

## شاخصهای انتخاب مدیران

معیار	شاخص	ابزار سنجش	امتیاز شاخص	سقف امتیاز	(توسط کمیته مرکزی تکمیل گردد) امتیاز ستاد بزرگداشت	(توسط مدیر تکمیل گردد) امتیاز مدیر	(توسط فرد متقاضی تکمیل گردد) امتیاز خودارزیابی
ارزش ها	۱- رعایت و گسترش ارزشهای اسلامی در محیط کار ۲- مشارکت موثر در موقعیت های بحرانی مانند جنگ، زلزله و سیل ۳- ایثار و فداکاری در راه آرمان های انقلاب اسلامی ۴- پابندی به اصول و ارزش های اسلامی در سازمان ۵- عمل به واجبات و پرهیز از محرمات ۶- شرکت در مراسم عبادی، سیاسی ۷- مشارکت موثر در فعالیت هایی مانند بسیج، دارالقرآن، سواد آموزی، انتخابات و....	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی مدارک گواهینامه ها و ... گزارشهای مربوط</li> <li>• نظرخواهی از مسئول مافوق و همکاران و مراجع ذیربط</li> <li>• بررسی سوابق پرسنلی</li> </ul>	۲ ۲ ۲ ۲ ۲ ۲	۱۴			
	۸- انجام امور محوله با کیفیت مناسب ۹- ارائه خدمت به بهترین وجه یعنی خوب، دقیق، کامل و بی نقص بدون نظارت مافوق ۱۰- بکارگیری مهارت و نشان دادن کوشش، تلاش و پشتکار همراه با بیطرفی و خودداری از غرض ورزی ۱۱- ارائه مودبانه خدمت به ارباب رجوع و تکریم آنان ۱۲- خودداری و ممانعت از خسارت ها و سوء استفاده ها ۱۳- رعایت حقوق، وظایف و خواسته های مشروع دیگران و ارائه همکاری های لازم تا حد ممکن ۱۴- انجام وظایف شغلی محوله در خارج از اوقات اداری در موارد لزوم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی سوابق پرسنلی</li> <li>• نظرخواهی از مسئول مافوق، همکاران، مرئوسان، مراجعان</li> <li>• و مراجع ذیربط</li> <li>• مشاهده مستقیم رفتار و کردار</li> </ul>	۲ ۲ ۲ ۲ ۲ ۲	۱۴			
	۱۵- رعایت کامل قوانین، مقررات و سلسله مراتب اداری ۱۶- حضور به موقع طبق مقررات محیط کار ۱۷- رعایت حقوق، موقعیت و مسئولیت دیگران ۱۸- حضور به موقع در جلسات و انجام به موقع وظایف ۱۹- تشویق و ترغیب دیگران به رعایت نظم و ترتیب، ضوابط و مقررات اداری و رفتار اجتماعی ۲۰- صرفه جویی در استفاده از بیت المال برای انجام وظایف اداری ۲۱- مقابله با اسراف و تبذیر ۲۲- رعایت استفاده از امکانات اقتصادی در محیط کار	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی سوابق پرسنلی</li> <li>• نظرخواهی از مسئول مافوق، همکاران و معاشران</li> <li>• مشاهده مستقیم رفتار و کردار</li> <li>• گزارش دفاتر و سامانه حضور و غیاب</li> </ul>	۲ ۲ ۲ ۲ ۲ ۲ ۲ ۲	۱۶			

			۱۶	۲ ۲ ۲ ۲ ۲ ۲ ۲ ۲ ۲ ۲	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی سوابق پرسنلی</li> <li>• بررسی سوابق تحصیلی و تجربی</li> <li>• بررسی مقالات و آثار</li> <li>• بررسی گواهی تدریس</li> <li>• بررسی دوره آموزشی گذرانده شده</li> <li>• نظرخواهی از مسئول مافوق، همکاران و مرئوسان</li> <li>• بررسی نتایج فرمهای ارزشیابی</li> </ul>	<p>۲۳- دارا بودن تحصیلات دانشگاهی و یا تجربه مفید و نسبتاً طولانی در زمینه های خاص</p> <p>۲۴- صاحب نظر در حوزه ای خاص از مسائل اداری</p> <p>۲۵- توانایی تشخیص و تحلیل معضلات مربوط به فعالیت های شغلی و ریشه یابی آنها و ارائه راه حل های مفید و پایدار (مهارت حل مسئله)</p> <p>۲۶- مهارت در تدریس و آموزش به همکاران</p> <p>۲۷- توانایی هدایت و راهنمایی سایر کارکنان در زمینه شغلی مربوطه</p> <p>۲۸- توانایی انجام کار با سهولت، دقت و صحت فوق العاده</p> <p>۲۹- تالیف یا ترجمه مقالات تخصصی و کتاب در زمینه شغلی</p> <p>۳۰- دریافت گواهینامه های تخصصی و مهارت شغلی</p>	مهارت و تخصص
			۱۶	۲ ۲ ۲ ۲ ۲ ۲ ۲ ۲	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی سوابق پرسنلی</li> <li>• نظرخواهی از مسئول مافوق، همکاران و مرئوسان</li> <li>• نظرخواهی از مراجعان</li> <li>• نظرخواهی از پرسنل واحدهای دستگاه ذیربط</li> <li>• تقدیرنامه های مرتبط با طرح تکریم</li> </ul>	<p>۳۱- برخورداری از حسن معاشرت و سعه صدر در ارتباط با همکاران</p> <p>۳۲- برخورداری از اخلاق اسلامی و اداری در ارتباط با ارباب رجوع</p> <p>۳۳- تلاش در نیکوکاری های اجتماعی</p> <p>۳۴- اشتها به امانت داری</p> <p>۳۵- اشتها به درستی و صداقت</p> <p>۳۶- اشتها به حسن نیت</p> <p>۳۷- اشتها به خیرخواهی و کمک به دیگران</p> <p>۳۸- تلاش در جهت حل مشکلات فردی و اجتماعی همکاران</p>	حسن شهرت
			۱۴	۲ ۲ ۲ ۲ ۲ ۲ ۲ ۲	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی سوابق پرسنلی</li> <li>• بررسی طرحها و پیشنهادهای ارائه شده</li> <li>• بررسی آثار مکتوب، مصنوعی و ابداعی</li> <li>• نظرخواهی از مسئول مافوق، همکاران</li> <li>• بررسی نمونه هایی از آثار هنری، ابتکارات، اختراعات و ...</li> </ul>	<p>۳۹- ارائه شیوه های سهل الوصول برای رسیدن به اهداف سازمانی</p> <p>۴۰- اختراع، اکتشاف یا نوآوری جهت ارتقاء کارآرایی سازمان</p> <p>۴۱- خلق اثر هنری یا ارائه کار ابتکاری در زمینه فعالیت های شغلی</p> <p>۴۲- ارائه روش ها و راه حل های گوناگون برای حل مشکلات شغلی</p> <p>۴۳- ارائه پیشنهادات موثر و تصویب آن در شورای پذیرش و بررسی پیشنهادات</p> <p>۴۴- نوآوری در انجام وظایف محوله</p> <p>۴۵- ارائه طرحهای جدید و مفید در زمینه شغلی</p>	نوآوری و خلاقیت

			۱۰	۲ ۲ ۲ ۲ ۲	<ul style="list-style-type: none"> <li>۴۶- ارایه طرح یا پیشنهادی که موجب افزایش بهره وری همکاران و یاسازمان و کاهش هزینه های مربوطه گردد.</li> <li>۴۷- ارایه طرح یا پیشنهادی که موجب افزایش رضایت شغلی، تقویت روحیه همکاران و افزایش انگیزش به کار گردد.</li> <li>۴۸- اصلاح روشهای کار، قوانین و مقررات و یا ساختار سازمانی به منظور افزایش بهره وری</li> <li>۴۹- تلاش در افزایش تولید یا خدمت درمقایسه با واحد سازمانی مشابه</li> <li>۵۰- صرفه جویی و پایین آوردن هزینه های مختلف برای انجام کار مشابه</li> </ul>	بهره‌وری ارتقای
			۸	۲ ۲ ۲ ۲	<ul style="list-style-type: none"> <li>۵۱- *تشکیل گروههای کاری در ارتباط با فعالیتهای واحد تحت سرپرستی</li> <li>۵۲- دارا بودن روحیه مشارکت پذیری و مشارکت جویی</li> <li>۵۳- مشورت با همکاران در اخذ تصمیمات و فعالیتهای واحد تحت سرپرستی</li> <li>۵۴- ** تفویض اختیار به کارکنان در خصوص فعالیتهای واحد تحت سرپرستی</li> </ul>	مشارکت کارکنان در
			۱۲	۲ ۲ ۲ ۲ ۲ ۲ ۲	<ul style="list-style-type: none"> <li>بررسی نحوه ارزشیابی سالانه کارکنان</li> <li>*گزارشات ارزیابی و پایش بر اساس شاخصهای عملکردی تدوین شده</li> <li>** نیازسنجی آموزشی</li> <li>***ارائه معرفینامه های دوره های آموزشی و ابلاغ انتصابات</li> <li>****مستندات مربوطه به ارائه بازخورد به کارکنان</li> <li>***** شاخصهای عملکردی کارکنان واحد</li> <li>***** ارائه شاخصهای مربوط به پرداخت مبتنی بر عملکرد</li> </ul>	توجه به عملکرد کارکنان و افزایش کارایی واحد
			۳۰	۳۰	<ul style="list-style-type: none"> <li>مطابق با جدول ویژگی های عمومی مدیریتی توضیح داده شود سپس امتیازدهی صورت گیرد.</li> </ul>	عمومی
			۱۵۰	۱۵۰	جمع	

جدول ویژگی های عمومی مدیریتی

امتیاز ستاد بزرگداشت (توسط کمیته مرکزی تکمیل گردد)	امتیاز مدیر (توسط مدیر تکمیل گردد)	امتیاز خودارزیابی (توسط فرد متقاضی تکمیل گردد)	سقف امتیاز	امتیاز شاخص	ابزار سنجش	شاخص	معیار	وظایف عمومی
			۲	۱ ۱ ۱	<ul style="list-style-type: none"> <li>بررسی برنامه استراتژیک و برنامه عملیاتی واحد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تجزیه و تحلیل وضع موجود</li> <li>هدف گذاری و تدوین استراتژی</li> <li>نحوه اجراء، استقرار و ارزیابی برنامه (برنامه عملیاتی)</li> </ul>	۶۱ توانایی برنامه ریزی	
			۲	۱ ۱ ۱	<ul style="list-style-type: none"> <li>شرح وظایف افراد و واحد</li> <li>ابلاغ پرسنل واحد</li> <li>مستندات مربوط به ایجاد پست یا واحد جدید</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شناسایی و وظایف و فعالیت های اصلی و تقسیم</li> <li>وظایف و توزیع متناسب کار در حوزه فعالیت</li> <li>تعیین اختیار و مسئولیت واحدها و افراد</li> <li>توانایی در مهندسی مجدد ساختار سازمانی</li> </ul>	۶۲ توانایی سازماندهی	
			۳	۱ ۱ ۱	<ul style="list-style-type: none"> <li>صدور بخشنامه ها و آیین نامه ها در خصوص مشارکت کارکنان</li> <li>مستندات مربوط به تشویق و تنبیه کارکنان واحد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توانایی ایجاد روابط عاطفی و انگیزشی مناسب در سطوح مختلف فعالیت</li> <li>بکارگیری سبک مناسب رهبری برای کارکنان (مدیریت اقتضایی)</li> <li>استفاده مناسب از ساز و کارهای تشویقی و تنبیهی</li> </ul>	۶۳ توانایی رهبری	
			۲	۱ ۱ ۱	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود شاخصهای ارزیابی عملکرد واحد</li> <li>مستندات مربوط به پایش</li> <li>مستندات مربوط به اقدامات اصلاحی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کنترل نقاط استراتژیک سازمان و تعیین معیارها، شاخص ها و استانداردهای کنترل</li> <li>توانایی اندازه گیری یا سنجش عملکرد و تشخیص انحرافات احتمالی از برنامه</li> <li>بکارگیری اقدامات اصلاحی برای کاهش انحرافات از برنامه</li> </ul>	۶۴ توانایی کنترل و ارزیابی	
			۲	۱ ۱ ۱	<ul style="list-style-type: none"> <li>تایید مدیر واحد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دارا بودن توانایی برقراری ارتباط با دیگران (مهارت های کلامی و نوشتاری) اعم از درون و برون سازمان</li> <li>توانایی تبدیل مفهوم ذهنی پیام به مفهوم عینی (قدرت تفهیم)</li> <li>توانایی دادن بازخورد برای ارتباط در سازمان</li> </ul>	۶۵ نقش ارتباطی	

نقش های مدیریتی

			۳	۱	داشتن برنامه مدون در اخذ اطلاعات از سامانه های مدیریت اطلاعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توانایی جمع آوری و دریافت و پردازش اطلاعات</li> <li>• توانایی توزیع مناسب اطلاعات در سازمان</li> <li>• بهره گیری از فن آوری اطلاعات و سیستم های اطلاعات مدیریت</li> </ul>	۶۶ نقش اطلاعاتی	مهارت های مدیریتی
			۳	۱	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تایید مدیر واحد</li> <li>• گواهی های مرتبط در خصوص مدیریت تعارض، مدیریت بحران، سیستم های اطلاعات مدیریت، کارایی، بهره وری، بودجه بندی و ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخصیص بهینه منابع به فعالیت ها (مدیریت منابع)</li> <li>• حل مسائل، مشکلات و تنش های سازمانی (مدیریت تعارض و بحران)</li> <li>• مبتنی سازی نظام تصمیم گیری بر مبنای اطلاعات (استفاده از سیستمهای حمایت از تصمیم گیری)</li> </ul>	۶۷ نقش تصمیم گیری	
			۳	۱	<ul style="list-style-type: none"> <li>• گواهیهای آموزشی مرتبط با دوره های شناخت و حل مسئله</li> <li>• برنامه ریزی استراتژیک</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توانایی تشخیص پیچیدگی و تغییرات محیطی و لحاظ آثار آن بر عملیات سازمان</li> <li>• توانایی شناخت و تحلیل مسئله</li> <li>• توانایی ارائه راه حل های بهینه و مشخص پس از بررسی و ارزیابی راه های گوناگون (مهارت حل مسئله)</li> </ul>	۶۸ مهارت ادراکی	
			۳	۱	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تهیه پروفایل رفتاری کارکنان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توانایی در شناخت الگوهای غالب رفتاری کارکنان</li> <li>• توانایی کنترل، اصلاح و بهبود رفتار کارکنان</li> <li>• توسعه منابع انسانی (چرخش مشاغل، توسعه و غنی سازی شغلی)</li> </ul>	۶۹ مهارت انسانی	
			۳	۰.۵	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فرآیندهای شناسایی شده و ارتقاء یافته</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسلط بر فرآیندهای کاری</li> <li>• مدیریت بهبود روشهای انجام کار</li> <li>• توانایی استفاده از آموزشها و تجربیات و مستندسازی آنها و تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده</li> <li>• مدیریت بهینه منابع فیزیکی و تجهیزاتی</li> <li>• استفاده از فناوریهای نوین و نرم افزارهای کاربردی در انجام وظایف محوله</li> <li>• مهارت مدیریت زمان</li> </ul>	۷۰ مهارت فنی	
			۰.۵	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مستندات مربوط به مستند سازی</li> </ul>				
			۰.۵	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تجربیات</li> </ul>				
			۰.۵	<ul style="list-style-type: none"> <li>• گواهینامه های ICXL و نرم افزارهای کاربردی</li> </ul>				
			۰.۵	<ul style="list-style-type: none"> <li>• گواهی های آموزشی مرتبط با مدیریت زمان</li> </ul>				
			۳۰	۳۰	جمع			

توجه:

کارکنان اینترگر (رزمنده، آزاده، جانباز) علاوه بر شاخصهای اعلام شده از ۱۰ امتیاز مربوط به اینترگری نیز برخوردار خواهند شد.