



ریاست جمہوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

ریس سازمان

بِسْمِہِ تَعَالٰی

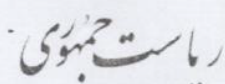
بخشنامه به کلیه وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها، مؤسسات، شرکت‌های دولتی، بانکها، شهرداریها، نهادهای انقلاب اسلامی و سایر دستگاه‌هایی که به نحوی از بودجه عمومی دولت استفاده می‌کنند

ایجاد توانائیهای لازم برای ایفای مؤثر وظایف مدیریت و قدرت تشخیص و درک پیچیدگیهای سازمان و کار و همچنین فراهم آوردن بسترهای مناسب توسعه ظرفیتهای قابلیتها و مهارتهای مدیران، طرح ریزی شایسته برای تربیت مدیران حرفه‌ای و متخصص را ضروری می‌نماید. لذا به استناد ماده ۴۴ قانون استخدام کشوری و در اجرای بند ۴/ج نظام آموزش کارکنان دولت، مجموعه آموزشهای بهبود مدیریت با اهداف:

الف) ارتقاء مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن اطلاعات و توانائیهای آنان با پیشرفتهای دانش و فن‌آوری در حوزه‌های برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت.

ب) آماده ساختن کارکنان برای پذیرفتن مسئولیتهای مدیریتی در آینده. تنظیم و تدوین شده است که به همراه دستورالعمل مربوط جهت اجرا ابلاغ می گردد. لازم است دستگاههای اجرایی با عنایت به مفاد دستورالعمل، تمهیدات لازم را برای اعزام مدیران به دورههای آموزشی پیش بینی شده برای هر سطح، فراهم نمایند. مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی و سازمانهای مدیریتی و برنامه ریزی استان، مجری آموزشهای موضوع این بخشنامه می باشند و با همکاری سازمان، برنامههای آموزشی را بطور مستمر مورد ارزیابی قرار داده و براساس نتایج حاصل، نسبت به اصلاح ابعاد محتوایی و اجرایی آنها اقدام خواهند نمود.

حمید شرکا
معاون رئیس جمهور و رئیس سازمان



سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

ہفت روزہ

شماره

آیج

— 32 —

دستورالعمل اجرایی آموزشهای بهبود مدیریت

موضوع بند ۴/ج نظام آموزش کارکنان دولت

الف - شرح اختصارات: جهت رعایت اختصار، واژه های زیر به جای عبارات اصلی بکار گرفته شده است.

۱-الف - سازمان : سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

۲-الف- مؤسسه : مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی

۳-الف- نظام آموزشی : نظام آموزش کارکنان دولت

ب - تعریف اصطلاحات :

۱-ب- دوره های بهبود مدیریت : به دوره هایی اطلاق می گردد که با گذراندن آنها توانمندی های ویژه مورد نیاز مدیران در ابعاد مختلف تأمین یا ارتقاء می یابد .

۲-ب- سطوح مدیریت: رده هایی از مدیریت که حسب وظائف، مسئولیتها، اختیارات، حیطه نظارت و ... تفکیک و در این دستورالعمل در سه سطح عالی، میانی و پایه بازشناسی شده اند.

۳-ب- دوره های الزامی : دوره یا پودمانهایی که گذراندن آنها برای مدیران اجباری است . این دسته از دوره ها تحت عنوان دوره های اصلی نیز بازشناسی می شود .

۴-ب- دوره های اختیاری : دوره هایی که مدیران با توجه به شغل مورد تصدی ، علایق ، تجارب شخصی یا نیاز سازمان از بین دوره ها یا پودمانهای اعلام شده انتخاب می نمایند . این دوره ها تحت عنوان دوره های مکمل نیز قابل بازشناسی است .



ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

دفتر رئیس

شماره : _____
تاریخ : _____
پیوست : _____

۵-ب- مدیران عالی : مقامات مندرج در بندهای الف ، ب،ج، د و ه تبصره ۲ ماده ۱ قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت و مشاغل همتراز را شامل می شود .

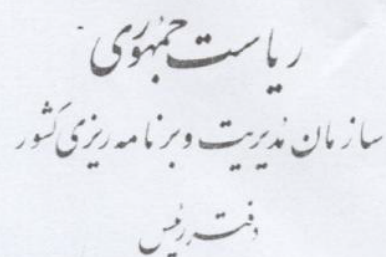
۶-ب- مدیران میانی : آن دسته از مدیرانی که وظیفه هماهنگی ، ایجاد ارتباط بین سطوح عالی و پایه را برعهده دارند. مدیران مشمول طرح ارزشیابی مدیران و همترازان آنها از مدیران سطح میانی محسوب شوند .

۷-ب- مدیران پایه (عملیاتی) : آن دسته از مدیرانی که وظیفه اجرای برنامه ها و سیاست های سازمانی را برعهده دارند و تحت نظر مدیران سطوح میانی قرار دارند .

۸-ب- آموزشهای بدو انتصاب : به آن دسته از آموزشهایی اطلاق می شود که گذراندن آنها قبل یا در سال اول انتصاب ضروری است .

ج - دایره شمول :

کلیه مدیران عالی ، میانی و پایه شاغل در وزارتخانه ها ، مؤسسات ، شرکتهای دولتی ، بانک ها ، شهرداریها ، نهادهای انقلاب اسلامی و سایر دستگاه هایی که به نحوی از بودجه عمومی دولت استفاده می کنند .

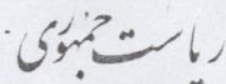


۱-۵- فهرست عناوین آموزشهای بدو انتصاب برای مدیران پایه (عملیاتی)

ردیف	عنوان آموزشی (دوره یا پودمان)	تعداد ساعت
۱	مبانی نظری اندیشه های دینی امام خمینی (ره)	۴
۲	آشنایی با مباحث مرتبط با تحول در نظام اداری	۲۸
۳	وظایف و نقش های سرپرستی	۲۴
جمع		۵۶

۲-۵- فهرست عناوین آموزشهای بدو انتصاب برای مدیران میانی

ردیف	عنوان آموزشی (دوره یا پودمان)	تعداد ساعت
۱	مبانی نظری اندیشه های دینی امام خمینی (ره)	۴
۲	آشنایی با مباحث مرتبط با تحول در نظام اداری	۲۸
۳	آشنایی با قوانین و مقررات عمومی و اختصاصی دستگاه	۶
۴	مدیریت و رفتار سازمانی در سازمان های عمومی	۱۲
۵	خلاقیت و حل مسأله	۱۲
جمع		۶۲



سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

دفتر میں

۳-۵- فهرست عناوین آموزشهای الزامی برای مدیران پایه (عملیاتی)

ردیف	عنوان آموزشی (دوره یا پودمان)	تعداد ساعت
۱	برنامه ریزی در دستگاه های دولتی (تمرکز بر وظایف و فعالیتها)	۱۲
۲	فرآیند و فنون تصمیم گیری (اجرایی)	۶
۳	سازماندهی (چگونگی استقرار ساختارهای سازمانی)	۹
۴	تکنیک ها و فنون بهبود سیستمها و روشها (بهبود روشها)	۱۲
۵	انگیزش در کار	۹
۶	مهارتهای ارتباطی مدیران	۹
۷	کاربرد فن آوری اطلاعات در مدیریت	۹
۸	فنون سنجش و ارزیابی عملکرد	۱۲
۹	روابط کار	۶
۱۰	فنون اداره جلسات	۶
۱۱	آشنایی با روش ها و فنون کار با مدیران مافوق	۶
۱۲	تیم سازی و شیوه های کار گروهی	۶
۱۳	مدیریت تعارض و فنون مذاکره	۸
۱۴	مدیریت مؤثر وقت	۴
جمع		۱۱۴



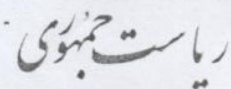
ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

دفتر رئیس

۴-د- فهرست عناوین آموزشهای الزامی برای مدیران میانی

ردیف	عنوان آموزشی (دوره یا پودمان)	تعداد ساعت
۱	برنامه ریزی در دستگاه های دولتی (تمرکز بر فرایندها)	۱۲
۲	فرآیند و فنون تصمیم گیری (سازمانی)	۹
۳	طراحی فرایندها و ساختارهای سازمانی	۱۸
۴	مدیریت ارتباطات سازمانی	۶
۵	سیستمهای اطلاعات مدیریت (MIS)	۹
۶	مدیریت عملکرد	۹
۷	مدیریت منابع انسانی	۱۵
۸	راهبردهای آموزش و توان افزایی	۹
۹	مدیریت منابع	۹
۱۰	آشنایی با فنون و روش کار با مدیران مافوق	۶
۱۱	رویکردهای نوین مدیریت دولتی	۶
۱۲	شفافیت و سلامت اداری	۴
۱۳	مدیریت بودجه در بخش عمومی و رویکردهای نوین آن	۹
۱۴	رهبری تحول در سازمان ها	۹
۱۵	اندیشه های نو در مدیریت	۴
۱۶	مدیریت خصوصی سازی	۴
۱۷	ظرفیت سازی برای کوچک سازی	۴
۱۸	مدیریت و مهندسی ارزش	۶
جمع		۱۴۸



سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

دفتر رئیس

۵-۵- فهرست عناوین آموزشهای الزامی برای مدیران عالی

ردیف	عنوان آموزشی (دوره یا پودمان)	تعداد ساعت
۱	مدیریت استراتژیک (تجزیه و تحلیل ، اجراء و ارزیابی)	۱۲
۲	مدیریت توسعه	۶
۳	اقتصاد مدیریت	۶
۴	مدیریت ارتباطات سازمانی	۶
۵	مدیریت استراتژیک اطلاعات	۶
۶	مدیریت مبتنی بر عملکرد	۶
۷	مدیریت استراتژیک منابع	۶
۸	رهبری سازمان ها در شرایط بحرانی	۶
۹	مدیریت نگرش	۴
۱۰	اصول و فنون مذاکره بین المللی	۶
۱۱	حکمرانی خوب	۶
۱۲	رویکردهای نوین مدیریت دولتی	۶
۱۳	شفافیت و سلامت اداری	۴
۱۴	مدیریت بودجه در بخش عمومی و رویکردهای نوین آن	۸
۱۵	رهبری تحول در سازمان ها	۶
۱۶	مدیریت خصوصی سازی	۶
۱۷	مدیریت دانش	۶
جمع		۱۰۶



ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

دفترش

هـ- فهرست عناوین آموزشهای اختیاری

ردیف	عنوان آموزشی (دوره یا پودمان)	تعداد ساعت
۱	شورا و نظام پیشنهادها	۹
۲	ایجاد و پرورش محیط کار خلاق و نوآور	۹
۳	اصول و مبانی مدیریت در اندیشه های اسلامی	۹
۴	تمرکز و عدم تمرکز در اندیشه ها و نظامهای سیاسی و اداری	۹
۵	مدیریت بودجه و رویکردهای نوین آن	۹
۶	مدیریت روابط عمومی	۶
۷	انتقال فن آوری های مدیریت	۶
۸	مدیریت آموزشی	۶
۹	کاربرد آمار در مدیریت	۹
۱۰	بهبود بهره وری و نتایج آن	۶
۱۱	مدیریت کیفیت جامع	۱۲
۱۲	مدیریت آینده	۶
۱۳	آشنایی با قانون تجارت	۶
۱۴	تئوریهای جامعه شناسی انقلاب	۶
۱۵	سیستمهای مکانیزه (OA) در مدیریت	۶
۱۶	استراتژی توسعه در مؤسسات اقتصادی ایران	۹
۱۷	آشنایی با استانداردهای سری ISO ۹۰۰۰ (ساخت و مستندسازی نظام مدیریت کیفیت)	۹
۱۸	منشور عدالت در حکومت	۶
۱۹	بهره وری نیروی انسانی	۶

ریاست جمہومی

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

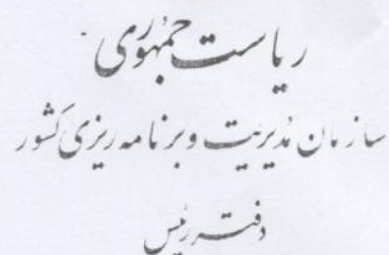
دفتر میں

شماره :

: تاریخ

موت :

ردیف	عنوان آموزشی (دوره یا پودمان)	تعداد ساعت
۲۰	زنان - مشارکت و برنامه ریزی برای توسعه پایدار	۳
۲۱	چشم انداز حاکمیت قانون و تجزیه و تحلیل قدرت	۳
۲۲	تفکر سیستمی در مدیریت سازمان ها	۹
۲۳	بهسازی سازمانی (توسعه سازمانی (OD)	۶
۲۴	حقوق اساسی	۶
۲۵	حسابداری مدیریتی	۹
۲۶	مدیریت دولتی و جهانی شدن	۳
۲۷	مدیریت زیست محیطی (مدیریت سبز)	۹
۲۸	مدیریت سازمان های غیردولتی (N.G.O)	۶
۲۹	فنون اداره جلسات	۶
۳۰	پژوهشهای سازمانی	۱۲
۳۱	مدلهای برنامه ریزی	۶
۳۲	مدیریت سازمان های محلی	۶
۳۳	جامعه شناسی سازمانها	۶
۳۴	پیمانها و سازمان های بین المللی	۶
۳۵	ژئوپولیتیک	۶
۳۶	نظام های اداری تطبیقی و محک زنی	۶
۳۷	اقتصاد مدیریت	۹
۳۸	اخلاق در مدیریت	۳
۳۹	تحلیل آماری (آمار استنباطی)	۱۵
۴۰	مذاکره و عقد قرارداد	۶



شماره : _____
تاریخ : _____
مست : _____

ردیف	عنوان آموزشی (دوره یا پودمان)	تعداد ساعت
۴۱	مدیریت سازمان های کارآفرین	۶
۴۲	مدل های تعالی سازمانی در دولت و بخش عمومی	۶
۴۳	ایران شناسی	۶
۴۴	کیفیت در مدیریت	۶
۴۵	اصول و تکنیکهای مشاوره در مدیریت	۳
۴۶	مهندسی مجدد و فراسوی مهندسی مجدد	۶
۴۷	مدیریت تحقق و توسعه	۶
۴۸	مدیریت فرهنگ سازمانی	۶
۴۹	کاربرد تکنولوژی در سازمان	۳
۵۰	کاربرد ریاضیات در مدیریت	۹
۵۱	مبانی مدیریت دولتی	۶
۵۲	دانش سیاسی و اجتماعی مدیران	۶
۵۳	شایسته سالاری در نظام اداری	۳
۵۴	مدیریت توسعه و تحول سازمانی	۹
۵۵	بازار و نهادهای پول و سرمایه	۹
۵۶	مدیریت تولید و عملیات	۹
۵۷	برنامه ریزی و کنترل پروژه	۹
۵۸	مقررات و مدیریت پیمان	۳
۵۹	سیستمهای پویا	۶
۶۰	مدیریت بازاریابی و مکاتبات بازرگانی	۱۲
۶۱	مالیه عمومی	۱۲
۶۲	اقتصاد ایران	۶
۶۳	مدیریت دانش و یادگیری سازمانی	۶



ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

دفتر رئیس

شماره :
تایخ :
پست :

ردیف	عنوان آموزشی (دوره یا پودمان)	تعداد ساعت
۶۴	حفاظت اطلاعات	۶
۶۵	شناخت ابعاد توسعه ای سرمایه اجتماعی در کشور	۶
۶۶	نقش ICT در مدیریت	۶
۶۷	معماری هماهنگی مدیریت کیفیت در بخش عمومی	۶
۶۸	جمعیت شناسی	۶
۶۹	پویایی گروهی	۳
۷۰	اقتصاد بهداشت	۹
۷۱	آمار در بیمه	۹
۷۲	مدیریت ریسک	۶
۷۳	مدیریت و برنامه ریزی شهری	۹
۷۴	بازاریابی بین المللی	۹
۷۵	مدیریت بازرگانی بین المللی	۶
۷۶	مدیریت صادرات	۹
۷۷	فلسفه ، اقتصاد و سیاست	۱۲
۷۸	مدیریت بنگاه های اقتصادی در دولت	۹
۷۹	مدیریت سرمایه های فکری	۶
۸۰	سیاست ها و خطوط کلی برنامه های توسعه ملی	۶
۸۱	اصول و مبانی امنیت ملی و سیاستگذاری	۴
۸۲	مدیریت و اقتصاد	۴
۸۳	مدیریت فرایندها	۶
۸۴	جایگاه تکنولوژی در سیاست و مدیریت	۶
۸۵	رهبری سازمانی	۶
۸۶	مدیریت دانایی	۴
۸۷	سیاست و مدیریت	۴



ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

دفتر رئیس

شماره :

تاریخ :

پست :

و - تشخیص مشاغل همتراز : تعیین مشاغل همتراز ، بمعده سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور است .

ز - تکالیف و اختیارات :

۱-ز- مشمولین این دستورالعمل مکلفند سالانه حداقل ۴۰ ساعت و حداکثر ۱۰۰ ساعت از آموزش های بهبود مدیریت را که در مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی و سازمان های مدیریت و برنامه ریزی استان برگزار می شود طی نمایند و دستگاه های محل خدمت آنان ملزم به فراهم آوردن امکانات لازم جهت تحقق امر خواهند بود .

۲-ز- به موجب بند ۲ ماده ۳ «ضوابط انتخاب ، انتصاب و تغییر مدیران» موضوع مصوبه شماره ۱۹۰۱/۱۴۲۶ مورخ ۱۳۸۲/۱/۱۱ شورایعالی اداری ، یکی از شرایط لازم برای انتصاب در مشاغل مدیریتی و سرپرستی (سطوح عملیاتی و میانی) برای افراد فاقد مدارک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر در یکی از رشته های مدیریت، گذراندن دوره آموزش مدیریت است . عناوین و ساعات این آموزشها به تفکیک هر یک از سطوح مدیریت به شرح جداول ۱-د و ۲-د می باشد .

مدیران موصوف باید آموزشهای موضوع این بند را قبل از انتصاب و یا حداکثر در سال اول انتصاب طی نمایند و تا تحقق امر برای آنان حکم سرپرستی و پس از طی دوره ها حکم مدیریت در سطح مربوط صادر می شود .

۳-ز- دستگاه های اجرایی تمهیدات لازم را برای اعزام کارکنانی که براساس نتایج ارزشیابی برای ارتقاء به پستهای مدیریتی مناسب تشخیص داده شده اند و یا می شوند ، به دوره های آموزشی مندرج در بند ۲-ز حسب پست های مورد نظر ، فراهم می نمایند .

۴-ز- گذراندن دوره های مندرج در ردیفهای ۱و۲ موضوع بند ۲-ز برای مدیران هر دو سطح عملیاتی و میانی اعم از دارندگان مدارک تحصیلی مدیریت و غیرمدیریت ، الزامی است .

دارندگان مدارک تحصیلی کارشناسی ارشد در یکی از رشته های مدیریت و یا سایر رشته های تحصیلی که دوره های موضوع بند «د» این دستورالعمل را در واحدهای درسی دوران تحصیل گذرانده اند و یا افرادی که طبق گواهینامه های صادره از جانب مرکز آموزش مدیریت دولتی سابق یا مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی و یا سازمان های مدیریت و برنامه ریزی استان آموزش هایی را در حوزه بهبود مدیریت



ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

شماره : _____
تاریخ : _____
پست : _____

آموزش های مدیران

دفتر رئیس حسب تشخیص

طی نموده اند ، مشروط بر اینکه واحد آموزش و یا عناوین مشابه در دستگاه ذیربط از لحاظ عنوان ، ساعت و محتوا با دوره های مذکور انطباق داشته باشند ، از گذراندن آن دوره ها معافند .

۵- طی دوره های الزامی ، با رعایت بند ۱-ز توسط مشمولین این دستورالعمل بمنزله شرط لازم برای مثبت تلقی شدن عملکرد آنان (موضوع تبصره یک ماده ۶ ضوابط انتخاب ، انتصاب و تغییر مدیران) است . لذا احکام مدیرانی که دوره های مزبور را طی نکنند ، قابل تمدید نخواهد بود .

۶- دستگاه های اجرایی مکلفند با تجزیه و تحلیل نیازهای فردی ، شغلی و سازمانی و با در نظر گرفتن الزامات ناشی از ابلاغ این دستورالعمل ، نیازهای آموزشی مدیران خود را از میان دوره های اختیاری برآورد و علاوه بر دوره های الزامی سطح مربوط در شناسنامه آموزشی آنان ، (موضوع بند ۲-ج بخشنامه شماره ۱۸۰۳/۱۱۲۰۵۸ مورخ ۱۳۸۱/۶/۲۰ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور) منعکس نمایند و یک نسخه از شناسنامه را در اختیار مدیران قرار دهند تا مدیران بتوانند برنامه های کاری و آموزشی خود را با توجه به شناسنامه ، تنظیم و به موقع آموزشهای لازم را طی نمایند .

تبصره - دستگاه های دولتی می توانند علاوه بر دوره های بهبود مدیریت نسبت به طراحی و اجرای دوره های شغلی اختصاصی ویژه مدیران خود در چارچوب نظام آموزش کارکنان دولت اقدام نمایند بطوریکه با احتساب دوره های بهبود مدیریت موضوع این دستورالعمل سالانه حداکثر ۱۲۵ ساعت از آموزش های لازم را طی نمایند .
۷- دستگاه های اجرایی باید عناوین و مشخصات آموزشهای بهبود مدیریت مورد نیاز مدیران خود را براساس نیازسنجی انجام شده در سه ماهه آخر هر سال ، در فرم پیوست این دستورالعمل تکمیل و جهت برنامه ریزی ، برای مدیران عالی به مؤسسه عالی آموزش و پژوهش در مدیریت و برنامه ریزی و برای سایر مدیران حسب محل خدمت آنان به سازمان های مدیریت و برنامه ریزی استان ارسال نمایند .

واحدهای مزبور مکلفند در صورت به حد نصاب نرسیدن تعداد شرکت کنندگان ، تمهیدات لازم را جهت ارائه آموزش ها به روش های غیرحضورى نظیر (خودآموز ، معرفی به استاد ، روشهای مولتی مدیا و ...) فراهم نمایند.



ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

دفتر رئیس

شماره :
تایخ :
پست :

ح - ارزشیابی و امتیازات :

۱-ح از فراگیران در برنامه های بهبود مدیریت ، به روش های متناسب با ماهیت آموزشها ، ارزشیابی به عمل خواهد آمد . در صورت موفقیت در دوره به شرکت کنندگان گواهینامه طی دوره اعطا در غیراینصورت تجدید دوره برای اخذ گواهینامه الزامی است .

۲-ح نتیجه ارزشیابی فراگیران از سوی واحد آموزش دهنده به سازمان اعزام کننده اعلام می شود .

۳-ح فراگیرانی که موفق به گذراندن آموزشهای بهبود مدیریت شوند ، از کلیه امتیازات پیش بینی شده در نظام آموزش کارکنان دولت از جمله اعطای گواهینامه های نوع دوم (مهارتی - تخصصی و تخصصی - پژوهشی) براساس ضوابط پیش بینی شده در نظام مزبور ، برخوردار می شوند .

بسمه تعالی
فرم اعلام نیازهای آموزشی حوزه بهبود مدیریت اداره کل / سازمان /

ردیف	نام و نام خانوادگی	عنوان پست سازمانی	سنوات خدمت	عنوان دوره یا پودمانهای مورد نظر	زمان پیشنهادی ارائه دوره			
					زمستان	پاییز	تابستان	بهار

تأیید کننده:

تهیه کننده: