گزارش ۱:

خلاصه اقدامات فرایندی

استقرار نظام شایستگی در نظام اداری

تهیه شده در معاونت آموزشی

۱۳۹۹

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

خلاصه فرآیند استقرار نظام شایستگی در نظام اداری

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

مسئله‌شناسی

مسئله اصلی: بهره‌وری در نظام اداری، تصمیم سازی، اجرای برنامه‌ها و نظارت بر آن‌ها در سطح مطلوب قرار ندارد.

تحلیل مسئله: نظام اداری، مجری مجموعه ماموریت‌های حاکمیت و خدماتی است که در قانون اساسی معین شده است؛ در صورتی که این وظایف صحیح انجام شود موجب رضایت‌مندی مردم شده و در نهایت رفاه و آسایش عمومی را به‌دنبال خواهد داشت و اگر در ارایه این ماموریت‌ها کوتاهی شود؛ منجر به نارضایتی و کاهش سرمایه اجتماعی می‌شود.

نظام اداری بر سرمایه‌های انسانی خود اتکا دارد و نیروی انسانی در جهان دانش‌بنیان امروز سرمنشأ کارآمدی و تولید ارزش افزوده است. دولت یازدهم و دوازدهم با شعار فراجناحی بودن تشکیل و کوشید برمبنای شایستگی و تناسب افراد برای فعالیت در فضای سیاسی، اجتماعی و اقتصادی امروز جامعه ایران و قابلیت آن‌ها برای پاسخگویی به مطالبات مردم، افراد را در همه سطوح برگزیند. استفاده حداکثری از کارشناسان، خبرگان، نخبگان، مدیران مجرب به‌عنوان سرمایه‌های کشور از دغدغه‌های دولت در طول هفت سال گذشته بوده است. توانمندسازی، ارتقای آموزش، استفاده حداکثری از ظرفیت نخبگانی، بهبود کیفیت زندگی و ایجاد محیط‌های اداری فعال و بانشاط از جمله اولویت‌های دولت می باشد.

به دلیل ناکارآمدی‌های مدیریتی؛ برنامه‌های تحول نظام اداری و ارتقا بهره‌وری با موفقیت همراه نبوده است. لذا تحول در نظام انتخاب مدیران، آموزش و توانمندسازی آنان، تلاش مستمر در جهت حل مسائل و ایجاد نوعی فهم مشترک از مسائل و چشم‌انداز کشور در بین مدیران کشور ضروری است. یکی از مهم‌ترین دلایل منبعث از مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در خصوص پایین بودن سطح بهره‌وری در نظام اداری؛ آن است که تصمیم-گیری و تصمیم‌سازی در نظام اداری بهینه و کارآمد نیست. راهکار پیشنهادی در جهت فایق آمدن بر این مسئله عدم انتخاب و انتصاب مدیران مبتنی بر سلایق شخصی و استقرار نظام شایسته‌سالاری است. یکی از مواردی که همواره محل مباحثه و اختلاف‌نظر و حتی ابهام بوده، مدل و معیارهای انتخاب مدیران در نظام اداری در سطوح مختلف است. همواره انتقاداتی همچون برخورد سلیقه‌ای، عدم ثبات مدیران، حلقه بسته مدیران، بالابودن میانگین سن مدیران، فرصت ندادن به مدیران جوان، نادیده انگاشتن توانمندی‌ها و قابلیت‌های زنان به همراه داشته است. به‌طور کلی در سطح کلان همواره به لزوم شایستگی محوری تاکید شده است، اما اقدام عملی و سیستماتیک در این حوزه صورت نگرفته بود. برای این مهم لازم بود تا یک نظام پایدار، حرفه‌ای و به دور از رفتارهای سیاسی مبتنی بر اسناد بالادستی نظام اداری طراحی و اجرا شود.

اسناد بالادستی

الف. سیاست‌های ابلاغی نظام اداری

بالاترین سند بالادستی نظام اداری، سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری است که طبق بند چهار این سیاست‌ها در نصب و ارتقای مدیران دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی مورد تاکید قرار گرفته است. نظام شایستگی مجموعه‌ای پیچیده از سازوکارهایی است که می‌بایست طی فرایندی بلندمدت، علمی و سنجیده در نهادها و سازمان‌ها استقرار یابد و لازمه آن تغییرات نگرشی، قانونی و ساختاری است. بند چهار سیاست‌های ابلاغی نظام اداری مبنای محوری برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی و نظام انتخاب و انتصاب مدیران قرار گرفته است.

ب. قانون مدیریت خدمات کشوری

در فصل هشتم (انتصاب و ارتقای شغلی) و نهم (توانمندسازی کارکنان) قانون مدیریت خدمات کشور بر لزوم استقرار نظام شایستگی‌محور در نظام اداری تاکید شده است. در ماده ۵۳ قانون مذکور عنوان شده است در انتصاب و ارتقای شغلی کارمندان بایستی احراز شایستگی‌های لازم صورت گیرد. همچنین جهت استقرار نظام شایستگی محور سیستم آموزشی جهت توسعه دانش، مهارت و نگرش و بانک اطلاعات مدیران در دستگاه‌های اجرایی تشکیل شود.

ج. نقشه راه اصلاح نظام اداری

دولت در ابلاغ نقشه اصلاح نظام اداری گام مهمی در راستای پیاده‌سازی نظام شایستگی‌محور برداشته است. در بند چهارم نقشه راه اصلاح نظام اداری با موضوع استراتژیک مدیران بر دو محور اساسی تاکید وجود دارد:

۱. طراحی مدل شایستگی و نظام انتخاب و انتصاب مدیران؛ مدل شایستگی شامل مجموعه عواملی است که موجب عملکرد موفقیت‌آمیز یک فرد در جایگاه شغلی می‌شود. این مدل می‌تواند در دو سطح عمومی (برای کلیه دستگاه‌ها) و اختصاصی (ویژه هر دستگاه) تعریف شود که مدل عمومی آن از سوی سازمان اداری و استخدامی کشور طراحی و به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ شد.

۲. طراحی و استقرار نظام جانشین‌پروری، آموزش و توسعه مدیران؛ لازمه تحول در نظام اداری تزریق ظرفیت‌های انسانی به نظام اداری است. بدین‌منظور بایستی آماده‌سازی نیروها جهت برعهده گرفتن مسئولیت به‌طور نظام-مند تعریف و مستقر شود.

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

برنامه عملیاتی

الف. برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی:

از سوی شورای عالی اداری برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی به تصویب رسید. این برنامه با هدف ارتقای شایستگی‌های مدیران از طریق:

۱. ایجاد بستر مناسب برای تحقق اصل دانش‌گرایی، شایسته سالاری و حرفه‌گرایی؛

۲. فراهم نمودن ساز وکارهای مناسب برای شناسایی و توسعه ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارمندان مستعد احراز پست‌های مدیریت حرفه‌ای؛

۳. افزایش انگیزه کارشناسان و کارمندان توانمند از طریق ایجاد فضای رقابتی و عادلانه در انتخاب و انتصاب به پست‌های مدیریت حرفه‌ای آغاز شد.

این برنامه بستر اجرای ارزیابی شایستگی‌های مدیران، نظام آموزشی مبتنی بر شایستگی و بانک اطلاعات مدیران را فراهم نمود.

ب. طراحی و استقرار نظام انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای:

گام مهم و اساسی در استقرار نظام شایستگی‌محور طراحی و استقرار نظام انتخاب و انتصاب مدیران بود. در این مدل به موارد مهم اساسی زیر تاکید شده است:

۱. احراز گواهینامه شایستگی‌های مدیریتی

۲. گذراندن دوره‌های آموزشی و توسعه مدیریتی

۳. داشتن حداقل سابقه مدیریتی برای انتصاب سطوح مدیریتی عملیاتی؛ پایه؛ میانی و ارشد

۴. کسب حداقل ۸۵ درصد کل امتیاز ارزیابی عملکرد در دو سال منتهی به انتصاب

اقدامات اجرایی

الف. کانون‌های ارزیابی شایستگی‌های مدیران

بنابر متون علمی کانون ارزیابی معتبرترین ابزار برای پیش‌بینی عملکرد افراد در آینده است. کانون ارزیابی شایستگی‌ها یک فرآیند شبیه‌سازی شده است که افراد در موقعیت‌های کاری قرار می‌گیرند تا شایستگی‌های آن‌ها مورد سنجش قرار گیرد. مبنای این ارزیابی مدل شایستگی‌هاست. مدل شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای دولت در چهار سطح پایه، میانی و ارشد به صورت زیر تعریف شده است.

سطح اول: مدیران عملیاتی

• شایستگی‌های تعهد و تعلق سازمانی، هدف‌گرایی و هدایت عملکرد، مهارت‌های ارتباطی، مسئولیت‌پذیری (الزامی)

• شایستگی‌های نظارت و کنترل، تفکر تحلیلی و حل مسئله، تیم و شبکه‌سازی و همت و سخت‌کوشی (تکمیلی)

سطح دوم: مدیران پایه

•شایستگی‌های تعهد و تعلق سازمانی، مسئولیت‌پذیری، هدف‌گرایی و هدایت عملکرد، تفکر تحلیلی و حل مسئله؛ تیم و شبکه‌سازی (الزامی)

• شایستگی‌های همت و سخت‌کوشی، مهارت‌های ارتباطی، کل‌نگری و نگرش فرآیندی، برنامه‌ریزی و هماهنگی (تکمیلی)

سطح سوم: مدیران میانی

•شایستگی‌های مهارت‌های ارتباطی، نظارت و کنترل (الزامی)

•شایستگی‌های صبر و بردباری، نوجویی و تفکر خلاق، پاسخگویی (تکمیلی)

سطح چهارم: مدیران ارشد

•شایستگی تفکر راهبردی و آینده‌نگری (الزامی)

•شایستگی متقاعدسازی و انعطاف‌پذیری (تکمیلی)

در همین راستا بنابر مصوبه شورای عالی اداری از تاریخ ۰۱/۰۱/ ۹۷ برای هرگونه انتخاب، انتصاب و ارتقای مدیران در سطوح عملیاتی، پایه، میانی و ارشد لازم است تا افراد وارد کانون‌های ارزیابی مدیران شده و گواهینامه شایستگی‌های سطح مورد تقاضا را کسب کنند.

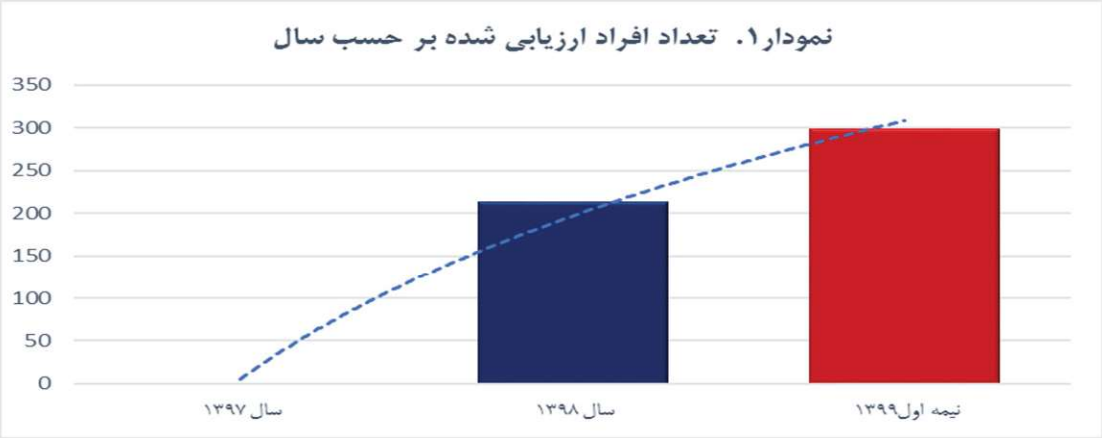
-گزارش اجرای کانون ارزیابی در مرکز آموزش مدیریت دولتی

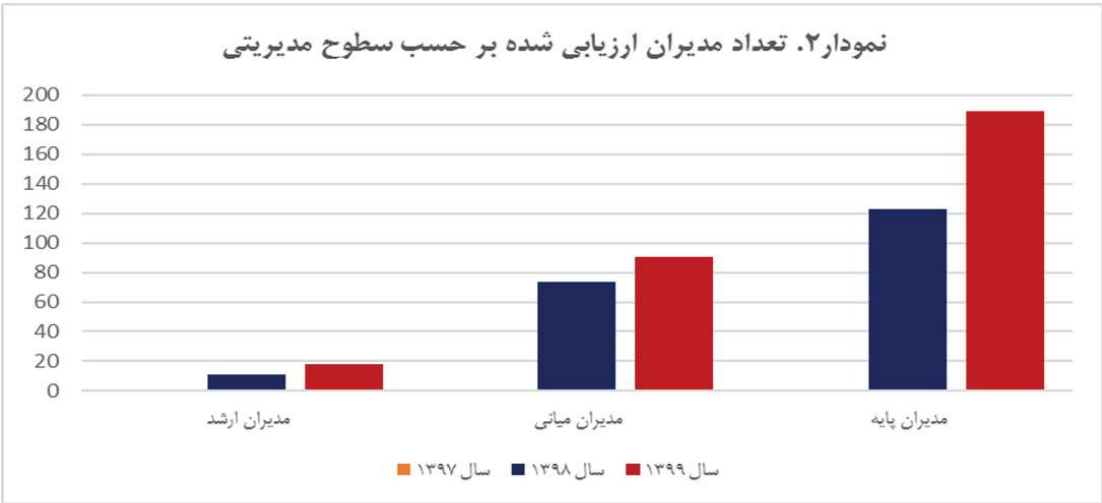
مرکز آموزش مدیریت دولتی در راستای همراه‌سازی و ارائه استانداردهای اجرای کانون‌های ارزیابی، سعی داشته است ابتدا نظام شایستگی را در مجموعه خود استقرار سازد؛ از طرفی هم آماده ارائه خدمات در زمینه پیاده‌سازی کانون‌های ارزیابی بوده است. کانون ارزیابی مدیران ابتدا برای حدود ۴۰۰ نفر از مدیران وزراتخانه‌های مختلف به‌طور پایلوت اجرا شد و بدین‌وسیله مدل شایستگی مدیران حرفه‌ای دولت و ماتریس شایستگی- ابزار طراحی شد. در سال ۱۳۹۸، ۲۱۳ نفر از مدیران از ۹ دستگاه اجرایی و همچنین در نیمه اول سال ۱۳۹۹، ۲۹۸ نفر از مدیران ۲۰ دستگاه اجرایی مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. خوشبختانه استقبال دستگاه‌های اجرایی به‌ویژه استان‌های مختلف نشان‌دهنده تسری نظام شایستگی به‌طور گسترده در نظام اداری است.

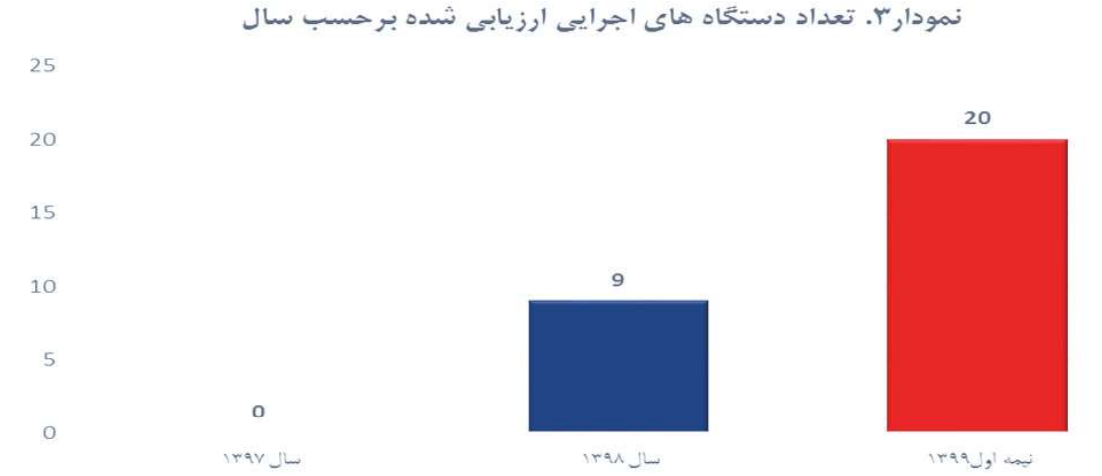
[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

سال	مجموع (نفر)	پایه	میانی	ارشد
۱۳۹۷	-	-	-	-
۱۳۹۸	۲۱۳	۱۲۳	۷۴	۱۱
نیمه اول سال ۱۳۹۹	۲۹۸	۱۸۹	۹۱	۱۸

جدول ۱. تعداد مدیران ارزیابی شده در سه سال اخیر



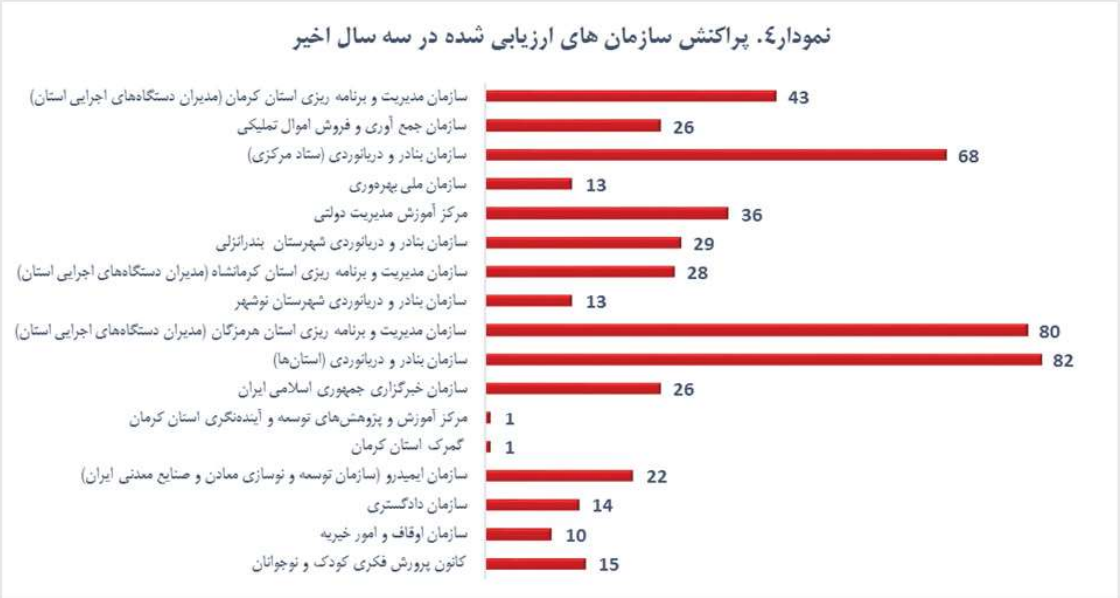




[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

ردیف	نام سازمان	مجموع تعداد افراد ارزیابی شده
۱	کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان	۱۵
۲	سازمان اوقاف و امور خیریه	۱۰
۳	وزارت دادگستری	۱۴
۴	سازمان ایمیدرو (سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران)	۲۲
۵	سازمان گمرک استان کرمان	۱
۶	مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری استان کرمان	۱
۷	سازمان خبرگزاری جمهوری اسلامی ایران	۲۶
۸	سازمان بنادر و دریانوردی (استان‌ها)	۸۲
۹	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان هرمزگان (مدیران دستگاه‌های اجرایی استان)	۸۰
۱۰	سازمان بنادر و دریانوردی شهرستان نوشهر	۱۳
۱۱	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان کرمانشاه (مدیران دستگاه‌های اجرایی استان)	۲۸
۱۲	سازمان بنادر و دریانوردی شهرستان بندرانزلی	۲۹
۱۳	مرکز آموزش مدیریت دولتی	۳۶
۱۴	سازمان ملی بهره‌وری	۱۳
۱۵	سازمان بنادر و دریانوردی (ستاد مرکزی)	۶۸
۱۶	سازمان جمع‌آوری و فروش اموال تملیکی	۲۶
۱۷	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان کرمان (مدیران دستگاه‌های اجرایی استان)	۴۳

جدول ۲. پراکنش سازمان‌های ارزیابی شده در سه سال اخیر



[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

ب. دوره‌های تربیت ارزیاب حرفه‌ای

تربیت نیروی انسانی و ارزیابان آموزش‌دیده در راستای استقرار کانون ارزیابی شایستگی‌های مدیران در دستگاه‌های اجرایی و تضمین کیفیت این برنامه گامی بسیار مهم و اساسی بود. مرکز آموزش مدیریت دولتی به‌عنوان متولی اجرای این برنامه شروع به برگزاری دوره‌های تربیت ارزیاب حرفه‌ای نمود.

دوره‌های تربیت ارزیاب حرفه‌ای شایستگی‌ها در دولت شامل دو سطح عمومی و تخصصی است.

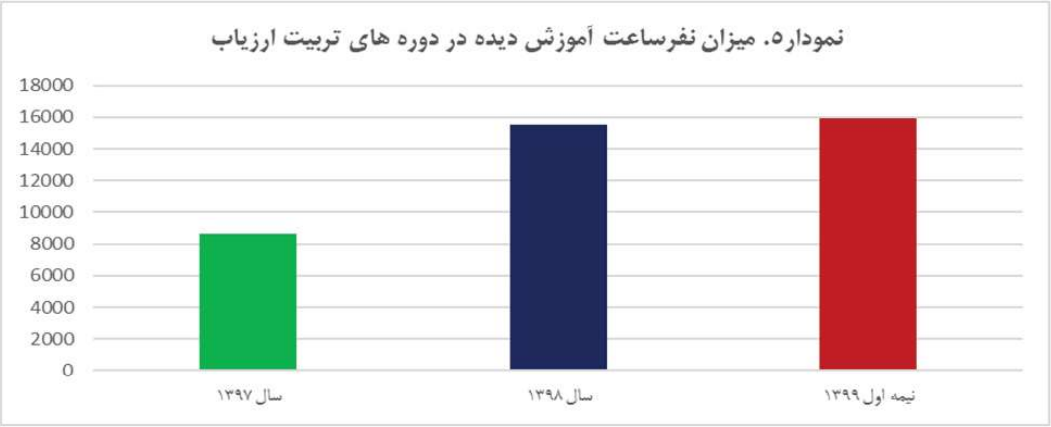
الف. هدف از مباحث عمومی این دوره آشنایی با اسناد بالادستی و دستورالعمل‌های کانون ارزیابی و توسعه است که شامل عناوینی همچون سیاست‌های کلی نظام اداری، کلیات قانون مدیریت خدمات کشوری، نقشه راه اصلاح نظام اداری و طبقه‌بندی مشاغل دولتی، برنامه تربیت مدیران آینده، دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران و دستورالعمل نحوه پیاده‌سازی کانون‌های ارزیابی و توسعه است.

ب. عناوین آموزشی تخصصی شامل آشنایی با کانون‌های ارزیابی و توسعه، مدل شایستگی عمومی دولت، اصول مشاهده، ثبت و طبقه‌بندی ارزشیابی، ابزارهای تمرینی و غیرتمرینی در کانون‌های ارزیابی و نحوه جمع‌بندی گزارش و بازخورد می‌باشد که در بخش آموزش‌های تخصصی تلاش شده است تا با اجرای ابزارها در محیط شبیه‌سازی شده؛ مهارت‌های ارزیابان در محیط واقعی توسعه یابد.

در این دوره علاوه بر ارائه مباحث تئوری و عملی کانون‌های ارزیابی توسط اساتید خبره، اجرای عملی، کاربردی و مهارتی دوره آموزشی و شرکت در دوره کارورزی مورد تاکید قرار گرفته است.

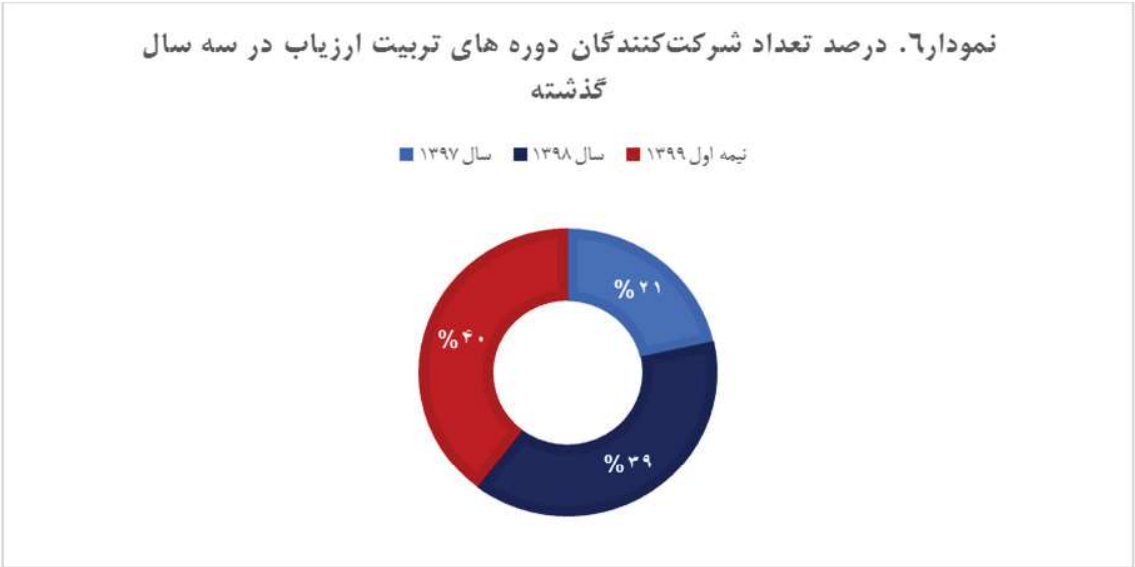
سال	تعداد دوره	تعداد شرکت‌کنندگان (نفر)	نفر- ساعت
۱۳۹۷	۵	۱۲۰	۸,۶۴۰
۱۳۹۸	۱۳	۲۱۶	۱۵,۵۵۲
نیمه اول ۱۳۹۹	۱۳	۲۲۱	۱۵,۹۱۲
مجموع	۳۱	۵۵۷	۴۰,۱۴۰

جدول شماره ۳. گزارش دوره‌های تربیت ارزیاب حرفه‌ای شایستگی‌های مدیران

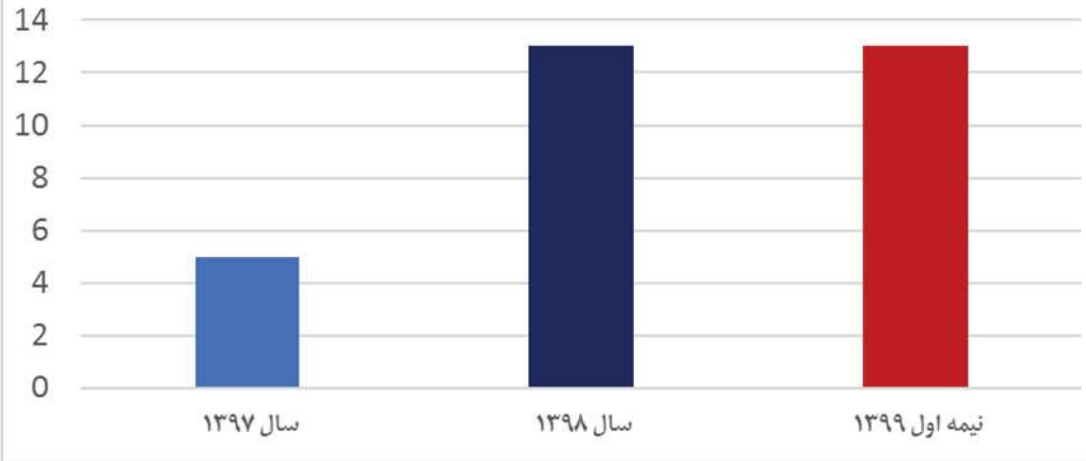


[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

نمودار۶. درصد تعداد شرکت‌کنندگان دوره های تربیت ارزیاب در سه سال گذشته



نمودار۷. تعداد دوره های برگزار شده تربیت ارزیاب در سه سال گذشته



گزارش برگزاری دوره‌های تربیت ارزیاب حرفه‌ای مرکز آموزش مدیریت دولتی در سال ۱۳۹۷

ماه	تعداد دوره	تعداد	نفر ساعت	سازمان‌های مشارکت کننده
دی	۵	۱۲۰	۸،۶۴۰	سازمان ثبت احوال، دانشگاه آزاد قزوین، مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری استان‌ها، سازمان برنامه و بودجه، مرکز آموزش مدیریت دولتی؛

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

گزارش برگزاری دوره‌های تربیت ارزیاب حرفه‌ای در مرکز آموزش مدیریت دولتی در سال ۱۳۹۸

ماه	تعداد دوره	تعداد	نفر ساعت	سازمان‌های مشارکت کننده
مهر	۱	۱۳	۹۳۶	سازمان زندان‌ها و اقدامات تامینی و تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، شرکت کننده آزاد، سازمان حراست کل کشور؛
آبان	۱	۱۸	۱۲۹۶	سازمان تامین اجتماعی؛
آذر	۳	۴۶	۳۳۱۲	سازمان زندان‌ها و اقدامات تامینی و تربیتی، سازمان حراست کل، دانشگاه فرهنگیان، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان یزد و خراسان شمالی، سازمان تامین اجتماعی، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، معاونت بازرسی ارتش، دانشگاه آزاد اسلامی؛
دی	۴	۷۱	۵۱۱۲	سازمان زندان‌ها و اقدامات تامینی و تربیتی، وزارت نیرو، سازمان امور مالیاتی، شرکت مهندسی آب و فاضلاب، استانداری گیلان، ایمیدرو، فولاد مبارکه اصفهان، شهرداری تهران، سازمان حمل و نقل جاده‌ای، دانشگاه تهران، سازمان تامین اجتماعی، سازمان برنامه و بودجه، نهاد رهبری، سازمان اداری و استخدامی، سازمان حراست کل، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌های سیستان و بلوچستان، فارس، خراسان جنوبی، قم، کهگیلویه و بویر احمد و سمنان؛
بهمن	۴	۶۸	۴۸۹۶	بانک توسعه صادرات، سازمان بیمه سلامت، شرکت آب و فاضلاب، سازمان ملی استاندارد، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان مازندران، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان خراسان جنوبی، سازمان بهزیستی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شهرداری تهران، سازمان هواشناسی کشور، آموزشگاه آزاد فنی و حرفه‌ای؛

گزارش برگزاری دوره‌های تربیت ارزیاب حرفه‌ای در مرکز آموزش مدیریت دولتی در نیمه اول سال ۱۳۹۹

ماه	تعداد دوره	تعداد	نفر ساعت	سازمان‌های مشارکت کننده
اردیبهشت	۱	۱۹	۱,۳۶۸	گمرک جمهوری اسلامی ایران
خرداد	۲	۴۰	۲,۸۸۰	سازمان بیمه سلامت، دانشگاه امیرکبیر، موسسه معنا، دانشگاه آزاد اسلامی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، موسسه رهنما، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان لرستان، اداره کل امور اقتصاد و دارایی استان گیلان، اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی، اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان فارس، سازمان برنامه و بودجه
تیر	۴	۶۳	۴,۵۳۶	اعضای هیات علمی دانشگاه صنعتی امیرکبیر، سازمان برنامه و بودجه، اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان فارس، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان اصفهان، دانشگاه تبریز، سازمان هواشناسی، موسسه آموزش عالی امام جواد (ع)، سازمان تبلیغات اسلامی و بانک ملی ایران، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران، دانشگاه فرهنگیان، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشگاه الزهرا (س)، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان مرکزی، وزارت جهاد کشاورزی، وزارت ورزش و جوانان، دانشگاه تهران، سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران (ایمیدرو)، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران، مرکز آموزش پژوهش‌های‌آینده‌نگری آذربایجان شرقی، شرکت بال اندیشه سپاهان
مرداد	۲	۴۴	۳,۱۶۸	مرکز آموزش سازمان زندان‌های استان آذربایجان شرقی، وزارت آموزش و پرورش، شرکت آتی‌نگر، دانشگاه آزاد اسلامی، شرکت زیست پژوهان طبیعت، سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران (ایمیدرو)، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سازمان انرژی اتمی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان گیلان، دانشگاه علوم پزشکی استان گیلان، وزارت اقتصاد و دارایی استان گیلان، وزارت کار و رفاه اجتماعی استان گیلان
شهریور	۴	۵۵	۳,۹۶۰	مرکز آموزش مدیریت دولتی،دانشگاه امام جواد، صندوق پژوهش و فناوری استان یزد، دانشگاه آزاد اراک، راه‌آهن ایران، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران، موسسه بال اندیشه سپاهان، وزارت کار و رفاه اجتماعی، سازمان برنامه و بودجه، شهرداری تهران، دامپزشکی استان کرمانشاه، جهاد دانشگاهی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی همدان، شهرداری اراک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان مازندران، اداره تعاون و رفاه اجتماعی استان فارس، شرکت توسعه غرب، سازمان برنامه و بودجه کشور، وزارت کار، تعاون و رفاه اجتماعی.

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

ج. توسعه شایستگیهای مدیران

افراد متقاضی در کانونهای ارزیابی و توسعه در سه سطح ۱. صدور گواهینامه، ۲. صدور گواهینامه پس از گذراندن دوره‌های توسعه شایستگی و۳. عدم احراز شایستگی طبقهبندی میشوند.

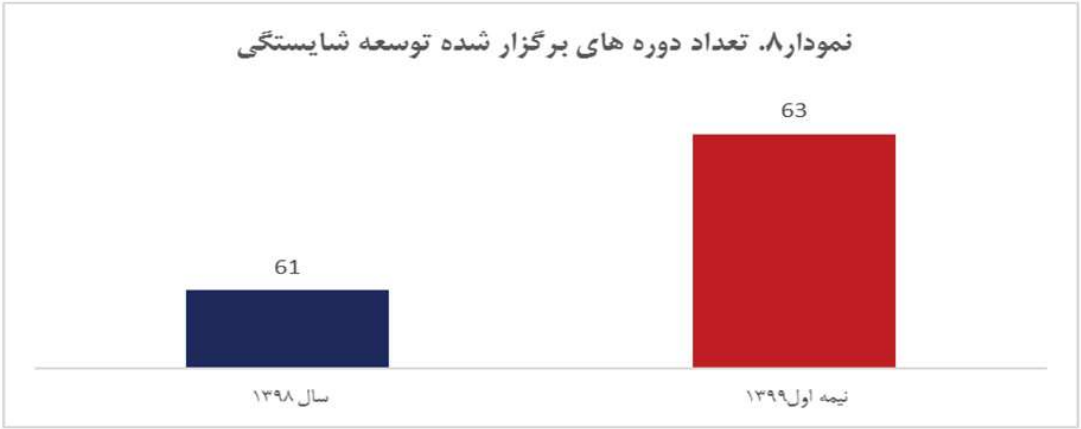
در ادامه زنجیره استقرار نظام شایستگی در دستگاههای اجرایی، افرادی که در کانونهای ارزیابی شایستگی نمره بین ۵۰ تا ۵۹ را کسب میکنند، باید در دورههای توسعه شایستگی شرکت کنند که یکی از نقاط عطف این برنامه تفکیک شایستگی سطوح مختلف به سرفصلهای آموزشی مهارتی برای توسعه شایستگیهای مذکور است.

گزارش برگزاری دوره های توسعه شایستگی در مرکز آموزش مدیریت دولتی

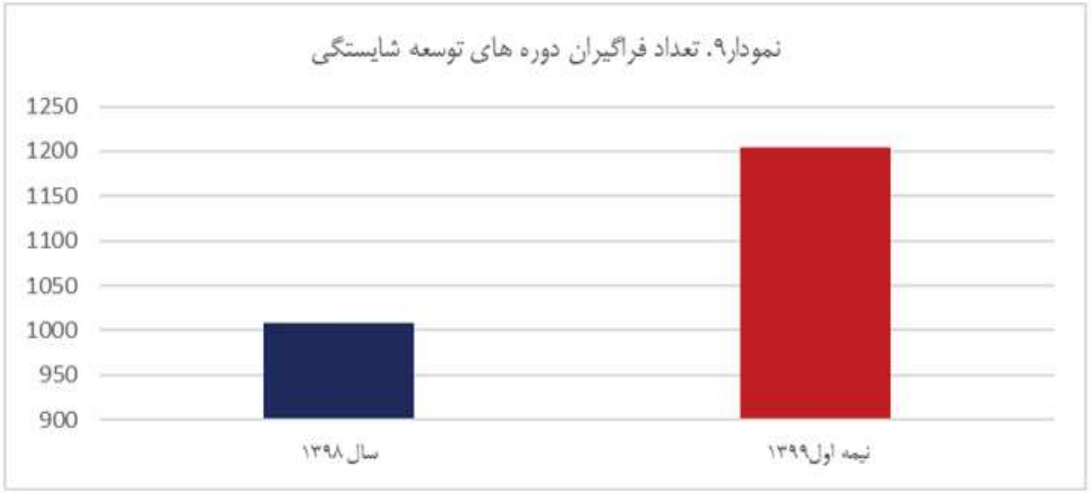
در این راستا مرکز آموزش مدیریت دولتی تلاش کرده است تا با برگزاری دورههای مهارتی، کاربردی و مسئلهمحور گامی مهم در مسیر توسعه شایستگی مدیران حرفهای بردارد. از ابتدای سال ۹۸ بنابر ماهیت دورههای توسعه شایستگی، این دورهها بهطور حضوری و کارگاهی برگزار میگردید، اما پس از شیوع بیماری کرونا، این دورهها در مرکز آموزش مدیریت دولتی بهصورت غیرحضوری در حال برگزاری است و خوشبختانه استقبال خوبی از سوی دستگاههای اجرایی در این زمینه نیز وجود دارد. در سال ۱۳۹۸ ، ۶۱ عنوان آموزشی با حضور ۵۰۴ فراگیر و در نیمه اول سال ۹۹ تاکنون ۶۳ عنوان آموزشی با حضور ۱۲۰۵ فراگیر در زمینه توسعه شایستگیها برگزار شده است. استقبال دستگاهها و افراد در حال گسترش بوده و مرکز آموزش مدیریت دولتی به‌عنوان مرجع اصلی توسعه شایستگی‌های مدیران حرفه ای کشور ایفای نقش مینماید.

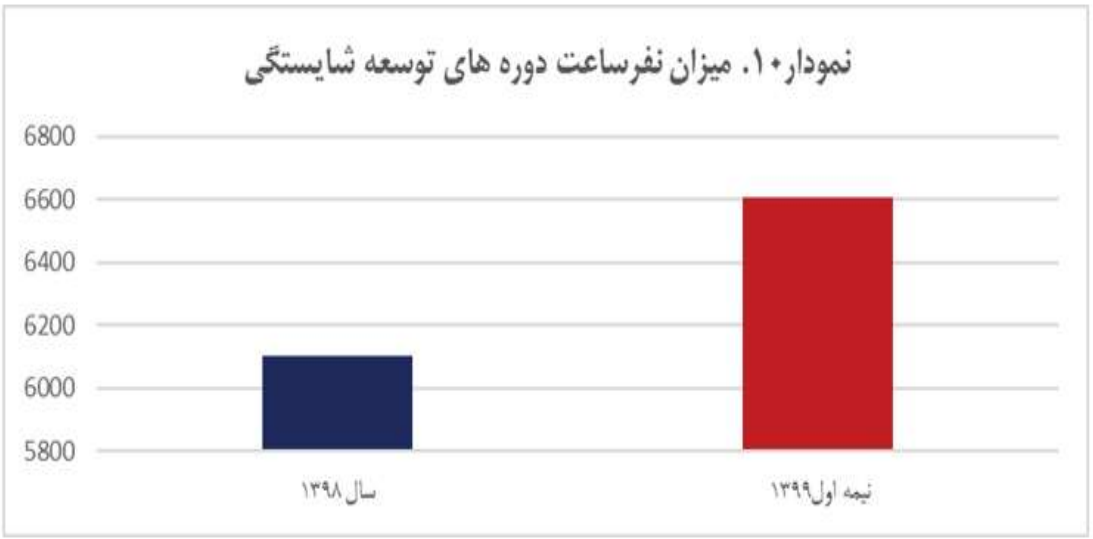
سال	تعداد شایستگی	تعداد دوره	تعداد نفرات	نفر-ساعت
۱۳۹۸	۲۰	۶۱	۱.۰۰۸	۶.۱۰۴
نیمه اول ۱۳۹۹	۱۴	۶۳	۱.۲۰۵	۶.۶۰۸
مجموع	۳۴	۱۲۴	۱.۲۱۳	۱۲.۷۱۲

جدول شماره ۴. گزارش دوره‌های توسعه شایستگی‌های مدیران در مرکز آموزش مدیریت دولتی



[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]





[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

گزارش دوره‌های توسعه شایستگی برگزار شده مرکز آموزش مدیریت دولتی در سال ۱۳۹۸

عنوان شایستگی	عنوان دوره	ساعت	تعداد	نفرساعت
تیم و شبکه‌سازی	شبکه‌سازی	۴	۹	۳۶
تفکر تحلیلی و حل مساله	تفکر سیستمی	۴	۱۲	۴۸
نظارت و کنترل تا حصول نتیجه	سنجش و ارزیابی عملکرد	۴	۱۱	۴۴
	توانمندسازی منابع انسانی	۸	۱۱	۸۸
	نظارت و کنترل در مدیریت	۸	۱۲	۹۶
	اصول سرپرستی	۸	۱۵	۱۲۰
	مدیریت و کنترل پروژه	۸	۱۵	۱۲۰
هدفگرایی و هدایت عملکرد	مدیریت و ارزیابی عملکرد	۴	۱۸	۷۲
مسئولیت‌پذیری	شهروندی سازمانی	۴	۱۴	۵۶
	مدیریت اخلاق حرفه‌ای و سازمانی	۸	۱۳	۱۰۴
مهارتهای ارتباطی	زبان بدن و ارتباطات بین فردی	۸	۱۵	۱۲۰
	ارتباط خلاق و اثربخش	۴	۱۶	۶۴
	ارتباطات سازمانی	۸	۱۵	۱۲۰
	روان‌شناسی ارتباطات	۴	۱۷	۶۸
تیم و شبکه‌سازی	کار تیمی و مهارت‌های تیم‌سازی	۸	۲۸	۲۲۴
	مدیریت مشارکتی	۸	۱۱	۸۸
	مهارت‌های نفوذ و تاثیرگذاری	۴	۱۶	۶۴
	مدیریت تضاد بین فردی	۴	۱۴	۵۶
تفکر تحلیلی و حل مساله	مدل‌ها و تکنیک‌های تصمیم‌گیری	۱۲	۱۹	۲۲۸
	تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روش‌ها	۸	۱۷	۱۳۶
	خلاقیت و حل مساله	۸	۲۹	۲۳۲
	مدیریت تعارض	۸	۱۶	۱۲۸
هدفگرایی و هدایت عملکرد	مبانی مدیریت و رهبری در سازمان	۸	۲۳	۱۸۴
	مدیریت و ارزیابی عملکرد	۴	۲۰	۸۰
	مدیریت استراتژیک سازمانی	۴	۱۹	۷۶
	مدیریت استراتژیک منابع	۴	۱۹	۷۶
	مدیریت بر مبنای هدف	۴	۲۲	۸۸
تعهد و تعلق سازمانی	تعهد سازمانی و رضایت شغلی	۴	۱۴	۵۶
کلنگری و نگرش فرایندی	تفکر سیستمی و کل نگری	۱۲	۱۶	۱۹۲
برنامهریزی و هماهنگی	اصول و مبانی برنامه‌ریزی و سازماندهی	۸	۱۴	۵۶

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

عنوان شایستگی	عنوان دوره	ساعت	تعداد	نفرساعت
نوجویی و تفکر خلاق	راهکار تقویت خلاقیت در سازمان	۴	۱۴	۵۶
	تفکر خلاق	۸	۲۵	۲۰۰
همت و سخت‌کوشی	انگیزش در رقابت	۴	۱۴	۵۶
	مدیریت عملکرد	۴	۱۸	۷۲
نظارت و کنترل تا حصول نتیجه	سنجش و ارزیابی عملکرد	۴	۱۵	۶۰
	نظارت و کنترل در مدیریت	۴	۱۴	۵۶
تیم و شبکه‌سازی	کار تیمی و مهارت‌های تیم‌سازی	۸	۲۸	۲۲۴
	مدیریت مشارکتی	۸	۱۵	۱۲۰
	مدیریت تضاد بین فردی	۴	۲۴	۹۶
	مهارت‌های نفوذ و تاثیرگذاری	۴	۲۳	۹۲
	شبکه سازی	۴	۱۷	۶۸
تفکر تحلیلی و حل مساله	تفکر سیستمی	۴	۱۸	۷۲
	تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روش‌ها	۸	۱۴	۱۱۲
	خلاقیت و حل مساله	۸	۱۵	۱۲۰
	مدیریت تعارض	۸	۱۵	۱۲۰
	مدل‌ها و تکنیک‌های تصمیم‌گیری	۱۲	۱۶	۱۹۲
مسئولیت‌پذیری	مدیریت اخلاق حرفه‌ای و سازمانی	۸	۱۵	۱۲۰
	سازمان‌ها و مسئولیت اجتماعی	۸	۱۲	۹۶
	توسعه پایدار و نقش افراد جامعه	۴	۱۴	۵۶
	شهروندی سازمانی	۴	۱۷	۶۸
	هدایت و رهبری در سازمان	۸	۱۳	۱۰۴
مهارت‌های ارتباطی	فن نوشتن و بیان و گوش دادن فعال	۸	۱۵	۱۲۰
	ارتباطات سازمانی	۸	۱۴	۱۱۲
	روان‌شناسی ارتباطات	۴	۱۵	۶۰
	زبان بدن و ارتباطات بین فردی	۸	۱۴	۱۱۲
	ارتباط خلاق و اثربخش	۴	۱۴	۵۶
هدف‌گرایی و هدایت عملکرد	مدیریت و ارزیابی عملکرد	۴	۱۵	۶۰
	مبانی مدیریت و رهبری در سازمان	۸	۱۵	۱۲۰
	مدیریت استراتژیک سازمانی	۴	۱۵	۶۰
	مدیریت استراتژیک منابع	۴	۱۴	۵۶
	مدیریت بر مبنای هدف	۴	۱۷	۶۸

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

گزارش دوره‌های توسعه شایستگی برگزار شده مرکز آموزش مدیریت دولتی در سال ۱۳۹۸

عنوان شایستگی	عنوان دوره	مدت	تعداد	نفرساعت
تیم و شبکه‌سازی	کار تیمی و مهارت‌های تیم سازی	۸	۱۹	۱۵۲
	مدیریت مشارکتی	۸	۱۹	۱۵۲
	مدیریت تضاد بین فردی	۴	۲۰	۸۰
	مهارت‌های نفوذ و تاثیرگذاری	۴	۱۹	۷۶
	شبکه‌سازی	۴	۲۰	۸۰
تفکر تحلیلی و حل مساله	تفکر سیستمی	۴	۲۱	۸۴
	تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روش‌ها	۸	۲۳	۱۸۴
	خلاقیت و حل مساله	۸	۳۰	۲۴۰
	مدیریت تعارض	۸	۲۳	۱۸۴
	مدل‌ها و تکنیک‌های تصمیم‌گیری	۱۲	۳۴	۴۰۸
مسئولیت‌پذیری	مدیریت اخلاق حرفه‌ای و سازمانی	۸	۸	۶۴
	سازمان‌ها و مسئولیت اجتماعی	۸	۹	۷۲
	توسعه پایدار و نقش افراد جامعه	۴	۱۰	۴۰
	شهروندی سازمانی	۴	۸	۳۲
	هدایت و رهبری در سازمان	۸	۹	۷۲
مهارت‌های ارتباطی	فن نوشتن و بیان و گوش دادن فعال	۸	۱۰	۸۰
	ارتباطات سازمانی	۸	۱۲	۹۶
	روان‌شناسی ارتباطات	۴	۱۳	۵۲
	زبان بدن و ارتباطات بین فردی	۸	۱۲	۹۶
	ارتباط خلاق و اثربخش	۴	۱۱	۴۴
هدف‌گرایی و هدایت عملکرد	مدیریت و ارزیابی عملکرد	۴	۲۱	۸۴
	مبانی مدیریت و رهبری در سازمان	۸	۱۲	۹۶
	مدیریت استراتژیک سازمانی	۴	۱۲	۴۸
	مدیریت استراتژیک منابع	۴	۱۲	۴۸
	مدیریت بر مبنای هدف	۴	۱۸	۷۲
نظارت و کنترل تا حصول نتیجه	توانمندسازی منابع انسانی	۸	۷	۵۶
	نظارت و کنترل در مدیریت	۸	۱۳	۱۰۴
	اصول سرپرستی	۸	۱۶	۱۲۸
	مدیریت و کنترل پروژه	۸	۱۶	۱۲۸
	سنجش و ارزیابی عملکرد	۴	۱۶	۶۴

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

عنوان شایستگی	عنوان دوره	مدت	تعداد	نفرساعت
تعهد و تعلق سازمان	اخلاق حرفه‌ای	۴	۱۷	۶۸
	وفاداری و تعهد سازمانی	۴	۱۹	۷۶
	تعهد سازمانی و رضایت شغلی	۴	۳۰	۱۲۰
	نگرش ارزشی به تعهد و تعلق سازمانی	۴	۱۹	۷۶
	فرهنگ سازمانی	۸	۱۶	۱۲۸
تفکر تحلیلی و حل مساله	تفکر سیستمی	۴	۲۸	۱۱۲
	تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روش‌ها	۸	۲۹	۲۳۲
	مدیریت تعارض	۸	۳۱	۲۴۸
تفکر تحلیلی و حل مساله	مدل‌ها و تکنیک‌های تصمیم‌گیری	۱۲	۱۷	۲۰۴
	خلاقیت و حل مساله	۱۶	۱۵	۲۴۰
	تفکر سیستمی	۴	۲۵	۱۰۰
	تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روش‌ها	۸	۲۳	۱۸۴
	مدیریت تعارض	۸	۱۵	۱۲
هدف‌گرایی و هدایت عملکرد	مبانی مدیریت و رهبری در سازمانها	۴	۱۵	۶۰
	مدیریت و ارزیابی عملکرد	۴	۲۳	۹۲
	مدیریت استراتژیک سازمانی	۴	۲۸	۱۱۲
	مدیریت بر مبنای هدف	۴	۱۶	۶۴
	مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۴	۱۶	۶۴
تفکر تحلیلی و حل مساله	مدل‌ها و تکنیک‌های تصمیم‌گیری	۱۲	۶۵	۷۸۰
مدیریت و ارزیابی عملکرد	ارزیابی عملکرد	۴	۶۹	۲۷۶
	مبانی مدیریت و رهبری در سازمان‌ها	۴	۷۲	۲۸۸
	مدیریت استراتژیک سازمانی	۴	۶۷	۲۶۸
	مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۴	۶۹	۲۷۶
	مدیریت بر مبنای هدف	۴	۸۰	۳۲۰
تیم و شبکه‌سازی	کار تیمی و مهارت‌های تیم‌سازی	۴	۵۷	۲۲۸
	مدیریت مشارکتی	۴	۵۱	۲۰۴
	مدیریت تضاد بین فردی	۴	۵۸	۲۳۲
	مهارت‌های نفوذ و تاثیرگذاری	۴	۶۱	۲۴۴
	شبکه‌سازی	۴	۵۹	۲۳۶
برنامه‌ریزی و هماهنگی	اصول و مبانی برنامه‌ریزی و سازماندهی	۴	۴۳	۱۷۲

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

نتایج و دستاوردها

همانطور که عنوان شد، ایجاد نظام شایستگی یک فرآیند پیچیده، بلندمدت، علمی و سنجیده است که نیازمند تغییرات نگرشی، قانونی و ساختاری است. از زمان شروع این فرآیند انتقاداتی همچون پایین بودن کیفیت ارزیابی‌ها، عدم التزام کانون‌های ارزیابی به رعایت استانداردهای ارزیابی، فقدان فرآیند صحیح در دستگاه‌های اجرایی، تشکیک در خصوص اهتمام دستگاه‌های اجرایی به کانون‌های ارزیابی، عدم استقلال کانون‌های ارزیابی، کم‌توجهی به گزارش‌های کانون‌های ارزیابی در انتصابات و ... وجود داشته است. با این حال استقرار کانون‌های ارزیابی و توسعه در نظام اداری کشور در مرحله مقدماتی خود قرار دارد و با وجود همه انتقاداتی که از لحاظ محتوایی و اجرایی به آن وجود داشته، مجموعه اقدامات صورت گرفته، توانسته است یک گام مثبت در جهت استقرار نظام شایستگی‌محور باشد و استمرار این فرآیند برای تکامل نظام شایستگی مهم و حیاتی است و ایجاد یک سیستم نظارت و کنترل به‌منظور بهبود کیفیت پیاده‌سازی کانون ارزیابی و توسعه لازم و ضروری می‌نماید.

در جمع‌بندی نهایی می‌توان دستاوردها و پیامدهای حاصل از استقرار نظام شایستگی‌محور در ارتقا و انتصاب مدیران را به‌صورت ذیل فهرست نمود:

• نهادینه‌سازی فرهنگ شایسته‌سالاری در نظام اداری: نظام شایسته‌سالار؛ عبارت است از نظامی که در آن مزایا و موقعیت‌های شغلی تنها بر اساس شایستگی و نه برمبنای جنسیت، طبقه اجتماعی، قومیت یا نزدیکی به کانون قدرت به افراد تفویض می‌شود. به‌طور کلی استقرار مدیران شایسته در سازمان‌ها نیاز به سازوکارهای مختلفی دارد که در یک فرآیند بلندمدت و منطقی شامل: شایسته‌خواهی، شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری، شایسته‌پروری و شایسته‌سالاری امکان‌پذیر است. کانون‌های ارزیابی در طول زمان باور عامه نسبت به الگوی انتصاب مدیران را تغییر خواهد داد.

• توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیران بر اساس نظام آموزشی هدفمند، مسئله‌محور و کاربردی: در یک نگاه جامع‌تر مهم‌ترین کارکرد کانون‌های ارزیابی ایجاد یک نظام آموزشی و توسعه‌ای هدفمند است. تا پیش از این؛ مجموعه‌ای از عناوین آموزشی در قالب دوره‌های آموزشی مدیران، قبل از انتصاب، حین انتصاب و بعد از انتصاب به‌صورت یکسان به همه سطوح مدیریتی کشور ارائه می‌شد؛ اکنون براساس نتایج و گزارش‌های فردی و سازمانی کانون ارزیابی؛ نقاط قوت و قابل بهبود کاندیداهای مدیریتی شناسایی شده و سازمان‌ها مبتنی بر این گزارش‌ها باید برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای تنظیم نمایند. از این منظر دریچه‌ای نوین به آموزش سازمانی در نظام اداری کشور گشوده خواهد شد.

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]