

(P)

ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

پیش‌نامه

بسم الله تعالى

۱۰۱/۷۸۵۱۰ شماره  
۱۴۶۳ / ۵۱ - تاریخ  
۱۴ منخر پیش

بخشنامه به کلیه وزارت‌خانه‌ها، سازمان‌ها، مؤسسات، شرکت‌های دولتی، بانکها،  
شهرداریها، نهادهای انقلاب اسلامی و سایر دستگاه‌هایی که به نحوی از بودجه  
عومومی 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 ظرفیتها،  
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 ادارکی مدیران و متناسب ساختن اطلاعات و  
تووانائیهای آنان با پیشرفت‌های دانش و فناوری 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 می‌گردد.  
لازم است دستگاه‌های اجرایی با عنایت به مفاد دستورالعمل، تمهیدات لازم را برای اعزام  
مدیران به دوره‌های آموزشی پیش‌بینی شده برای هر سطح، فراهم نمایند.  
 مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی و سازمانهای مدیریت و برنامه ریزی  
استان، مجری آموزش‌های موضوع این بخشنامه می‌باشند و با همکاری سازمان، برنامه‌های  
آموزشی را بطور مستمر مورد ارزیابی قرار داده و براساس نتایج حاصل، نسبت به اصلاح ابعاد  
محتوائی و اجرائی آنها اقدام خواهند نمود.

حمدی شرکا  
معاون ریس‌جمهور و ریس سازمان

۲۰

رئاست جمہوری

سازمان امنیت و رسانه‌های رسمی شور

نیشن

## دستور العمل 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 پکارگرفته شده است.

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

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

### **٣-الف- نظام آموزشی : نظام آموزش کارکنان دولت**

#### **ب - تعريف اصطلاحات :**

۱-ب- دوره های بجهود مدیریت : به دوره هایی اخلاق 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 وظایف، مسئولیتها، اختیارات، حیطه نظارت و ... تفکیک و داین دسته، العما، د، سه سطح عالی، میانی، و باهه یا؛ شناس، 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 اصل نیز بازشناسی مس شود .

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

(٩)

## ریاست جمهوری

سازمان نزد رئیس و برنامه ریزی کشور

نخست‌ریس

شاره  
نایخ  
پیش

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 بر عهده 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 بر عهده 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 .

(P)

# ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

فهرست

## ۱- فهرست عنوانین آموزش‌های بدو انتصاب و الزامی سطوح مدیریت :

### ۱-۱- فهرست عنوانین 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

### ۱-۲- فهرست عنوانین 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 مسئله	۱۲
جمع		۶۲

(P)

# ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

دفتر پرس

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

ردیف	عنوان اموزشی (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 (بهکرد 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

The Khanda symbol, a central emblem of the Sikh faith, is located at the bottom right of the page.

ریاست جمیوی

سازمان نهضت و رنامه رزیگی کشور

فِتْرَة

#### ۴-د- فهرست عناوین آموزش‌های الزامی برای مدیران میانی

ردیف	عنوان اموزشی (دوره یا پودمان)	تعداد ساعت
۱	برنامه ریزی در دستگاه های دولتی (تمرکز بر فرآیندها)	۱۲
۲	فرآیند و فنون تصمیم گیری (سازمانی)	۹
۳	طراحی فرآیندها 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

(P)

ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

فهرست

۵- فهرست عنوانین آموزش‌های الزامی برای مدیران عالی

ردیف	عنوان اموزشی (دوره یا پوادمان)	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

(۱)

## ریاست جمهوری

سازمان ندیریت و برنامه ریزی کشور

فهرست

### هـ - فهرست عنوانین آموزشهاي اختياري

ردیف	عنوان اموزشی (دوره یا پودمان)	تعداد ساعت
۱	شورا و نظام پيشنهادها	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 آوري 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	ثئوریهای جامعه شناسی انقلاب	۶
۱۵	sisteme مکانیزه (OA) در مدیریت	۶
۱۶	استراتژی توسعه در مؤسسات اقتصادی ایران	۹
۱۷	آشنایی با استانداردهای سری ISO۹۰۰۰ (ساخت و مستندسازی نظام مدیریت کیفیت)	۹
۱۸	منشور عدالت در حکومت	۶
۱۹	بهره وری نیروی انسانی	۶



## ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

دفتر پرس

ردیف	عنوان اموزشی (دوره یا پوادمان)	ساعت	تعداد
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	پژوهشگاهی 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	ژئopolitic	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	

۲۰

## ریاست جمہوری

سازمان نهضت و برنامه ریزی کشور

فِتْرَة

ردیف	عنوان اموزشی (دوره یا پودمان)	تعداد ساعت
۴۱	مدیریت سازمان های کارآفرین	۶
۴۲	مدل های تعالی سازمانی در دولت و بخش عمومی	۶
۴۳	ایرانشناسی	۶
۴۴	کیفیت در مدیریت	۶
۴۵	اصول و تکنیکهای مشاوره در مدیریت	۳
۴۶	مهندسی مجدد و فراسوی مهندسی مجدد	۶
۴۷	مدیریت تحقیق 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	شاپیسته 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

شماره  
تایم  
پوست

# ریاست جمهوری

فُتُورِمُس

ردیف	عنوان اموزشی (دوره یا پودمان)	تعداد ساعت
۶۴	حافظت 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	جاگاه 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

دستوری

**و - تشخیص مشاغل همتراز:** تعین مشاغل همتراز، بعده سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور است.

### ز - تکاليف 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 ۱۴۲۶/۱۹۰۱ مورخ ۱۳۸۲/۱/۱۱ شورای عالی اداری، یکی از شرایط لازم برای انتصاب در مشاغل مدیریتی و سرپرستی (سطح 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 ساعت این آموزشها به تفکیک هر یک از سطوح مدیریت به شرح جداول ۱-د و ۲-د می باشد.

مدیران موصوف باید آموزشهاي موضوع اين بند را قبل از انتصاب و يا 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 ۱ و ۲ موضوع بند ۲-ز برای مدیران هر دو سطح عملیاتی و میانی اعم از دارندگان مدارک تحصیلی مدیریت و غیرمدیریت، الزاماً 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

(٩)

## ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

شماره :  
تاریخ :  
پیوست :

آموزش های انتظامی

دفتر میں حسـتـیـخـنـ

طی نموده اند ، مشروط براینکه واحد آموزش و یا عناوین مشابه در دستگاه ذیربسط از لحاظ عنوان ، ساعت و محتوا با دوره های مذکور انتظامی 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 ثبت تلقی شدن عملکرد آنان (موضوع تبصره یک ماده ۶ ضوابط انتخاب ، انتصاب و تغییر مدیران) است . لذا احکام مدیرانی که دوره های مذبور 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 بخشname 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 آموزشها 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 حداقل 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 مذبور مکلفند در صورت به حد نصاب نرسیدن تعداد شرکت کنندگان ، تمهیدات لازم را جهت ارائه آموزش ها به روش های غیرحضوری نظیر (خودآموز ، معرفی به استاد ، روشهای مولتی مدیا و ...) فراهم نمایند .

(ش)

ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

دستوری

### م - ارزشیابی و امتیازات :

۱-ح- از فراغیران 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 اعطای داده و غیراینصورت تجدید دوره برای اخذ گواهینامه الزامی است .

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

۳-ح- فراغیرانی 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 مذبور ، برخوردار می شوند .

بسم الله الرحمن الرحيم

فوم اعلام نیازهای آموزشی حوزه بهبود مدیریت اداره کل اسازمان /.....

تأسیب کنندہ:

تنهیه کنندہ: