

پویشگران
عرضه سوم

تاسیس ۱۳۸۵



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

کارگاه آموزشی توانمندسازی دبیران

جلسه دوم

سپهر برزی مهر

خرداد ۱۳۹۷

اتاق بازرگانی صنایع معادن و کشاورزی تهران

مرور مباحث طرح شده در جلسه اول

مشکلات اداره تشکلهای کارفرمایی

- تعارض منافع بین اعضای هیات مدیره
- فقدان تقسیم دقیق وظایف بین هیات مدیره و مدیر اجرایی
- تأثیر اندک بر سیاستها
- فقدان مهارت های اجرایی در نتیجه فقدان شکل گیری سازمان حرفه ای
- ارتباطات و روابط عمومی ضعیف
- فقدان مشروعیت و قدرت کافی (عضویت نامطلوب)
- محدودیت منابع مالی و درآمد ناکافی (عضویت و خدمات نامطلوب)

مرور ویژگی‌های یک تشکل خوب

ویژگی‌های تشکل اقتصادی خوب



تشکل اقتصادی خوب؛

آرمان مشترک ایجاد می کند



● آرمات یک تشکل اقتصادی باید؛

- در راستای منافع همه اعضاء باشد.
- مورد قبول همه ذینفعان بویژه دولت باشد.
- تحقق آن منافع عموم مردم را تأمین کند.

نمونه آرمان تشکل های اقتصادی

انجمن حمل و نقل آمریکا:

ساخت آمریکایی بهتر با توسعه حمل و نقل

انجمن حمل و نقل بریتانیا:

جابجایی امن، کارآمد و ترابری پایدار برای بریتانیا



تشکل اقتصادی خوب تشکلی است که

صدای واحد همه شرکت های صنعت باشد

تشکل اقتصادی خوب؛

عمده شرکت های صنعت را در

زیر یک چتر جمع می کند



The image features two silhouetted figures rappelling down a rope against a warm, golden sunset background. One figure is positioned higher on the rope, while the other is lower, closer to the bottom. The rope is a thin, dark line that stretches vertically across the frame. The background is a gradient of warm colors, from light yellow at the bottom to a darker orange at the top. The overall mood is one of challenge and teamwork.

تشکل اقتصادی خوب؛

همه شرکت های بزرگ و کوچک را گرد هم جمع می کند

همه بخش‌های حوزه فعالیت خود را نمایندگی می‌کند.
اعم از :

1. تولیدی

2. خدماتی

3. بازرگانی



در ازاء حق عضویت، خدمات مناسبی به اعضا ارائه می دهد

یک تشکل خوب؛

- خدمات متنوع و بر اساس نیاز اعضا ارائه می دهد.
- منابع مالی کافی از محل فروش خدمات جذب می نماید.
- تعداد زیادی از اعضا از خدمات آن استفاده می کنند.
- اکثریت اعضا از تنوع و کیفیت خدمات آن رضایت دارند.



بین اعضاء، انجمن،

هیئت مدیره و ذینفعان تماس،

ارتباط دائمی و نزدیک برقرار می کند

یک تشکل خوب؛

- حضور فعالی در عرصه عمومی دارد.
- ارتباطات مؤثری با ذینفعان و اعضاء برقرار می کند.
- تأثیر مناسبی بر دولت و اجزاء آن می گذارد.

اعضاء، روز کاری خود را با اخبار دریافتی از تشکل خود شروع کنند.

روابط عمومی خوب؛

خواسته ها، نیازها، منافع و ترجیحات اعضا را در عرصه

عمومی منعکس می کند



14% 2008 15% 2009 27% 2010 36% 2011 53% 2012

روابط عمومی خوب؛

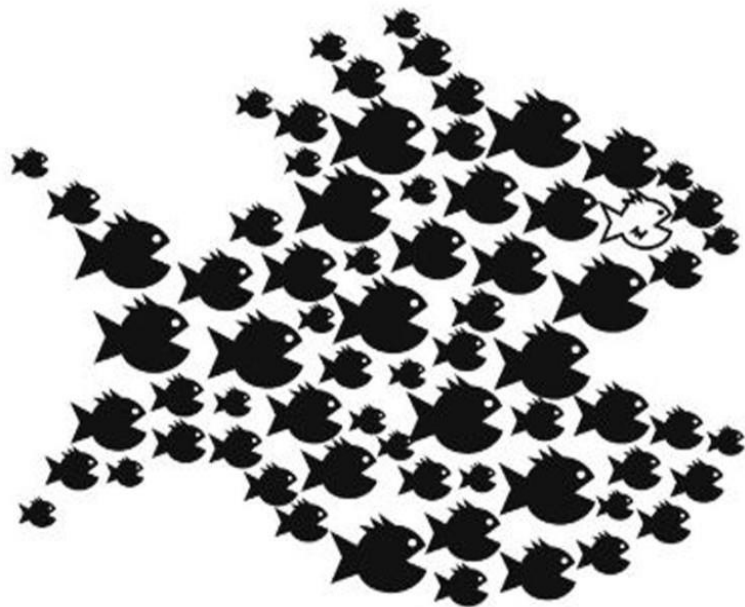
تغییرات و تحولات

فضای کسب و کار را به

شرکت ها اطلاع رسانی می کند



خروجی روابط عمومی خوب؛



روابط عمومی خوب؛

در بین اعضاء و شرکت های عضو هویت جمعی

و انسجام گروهی ایجاد می کند



تشکل اقتصادی خوب؛

فضای کسب و کار صنعت

خود را بهبود می دهد

یک تشکل خوب؛

◎ چارچوب قانون گذاری و سیاست گذاری برای بخش خود را بهبود می دهد.

یک تشکل خوب؛

- موسسات دولتی (عمومی) را به نیازهای بخش خصوصی پاسخگو تر می کند.
- ارائه خدمات دولتی (عمومی) به کسب و کارها را شفاف تر و موثرتر می کند.
- فضای کسب و کار صنعت را با همکاری و هماهنگی از طرف دولت تنظیم می کند.

یک تشکل خوب؛

- بسته های پیشنهادی مناسب و جامعی برای تسهیل کسب و کار
- اعضاء به دولت و سایر نهادهای سیاست گذاری و تصمیم گیری تهیه،
- ارائه، ترویج و پیگیری نماید.

یک تشکل خوب؛

● بخش خصوصی را وارد فرایند تصمیم‌گیری در مورد قوانین کسب و کار می‌کند.

یک تشکل خوب؛

◎ همکاری های درون صنعتی را ترویج می کند.

یک تشکل خوب؛

◎ فضای رقابت شرکت های کوچک و متوسط را

بهبود می دهد.

۶. هیأت مدیره اثربخش

مشروع
مأموریت محور
متعهد
درگیر
منظم
متحد
دموکراتیک

۷. دبیرخانه حرفه‌ای

● دبیرخانه حرفه‌ای، تخصصی و کارآمد دارد

● بین هیئت مدیره و دبیر و کمیته‌ها خط مشخص و تفکیک

وظیفه و مسئولیت وجود دارد.

- ساختار سازمانی دارد که به خوبی مشارکت اعضاء را جلب می کند.
- ساختار سازمانی دارد که عمده نیازها و مطالبات اعضاء را پوشش می دهد.
- ساختار سازمانی دارد که نیازها و مشکلات را تبدیل به بسته پیشنهادی می کند.

۸. رویکردهای حرفه‌ای نسبت به کارکنان

● دبیر اجرایی تمام وقت، آشنا به صنعت، درگیر، متعهد، مذاکره کننده،

معرفی کننده و لابی کننده توانمندی دارد.

● سازمان برنامه ریزی و نظارت و کنترل مؤثری دارد.

نمونه موفق

◎ ویژگی های دبیر

- سابقه تشکلی
- شناخت از صنعت
- حضور در همه جلسات، کارگروه ها، کمیسیون ها، رسانه ها و ...
- پیگیری مستمر
- ۴۰ تا ۴۵ سال
- مهارت سخنرانی
- لابی گری قوی

انجمن خوب،

ظرفیت های مالی قابل توجه دارد



منابع مالی

- ① وابستگی کامل به حق عضویت ندارد.
- ② تنوع منابع درآمدی دارد.
- ③ تأمین مالی آن دچار ناپایداری نمی‌شود.
- ④ ساختار مالی قدرتمند و شفاف دارد.



تشکل اقتصادی خوب؛

جایگاه صنعت خود را در

کشور و محیط بین المللی ارتقاء می دهد

- ① حضور فعال در عرصه بین الملل
- ② ارتباط با تشکلهای مشابه بین المللی
- ③ تفاهم نامه های بین المللی

چالش ها و راهکارها

هیأت مدیره در اتخاذ تصمیم کند عمل می کند

مشکلات متداول و راهکارهای پیشنهادی

”هیأت مدیره“

راهکارها – Solution	مشکل – Problem
کاهش اندازه هیأت مدیره Reduce size of board;	هیأت مدیره در اتخاذ تصمیم کند عمل می کند. Board is too slow in decision-making
کاهش مسئولیت های هیأت مدیره reduce its scope of responsibility;	
ارجاع موضوعات به کمیته ها shift work to Committees (among others to Executive Committee);	
افزایش اختیارات دبیر برای تصمیم گیری empower Secretary General to decide.	

فقدان پیوستگی در سیاست ادوار هیأت مدیره

مشکلات متداول و راهکارهای پیشنهادی

”هیأت مدیره“

راهکارها – Solution	مشکل – Problem
تعیین شرایط احراز برای دستیابی به سمت هیأت مدیره Establish ‘grooming’ pattern	فقدان پیوستگی در سیاست ادوار هیأت مدیره Lack of continuity in Board policy
حفظ ۵۰ درصد از هیأت مدیره دوره قبل در دوره جدید only elect 50 % of board members at any one time	
حفظ رئیس (های) هیأت مدیره برای دوره بعد keep past President(s) on the board	

فقدان رابطه سازمان یافته بین هیأت مدیره و کمیته‌ها

مشکلات متداول و راهکارهای پیشنهادی

”هیأت مدیره“

راهکارها – Solution	مشکل – Problem
تعیین مسئولیت و شرح وظایف و برنامه برای هیأت مدیره و کمیته ها Develop board/committee job descriptions and work plans with performance indicators (see strategic planning).	رابطه هیأت مدیره و کمیته ها تعریف شده و سازمان یافته نیست Board/Committee work difficult to measure
ارزیابی عملکرد با تعیین شاخص های اندازه گیری Evaluate work against indicators	

فقدان اعضای واجد شرایط در هیأت مدیره

مشکلات متداول و راهکارهای پیشنهادی

”هیأت مدیره“

راهکارها – Solution	مشکل – Problem
تعیین شرایط احراز برای دستیابی به سمت هیأت مدیره Establish ‘grooming’ pattern, i.e.: potential board members must complete a ‘career’ path within the BMO before they can move to higher positions.	فقدان اعضای هیأت مدیره واجد شرایط Scarcity of qualified board members
آموزش اعضای هیأت مدیره	

مهمترین اشکالات در کمیته‌های شکل‌ها چیست؟

کمیته ها در تعریف دستورکار و حصول نتیجه کند عمل می کنند.

مشکلات متداول و راهکارهای پیشنهادی

” کمیته ها ”

راهکارها – Solution	مشکل – Problem
از کمیته ها خواسته شود که اهداف، برنامه ها، فعالیت ها، بودجه مورد نیاز و برنامه زمانبندی اجرای برنامه های خود (بخصوص برنامه هایی که از سوی هیأت مدیره به آنها ارجاع می شود) را ارائه کنند. Request Committees to submit work plans which should include issues (in addition to those given by the Board), targets, activities, time tables, budgets.	کمیته ها در تعریف دستور کار و حصول نتیجه و دستاورد کند عمل می کنند. Committees are slow to pick up BMO relevant issues and in delivering results.
برنامه کمیته ها باید به تأیید هیأت مدیره برسد و باید گزارش های دوره ای به هیأت مدیره ارائه شود. Work plans should be approved by the Board. Request regular reports from committees.	

کمیته ها و روسای آن بدون هماهنگی با دبیر تشکل با کارکنان
دبیرخانه ارتباط دارند و موضوعات خود را پیش میبرند

مشکلات متداول و راهکارهای پیشنهادی

” کمیته ها ”

راهکارها – Solution	مشکل – Problem
در صورت اعتماد اشکالی ندارد ولی دبیر باید در جریان تعریف دستور کار کارکنان باشد. دبیر مسئول اقدامات کارکنان است و هیأت مدیره باید رویه های ارتباطی بین کمیته ها و دبیرخانه را تعریف کند. Nothing wrong with trust, but the Secretariat must insist on work procedures which ensure that Secretary General is responsible for work orders to staff. Board to design relevant rules for all Committees to that effect.	کمیته ها و روسای آن ها بدون هماهنگی با دبیر تشکل با کارکنان دبیرخانه ارتباط دارند و موضوعات خود را پیش میبرند. (تداخل هماهنگی با دبیر) Committees and/or their Chairpersons have their ‘trusted’ staff in the Secretariat and give him/her work orders (loyalty conflict! with Secretary General)

کمیته ها و روسای آن منافع شرکت خود را پیگیری می کنند

مشکلات متداول و راهکارهای پیشنهادی

” کمیته ها ”

راهکارها – Solution	مشکل – Problem
از کمیته ها خواسته شود که اهداف ، برنامه ها، فعالیت ها، بودجه مورد نیاز و برنامه زمانبندی اجرای برنامه های خود بخصوص برنامه هایی که از سوی هیأت مدیره به آنها ارجاع می شود را ارائه کنند Request Committees to submit work plans which should include issues (in addition to those given by the Board), targets, activities, time tables, budgets.	کمیته ها و روسای آنها منافع شرکت خود را پیگیری می کنند Committees and/or Chairpersons follow their own business interests and not those of the Board
در صورت لزوم روسای کمیته ها تغییر کنند. If necessary, exchange Chairpersons and Board members.	

کمیته ها خودشان تأمین مالی می کنند و نیرو استخدام می کنند
از دبیرخانه تشکل مستقل می شوند.

مشکلات متداول و راهکارهای پیشنهادی

” کمیته ها ”

راهکارها – Solution	مشکل – Problem
تامین مالی توسط کمیته و به کارگیری نیروی کارشناسی در کل اشکالی ندارد ولی فعالیت کمیته‌ها باید با هماهنگی دبیرخانه و منافع کلی شکل باشد. Nothing wrong with this in principle, but work must be in accordance with BMO interests.	کمیته ها خودشان تأمین مالی می کنند و نیرو استخدام می کنند و به همین دلیل از دبیرخانه شکل مستقل می شوند. Committees organize their own funding and staff and become independent from BMO

دبیرخانه

رئیس هیأت مدیره یا هیأت مدیره نیروی انسانی دبیرخانه را
استخدام می کند.

مشکلات متداول و راهکارهای پیشنهادی

” دبیرخانه ”

راهکارها – Solution	مشکل – Problem
استخدام نیروی انسانی مورد نیاز در شرح وظایف دبیر قرار گیرد. شرح وظایف هیأت مدیره و رئیس بصورت شفاف تدوین شود. Put right of hiring into job description of Secretary General. Have clear job descriptions for President and Board.	رئیس هیات مدیره یا هیات مدیره نیروی انسانی استخدام می کند. (در کشورهای در حال توسعه رایج است) به غیر از استخدام دبیر استخدام سایر کارکنان توسط هیأت مدیره موجب تداخل در کار دبیر می شود. President or Board hire staff (common in many developing countries) instead of Secretary General (loyalty conflict/’untouchable’ staff)

اختيارات دبير

مشکلات متداول و راهکارهای پیشنهادی

” دبیرخانه ”

راهکارها – Solution	مشکل – Problem
دبیر تشکل را با تعریف یک شرح وظایف مناسب تقویت نمایید. Empower Secretary General with proper job description that clearly assigns functions.	دبیر تشکل باید هر موضوعی را حتی موضوعات روزمره را با هیأت مدیره مطرح کند. این روش در زمانهایی که تشکل تازه تاسیس است رایج است. آنها علاقه دارند که نقش اجرایی را ادامه بدهند و از سوی دیگر وقت لازم برای این کار را ندارند. Secretary General has to ask approval of President or Board even for minor decisions (again, common in dev. countries). This issue often stems from the early days of the BMO when Board members still had an executive role. They don't want to relinquish it but have no time to still play the role effectively. conflict/'untouchable' staff)
در صورت امکان علاوه بر تعیین دبیر مدیر اجرایی نیز تعیین نمایید. Possibly also provide new title: Executive Director.	

نارضایتی از عملکرد دبیر

مشکلات متداول و راهکارهای پیشنهادی

” دبیرخانه ”

راهکارها – Solution	مشکل – Problem
از آنجاییکه هیأت مدیره علاقمند است در اجرا ورود داشته باشد تمایلی به استخدام دبیر توانمند ندارد. نتیجه آن کیفیت پایین عملکرد دبیر و خروجی کم می شود. بهتر است شرح وظایف و شرایط احراز و حقوق دبیر مورد بازبینی قرار گیرد. As Board members still want a share of power in execution, they do not look for high-caliber staff and advertise a low-salary job. Result: low qualification of Secretary General, poor work output. Therefore, change the job description and salary.	نارضایتی از عملکرد دبیر (بعضی اوقات بصورت گسترده) Complaints about the quality of the Secretary General (also widespread).

تغییر دبیر با تغییر رئیس هیأت مدیره

مشکلات متداول و راهکارهای پیشنهادی

”دبیرخانه“

راهکارها – Solution	مشکل – Problem
تصمیمات در حوزه منابع انسانی را بر اساس ارزیابی انجام دهید. Base all personnel decisions on objective job evaluations (see text on job assessment below).	Secretary General changes with each new President. رئیس جدید از قدرت دبیر قبلی ترس دارد و علاقمند است دبیری که تحت کنترل وی باشد استخدام نماید.
قرارداد دبیر تشکل را برای دوره های بیش از دوره هیأت مدیره تنظیم نمایید. Contract Secretary Generals for longer time periods overlapping with Presidents' terms.	The new President may fear the experience/power of the present Secretariat General and wants to have a new one whom he can steer.

مهمترین اشکالات در برگزاری جلسات در
تشکل‌های اقتصادی چیست؟

هدف یا اهداف برگزاری جلسات روشن نیست

مشکلات متداول و راهکارهای پیشنهادی

”جلسات“

راهکارها – Solution	مشکل – Problem
اهداف برگزاری جلسات را تعیین کنید. دستور جلسه و مستندات مربوط به آن را قبل از جلسه در اختیار قرار دهید. Define specific objectives, prepare agenda, and circulate objectives.	هدف یا اهداف برگزاری جلسات روشن نیست. Meeting objective(s) not clear to participants

حد نصابِ جلسات

مشکلات متداول و راهکارهای پیشنهادی

”جلسات“

راهکارها – Solution	مشکل – Problem
برای دستیابی به نتیجه افراد کلیدی را دعوت و حضور آنها را پیگیری کنید. Take strategic decision on who should participate, inform the participants and organize decision making.	حضور زیاد از حد و یا کمتر از حد نصاب برای تصمیم گیری در جلسات Too many or too few participants for meaningful discussion

نظم و اداره جلسات (تسهیل گری)

مشکلات متداول و راهکارهای پیشنهادی

”جلسات“

راهکارها – Solution	مشکل – Problem
موضوعات محدود و مشخصی را برای بررسی در جلسه انتخاب کنید. اهداف مورد نظر برای دستیابی در جلسه را مشخص کنید. برای بررسی هر موضوع زمان تعیین کنید. برای تسهیلگری جلسه افراد شایسته انتخاب کنید. Select manageable number of topics and discuss these only, set specific objectives to be achieved, set timetable for each topic in advance and follow the plan, choose good facilitator.	جلسات طولانی، بی نظم، اداره جلسات ضعیف و اتلاف وقت حاضرین Lengthy, chaotic debate; too much time wasted

نتیجه گیری جلسه و پیگیری مصوبات

مشکلات متداول و راهکارهای پیشنهادی

”جلسات“

راهکارها – Solution	مشکل – Problem
در انتهای بررسی هر موضوع و انتهای جلسه نتایج را خلاصه کنید Summarize results at the end of each topic's discussion and at the end of the meeting	نتایج نامشخص در پایان جلسات Unclear results at the end of meeting

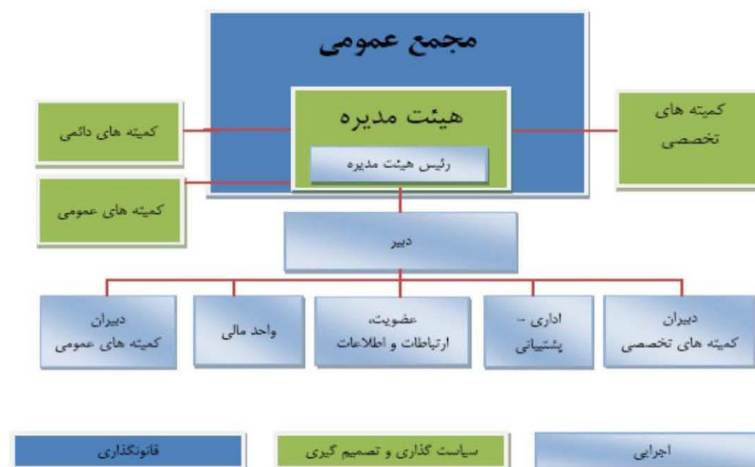
مشکلات متداول و راهکارهای پیشنهادی

”جلسات“

راهکارها – Solution	مشکل – Problem
صور تجلسه را تهيه و برای حاضرین ارسال نمایید. فهرست پیگیری ها و فرد مسئول پیگیری را مشخص نمایید. Prepare and distribute brief report on results of Meeting, list follow-up actions and responsibilities that were discussed and decided. Monitor progress.	عدم پیگیری No follow-up

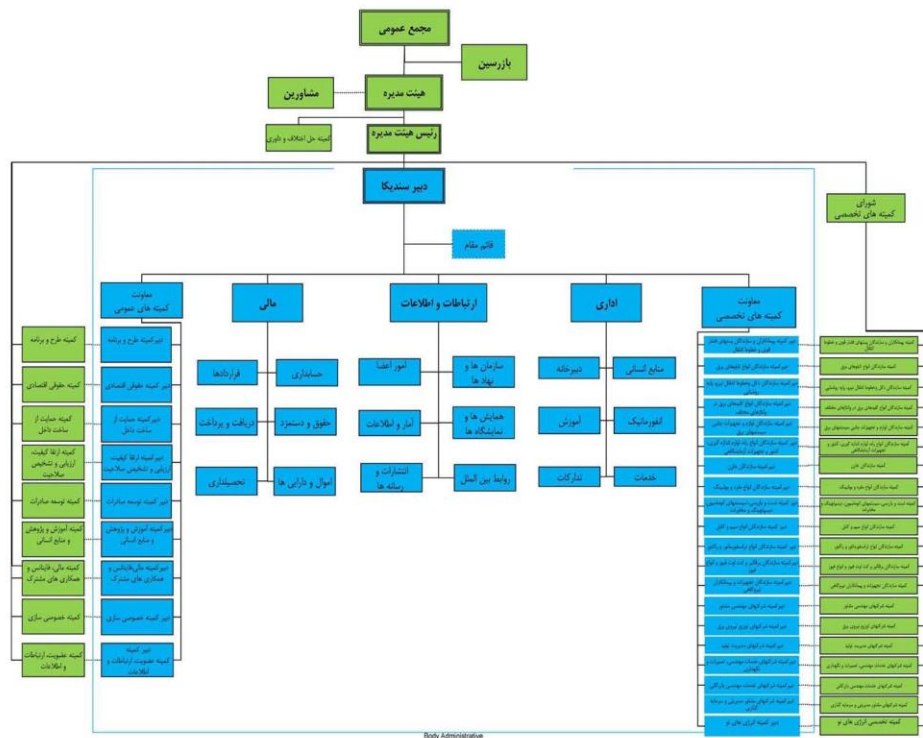
بخش های سه گانه سازمانی

بخش های سه گانه ساختار سازمانی سندیکای صنعت برق ایران



نمودار سازمانی

ساختار سازمانی تفصیلی سندیکای صنعت برق ایران



توقعات یک شرکت عضو از تشکل خود چیست؟

توقعات یک شرکت عضو از تشکل خود چیست؟

- از طرف تشکل برای ادامه و توسعه کسب و کار حمایت شود
- از فرصت‌های کسب و کار توسط تشکل مطلع شود
- از سوی تشکل به کارفرمایان و نهادهای مرتبط معرفی شود
- از خدمات تشکل بهره‌مند شود
- در فعالیتهای تشکل درگیر شود
- بخشی از شبکه صنف یا صنعت خود باشد

تشکل برای ایجاد رضایت در اعضای خود باید چه مشخصه‌هایی داشته باشد؟

- ساختاری شفاف در دبیرخانه داشته باشد.
- هیات مدیره بصورت شفاف عمل کند
- طبق برنامه و بودجه مالی مشخص عمل نماید
- نیروهای کارشناس و مجرب استخدام نماید
- بر اساس خواسته های اعضا خدمات خود را ارائه دهد
- شبکه های اقتصادی و ارتباطات اشتراک‌تزیك برای بهبود کسب و کار اعضا را توسعه دهد.
- منافع تمامی اعضا را پیگیری نماید.

مسئولیت های هیات مدیره

هیأت مدیره درباره چه مسائلی مسئولیت دارد؟

The criteria for membership of the association	ضوابط عضویت در تشکل
The system of internal controls and delegated authorities	سیستم کنترل و نظارت داخلی (دبیرخانه) و اختیارات اعطا شده
The annual operating plan and budget and the subscription level	برنامه عملیاتی سالانه و بودجه و سطوح عضویت
The financial position of the association generally	وضعیت مالی تشکل بطور کلی
The market position of the association and possible restructurings	موقعیت تشکل در صنعت و تجدید ساختارهای لازم
The governance arrangements for the association	ترتیبات اداره (حکمرانی) برای تشکل
The strategy of the association	استراتژی تشکل
The policy priorities of the association and, in the case of smaller associations, managing policy issues	اولویت‌های سیاستی تشکل و در مورد تشکل‌های کوچکتر؛ مدیریت مسائل سیاستی مدیریت تشکل
The framework for managing risks	چارچوب مدیریت ریسک

۱۰ مسئولیت کلیدی هیأت مدیره تشکله‌ها

Determine mission and purposes	تعیین ماموریت و اهداف
Select the chief executive	انتخاب مدیر اجرایی
Support and evaluate the chief executive	حمایت (پشتیبانی) و ارزیابی مدیر اجرایی
Ensure effective planning	اطمینان از برنامه ریزی موثر
Monitor and strengthen programs and services	نظارت و تقویت برنامه ها و خدمات
Ensure adequate financial resources	اطمینان از کفایت منابع مالی
Protect assets and provide financial oversight	حفاظت از دارایی ها و نظارت مالی
Build a competent board	ساختن یک هیات مدیره شایسته
Ensure legal and ethical integrity	اطمینان از یکپارچگی قانونی و اخلاقی
Enhance the organization's public standing	بهبود جایگاه سازمان در افکار عمومی

نقش‌هایی که هیات مدیره باید بر عهده گیرد :

✓اطمینان از پیروی سازمان از اساسنامه و دیگر اسناد حکمرانی و سایر قوانین و مصوبات مربوطه

✓پیشبرد اهداف سازمان

✓اطمینان از همسو بودن سیاست‌ها و فعالیت‌های تشکل با اهداف آن

✓تنظیم و بازبینی قانونی اهداف راهبردی تشکل با همکاری مدیر اجرایی

✓پذیرش مسئولیت قانونی و مالی برای حفظ دارایی‌ها و بقای سازمان

✓تضمین دقیق بودن اطلاعات مالی و قدرت بالا و قابل دفاع بودن سیستم‌های مدیریت ریسک

✓عمل در راستای منافع سازمان

✓اطمینان از رفاه کارکنان

✓دریافت مشاوره‌های مناسب حرفه‌ای هنگام وجود ریسک بالا برای سازمان یا تخلف

✓اطمینان از انجام رویه‌های مناسب در تعیین و نظارت بر عملکرد مدیر اجرایی (و سایر اعضای ارشد مدیریتی)

مسئولیت‌هایی که هر عضو هیأت‌مدیره باید بر عهده گیرد

✓ به خوبی آموزش دیده باشد و با کسب مداوم اطلاعات لازم از مسئولیت‌ها و وظایف خود آگاهی داشته باشد.

✓ هنگام بروز تضاد منافع در بین اعضا؛ قضاوت بی طرفانه در تمام موارد انجام دهد.

✓ وکیلی / نماینده‌ای فعال برای تشکل باشد.

✓ نماینده سازمان / هیأت‌مدیره در نشست‌ها و رویدادها باشد و هنگام درخواست مدیر اجرایی به عنوان

سخن‌گو عمل نماید.

✓ در زمان تدوین و طراحی استراتژی‌ها و راهبردهای صنعت از راه چالش سازنده و همکاری مشارکت نماید.

✓ عملکرد مدیریت برای رسیدن به اهداف را به دقت بررسی کرده و بر نحوه گزارش عملکرد نظارت داشته باشد.

✓ بصورت منظم، فعال و پیگیر در نشست‌های هیأت‌مدیره شرکت نماید

نمایستگی‌های لازم برای دبیر تشکل

شایستگی‌های لازم برای دبیر تشکل

✓ روابط عمومی

✓ مهارت‌های ارتباطی

✓ دانش تخصصی

✓ توانایی مدیریتی

✓ شناخت سیاستگذاری عمومی

مهارت های روابط عمومی / میان فردی

مهارت‌های روابط عمومی / میان فردی

✓ مدیریت روابط

✓ اعتماد

✓ دیپلماسی (فن سیاست)

✓ رهبری

مهارت های ارتباطی

مهارت‌های ارتباطی

✓ شنیدن

✓ نوشتن

✓ ارائه

✓ رسانه

دانش تخصصی حوزه کاری

دانش تخصصی

✓ دانش تخصصی حوزه فعالیت تشکل

✓ آگاهی تجاری

توانایی مدیریتی

توانایی مدیریتی

✓ تفکر استراتژیک

✓ مدیریت افراد

✓ برنامه ریزی

✓ مدیریت شخصی

✓ آگاهی مالی

شناخت سیاستگذاری عمومی

شناخت سیاستگذاری عمومی

✓ سیاست عمومی

✓ آگاهی سیاسی

✓ تفکر تحلیلی

امتیاز دهی به دبیر

امتیاز کل	امتیاز اکتسابی	شاخص
۲۰		مهارت های روابط عمومی
۲۰		مهارت های ارتباطی
۲۰		دانش تخصصی
۲۰		توانایی مدیریت
۲۰		شناخت سیاستگذاری عمومی
۱۰۰		مجموع :