

معاونت پژوهش، برنامه‌ریزی و سنجش مهارت

دفتر پژوهش، طرح و برنامه‌ریزی درسی

# استاندارد آموزش شغل

## مدیر میانی

## گروه شغلی

## امور اداری

کد ملی آموزش شغل

۱	۲	۱	۲	۴	۰	۴	۳	۰	۰	۴	۰	۰	۰	۱
Isco-08				سطح مهارت	شناسه گروه			شناسه شغل			شناسه شایستگی			نسخه

۱/۱/۳۱/۱۴/۱۹  
۲-۰-۲۰۰-۱

تاریخ تدوین استاندارد: ۸۸/۱/۱



**خلاصه استاندارد**

<b>تعریف مفاهیم سطوح یادگیری</b>	
آشنایی: به مفهوم داشتن اطلاعات مقدماتی/شناسایی: به مفهوم داشتن اطلاعات کامل / اصول: به مفهوم میانی مطالب نظری / توانایی: به مفهوم قدرت انجام کار	
<b>مشخصات عمومی شغل :</b>	
مدیر میانی کسی است که پس از گذراندن دوره های آموزشی لازم بتواند با به کارگیری موثر و کارآمد مهارت های انسانی و اداری بین خواست ها و انتظارات مدیران پایه و ارشد نوعی تعادل و توازن برقرار کند.	
<b>ویژگی های کارآموز ورودی :</b>	
حداقل میزان تحصیلات : فوق دیپلم (کلیه رشته ها)	
حداقل توانایی جسمی : سلامت کامل جسمانی و روانی	
مهارت های پیش نیاز این استاندارد : مدیر پایه با کد ۲-۰۲/۱۶/۱/۱	
<b>طول دوره آموزشی :</b>	
طول دوره آموزش	: ۱۱۰ ساعت
- زمان آموزش نظری	: ۸۴ ساعت
- زمان آموزش عملی	: ۲۶ ساعت
- زمان کارآموزی در محیط کار	: - ساعت
- زمان اجرای پروژه	: - ساعت
- زمان سنجش مهارت	: - ساعت
<b>روش ارزیابی مهارت کارآموز :</b>	
۱- امتیاز سنجش نظری (دانش فنی): ۲۵٪	
۲- امتیاز سنجش عملی : ۷۵٪	
۱-۲- امتیاز سنجش مشاهده ای: ۱۰٪	
۲-۲- امتیاز سنجش نتایج کار عملی : ۶۵٪	
<b>ویژگیهای نیروی آموزشی :</b>	
حداقل سطح تحصیلات : لیسانس مرتبط	



فهرست توانایی های شغل

ردیف	عنوان توانایی
۱	توانایی برنامه ریزی عملیاتی
۲	توانایی مدیریت عملکرد
۳	توانایی سازماندهی
۴	توانایی طراحی فرایندها و ساختارهای سازمانی
۵	توانایی مدیریت ارتباطات سازمانی
۶	توانایی تشخیص اصول مدیریت منابع انسانی
۷	توانایی جذب و گزینش نیروی انسانی
۸	توانایی به کارگیری راهبردهای آموزشی و توانمند سازی کارکنان
۹	توانایی تشخیص اصول حفظ و انگیزش کارکنان
۱۰	توانایی به کارگیری سیستم های اطلاعات مدیریت
۱۱	توانایی مدیریت بودجه
۱۲	توانایی مهندسی ارزش
۱۳	توانایی تشخیص اصول شفافیت و سلامت اداری
۱۴	توانایی بکارگیری ضوابط ایمنی و بهداشت کار در محیط کار



زمان آموزش			شرح	شماره
جمع	عملی	نظری		
۶	۲	۴	<p><b>توانایی برنامه ریزی عملیاتی</b></p> <p>۱-۱ آشنایی با مفهوم برنامه ریزی عملیاتی</p> <p>۱-۲ آشنایی با فرایند برنامه ریزی عملیاتی</p> <p>۱-۳ شناسایی اصول تدوین برنامه های عملیاتی</p> <p>۱-۴ شناسایی اصول اجرای برنامه ریزی عملیاتی</p>	۱
۸	۱	۷	<p><b>توانایی مدیریت عملکرد</b></p> <p>۲-۱ آشنایی با مفهوم و فلسفه مدیریت عملکرد</p> <p>۲-۲ آشنایی با نقش مدیریت عملکرد در رفتار سازمانی</p> <p>۲-۳ آشنایی با اهداف مدیریت عملکرد</p> <p>۲-۴ آشنایی با دلایل استفاده از ارزشیابی عملکرد</p> <p>۲-۵ آشنایی با روش های تعیین ضوابط و درجه بندی عملکرد</p> <p>۲-۶ آشنایی با مفهوم مدیریت بر مبنای هدف (MBO)</p> <p>۲-۷ آشنایی با مفاهیم جبران خدمت</p> <p>۲-۸ آشنایی با متوازن سازی ارزشیابی عملکرد با جبران خدمت</p> <p>۲-۹ آشنایی با سیستم کارت امتیاز دهی متوازن</p> <p>۲-۱۰ شناسایی اصول مدیریت عملکرد</p>	۲
۷	۱	۶	<p><b>توانایی سازماندهی</b></p> <p>۳-۱ آشنایی با تعریف سازماندهی</p> <p>۳-۲ آشنایی با ساخت سازمانی</p> <p>۳-۳ آشنایی با سازمان رسمی و غیر رسمی</p> <p>۳-۴ آشنایی با ابزار رسمی کردن سازمان</p> <p>۳-۵ آشنایی با صف و ستاد</p> <p>۳-۶ آشنایی با انواع واحدهای ستادی</p>	۳



زمان آموزش			شرح	شماره
جمع	عملی	نظری		
			<p>آشنایی با روندهای جدید در سازماندهی ۳-۷</p> <p>آشنایی با روش های طراحی واحدهای سازمانی ۳-۸</p> <p>آشنایی با تعریف هماهنگی و هدف از ایجاد آن ۳-۹</p> <p>آشنایی با اصول هماهنگی ۳-۱۰</p> <p>آشنایی با روش های ایجاد هماهنگی ۳-۱۱</p>	
۱۰	۲	۸	<p><b>توانایی طراحی فرایندها و ساختارهای سازمانی</b> ۴</p> <p>آشنایی با انواع ساختارهای سازمانی ۴-۱</p> <p>آشنایی با مبانی طراحی سازمان ۴-۲</p> <p>آشنایی با عوامل اثرگذار بر ساختارهای سازمانی ۴-۳</p> <p>- عوامل محیطی</p> <p>- عوامل داخلی</p> <p>شناسایی اصول تجزیه و تحلیل عوامل اثرگذار بر ساختارهای سازمانی ۴-۴</p> <p>آشنایی با زنجیره تأمین (SCM) ۴-۵</p> <p>آشنایی با مهندسی مجدد فرایندها ۴-۶</p> <p>آشنایی با روش های مهندسی مجدد ۴-۷</p> <p>آشنایی با روش ها و ابزارهای ترسیم فرایند ها (IDEF,DFD) ۴-۸</p> <p>شناسایی اصول مهندسی مجدد فرایندها و ساختارهای سازمانی ۴-۹</p>	
۱۲	۳	۹	<p><b>توانایی مدیریت ارتباطات سازمانی</b> ۵</p> <p>آشنایی با مفهوم ارتباطات سازمانی ۵-۱</p> <p>آشنایی با اهمیت ارتباطات سازمانی ۵-۲</p> <p>آشنایی با اهمیت ارتباطات سازمانی ۵-۳</p> <p>- محیط داخلی سازمان</p> <p>- محیط خارجی سازمان</p>	



زمان آموزش			شرح	شماره
جمع	عملی	نظری		
			آشنایی با فرایند ارتباطات سازمانی	۵-۴
			آشنایی با الگوی ارتباطات انسانی	۵-۵
			- خطی	
			- تعاملی	
			- تبادلی	
			آشنایی با نقش فرایند ارتباطات در روابط	۵-۶
			شناسایی اصول به کارگیری مهارت های ارتباطی میان فردی	۵-۷
			شناسایی اصول تعامل با سایر سازمان ها	۵-۸
			آشنایی با جریان ارتباط در سازمان	۵-۹
			- ارتباط از بالا به پایین	
			- ارتباط از پایین به بالا	
			- ارتباط متقاطع	
			آشنایی با انواع ارتباطات سازمانی	۵-۱۰
			- شفاهی	
			- کتبی	
			- غیر کلامی	
			آشنایی با موانع و آشفتگی های ارتباطی	۵-۱۱
			آشنایی با ارتباطات نوین سازمانی	۵-۱۲
			شناسایی اصول ایجاد ارتباطات اثربخش	۵-۱۳
۶	۱	۵	<b>توانایی تشخیص اصول مدیریت منابع انسانی</b>	<b>۶</b>
			آشنایی با مفهوم مدیریت منابع انسانی	۶-۱
			آشنایی با نقش مدیر منابع انسانی	۶-۲
			آشنایی با فراگرد برنامه ریزی نیروی انسانی	۶-۳



زمان آموزش			شرح	شماره
جمع	عملی	نظری		
			<p>۶-۴ آشنایی با فراگرد مدیریت نیروی انسانی</p> <p>۶-۵ آشنایی با راهبردهای تأمین منابع انسانی</p> <p>۶-۶ آشنایی با ارزیابی سیستم برنامه ریزی منابع انسانی</p> <p>۶-۷ شناسایی اصول مدیریت منابع انسانی</p>	
۶	۱	۵	<p><b>۷ توانایی جذب و گزینش نیروی انسانی</b></p> <p>۷-۱ آشنایی با مفهوم کارمندیابی</p> <p>۷-۲ آشنایی با تجزیه و تحلیل شغل و شرح وظایف شغلی</p> <p>۷-۳ آشنایی با مراکز تأمین یا جذب نیروی انسانی</p> <p>- منابع داخلی سازمان</p> <p>- منابع خارج از سازمان</p> <p>۷-۴ آشنایی با فرایند گزینش نیروی انسانی</p> <p>۷-۵ آشنایی با مراحل گزینش نیروی انسانی</p> <p>۷-۶ شناسایی اصول جذب و گزینش نیروی انسانی</p>	
۱۰	۲	۸	<p><b>۸ توانایی به کارگیری راهبردهای آموزشی و توانمند سازی کارکنان</b></p> <p>۸-۱ آشنایی با مفهوم آموزش و توان افزایش</p> <p>۸-۲ آشنایی با مزایای آموزش</p> <p>۸-۳ آشنایی با الزام آموزش</p> <p>۸-۴ آشنایی با اهداف آموزش</p> <p>۸-۵ آشنایی با مراحل و فرایند آموزش</p> <p>۸-۶ شناسایی اصول نیازسنجی آموزشی</p> <p>۸-۷ آشنایی با روش های آموزش و توسعه</p> <p>۸-۸ آشنایی با روش های ارزشیابی اثربخشی آموزش</p>	



زمان آموزش			شرح	شماره
جمع	عملی	نظری		
			آشنایی با روش های توانمند سازی کارکنان	۸-۹
			شناسایی اصول اجرای برنامه های توانمندسازی کارکنان	۸-۱۰
۱۰	۲	۸	<p><b>توانایی تشخیص اصول حفظ و انگیزش کارکنان</b></p> <p>آشنایی با تعریف انگیزش ۹-۱</p> <p>آشنایی با نظریه های انگیزش ۹-۲</p> <p>آشنایی با عوامل موثر در ایجاد انگیزه کارکنان ۹-۳</p> <p>شناسایی اصول کاربرد نظریه های انگیزشی ۹-۴</p> <p>آشنایی با برنامه های مشارکت کارکنان ۹-۵</p> <p>آشنایی با برنامه های متغیر پرداخت ۹-۶</p> <p>شناسایی برنامه های پرداخت بر مبنای مهارت ۹-۷</p> <p>آشنایی با سیستم پاداش ۹-۸</p> <p>آشنایی با مدیریت حقوق و دستمزد ۹-۹</p> <p>آشنایی با فرایند ارزیابی عملکرد ۹-۱۰</p>	۹
۱۰	۵	۵	<p><b>توانایی به کارگیری سیستم های اطلاعات مدیریت</b></p> <p>آشنایی با تکنولوژی اطلاعات ۱۰-۱</p> <p>آشنایی با مزایای تکنولوژی اطلاعات ۱۰-۲</p> <p>شناسایی مراحل ایجاد سیستم اطلاعاتی ۱۰-۳</p> <p>آشنایی با روش های طراحی سیستم های اطلاعاتی ۱۰-۴</p> <p>شناسایی اصول به کارگیری انواع سیستم های اطلاعاتی در سازمان ۱۰-۵</p> <p>- سیستم اطلاعات مدیریت MIS</p> <p>- سیستم پردازش اطلاعات TPS</p> <p>- سیستم های اطلاعات استراتژیک STS</p> <p>- سیستم پشتیبانی تصمیم گیری DSS</p>	۱۰





زمان آموزش			شرح	شماره
جمع	عملی	نظری		
			- سیستم پشتیبانی گروه کاری WGSS - سیستم پشتیبانی هوشمند ISS - سیستم اجرایی اطلاعات EIS - سیستم اطلاعاتی تصمیم گیری گروهی GDSS	
۸	۲	۶	<b>توانایی مدیریت بودجه</b> ۱۱-۱ آشنایی با روش های بودجه بندی ۱-۲ آشنایی با برنامه ریزی تفصیلی ۱۱-۳ آشنایی با بودجه بندی در بخش عمومی ۱۱-۴ آشنایی با مدل های تخصیص منابع ۱۱-۵ آشنایی با رویکردهای نوین بودجه بندی ۱۱-۶ شناسایی اصول بودجه بندی بر مبنای برنامه های استراتژیک و عملیاتی ۱۱-۷ آشنایی با صورت های مالی و نسبت های مالی	
۸	۲	۶	<b>توانایی مهندسی ارزش</b> ۱۲-۱ آشنایی با مفهوم و فنون مهندسی ارزش ۱۲-۲ آشنایی با مدیریت پروژه ۱۲-۳ آشنایی با تحلیل اقتصادی پروژه ۱۲-۴ آشنایی با تحلیل پروژه از دیدگاه هزینه- کارکرد ۱۲-۵ آشنایی با روش های فنی ارزشیابی و بازنگری برنامه ها ۱۲-۶ شناسایی اصول به کارگیری نرم افزارهای کنترل پروژه ۱۲-۷ شناسایی اصول کاربرد مهندسی ارزش در سازمان	
۶	۱	۵	<b>توانایی تشخیص اصول شفافیت و سلامت اداری</b> ۱۳-۱ آشنایی با مفاهیم اخلاقی در سازمان - فرهنگ سازمانی	



زمان آموزش			شرح	شماره
جمع	عملی	نظری		
			- اعتماد سازمانی - تعهد سازمانی ۱۳-۲ آشنایی با فساد اداری در سازمان و دلایل بروز آن ۱۳-۳ آشنایی با روش های مقابله با فساد اداری ۱۳-۴ شناسایی عوامل اثرگذار بر فرهنگ سازمانی ۱۳-۵ شناسایی عوامل اثرگذار بر اعتماد سازمانی ۱۳-۶ شناسایی عوامل اثرگذار بر تعهدات سازمانی	
۳	۱	۲	<b>توانایی بکارگیری ضوابط ایمنی و بهداشت کار در محیط کار</b> ۱۴-۱ آشنایی با وسایل حفاظت فردی ۱۴-۲ آشنایی با بیماریهای ناشی از شغل ۱۴-۳ آشنایی با علل بروز حوادث شغلی ۱۴-۴ آشنایی با شرایط مطلوب محیط کار ۱۴-۵ آشنایی با علل و عوامل بروز آتش سوزی و اصول اطفاء حریق ۱۴-۶ آشنایی با بهداشت روانی در کار	



فهرست استاندارد تجهیزات ، ابزار ، مواد و وسایل رسانه ای

ردیف	مشخصات فنی	تعداد	شماره
۱	تلویزیون ۲۹ اینچ رنگی		
۲	ویدئو VHS-CD		
۳	کپسول اطفاء حریق پودر خشک ۶ کیلوگرمی		
۴	جعبه کمک های اولیه با کلیه وسایل		
۵	کامپیوتر P4		
۶	میز تحریر		
۷	صندلی چوبی با فلزی		
۸	لوازم التحریر مداد و خودکار ...		
۹	کاغذ A4		
۱۰	تخته پاک کن		
۱۱	ماژیک وایت برد		
۱۲	منگنه		
۱۳	زونکن		
۱۴	پانچ		
۱۵	پوشه کاغذی- نایلونی		
۱۶	چسب نواری- مایع		
۱۷	ماشین حساب ۸ رقمی		
۱۸	فرم ارزیابی نمونه		
۱۹	بخشنامه سازمانی نمونه		
۲۰	دستورالعمل سازمانی		



ردیف	شرح
۱	مدیریت عمومی، نویسنده سید مهدی الوانی، نشرنی، چاپ بیست و نهم، تهران، ۱۳۸۶
۲	مدیریت منابع انسانی، نویسنده اسفندیار سعادت، انتشارات سمت، چاپ چهارم، ۱۳۷۹
۳	مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، نویسنده ناصر میرسپاسی، انتشارات میر، چاپ هجدهم، تهران، ۱۳۷۹
۴	مبانی مدیریت رفتار سازمانی، نویسنده علی رضائیان، انتشارات سمت، چاپ سوم، تهران، ۱۳۸۱
۵	مبانی سازمان و مدیریت، نویسنده علی رضائیان، انتشارات سمت، چاپ سوم، تهران، ۱۳۸۱
۶	مدیریت انگیزش، نویسنده رابرت هلر، مترجمان دکتر خدایار ایلی، سعید علی میرزایی، انتشارات سارگل، ۱۳۸۲
۷	تفکر خلاق، نویسنده جورج هلدن، مترجم سعید علی میرزایی انتشارات سارگل، ۱۳۸۵
۸	ارزیابی کارکنان، نویسنده کن لانگدن و کریستینا آسبرن مترجمان دکتر فتح اله نجفی و یزدان محمد بیگی، انتشارات سارگل، ۱۳۸۵
۹	مدیریت جلسات، نویسنده تیم هیندل، مترجم سعید علی میرزایی انتشارات سارگل، ۱۳۸۵
۱۰	مدیریت زمان، نویسنده تیم هیندل، مترجم شفیع الهی، انتشارات سارگل، ۱۳۸۳
۱۱	مدیریت تغییر، نویسنده رابرت هلر، مترجم دکتر خدایار ایلی و سعید علی میرزایی، انتشارات سارگل، ۱۳۸۲
۱۲	مجموعه قوانین و مقررات قانون کار و تامین اجتماعی، نویسنده علی اکبر ابن علی، کار و امور اجتماعی، ۱۳۸۱
۱۳	Robbins، Stephen 1382، Essentials of organizational Behavior Seventh Edition، Prentice Hail.