



ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور

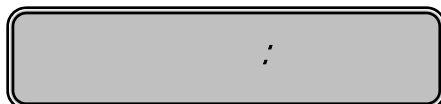
دستورالعمل انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

شماره مجوز: ۱۸۰۴/۳۵۶۹۸

تاریخ مجوز: ۱۳۸۵/۳/۳

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی
دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد



	:		//:
:	:	//	:
:		//:	
:		/	:

• **•**

$$\begin{array}{ccc} / & \ll & \gg \\ // & & // \end{array}$$

■

■

/ . .

$$\left(\begin{array}{c} \\ \end{array} \right) \quad - \quad -$$

()

—

$$\cdot \left(\frac{\quad}{\quad} \right) \cdot$$
$$\left(\begin{array}{c} \text{ } \\ \text{ } \end{array} \right) -$$
$$).$$
 $($

■ —

■ —

/ / /

// //

1

■

■

—

•

•

•

•

5

—

•

8

$$\left(\begin{array}{c} \text{ } \end{array} \right)$$

•

■

1

	%			
	%			
	%			
	%			

: () :

.() -

() -

. / -
 . -
 . -
 . -
 () :

() : - -

.
 () () ()

() : - -

.
 :
 .
 :
 .
 () :
 .
 :

:

.

():

- -

()

.

:

.

():

- -

.() .

: -

:

.() -

.

-

-

-

.

-

.

-

.

-

.()

-

() -

() -

:

:

:

:

:

-

--

:

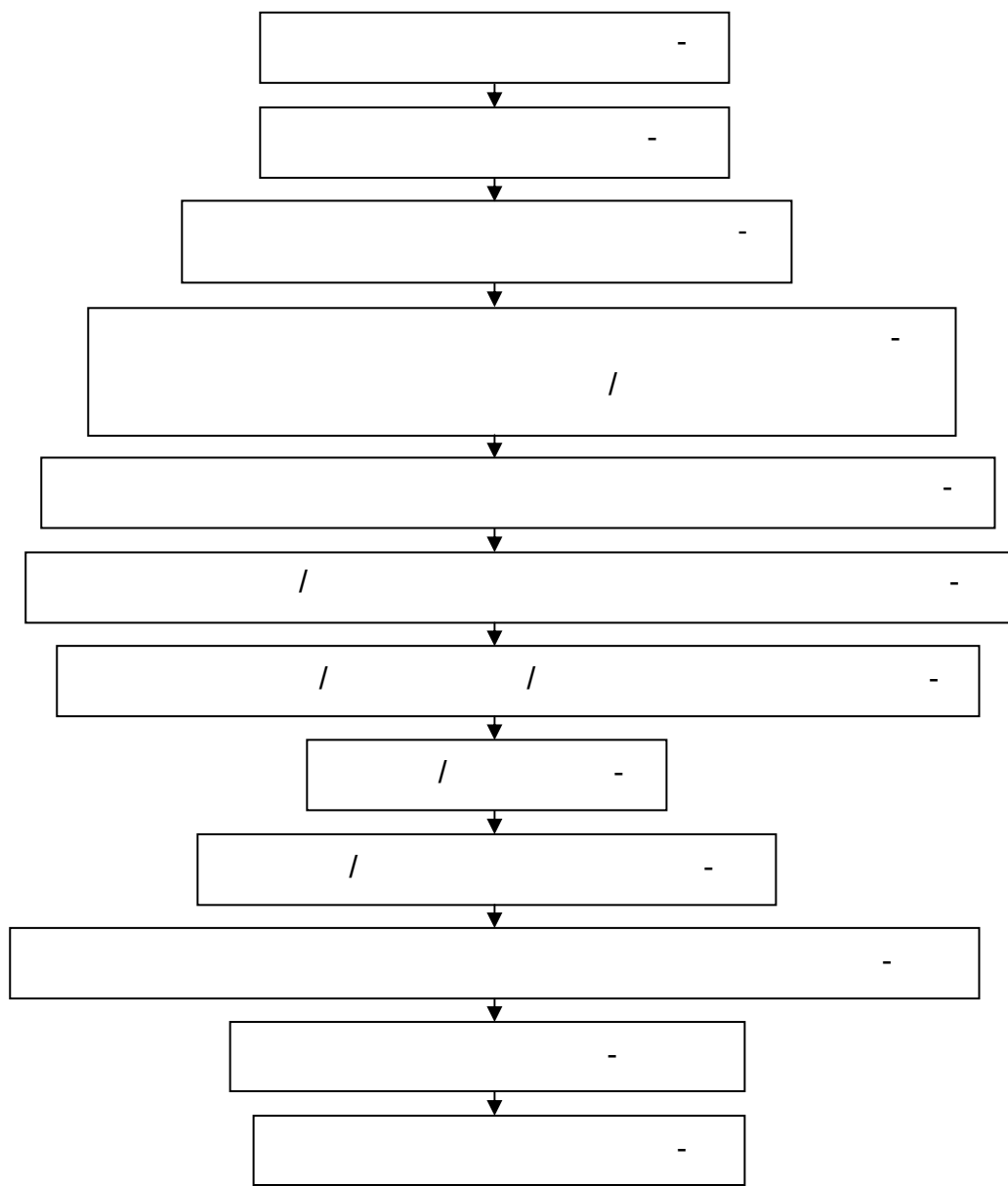
:

(-)

--

(

)



- -

:

•

.

•

•

:

/

.

•

.

•

•

.

--

)

()

.

(

.

()

.

.

.

)

(

.

:

.

)

--

)

()

(

(

.

:

.

:

()

.

:

.

- -

.

- -

(%)

.

:

.

- -

.

/

.

- -

(« »)

. ()

.

:

.

- -

.

)

(

)

(

.

-

.

:

.

- -

.

- -

()

.

:

- -

()

:

.

«

»

- -

// /

- -

:

- -

«

»

■

■

—

— —

$$\left(\begin{array}{c} \text{ } \end{array} \right)$$

1

1

•

— —

• •

—

()

(360° feedback)

— —

•

■

1

%

•

— —

%

1

1

— —

:

()

-

--

--

()

()

--

--

//

/

»

-

«

»

«

:

--

)

-

. (

:

-

.

:

()

:)

. ()

پیوست شماره ۱
فرمها
(فرمهای شماره ۱ تا ۶)

*

:		-	:		-
:		-	:		-
:		-	☐	☐	:
					-
***					-

	/ /				
	/ /				
	/ /				
:					
:		:			
() * ()() ** ***					

: / -		: -		: -	
..... □ □ : -				: -	
.....	□	□	□	: -	
.... □	 □	 □	: -		
..... □	 □				
: -					
□		□	□	: -	
: -			: -		
: -					
- (): - 					

	) (/						
():							
.							
:	:						

-								
-								
-								
-								
-								

پیوست شماره ۲
معیارهای عمومی
(جداول ۱ تا ۱۰)

(%)																											
جدول شماره ۱		()																								الف: وظایف مدیریت	
- (Planning):																											
:()														:													
--																											
	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		مدیران میان	
	/	/	.	/	/	/	/	.	/	/	/	/	.	/	/	/	.	/	/	/	/	.	/	/		مدیران عملیاتی	

(%)																											
جدول شماره ۲		()																								الف: وظائف مدیریت	
- : (Organizing)																											
:()														:													
--																											
	.	/	/	/	.	.	/	/	/	.	.	/	/	/	.	.	/	/	/	.	.	/	/	/	.		مدیران میانی
	/	/	.	/	/	/	/	.	/	/	/	/	.	/	/	/	/	.	/	/	/	/	.	/	/		مدیران عملیاتی

(%)																														
الف: وظائف مدیریت		()																								جدول شماره ۳				
- : (Leadership)																														
. ...																														
:()														:																
--																														
	/	/	.	/	/	/	/	.	/	/	/	/	.	/	/	/	/	.	/	/	/	.	/	/		مدیران میانی				
	.	/	/	/	.	.	/	/	/	.	.	/	/	/	.	.	/	/	/	.	.	/	/	/		مدیران عملیاتی				

(%)																												
الف: وظائف مدیریت		()																							جدول شماره ۴			
- (Control) :																												
:()														:														
--																												
		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		مدیران میانی		
		/	/	.	/	/	/	.	/	/	/	/	.	/	/	/	.	/	/	.	/	/	.	/		مدیران عملیاتی		

(%)																											
جدول شماره ۵					()															ب: نقشه‌های مدیریتی							
- :																											
:()														:													
	.					...					()					()					()						
--																											
	.	/	/	/	.	.	/	/	.	.	.	/	/	.	.	/	/	.	.	/	/	.	.		مدیران مبتانی		
	.	/	/	/	.	.	/	/	.	.	.	/	/	.	.	/	/	.	.	/	/	.	.		مدیران عملیاتی		

(%)																											
جدول شماره ۶					()															ب: نقشه‌های مدیریت							

-																														
.																														
:()														:																
						()																								
--																														
	/.	/.	.	/.	/.	/.	/.	.	/.	/.	/.	/.	.	/.	/.	/.	/.	.	/.	/.	/.	/.	.	/.	/.		مديران مياڻي			
	.	/.	/.	/.	.	.	/.	/.	/.	.	.	/.	/.	/.	.	.	/.	/.	/.	.	.	/.	/.	/.	.		مديران عملياتي			

(%)																												
جدول شماره ۷					()															ب:نقشهاي مدیریت								
- :																												
:()														:														
																()					()							
--																												
	/	/	.	/	/	/	/	.	/	/	/	/	.	/	/	/	.	/	/	/	/	.	/	/		مدیران میانی		
	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		مدیران عملیاتی		

(%)																											
جدول شماره ۸						()																ج: مهارت‌هاي مدیریتی					
- : (Conceptual Skills)																											
:()														:													
											) (					) (					) (						
--																											
	.	/.	/.	/.	.	.	/.	/.	/.	.	.	/.	/.	/.	.	.	/.	/.	/.	.	.	/.	/.	/.	.		مدیران مبانی
	/.	/.	/.	/.	/.	/.	/.	/.	/.	/.	/.	/.	/.	/.	/.	/.	/.	/.	/.	/.	/.	/.	/.	/.		مدیران عملیاتی	

(%)																											
جدول شماره ۹						()																ج: مهارت‌هاي مديرיתי					
- : (Human Skills)																											
:()														:													
											) (																
--																											
	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	مديران مياي
	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	ـ		مديران عملياتي

(%)																											
جدول شماره ۱۰					()															ج: مهارت‌هاي مديریتی							
- : (Technical Skills)																											
. ...																											
:()														:													
	ICDL																										
--																											
	/	/	.	/	/	/	/	.	/	/	/	/	.	/	/	.	/	/	.	/	/	.	/	/			مدیران مییاتی
	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		مدیران عملیاتی

پپوست شماره ۳
معیارهای اختصاصی
(جدول ۱۱ تا ۱۷)

(%)

توضیح	مدرك تحصیلي				رشته تحصیلي			آشنایی به زبان خارجی ☐ انگلیسی ☐ فرانسه ☐ عربی ☐ سایر				دوره های آموزشی		آشنایی به کامپیوتر			تجربه در پست مشابه			تشویقات اخذ شده		آشنایی به قوانین مرتبط با وظایف مدیریت		حداکثر امتیاز	
	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری عمومی	دکتری تخصصی	غیر مرتبط	مرتبط	مطلوب	ضعیف	متوسط	خوب	عالی	نگذرانده	در حال گذراندن	گذرانده	آشنایی ندارد	تقریباً آشنا	کاملاً آشنا	۶ سال سابقه کار شغلی	۲ سال سابقه مدیریت	هر دو مورد قبلی	ندارد	دارد	تقریباً آشنایی دارد		کاملاً آشنایی دارد
حداکثر امتیاز جهت مدیران کل امتیاز کسب شده حداکثر امتیاز جهت معاونین مدیرکل امتیاز کسب شده حداکثر امتیاز جهت رؤسای گروه و رؤسای ادارات امتیاز کسب شده						/		/	/	/	/					/				/			/		

/

(%)

توضیح	مدرك تحصیلي				رشته تحصیلي			آشنایی به زبان خارجی ☐ انگلیسی ☐ فرانسه ☐ سایر				دوره های آموزشی			آشنایی به کامپیوتر			تجربه در پست مشابه			تشویقات اخذ شده		آشنایی به قوانین مرتبط با وظایف مدیریت		حداکثر امتیاز
	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری عمومی	دکتری تخصصی	غیر مرتبط	مرتبط	مطلوب	ضعیف	متوسط	خوب	عالی	نگذرانده	در حال گذراندن	گذرانده	آشنایی ندارد	تقریباً آشنا	کاملاً آشنا	۶ سال سابقه کارشناسی	۲ سال سابقه مدیریت	هر دو مورد قبلی	ندارد	دارد	تقریباً آشنایی دارد	کاملاً آشنایی دارد	
حداکثر امتیاز جهت مدیران کل						/		/	/	/	/					/				/				/	
امتیاز کسب شده																									
حداکثر امتیاز جهت معاونین مدیرکل						/		/	/	/															
امتیاز کسب شده																									
حداکثر امتیاز جهت رؤسای گروه و رؤسای ادارات																									
امتیاز کسب شده																									

/

(%)

توضیح	مدرک تحصیلی				رشته تحصیلی			آشنایی به زبان خارجی				دوره های آموزشی			آشنایی به کامپیوتر				تجربه در پست مشابه				تشویقات اخذ شده		آشنایی به قوانین مرتبط با وظایف مدیریت		حداکثر امتیاز
	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری عمومی	دکتری تخصصی	غیر مرتبط	مرتبط	مطلوب	ضعیف	متوسط	خوب	عالی	نگذرانده	در حال گذراندن	گذرانده	آشنایی ندارد	تقریباً آشنا	کاملاً آشنا	۶ سال سابقه کارشناسی	۲ سال سابقه مدیریت	هر دو مورد قبلی	ندارد	دارد	ندارد	دارد	تقریباً آشنایی دارد	کاملاً آشنایی دارد	
حداکثر امتیاز جهت مدیران کل																									/		
امتیاز کسب شده																											
حداکثر امتیاز جهت معاونین																											
مدیرکل																											
امتیاز کسب شده																											
حداکثر امتیاز جهت رؤسای گروه و رؤسای ادارات																											
امتیاز کسب شده																											

/

(%)

توضیح	مدرك تحصیلي				رشته تحصیلي			آشنایی به زبان خارجی □ انگلیسی □ عربی □ فرانسه □ سایر				دوره های آموزشی			آشنایی به کامپیوتر			تجربه در پست مشابه			تشویقات اخذ شده		آشنایی به قوانین مرتبط با وظایف مدیریت		حداکثر امتیاز	
	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری عمومی	دکتری تخصصی	غیر مرتبط	مرتبط	مطلوب	ضعیف	متوسط	خوب	عالی	نگذرانده	در حال گذراندن	گذرانده	آشنایی ندارد	تقریباً آشنا	کاملاً آشنا	۶ سال سابقه کارشناسی	۲ سال سابقه مدیریت	هر دو مورد قبلی	ندارد	دارد	ندارد	تقریباً آشنایی دارد		کاملاً آشنایی دارد
حداکثر امتیاز جهت مدیران کل																									—	
امتیاز کسب شده																										
حداکثر امتیاز جهت معاونین مدیرکل																										
امتیاز کسب شده																										
حداکثر امتیاز جهت رؤسای گروه و رؤسای ادارات																										
امتیاز کسب شده																										

/

(%)

توضیح	مدرك تحصیلي				رشته تحصیلي			آشنایی به زبان خارجی ☐ انگلیسی ☐ فرانسه ☐ عربی ☐ سایر				دوره های آموزشی			آشنایی به کامپیوتر			تجربه در پست مشابه			تشویقات اخذ شده		آشنایی به قوانین مرتبط با وظایف مدیریت		حداکثر امتیاز
	لیندئس	فوق لیندئس	دکتری عمومی	دکتری تخصصی	غیر مرتبط	مرتبط	مطلوب	ضعیف	متوسط	خوب	عالی	نگذرانده	در حال گذراندن	گذرانده	آشنایی ندارد	تقریباً آشنا	کاملاً آشنا	۶ سال سابقه کارشناسی	۲ سال سابقه مدیریت	هر دو مورد قبلی	ندارد	دارد	تقریباً آشنایی دارد	کاملاً آشنایی دارد	
حداکثر امتیاز جهت مدیران کل																								/	
امتیاز کسب شده																									
حداکثر امتیاز جهت معاونین مدیرکل																									
امتیاز کسب شده																									
حداکثر امتیاز جهت رؤسای گروه و رؤسای ادارات																									
امتیاز کسب شده																									

/

(%)

توضیح	مدرک تحصیلی				رشته تحصیلی			آشنایی به زبان خارجی ☐ انگلیسی ☐ عربی ☐ فرانسه ☐ سایر				دوره های آموزشی			آشنایی به کامپیوتر			تجربه در پست مشابه			تشویقات اخذ شده		آشنایی به قوانین مرتبط با وظایف مدیریت		حداکثر امتیاز
	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری عمومی	دکتری تخصصی	غیر مرتبط	مرتبط	مطلوب	ضعیف	متوسط	خوب	عالی	نگذرانده	در حال گذراندن	گذرانده	آشنایی ندارد	تقریباً آشنا	کاملاً آشنا	۶ سال سابقه کارشناسی	۲ سال سابقه مدیریت	هر دو مورد قبلی	ندارد	دارد	تقریباً آشنایی دارد	کاملاً آشنایی دارد	
حداکثر امتیاز جهت مدیران کل																								—	
امتیاز کسب شده																									
حداکثر امتیاز جهت معاونین مدیرکل																									
امتیاز کسب شده																									
حداکثر امتیاز جهت رؤسای گروه و رؤسای ادارات																									
امتیاز کسب شده																									

/

) (%)

توضیح	مدرک تحصیلی				رشته تحصیلی			آشنایی به زبان خارجی ☐ انگلیسی ☐ عربی ☐ فرانسه ☐ سایر				دوره های آموزشی		آشنایی به کامپیوتر			تجربه در پست مشابه			تشویقات اخذ شده		آشنایی به قوانین مرتبط با وظایف مدیریت		حداکثر امتیاز	
	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری عمومی	دکتری تخصصی	غیر مرتبط	مرتبط	مطلوب	ضعیف	متوسط	خوب	عالی	نگذرانده	در حال گذراندن	گذرانده	آشنایی ندارد	تقریباً آشنا	کاملاً آشنا	۴ سال سابقه کارشناسی	۲ سال سابقه مدیریت	هر دو مورد قبلی	ندارد	دارد	تقریباً آشنایی دارد		کاملاً آشنایی دارد
حداکثر امتیاز جهت مدیران میانی																								—	
امتیاز کسب شده																									
حداکثر امتیاز جهت مدیران پایه																									
امتیاز کسب شده																									

پیوست شماره ۲ معیارهای اخلاقی (جدول ۱۸)

)							
%							
)							
[=]							
جدول شماره ۱۸							

