرایی مکلفند فرایند معرفی افراد به کانون‌های ارزیابی طرف قرارداد خود را در بستر سامانه کانون‌ها انجام دهند و سالانه گزارش عملکرد خود را در این زمینه به سازمان ارائه نمایند.



شماره نامه: ۴۲۵۷۰

تاریخ نامه: ۱۴۰۴/۰۵/۱۵

ساعت: ۱۸:۰۵

پیوست: ندارد

ماده ۲۱- کانون‌های ارزیابی مکلفند اطلاع‌رسانی برنامه زمان‌بندی خود و اعلام نتیجه را در بستر سامانه کانون‌ها انجام دهند و صدور گواهی‌نامه پس از اخذ شماره از سامانه مذکور صورت پذیرد.

ماده ۲۲- نظارت بر فرایند فعالیت کانون‌های ارزیابی، حسب مورد بر عهده سازمان و دستگاه‌های اجرایی است.

ح - سایر

ماده ۲۳- سامانه الکترونیکی بانک اطلاعات مدیران حرفه‌ای دارای «گواهی‌نامه شایستگی عمومی مدیریت حرفه‌ای» توسط سازمان طراحی و استقرار می‌یابد. دستگاه‌های اجرایی موظفند اطلاعات کارشناسان و مدیران حرفه‌ای خود را که دارای «گواهی‌نامه شایستگی عمومی مدیریت حرفه‌ای» هستند در سامانه مذکور ثبت و به‌روزرسانی نمایند. تا زمان استقرار سامانه مذکور، دستگاه‌های اجرایی باید اطلاعات کارشناسان و مدیران مذکور را به طرق مقتضی ثبت و به‌روزرسانی کرده و اطلاعات آن‌ها را در قالب لوح فشرده به صورت اکسل به سازمان اعلام نمایند.

علاءالدین رفیع زاده

