



جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

بسمه تعالی

معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

جانشین

شماره ۲۰۰/۹۴/۱۸۸۱۹

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پیوست دارد

## بخشنامه به تمام دستگاه‌های اجرایی

(۹)

پیرو بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰ (موضوع نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه‌های اجرایی) و بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۰/۳۱۱۴۶ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۴ (موضوع دستورالعمل نحوه احتساب و تطبیق آموزش‌های کارمندان دولت و نحوه بررسی گواهینامه‌های نوع دوم) و به منظور فراهم کردن بسترهای لازم برای تحقق بند (۵) سیاست‌های کلی نظام اداری، ابلاغی مقام معظم رهبری مبنی بر «ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش و تخصص و مهارت‌های آنان»، همچنین برای ارتقای کیفیت برنامه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی، راهبردهای عملیاتی، اصلاحات و موارد تکمیلی نظام آموزش کارمندان و مدیران، تحت عنوان «اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه‌های اجرایی» به شرح موارد ذیل برای اجرا ابلاغ می‌شود.

۱. اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه‌های اجرایی
۲. استانداردهای ارزیابی کیفیت فرآیند آموزش در دستگاه‌های اجرایی (پیوست شماره ۱)
۳. دستورالعمل تهیه و تصویب برنامه‌های آموزشی سالانه دستگاه‌های اجرایی (پیوست شماره ۲)
۴. دستورالعمل سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی (پیوست شماره ۳)

محمود عسکری آزاد



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹  
تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴  
پست

## «اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی»

### ماده (۱) تعاریف و اختصارات

- **دستگاه اجرایی:** به دستگاه های اجرایی موضوع ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری با رعایت مستثنیات ماده (۱۱۷) اطلاق می شود.
- **معاونت:** معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور که به اختصار معاونت نامیده می شود.
- **مدیران حرفه ای:** تمامی عناوین پست های مدیریتی و سرپرستی دستگاه اجرایی، به استثنای سمت های مدیریت سیاسی موضوع ماده (۷۱) قانون مدیریت خدمات کشوری و همتراز آنان، مدیران حرفه ای تلقی می شوند.
- **مدیران سیاسی:** مقامات موضوع ماده (۷۱) قانون مدیریت خدمات کشوری و همتراز آنها مدیران سیاسی محسوب می شوند.
- **کمیته راهبری آموزش:** منظور کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی دستگاه های اجرایی موضوع بند ۳-۲ نظام آموزش کارمندان دولت است.
- **مشاغل عمومی:** منظور مشاغل مندرج در بخشنامه شماره ۲۲۰/۹۱/۴۱۹۳۵ مورخ ۱۳۹۱/۱۱/۴ است.
- **مرکز آموزش:** منظور مرکز آموزش مدیریت دولتی است.

### ماده (۲) استاندارد کردن فرآیند آموزش کارمندان دستگاه های اجرایی

به منظور بهبود کیفیت از طریق استانداردسازی فرآیند آموزش دستگاه های اجرایی (خط مشی گذاری، نیازسنجی، طراحی، برنامه ریزی، اجرا، ارزشیابی و نظارت آموزشی) موضوع بند ۳-۱ نظام آموزش کارمندان، دستگاه های اجرایی موظفند براساس استاندارد های ابلاغی (پیوست شماره ۱) یا استانداردهای طراحی شده توسط مراکز مورد تأیید معاونت، فرآیند آموزش را بازنگری، مستندسازی و استاندارد نمایند. فرآیند آموزش در دستگاه های اجرایی در چارچوب استانداردهای فوق الذکر توسط معاونت مورد بررسی و ممیزی قرار می گیرد.

### ماده (۳) استانداردسازی آموزش های مشاغل عمومی و اختصاصی

۳/۱- تمام دستگاه های اجرایی مطابق بند ۵/۲/۲ نظام آموزش کارمندان دولت (موضوع آموزش های ارتقای شغلی)، موظفند استاندارد های آموزشی مشاغل اختصاصی خود را بر مبنای شایستگی مورد نیاز مشاغل طراحی و

تهران، خیابان شهید بهشتی، پل خنجر، خیابان میرعماد شماره ۱۶، ساختمان شهید سلیمی صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۴۳۴۴

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰۰ دوتار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

در رتبه‌های شغلی به گونه ای طبقه‌بندی کنند که کارمندان پس از طی آموزش‌های هر رتبه با کسب سایر شرایط تعریف شده در ضوابط نحوه ارتقای کارمندان در طبقات و رتبه‌های شغلی (موضوع بخشنامه شماره ۲۰۰/۵۵۵۸۸ مورخ ۱۳۸۹/۱۰/۲۷)، به رتبه‌های بالاتر ارتقا یابند. گذراندن دوره‌های آموزشی تعیین شده در هر رتبه برای ارتقا به رتبه‌های شغلی بالاتر، الزامی است. آموزش‌های طی شده و مورد نیاز کارکنان در شناسنامه آموزشی آنها بر اساس نوع شغل و رتبه مکتسبه درج می‌گردد.

۳/۲- به منظور توانمندسازی کارمندان دولت به استناد ماده (۶۲) قانون مدیریت خدمات کشوری، در صورتی که کارمندان شایستگی‌های تعریف شده شغل (موضوع بند ۳/۱) را کسب نمایند و این شایستگی‌ها توسط مرکز آموزش و دیگر مراکز مورد تأیید معاونت (مراکز، تشکل‌ها و مجامع علمی و حرفه‌ای) احراز گردد، دستگاه‌های اجرایی می‌توانند شایستگی‌های احراز شده را با دوره‌های استاندارد آن شغل تطبیق داده و پس از تأیید کمیته راهبری آموزش در شناسنامه آموزشی فرد ثبت نمایند.

۳/۳- استاندارد آموزشی مشاغل عمومی با همکاری مرکز آموزش و دستگاه‌های اجرایی و دیگر مراکز تخصصی مورد تأیید معاونت، توسط معاونت طراحی، تدوین و ابلاغ می‌شود.

۳/۴- "سامانه الکترونیکی استانداردهای آموزشی مشاغل دولت" توسط معاونت با همکاری دستگاه‌های اجرایی ایجاد و استانداردهای آموزشی مشاغل عمومی و اختصاصی از سوی معاونت و دستگاه‌های اجرایی در آن ثبت و بروز رسانی می‌گردد.

۳/۵- شوراها و کمیسیون‌های تحول اداری دستگاه‌های اجرایی در احتساب دوره‌های آموزشی کارکنان برای ارتقا در رتبه‌های شغلی، باید تأییدیه کمیته راهبری آموزش را با رعایت موارد ذیل اخذ نمایند:

الف) صرفاً دوره‌های آموزشی شغلی و مدیران برای احتساب در ارتقا در رتبه‌های شغلی ملاک عمل است.

ب) دوره‌های آموزشی باید در استاندارد آموزشی شغل پیش‌بینی و در شناسنامه آموزشی کارمند تعریف شده باشند.

ج) گواهینامه‌های آموزشی ارائه شده باید شماره و تاریخ تصویب کمیته راهبری آموزش (به عنوان مجوز دوره) داشته باشد.

۲

تحران. خیابان شهید بهشتی. پل خیابان میرعابد شماره ۹۶ ساختمان شهید سلیمی صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دوتار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره: ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹۹  
تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴  
پست: .....

### ماده (۴) طراحی و اجرای برنامه های تربیت کارشناسان

۴/۱- دستگاه های اجرایی موظفند به منظور توسعه ظرفیت کارشناسی و بهبود شایستگی های شغلی و کاربردی کارشناسان مشاغل اختصاصی خود، بر اساس بند (۵/۱) نظام آموزش کارمندان (موضوع آموزش های تصدی شغل بدو خدمت)، نسبت به طراحی و تدوین برنامه های تربیت کارشناسان مشاغل اختصاصی اقدام نموده و پس از تصویب برنامه ها در کمیته راهبری آموزش برای کارمندان بدو استخدام و بدو تصدی شغل (در صورت تغییر شغل) آن را اجرا نمایند. برنامه های تربیت کارشناسان بایستی حداکثر تا پایان سال اول ورود به خدمت افراد و تا شش ماه اول تصدی شغل جدید اجرا شود.

۴/۲- برنامه های تربیت کارشناسان مشاغل باید شامل مواردی مانند: عنوان، هدف، شایستگی ها، دوره های آموزشی، فرصت های یادگیری، مخاطبین، روش ارائه محتوا و نحوه سنجش شایستگی باشد. ارائه گواهینامه پایان دوره و یا برنامه یادگیری برای ارتقا به رتبه های شغلی بالاتر کارکنان الزامی است.

۴/۳- برنامه های تربیت کارشناسان مشاغل عمومی توسط معاونت با همکاری دستگاه های اجرایی و مرکز آموزش، طراحی و ابلاغ می شود.

۴/۴- اجرای برنامه های تربیت کارشناسان مشاغل عمومی بر عهده دستگاه های اجرایی، مرکز آموزش و مراکز و مؤسسات مورد تأیید معاونت است.

تبصره: اجرای برنامه تربیت کارشناسان مشاغل عمومی در حیطه اداری (فهرست بند ۱۳/۲) صرفاً بر عهده مرکز آموزش است.

۴/۵- اجرای برنامه های تربیت مشاغل اختصاصی بر عهده دستگاه های اجرایی و مراکز و مؤسسات مورد تأیید معاونت است.

### ماده (۵) تربیت مدرسان و تشکیل بانک اطلاعات

۵/۱- در اجرای بند (۴) بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۱۱/۳۰ (موضوع نظام آموزش کارمندان دولت)، دستگاه های اجرایی و مراکز و مؤسسات آموزشی تأیید صلاحیت شده توسط معاونت موظفند برای ارائه آموزش های کارکنان دولت از مدرسانی که گواهینامه صلاحیت تدریس دارند استفاده نمایند. برنامه تربیت مدرس (TOT)،





جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹۶

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

- ۲) تمرکز بر آموزش‌های سازمانی، شغلی با رویکرد مهارتی و کاربردی؛
- ۳) رعایت نسبت آموزش‌های شغلی، مدیریتی و عمومی؛
- ۴) پیش‌بینی برنامه‌های تربیت کارشناسان مشاغل عمومی و اختصاصی؛
- ۵) برنامه ریزی متمرکز برای دستگاه‌های اجرایی ملی دارای واحد‌های استانی.

### ماده ۷) نظارت بر فرآیند و فعالیت‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی

معاونت با استفاده از ساز و کارهای نظارتی، بر فرآیند و فعالیت‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی در ابعاد و مؤلفه‌های زیر نظارت می‌کند. دستگاه‌های اجرایی موظفند گزارش‌ها، مستندات و منابع مورد نیاز نظارتی را پس از تأیید کمیته راهبری آموزش به نحو مقتضی در اختیار معاونت قرار دهند.

- ۱) تشکیل کمیته‌های راهبری و اجرایی آموزش؛
- ۲) فرآیند نیازسنجی آموزشی؛
- ۳) فرآیند طراحی برنامه‌های آموزشی سالانه؛
- ۴) پیش‌بینی و هزینه‌کرد اعتبارات آموزشی؛
- ۵) اجرای برنامه‌های آموزشی؛
- ۶) تشکیل بانک اطلاعات مدرسان مشاغل اختصاصی؛
- ۷) انتخاب مؤسسات و مجریان آموزش؛
- ۸) تنظیم شناسنامه آموزشی کارمندان؛
- ۹) صدور گواهینامه‌های آموزشی؛
- ۱۰) ارزشیابی و بررسی اثربخشی برنامه‌های آموزشی؛
- ۱۱) سایر موارد.

### ماده ۸) ارزشیابی عملکرد آموزش دستگاه‌های اجرایی

به استناد ماده (۱۵) نظام آموزش کارمندان (موضوع بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰)، عملکرد آموزشی دستگاه‌های اجرایی به طور سالانه توسط معاونت مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و معاونت گزارش‌های

۵

تهران. خیابان شهید بهشتی، پلاک ۱۵۸، تهران شهید سلیمی صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹۹

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

عملکردی از حوزه آموزش کارمندان و مدیران دولت را به صورت کلی و دستگاهی تهیه و ارائه می نماید. دستگاه های اجرایی موظفند از طریق استقرار سامانه مدیریت آموزش کارکنان، گزارش ها، آمار و اطلاعات مورد نیاز را بر اساس شاخص های تعیین شده تهیه و پس از تأیید کمیته راهبری آموزش در سطح ملی و استانی به معاونت ارائه کنند. اهم شاخص های کلیدی ارزیابی عملکرد آموزش دستگاه های اجرایی عبارتند از:

- ۱) شاخص سرانه ساعت آموزش کارمندان و مدیران؛
- ۲) شاخص نسبت آموزش های شغلی، مدیریتی و عمومی؛
- ۳) شاخص سرمایه گذاری در آموزش؛
- ۴) شاخص توزیع عادلانه آموزش (ستادی، استانی، کارکنان، مدیران ...)
- ۵) شاخص نسبت روش های آموزشی مورد استفاده (کارگاهی، کلاسی، حضوری، غیرحضوری و الکترونیکی)؛
- ۶) شاخص میزان اثربخش بودن دوره های آموزش؛

### ماده ۹) سنجش اثربخشی برنامه های آموزشی

دستگاه های اجرایی موظفند بر اساس دستورالعمل « نحوه سنجش اثربخشی برنامه های آموزشی » (پیوست شماره ۳) میزان اثربخشی برنامه ها را مورد سنجش قرار دهند و به طور سالانه گزارش لازم را به معاونت ارائه دهند.

### ماده ۱۰) الزامات نیروی انسانی و بسترهای اجرایی

به منظور تأمین الزامات ساختاری، نیروی انسانی و فراهم نمودن بستر لازم برای عملیاتی شدن نظام آموزش کارمندان، دستگاه های اجرایی موظفند موارد زیر را رعایت کنند:

الف) کارمندان شاغل در واحد آموزش و بهسازی باید دارای شغل و پست سازمانی کارشناس آموزش و بهسازی منابع انسانی با شرایط احراز قانونی لازم باشند.

ب) معاونت، شغل کارشناس آموزش و بهسازی منابع انسانی را طراحی و پس از تصویب شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی در طرح طبقه بندی مشاغل دولت پیش بینی می کند.



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

ج) برای کارکنان موجود، در صورت عدم برخورداری از شرایط احراز کارشناس آموزش و بهسازی منابع انسانی، کسب شایستگی‌های تخصصی آموزش و بهسازی از طریق شرکت در دوره‌های آموزشی و برنامه‌های یادگیری مرتبط، (دارا بودن گواهینامه صلاحیت حرفه‌ای آموزش و بهسازی منابع انسانی) الزامی است.

د) تعیین حداقل یک کارشناس آموزش با پست سازمانی مصوب در واحدهای سازمانی استانی، الزامی است.

### ماده (۱۱) بودجه و اعتبارات

به استناد ماده (۳) آیین نامه اجرایی فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری، دستگاه‌های اجرایی مکلفند بر اساس برنامه ریزی سالانه آموزشی و شاخص‌های سرانه ابلاغی معاونت، اعتبارات آموزش و بهسازی منابع انسانی را تعیین و در بودجه سنواری دستگاه پیش بینی نمایند.

### ماده (۱۲) گواهینامه های آموزشی نوع دوم

به منظور هدفمند کردن و افزایش اثربخشی گواهینامه‌های نوع دوم، اصلاحات زیر در بند هفتم نظام آموزش کارمندان (موضوع بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ - ۱۳۹۰/۱/۳۰) و بخش دوم دستورالعمل نحوه احتساب و تطبیق آموزش‌های کارمندان دولت و نحوه بررسی، تأیید و صدور گواهینامه‌های نوع دوم (موضوع بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۰/۳۱۱۴۶ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۴) صورت می‌گیرد:

۱۲/۱- سطوح گواهینامه آموزشی نوع دوم تا سطح تخصصی- پژوهشی سطح (۱) می‌باشد و گواهینامه تخصصی- پژوهشی سطح (۲) از نظام آموزش کارمندان دولت حذف می‌شود. اعطای گواهینامه نوع دوم در صورت دارا بودن مدرک تحصیلی رسمی با ارزش علمی (به عنوان مدرک پایه) و دیگر شرایط لازم صرفاً یک بار در طول خدمت برای هر کارمند امکان پذیر است.

۱۲/۲- صدور گواهینامه های نوع دوم در تمامی سطوح مهارتی، تخصصی و تخصصی- پژوهشی از تاریخ ابلاغ این بخشنامه منوط به شرکت افراد واجد شرایط در آزمون جامع و کسب حد نصاب امتیاز لازم است.

۱۲/۳- حداکثر  $\frac{1}{5}$  (یک پنجم) کل آموزش‌ها برای اخذ گواهینامه نوع دوم می‌تواند آموزش‌های عمومی و فرهنگی مصوب باشد. آموزش‌های توجیهی بدو استخدام برای گواهینامه‌های آموزشی نوع دوم قابل احتساب نیست.





جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

۱۲/۴- پرونده آموزشی کارمندان برای اخذ گواهینامه نوع دوم باید پس از سیر مراحل تعریف شده در دستورالعمل فوق الذکر و تأیید کمیته راهبری آموزش دستگاه از طریق سامانه الکترونیکی گواهینامه‌های آموزشی نوع دوم به معاونت ارسال شود. پرونده‌های ارسالی توسط کمیته سه نفره (متشکل از نماینده معاونت، نماینده مرکز آموزش و نماینده دستگاه اجرایی مربوط) مستقر در معاونت بررسی و در صورت تأیید، آزمون جامع توسط مرکز آموزش برای افراد واجد شرایط اجرا می‌شود. گواهینامه آموزشی نوع دوم توسط مرکز آموزش برای پذیرفته شدگان در آزمون جامع و طی فرآیندهای تعریف شده صادر می‌شود. اطلاعات گواهینامه‌های آموزشی صادر شده کارمندان در سامانه مذکور ثبت و نگهداری می‌شود.

### ماده (۱۳) اجرای آموزش‌های مدیران و مشاغل عمومی

۱۳/۱- برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های مدیران حرفه‌ای و سیاسی در تمامی سطوح بر اساس برنامه تربیت و آموزش مدیران مصوب معاونت، صرفاً بر عهده مرکز آموزش است. مرکز آموزش موظف است برنامه آموزشی سالانه مدیران را بر اساس نیازهای آموزشی دستگاه‌ها حداکثر تا پایان اسفند ماه هر سال برای سال بعد تنظیم و به دستگاه‌های اجرایی اعلام کند.

۱۳/۲- برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی مشاغل عمومی شامل: (کارشناس و کاردان امور اداری، کارشناس و کاردان برنامه و بودجه، متصدی امور دفتری، کارگزین، مسئول دفتر، ماشین نویس، منشی، کارشناس و کاردان امور آموزشی، کارشناس و کاردان امور پژوهشی، کارشناس برنامه‌ریزی و کارشناس آموزش و بهسازی منابع انسانی) و آموزش‌های عمومی بخش توانمندی‌های اداری بر اساس استانداردهای آموزشی مصوب معاونت بر عهده مرکز آموزش است. اجرای آموزش‌های سایر مشاغل عمومی (به غیر از مشاغل ذکر شده) کماکان بر اساس بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۱۱/۳۰ (موضوع نظام آموزش کارمندان) انجام می‌شود.

۱۳/۳- مرکز آموزش موظف است از ظرفیت‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی، استان‌ها و مراکز و مؤسسات مورد تأیید معاونت برای اجرای آموزش‌ها استفاده کند. نحوه و شرایط استفاده از ظرفیت‌های آموزشی مذکور برای اجرای برنامه‌ها، توسط مرکز آموزش تهیه و پس از تأیید معاونت عملیاتی می‌شود.



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹۹

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

### ماده ۱۴) تأیید صلاحیت مراکز و مؤسسات مجری آموزش و مراکز سنجش

مراکز و مؤسسات آموزشی متقاضی ارائه خدمات اجرا و سنجش آموزش توسط معاونت با استفاده از ظرفیت‌های تخصصی و اجرایی تشکل‌های علمی و حرفه‌ای، تعیین صلاحیت می‌شوند. دستورالعمل نحوه تعیین صلاحیت، استفاده از مراکز تأیید صلاحیت شده و ارزیابی و نظارت بر آنها توسط معاونت تهیه و ابلاغ می‌شود.

**ماده ۱۵)** دوره‌های آموزشی که به استناد قوانین و مقررات خاص، گذراندن آنها برای کارمندان دولت الزامی می‌شود، پس از طراحی توسط مراجع مشخص شده در مقررات مذکور و ابلاغ آنها توسط معاونت قابل اجرا است.

**ماده ۱۶)** اعزام و یا اعطای مأموریت آموزشی به کارمندان و مدیران برای گذراندن هر گونه دوره‌های آموزشی بلندمدت به هر طریقی (آموزش محور، پژوهش محور و ...) که منجر به اخذ مدرک دانشگاهی و یا معادل می‌شود، از مصادیق ماده (۶۱) قانون مدیریت خدمات کشوری بوده و ممنوع است. همچنین انعقاد قرارداد آموزشی، پژوهشی، تفاهم نامه‌ها، انجام همکاری‌های آموزشی و پژوهشی با مراکز و مؤسسات آموزش عالی در ازای تربیت کارمندان و مدیران دستگاه که منجر به اخذ مدرک دانشگاهی و یا معادل آن می‌شود، ممنوع است.



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره: ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹  
تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴  
پوست

## پیوست شماره (۱)

### «استانداردهای ارزیابی کیفیت فرآیند آموزش در دستگاه های اجرایی»

#### مقدمه

امروزه عوامل و پدیده‌های نوظهوری مطرح شده‌اند که مدیران و مسئولین ارشد آموزش در سازمان ها و بنگاه‌های کسب و کار را به کاربرد نگرش سیستمی و برنامه‌ریزی راهبردی در چرخه فعالیت های آموزش رهنمون می سازد. این عوامل و پدیده ها عبارتند از: جهانی شدن، نیاز به کارکنان خود راهبر، فنآوری های نوین، تأکید بر کیفیت، ارزش افزوده دانش، سیستم های کاری با عملکرد بالا، تغییر در مشاغل و ارتقای مسیر شغلی، شکاف بین آموزش عالی و نیازهای دانشی محیط کسب و کار.

عوامل مطرح شده ضرورت توجه به آموزش در دستگاه های اجرایی به عنوان نظامی پویا و راهبردی را دو چندان نموده و نقش آموزش و بهسازی را در پیشبرد اهداف سازمانی افزایش می دهد. علاوه بر تغییر و تحول در ماهیت و نقش آموزش در سازمان، کارکرد آن نیز از یاددهی دانش و اطلاعات به چرخه تولید و تسهیم دانش تغییر یافته است. از این نقطه نظر، کارکرد آموزش صرفاً انتقال دانش و مهارت به کارکنان نیازمند نیست، بلکه باید با فراهم نمودن فضای دانشی، زمینه را برای پرورش دانشگران در دستگاه های اجرایی فراهم نمود. بنابراین چرخه آموزش در سازمان ها باید علاوه بر توجه به نگرش راهبردی که آموزش را به خط مشی ها و اهداف سازمانی پیوند می دهد، ارتباط درونی بین فرآیندهای آموزشی (خط مشی گذاری، نیازسنجی، طراحی آموزش، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی آموزش) را نیز به صورت پویا و مؤثر حفظ نموده و در نهایت بتواند اثرات متقابل در زیر نظام های منابع انسانی سازمان داشته باشد.

تهران، خیابان شهید بهشتی، پش خیابان میرعماد شماره ۱۶ ساختمان شهید سلیمی صندوق پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره: ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹  
تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴  
پوست: .....

از این رو، بر اساس مدل ها و الگوهای مختلف آموزش و بهسازی در سازمان، مدل هایی مانند مدل سیستمی آموزش (ISD)، استاندارد ISO10015، نظام آموزش کارکنان دولت و دستورالعمل های مربوط به نظام آموزش می توان چرخه آموزش منابع انسانی در دستگاه اجرایی را پنج فرآیند اصلی در نظر گرفت که در طراحی این فرآیندها باید سه ویژگی زیر در نظر گرفته شود:

-تعامل و ارتباط با راهبردها و اهداف سازمانی؛

-تعامل و ارتباط درونی بین فرآیندها؛

-تعامل و ارتباط بیرونی با نظام های منابع انسانی.

### الف- مدل مدیریت کیفیت آموزش دستگاه های اجرایی

#### ماده ۱) اصول و ارزش های پایه ای آموزش در دستگاه های اجرایی

اصول و ارزش های پایه ای مدیریت و راهبری آموزش در دستگاه های اجرایی بر اساس نظام آموزش کارمندان عبارتند از:

#### نگرش سیستمی

نظام آموزش در سازمان باید به گونه ای طراحی شده و استقرار یابد که از یک طرف با الهام از نگرش سیستمی، ارتباطات و تعاملات درونی و بیرونی بین فرآیندهای آموزشی سازمان شامل خط مشی گذاری، نیازسنجی، طراحی آموزش، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی برقرار شود و از سویی دیگر تأثیر آموزش در دیگر نظام های منابع انسانی مانند حقوق و دستمزد، ارتقا و انتصاب، ارزشیابی و ... مشخص و تعیین شود.

#### نگرش راهبردی

یکی از عوامل مؤثر در تحقق اهداف و برنامه های هر سازمان، منابع انسانی توسعه یافته و توانمند آن است. فرآیندهای آموزش و توسعه از جمله رویکردهای اصلی در توسعه مهارت، دانش، نگرش و شایستگی های



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹۷

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

کارمندان و مدیران در سازمان است. این امر از طریق برقراری ارتباط بین اهداف، استراتژی ها و اقدامات آموزشی با اهداف و برنامه های سازمانی و هم راستا سازی آنها محقق می شود.

### جامعیت نگری

جامعیت آموزش را می توان در ابعاد مختلفی چون جامعیت در نوع شرکت کنندگان و فراگیران در آموزش که شامل تمامی کارمندان و مدیران سازمان می شود و همچنین مدنظر قراردادن تمامی نیازهای آموزشی منابع انسانی در نظر گرفت. برنامه ریزی و اجرای آموزش در محیط سازمانی باید به گونه ای باشد که ابعاد مختلف جامعیت آموزش را در نظر گیرد تا از آن طریق بتوان تأثیر برنامه های آموزشی را در ابعاد و سطوح مختلف سازمان مشاهده کرد.

### پویایی و استمرار

اقدامات و برنامه های آموزشی در دستگاه های اجرایی با توجه به تغییرات و تحولات در عرصه های مختلف سازمانی، محیطی، فناوری و موارد دیگر، امری است پویا و مستمر که نیازمند به روزآوری و مشارکت همیشگی فراگیران، مدیران و دست اندرکاران است. به عبارت دیگر، ارائه آموزش های بهنگام، کاربری در بدو و در طول سنوات خدمت یک کارمند یا مدیر و در شرایط مختلف باید در فرآیندهای آموزشی مورد توجه و تأکید قرار گیرد.

### اصل مشارکت

درگیری و مشارکت کارمندان، ذی نفعان، دست اندرکاران و مدیران ارشد و میانی سازمان در فرآیندهای مختلف آموزش از جمله سیاست گذاری، نیازسنجی و ارزشیابی موجب می شود که علاوه بر طرح ریزی واقعی و هدفمند آموزش ها، مسئولیت پذیری و حمایت مدیران و کارمندان از اقدامات آموزشی افزایش یابد و در نتیجه تحقق اهداف آموزشی و اثربخشی آنها امکان پذیر تر شود.

تهران، خیابان شهید بهشتی، پش خیابان میرعماد شماره ۱۶ ساختمان شهید سلیمی صندوق پستی ۱۳۹۲۱۱۱۴

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

## ماده ۲) مدل سیستمی آموزش در دستگاه های اجرایی

اجزا و عناصر کلی مدل سیستمی آموزش در دستگاه های اجرایی مبنای تدوین استانداردهای فرآیند آموزش

به شرح زیر است:

- رهبری و خط مشی گذاری (سیاست گذاری) آموزشی؛
- نیازسنجی آموزشی؛
- طراحی آموزشی؛
- برنامه ریزی آموزشی؛
- مدیریت اجرایی آموزش؛
- ارزشیابی آموزشی، پایش و بهبود فرآیند آموزش.

### الف- رهبری و خط مشی گذاری (سیاست گذاری) آموزشی

یکی از مهم ترین فرآیندهای نظام آموزش، فرآیند خط مشی گذاری (سیاست گذاری) آموزش در دستگاه اجرایی است. عموماً این بخش از فعالیت آموزش در بسیاری از سازمان ها یا نادیده گرفته شده یا به نحوی کم رنگ تر دیده می شود. درحالی که این بخش به مثابه چتری است که تمامی فعالیت ها و کارکردهای آموزشی را زیر سایه خود هدایت و راهبری می کند. خط مشی گذاری آموزشی در دستگاه اجرایی دربرگیرنده فعالیت های هدف گذاری و تعیین سیاست های کلان آموزش و همچنین تدوین استراتژی های آموزشی است. استراتژی ها و اهداف آموزشی سازمان بر اساس تحلیل های چندگانه بر روی اهداف و استراتژی های سازمان، وضعیت کلی شایستگی منابع انسانی سازمان، الزامات و شرایط قانونی و پیرامونی، ماهیت و ویژگی های سازمانی و شغلی و همچنین منابع و امکانات سازمانی توسط مسئولین آموزش طراحی و تدوین می شود.



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹۷

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

## ب- نیازسنجی آموزشی

نیازسنجی آموزشی دومین فرآیند آموزش در دستگاه های اجرایی است. نیازسنجی، فرآیند تعیین نوع و مقدار آموزشی است که افراد در راستای تحقق اهداف و سیاست های آموزشی سازمان باید طی کنند. به عبارت دیگر، در این فرآیند، بر اساس تجزیه و تحلیل های مختلف مشخص می شود چه کسی چه نوع آموزش هایی را نیاز دارد.

عوامل مؤثر در تعیین نیاز و نتایج نیازسنجی آموزشی عموماً در سازمان ها شامل مشکلات عملکردی، فناوری نوین، نیاز مشتری، طراحی مجدد شغل، قوانین و مقررات جدید، محصولات جدید یا فقدان مهارت های لازم هستند که با تجزیه و تحلیل هر یک از آنها و با در نظر گرفتن اهداف و سیاست های آموزشی سازمان، نیازهای آموزشی افراد در مشاغل مختلف تعیین می شود. نتیجه کلی فرآیند نیازسنجی، تعیین نیازهایی است که باید از طریق آموزش برطرف شود. به عبارت دیگر چه کسی باید آموزش ببیند؟ چه نوع آموزشی برای رفع نیاز در داخل یا خارج سازمان؟ و نهایتاً آیا آموزش یا دیگر روش های توسعه مورد نیاز است یا خیر؟

## ج- طراحی آموزشی

پس از تعیین نیازهای آموزشی سازمان و کارکنان آن، طراحی و تدوین آموزش هایی که بتواند آن نیازها را مرتفع کند، در اولویت قرار می گیرد. یک طرح آموزشی شامل تمامی اطلاعات موجود در یک دوره آموزشی و چگونگی اجرای آن است که عبارت اند از:

(۱) تعیین عناوین آموزش؛

(۲) سرفصل های آموزشی؛

(۳) اهداف آموزش؛

(۴) محتوای آموزش؛

(۵) فناوری آموزش؛

تهران. خیابان شهید بهشتی، نبش خیابان میرعماد شماره ۱۶ ساختمان شهید سلیمی صندوق پستی ۵

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵- دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹۷

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

۶) روش آموزش؛

۷) شرایط شرکت کنندگان؛

۸) روش ارزشیابی؛

۹) ویژگی مدرسان.

طراحی آموزشی از این جهت در سازمان ها متفاوت با نظام آموزش و پرورش و آموزش عالی است که

آموزش های ضمن خدمت باید از ویژگی های زیر برخوردار باشند:

۱) مرتبط با نیاز سازمان، شغل و یا کارکنان باشد؛

۲) کاربردی و انتقال دهنده دانش، مهارت و یا نگرش مشخص باشد؛

۳) انگیزه لازم در شرکت کننده برای مشارکت فعال ایجاد کند؛

۴) قابل کاربرد در محیط واقعی کسب و کار باشد؛

۵) نتایج کاربرد آن در بهره‌وری و ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان قابل مشاهده باشد.

#### د- برنامه ریزی آموزشی

حاصل فرآیند برنامه ریزی آموزشی، برنامه ای است که در برگیرنده اهداف آموزشی سازمان، فلسفه آموزش،

دوره های آموزشی، انتظارات و اهداف رفتاری، نحوه ارتباط آموزش ها با اهداف و استراتژی های آموزشی،

شرکت کنندگان در آموزش، روش های آموزشی، زمانبندی اجرا، منابع مورد نیاز، ملاک های ارزشیابی آموزشی

برای مدت زمان خاص به طور بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت است.

#### ه- مدیریت اجرایی آموزش

پس از طراحی و تدوین برنامه های آموزشی سازمان، در این مرحله پشتیبانی های لازم برای اجرای

برنامه های آموزشی فراهم می شود. بر اساس استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ سه نوع پشتیبانی قبل از آموزش، حین

تهران. خیابان شهید بهشتی، نبش خیابان میرعماد شماره ۱۶ ساختمان شهید سلیمی صندوق پستی ۱۵۸۷۷۷۳۴۶۹۹

تلفن: ۸۵۳۵۰۰۰۰، دوتار: ۸۸۵۴۶۹۲۹، آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR





جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره: ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹

تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

آموزش و پس از آموزش در فرآیند مدیریت اجرایی ضروری است. برخی از این اقدامات پشتیبانی کننده آموزش به شرح زیر است:

- ۱) توجیه دقیق مجری آموزش و شرکت کنندگان در آموزش؛
- ۲) ایجاد تعامل بین مدرسان و شرکت کنندگان؛
- ۳) فراهم نمودن ابزار، تجهیزات و مواد آموزشی؛
- ۴) فراهم نمودن بازخوردهای به موقع برای مدرسان و کارآموزان و دست اندر کاران آموزش.

#### و- ارزشیابی آموزشی و پایش و بهبود فرآیند آموزش

آخرین فرآیند آموزش در سازمان ها، ارزشیابی آموزشی و پایش و بهبود فرآیند آموزش است که عبارت است از: فرآیند اندازه گیری نتایج آموزش از طریق ملاک ها و استانداردهای از قبل تعیین شده. ارزشیابی آموزشی مشخص خواهد کرد که آیا سرمایه گذاری سازمان در امر آموزش موجب بهبود عملکرد کارکنان و یا موجب افزایش بهره وری و کارایی سازمان شده است؟

ارزشیابی آموزشی به طور کلی برای مشخص شدن مسائل زیر صورت می گیرد:

- ۱) شناسایی نقاط قوت و ضعف برنامه آموزش، تحقق اهداف آموزش، کیفیت محیط یادگیری و انتقال گیری؛
- ۲) ارزیابی محتوای برنامه، برنامه زمان بندی، مدرسان، مواد آموزشی؛
- ۳) ارزیابی مزایا و هزینه های مالی مترتب بر برنامه های آموزشی؛
- ۴) مقایسه هزینه ها و بهره های آموزشی در مقابل سرمایه گذاری غیر آموزشی (باز طراحی شغل، سیستم گزینش)؛
- ۵) شناسایی نقاط ضعف و قوت فرآیندهای آموزش و ارائه بازخورد به رهبران آموزش برای بهبود.



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره: ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹۷

تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست: .....

### ماده ۳) معیارهای اصلی و فرعی ارزیابی کیفیت فرآیند آموزش در دستگاه های اجرایی

معیارهای اصلی و فرعی مدل سیستمی آموزش به منظور استقرار فرآیندهای ششگانه آموزش در دستگاه

اجرایی و ارزیابی کیفیت آن فرآیندها به شرح زیر است:

#### معیار ۱- رهبری و خط مشی گذاری آموزشی

تعریف: سازمان های متعالی، چشم انداز و ارزش های محوری آموزش و یادگیری منابع انسانی را تعیین می کنند و از طریق طراحی و تدوین استراتژی های آموزش مبتنی بر نیازها و اهداف کارکنان و سازمان تضمین می کنند که اقدامات و فعالیت های آموزشی آنها در چارچوب تحقق چشم انداز و اهداف و استراتژی های سازمانی است.

#### معیارهای فرعی:

- جهت گیری استراتژیک آموزش سازمان

شواهد مربوط:

- تعیین رسالت، چشم انداز و اهداف آموزش سازمان؛

- تدوین استراتژی های آموزشی مناسب برای رسیدن به اهداف.

- نگرش سیستمی به آموزش سازمان

شواهد مربوط:

- برقراری روابط درونی بین فرآیندهای آموزشی؛

- همسویی آموزش با دیگر زیر نظامهای منابع انسانی؛

- فرهنگ یادگیری و تعهد به آموزش و توسعه

شواهد مربوط:

- ایجاد و توسعه فرهنگ یادگیری و توسعه در سازمان؛

تهران، خیابان شهید بهشتی، نش خیابان میرعماد شماره ۱۶ ساختمان شهید سلیمی

صندوق پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹

۸

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره: ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹۹

تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پست: .....

- تعهد مدیران ارشد سازمان به آموزش و توسعه منابع انسانی؛

- مشارکت فعال مدیران در فعالیت های آموزشی؛

- فراهم نمودن انگیزه های لازم برای مشارکت کارکنان در آموزش.

## معیار ۲- نیازسنجی آموزشی

تعریف: سازمان های متعالی برای نیل به اهداف و استراتژی های آموزش و توسعه و ارتقای توانمندی منابع انسانی، نیازهای آموزشی کارکنان و مدیران خود را در سطوح سه گانه سازمانی، شغلی و فردی تحلیل و الویت بندی می کنند.

### معیار های فرعی:

- تجزیه و تحلیل و تعیین نیازهای سازمانی

شواهد مربوط:

- شناسایی نیازها متناسب با اهداف و استراتژی های سازمان؛

- شناسایی نیازها متناسب با برنامه های توسعه سازمان؛

- شناسایی نیازها بر اساس شرایط محیطی سازمان (قوانین و مقررات، استانداردها و ...).

- تجزیه و تحلیل و تعیین نیازهای شغلی

شواهد مربوط:

- شناسایی نیازهای آموزشی متناسب با شایستگی های مشاغل اختصاصی؛

- تعریف و طبقه بندی آموزش ها در رتبه های شغلی؛

- تجزیه و تحلیل و تعیین نیازهای فردی

شواهد مربوط:

- تعیین اختلاف بین شایستگی های موجود و مطلوب کارکنان؛

تهران، خیابان شهید بهشتی، پش خیابان میرعماد شماره ۱۶ ساختمان شهید سلیمی صندوق پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره: ۱۸۸۱۹/۹۲/۲۰۰۰

تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

- تعیین نیاز آموزشی براساس شکاف شایستگی کارکنان (شناسنامه آموزشی کارکنان)؛

- تجزیه و تحلیل و تعیین نیازهای آموزشی و توسعه‌ای مدیران

شواهد مربوط:

- تحلیل و تعیین شایستگی‌های تخصصی مدیران سازمان در سطوح مختلف؛

- تعیین نیازهای آموزشی و توسعه‌ای مدیران تخصصی؛

- به روزآوری و باز تحلیل نیازها.

### معیار ۳- طراحی آموزشی

تعریف: سازمان های متعالی به منظور برطرف کردن حداکثر نیازهای آموزشی منابع انسانی، طرح های

آموزشی کاربردی، به روز و متناسب نیاز سازمان، شغل و متصدی شغل فراهم می کنند تا تغییرات مورد نظر در

شرکت کنندگان و فراگیران پس از اتمام آموزش ایجاد شود.

معیارهای فرعی:

معیارهای زیر باید در طراحی دوره های آموزشی رعایت شود:

- عنوان و اهداف آموزش

شواهد مربوط:

- تعیین عنوان آموزش بر اساس نیاز؛

- تعریف اهداف کلی و رفتاری آموزش و نتایج مورد انتظار؛

- شرکت کنندگان در آموزش

شواهد مربوط:

- تعیین مشاغل شرکت کنندگان؛

- تعیین تجربه کاری شرکت کنندگان؛

تهران، خیابان شهید بهشتی، پلاک ۱۶ ساختمان شهید سلیمی صندوق پستی ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ | تلفن: ۸۵۳۵۰ | دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ | آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

- تعیین شرایط تحصیلی شرکت کنندگان؛

- تعیین رفتار ورودی شرکت کنندگان و پیش نیاز؛

- محتوای (سرفصل) آموزش

شواهد مربوط:

- طراحی سرفصل‌های آموزشی بر اساس نیاز؛

- طبقه‌بندی سرفصل‌های آموزشی و تعیین گام‌های یادگیری؛

- طراحی و تدوین مواد آموزشی متناسب با سرفصل‌ها؛

- تعیین وسایل آموزشی و کمک آموزشی مورد نیاز برای تحقق اهداف یادگیری؛

- روش آموزش و ارزشیابی

شواهد مربوط:

- تعیین روش ارائه آموزش؛

- طراحی آزمون سنجش میزان تحقق اهداف یادگیری؛

#### معیار ۴- برنامه‌ریزی آموزشی

تعریف: سازمان‌های متعالی برنامه‌های آموزشی منابع انسانی را در مقیاس زمانی کوتاه مدت، میان مدت

و بلندمدت بر اساس اهداف و استراتژی‌های آموزشی، الویت‌ها و منابع و امکانات سازمانی طراحی می‌کنند.

معیارهای فرعی:

- برنامه جامع آموزش سازمان

شواهد مربوط:

- تدوین استاندارد آموزشی مشاغل اختصاصی براساس مسیر شغلی؛

- تدوین استاندارد آموزش تخصصی مدیران در سطوح مختلف؛



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره: ۱۸۸۱۹۲/۹۲/۲۰۰۰

تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

- تدوین استاندارد آموزش عمومی سازمان؛

- برنامه سالانه آموزش سازمان

شواهد مربوط:

- تعیین آموزش های مورد نیاز کارکنان در طول یک سال؛

- تعیین برنامه زمان بندی اجرای آموزش؛

- تعیین ملزومات و منابع مورد نیاز اجرای آموزش؛

- تعیین مجری آموزش و شرایط آنها؛

- تعیین شرایط مدرسان آموزش ها؛

- تعیین نحوه و کیفیت شرکت در آموزش ها.

#### معیار ۵- مدیریت اجرایی آموزش

تعریف: سازمان های متعالی، امکانات، منابع و روش های آموزشی مناسب برای اجرای اثربخش

برنامه های آموزشی تدوین شده با استفاده از سیستم ها و رویه های اجرای موثر را فراهم می کنند.

معیارهای فرعی:

- سازمان دهی آموزش سازمان

شواهد مربوط:

- استقرار کمیته راهبری و اجرایی آموزش؛

- ساختار مناسب واحد آموزش متناسب با نوع سازمان دهی آموزش (در ستاد و استان)؛

- به کارگیری و توسعه منابع انسانی مورد نیاز در واحد آموزش؛

- تقسیم کار مناسب بین زیربخش ها و کارکنان واحد آموزش.

- فرآیند ها و روش های کاری آموزش

تهران، خیابان شهید بهشتی، پش خیابان میرعماد شماره ۱۶ ساختمان شهید سلیمی صندوق پستی ۱۲

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰۰ دورکار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

شواهد مربوط:

- طراحی و استقرار فرآیند نیازسنجی آموزشی؛
- طراحی و استقرار فرآیند طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان؛
- طراحی و استقرار فرآیند نظارت و ارزشیابی آموزشی سازمان.
- سیستم مدیریت آموزش سازمان

شواهد مربوط:

- طراحی و استقرار سیستم مدیریت آموزش به صورت رایانه‌ای؛
- طراحی و استقرار بانک‌های اطلاعاتی مورد نیاز آموزش؛
- طراحی و تدوین شناسنامه آموزشی کارکنان و مدیران سازمان.

#### معیار ۶- ارزشیابی آموزش و پایش و بهبود آموزش

**تعریف:** سازمان‌های متعالی چرخه آموزش را در ابعاد کمی و کیفی شامل شرکت‌کنندگان، دوره‌های آموزشی، برنامه‌های آموزشی، فرآیندهای آموزشی و نتایج عملکردی فردی و سازمانی مورد ارزشیابی و پایش قرار داده و نتایج آن را برای اتخاذ تصمیم‌های آموزشی به رهبران آموزش ارائه می‌دهند.

معیارهای فرعی:

- انتقال یادگیری

شواهد مربوط:

- ایجاد انگیزش در فراگیران برای کاربرد آموخته‌های شان در محیط کار؛
- ایجاد جو انتقال مناسب یادگیری در سازمان؛
- حمایت مدیریت و همکاران برای کاربرد یافته‌ها؛
- فراهم نمودن فرصت کاربرد.

- ارزشیابی آموزشی در سطوح چهارگانه

شواهد مربوط:

- ارزشیابی برای تعیین واکنش فراگیران؛

- ارزشیابی برای تعیین میزان یادگیری فراگیران؛

- ارزشیابی برای تعیین میزان تاثیر آموزش در عملکرد فردی؛

- ارزشیابی برای تعیین میزان اثرگذاری در تحقق اهداف سازمانی؛

- ارزیابی کمی آموزش

شواهد مربوط:

- میزان سرمایه گذاری در آموزش؛

- سرانه آموزش کارمندان و مدیران؛

- پایش، بهبود فرآیند آموزش

شواهد مربوط:

- نظارت بر مجریان آموزش؛

- نظارت بر نحوه عملکرد مدرسان؛

- نظارت بر اجرای صحیح ضوابط و مقررات آموزش؛

- نظارت بر تدارک منابع و امکانات آموزشی پیش بینی شده.

### ب- فرآیند ارزیابی درونی و بیرونی کیفیت آموزش دستگاه های اجرایی

**ماده ۴-** دستگاه های اجرایی موظفند بر اساس مدل سیستمی آموزش و معیارهای اصلی و فرعی ماده (۳)،

فرآیندهای اجرایی، ساختار آموزش و به طور کلی کیفیت فرآیند آموزش را بر اساس پرسشنامه ارزیابی آموزش

مورد خود ارزیابی قرار داده و نقاط قابل بهبود را شناسایی و اصلاحات لازم را انجام دهند.





جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

**ماده ۵-** معاونت پس از خود ارزیابی دستگاه های اجرایی و انجام اصلاحات لازم، بر اساس پرسشنامه ارزیابی کیفیت فرآیند آموزش، فرآیندهای آموزشی در دستگاه ها را مورد ارزیابی بیرونی قرار داده و میزان رعایت استانداردهای آموزش آنها را مشخص می کند.

**ماده ۶-** معاونت مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور با همکاری مراکز و تشکل های علمی و حرفه ای مورد تأیید معاونت، هر سال دستگاه های اجرایی با کیفیت مطلوب را پس از ارزیابی معرفی می کند.

### پرسشنامه ارزیابی معیارهای اصلی و فرعی آموزش در دستگاه های اجرایی

به منظور ارزیابی کیفیت فرآیندهای آموزش در دستگاه های اجرایی، پرسشنامه ای بر اساس مدل سیستمی آموزش و فرآیندها و معیارهای اصلی و فرعی که در ماده (۳) ارائه شده، طراحی شده است. این پرسشنامه ۷۰ پرسش دارد و هر یک از معیارهای فرعی حداقل دو یا چند پرسش دارند. علاوه بر این، پرسشنامه دارای یک مقیاس امتیازدهی ۴ درجه ای است که میزان تعالی آموزش را از نقطه عدم اقدام تا پیشرفت کامل نشان می دهد.

### پرسشنامه ارزیابی کیفیت فرآیند آموزش در دستگاه های اجرایی

پیشرفت جزئی: C      پیشرفت قابل ملاحظه: B      پیشرفت کامل: A  
 ۳۳                                  ۶۷                                  ۱۰۰

معیار اصلی: رهبری و خط مشی گذاری آموزشی				
A	B	C	D	معیار فرعی: جهت گیری استراتژیک آموزش سازمان
				سوال ۱: آیا رسالت، چشم انداز و اهداف آموزش سازمان تعریف و مستند شده است؟
				سوال ۲: آیا استراتژیهای آموزش برای رسیدن به اهداف طراحی و تدوین شده اند؟
معیار فرعی: نگرش سیستمی به آموزش سازمان				
				سوال ۳: آیا بین فرآیندهای آموزشی ارتباط سیستمی برقرار شده است؟
				سوال ۴: آیا بین نظام آموزش با سایر نظام های منابع انسانی سازمان ارتباط و همسویی وجود دارد؟
معیار فرعی: فرهنگ یادگیری و تعهد به آموزش و توسعه				
				سوال ۵: تا چه حد فرهنگ یادگیری و توسعه در سازمان مشهود است و آیا دست اندرکاران آموزش در صدد توسعه آن هستند؟
				سوال ۶: آیا مدیران ارشد سازمان به آموزش و یادگیری تعهد دارند؟



				سوال ۷: آیا مدیران بخش های مختلف سازمان در فعالیتهای آموزشی مشارکت دارند؟
				معیار اصلی: نیازسنجی آموزشی
				معیار فرعی: تجزیه و تحلیل و تعیین نیازهای سازمانی
				سوال ۸: آیا اهداف و استراتژی های سازمان برای تعیین نیازهای آموزشی تحلیل شده و بر اساس آن، نیازهای سازمانی آموزش تعریف شده اند؟
				سوال ۹: آیا برنامه های توسعه و تحول سازمان برای تعیین نیازهای آموزشی تحلیل و بررسی شده اند؟
				معیار فرعی: تجزیه و تحلیل نیازهای شغلی
				سوال ۱۰: آیا شایستگی های مورد نیاز مشاغل سازمان تعریف و تدوین شده اند؟
				سوال ۱۱: آیا نیازهای آموزشی متناسب با شایستگی های شغلی تحلیل و تعیین شده اند؟
				سوال ۱۲: آیا نیازهای آموزشی مشاغل در رتبه های شغلی طبقه بندی و مشخص شده اند؟
				معیار فرعی: تجزیه و تحلیل نیازهای فردی
				سوال ۱۳: آیا اختلاف بین شایستگی موجود و مطلوب کارکنان مورد شناسایی قرار گرفته اند؟
				سوال ۱۴: آیا نیازهای آموزشی کارکنان بر اساس اختلاف شایستگی شناسایی شده تعیین شده اند؟
				معیار فرعی: تجزیه و تحلیل و تعیین نیازهای آموزش و توسعه مدیران
				سوال ۱۵: آیا شایستگی های تخصصی مدیران سازمان در سطوح مختلف تعیین شده اند؟
				سوال ۱۶: آیا نیازهای آموزشی تخصصی مدیران در سطوح مختلف تعیین شده اند؟



			سوال ۱۷: آیا نیازهای آموزشی در ابعاد سازمانی، شغلی و فردی به طور مقتضی و مستمر مورد بازنگری قرار می گیرند؟
			معیار اصلی: طراحی آموزشی
			سوال ۱۸: آیا عناوین آموزش ها متناسب با نیازهای آموزشی شناسایی و تعریف شده اند؟
			سوال ۱۹: آیا اهداف کلی و رفتاری هریک از آموزش ها تعریف شده اند؟
			معیار فرعی: شرکت کنندگان در آموزش
			سوال ۲۰: آیا ارتباط بین آموزش ها و مشاغل شرکت کنندگان مشخص شده است؟
			سوال ۲۱: آیا تجربه کاری شرکت کنندگان در آموزش ها متناسب با نوع آموزش تعریف و مشخص شده است؟
			سوال ۲۲: آیا شرایط تحصیلی پیش نیاز برای شرکت در آموزش ها پیش بینی و تعریف شده است؟
			سوال ۲۳: آیا نوع رفتار ورودی شرکت کنندگان برای ورود به آموزش تعیین شده است؟
			معیار فرعی: محتوی آموزش (سرفصل)
			سوال ۲۴: آیا سرفصل های آموزشی دوره ها متناسب با نیازهای آموزشی بوده و مستند شده اند؟
			سوال ۲۵: آیا سرفصل های آموزشی، طبقه بندی شده و گام های یادگیری آموزش ها تعیین شده اند؟
			سوال ۲۶: آیا مواد آموزشی متناسب با سرفصل های آموزشی طراحی و تدوین شده است؟
			سوال ۲۷: آیا وسایل آموزشی و کمک آموزشی مورد نیاز برای تحقق اهداف یادگیری در برنامه های آموزشی پیش بینی و تعریف شده اند؟
			معیار فرعی: روش آموزش و ارزشیابی
			سوال ۲۸: آیا روش ارائه آموزش متناسب با اهداف و سرفصل های آموزشی آموزش ها طراحی شده اند؟
			سوال ۲۹: آیا آزمون سنجش میزان تحقق اهداف یادگیری برای هریک از آموزش ها طراحی شده است؟



				معیار اصلی: برنامه ریزی آموزشی
				معیار فرعی: برنامه جامع آموزش
				سوال ۳۰: آیا برای مشاغل اختصاصی سازمان، استاندارد آموزشی به صورت مدون و مستند وجود دارد؟
				سوال ۳۱: آیا استاندارد آموزشی برای مدیران سازمان در سطوح مختلف طراحی شده است؟
				سوال ۳۲: آیا آموزش های عمومی مورد نیاز سازمان مستند و تدوین شده اند؟
				معیار فرعی: برنامه سالانه آموزش سازمانی
				سوال ۳۳: آیا آموزش های مورد نیاز کارکنان به طور سالانه در قالب یک برنامه، نیازسنجی و تعیین می شوند؟
				سوال ۳۴: آیا برنامه زمان بندی اجرای آموزش ها پیش بینی و تعیین می شود؟
				سوال ۳۵: آیا ملزومات و منابع مورد نیاز آموزش سالانه سازمان پیش بینی و مشخص است؟
				سوال ۳۶: آیا مجریان آموزش و شرایط آنها برای اجرای آموزش های پیش بینی شده تعیین شده اند؟
				سوال ۳۷: آیا شرایط مدرسان آموزش ها براساس نوع آموزش ها مشخص و تعیین شده اند؟
				سوال ۳۸: آیا شرایط و نحوه شرکت در آموزش ها تعریف و مشخص شده است؟
				معیار اصلی: مدیریت اجرایی
				معیار فرعی: سازماندهی آموزشی سازمان
				سوال ۳۹: آیا متناسب با حجم نیروی انسانی سازمان و نوع آموزش ها، ساختار سازمانی مناسب در ستاد و استان ها برای واحد آموزش طراحی شده و استقرار یافته است؟
				سوال ۴۰: آیا کمیته های راهبری و اجرایی آموزش در ستاد و استان ها تشکیل و عملیاتی شده است؟
				سوال ۴۱: آیا منابع انسانی متناسب با وظایف واحد آموزش به کار گرفته و توسعه داده می شوند؟
				سوال ۴۲: آیا بین بخش های مختلف و مشاغل مختلف واحد آموزش، تقسیم کار مشخص و تعریف شده ای وجود دارد؟

شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹  
تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴  
پست



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

				معیار فرعی: فرآیندها و روش های کاری آموزش
				سوال ۴۳: آیا فرآیند نیازسنجی آموزشی (سالانه، به روزآوری آموزش، در سطوح فردی، واحدی و سازمانی سازمان) طراحی و مستند شده است؟
				سوال ۴۴: آیا فرآیند طراحی و برنامه ریزی آموزشی سازمان متناسب با شرایط سازمان طراحی و مستند شده است؟
				سوال ۴۵: آیا فرآیند نظارت و ارزشیابی آموزش سازمان تعریف و مستند شده است؟
				معیار فرعی: سیستم مدیریت آموزش سازمان
				سوال ۴۶: آیا سیستم مدیریت آموزش به صورت رایانه ای طراحی و استقرار یافته است؟
				سوال ۴۷: آیا بانک های اطلاعاتی مورد نیاز فرآیند آموزشی طراحی و استقرار یافته اند؟
				سوال ۴۸: آیا برای تمامی کارکنان و مدیران آموزش شناسنامه آموزشی طراحی و تکمیل شده است؟
				معیار فرعی: انتقال یادگیری
				سوال ۴۹: آیا فراگیران از انگیزه لازم برای کاربرد آموخته های شان در محیط کار برخوردارند؟
				سوال ۵۰: آیا حمایت لازم توسط مدیران و همکاران برای کاربرد یافته های شان در سازمان وجود دارد؟
				سوال ۵۱: آیا فرصت لازم برای کاربرد یافته های آموزشی در محیط کار برای شرکت کنندگان در آموزش فراهم است؟
				معیار اصلی: ارزشیابی آموزش، پایش و بهبود آموزش
				معیار فرعی: سطوح ارزشیابی نتایج
				سوال ۵۲: آیا برای تعیین واکنش فراگیران، به آموزش و فعالیت های آموزشی ارزشیابی صورت می گیرد؟
				سوال ۵۳: آیا برای تعیین میزان یادگیری فراگیران در آموزش، ارزشیابی صورت می گیرد؟

تحریر: خیابان شهید بهشتی، پلاک ۱۶ ساختمان شهید سلیمی

۲۰

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ | تلفن: ۸۵۳۵۰ | دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ | آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

شماره: ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹

تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پست



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

				سوال ۵۴: آیا برای تعیین میزان تأثیر آموزش در عملکرد فردی فراگیران ارزشیابی صورت می گیرد؟
				سوال ۵۵: آیا برای تعیین میزان تأثیر آموزش ها در تحقق اهداف سازمانی ارزشیابی صورت می گیرد؟
				معیار فرعی: ارزیابی کمی آموزش
				سوال ۵۶: آیا میزان سرمایه گذاری در آموزش سازمان با استانداردهای آموزش متناسب است؟
				سوال ۵۷: آیا سرانه آموزشی کارمندان و مدیران مطابق با استانداردهای سرانه آموزشی است؟
				معیار فرعی: نظارت و پایش آموزش
				سوال ۵۸: آیا نظارت در حین اجرا بر فعالیت و عملکرد مجریان آموزش وجود دارد؟
				سوال ۵۹: آیا بر اجرای صحیح ضوابط و مقررات آموزشی نظارت صورت می گیرد؟
				سوال ۶۰: آیا بر نحوه تدارک منابع و امکانات آموزشی پیش بینی شده نظارت صورت می گیرد؟

پیوست شماره (۲)

«دستورالعمل تهیه و تصویب برنامه های آموزشی سالانه دستگاه های اجرایی»

به منظور برنامه ریزی و مدیریت اثربخش برنامه های آموزشی کارمندان و مدیران دولت و متناسب سازی برنامه ها با نیازهای واقعی دستگاه و کارمندان، ضروری است دستگاه های اجرایی مشخصات کلی برنامه های آموزشی سالانه کارمندان خود را بر اساس الزامات و فرآیندهای زیر و بر مبنای داده های درخواست شده در "فرم های الف، ب، ج و د" تکمیل و نسخه ای از برنامه های آموزشی سالانه مصوب (ستادی و استانی) را پس از تأیید کمیته راهبری آموزش با امضای بالاترین مقام مسئول آموزش دستگاه، به معاونت ارسال نمایند:

ماده (۱) الزامات

- ۱/۱: رعایت نسبت آموزش های مشاغل عمومی و اختصاصی، مدیریتی و عمومی؛
  - ۲/۱: تمرکز بر آموزش های سازمانی و شغلی با رویکرد مهارتی و کاربردی؛
  - ۳/۱: تمرکز بر کیفیت و اثربخش بودن دوره های آموزشی به جای کمیت؛
  - ۴/۱: پیش بینی برنامه های آموزشی مربوط به طرح های تربیت مدیران، کارشناسان و دیگر برنامه های آموزشی ابلاغی معاونت؛
  - ۵/۱: تهیه و تفکیک برنامه ها و دوره های آموزشی توجیهی بدو استخدام، عمومی، شغلی و مدیریتی؛
  - ۶/۱: ممنوعیت برگزاری هرگونه مجموعه دوره یا پودمان های آموزشی که اجرای دوره های بلندمدت یا اعطای گواهی نامه های با ارزش استخدامی از سوی آنها را به ذهن متبادر نماید.
  - ۷/۱: رعایت سرانه آموزش پیش بینی شده برای کارمندان و مدیران (۶۰ ساعت برای مدیران و ۴۰ ساعت برای کارمندان) بر اساس روش زیر:
- نحوه محاسبه نفر - ساعت آموزش: مجموع حاصل ضرب های میزان ساعت هر یک از دوره ها در تعداد شرکت کنندگان دوره.





جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره ۱۸۸۱۹/۹۲/۲۰۰

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

— نحوه محاسبه سرانه آموزش کارکنان: مجموع نفر - ساعت دوره های آموزشی کارکنان تقسیم بر تعداد کل کارکنان.

— نحوه محاسبه سرانه آموزش مدیران: مجموع نفر - ساعت دوره های آموزشی مدیران تقسیم بر تعداد کل مدیران.

### ماده ۲) فرآیند نیازسنجی آموزشی سالانه

۱/۲: دستگاه های اجرایی موظفند براساس اهداف و راهبردهای آموزش کارمندان دولت، راهبردهای آموزشی منابع انسانی دستگاه و انجام نیازسنجی مبتنی بر تحلیل های سازمانی، شایستگی ها و استانداردهای شغلی و بررسی شناسنامه و بانک اطلاعات آموزش کارمندان، دوره های آموزشی سالانه مورد نیاز کارمندان و مدیران را شناسایی کنند.

۲/۲: دوره های شناسایی شده را برای نیازسنجی فردی و مشخص شدن قلمرو جغرافیایی اجرای دوره ها به صورت ملی، ستادی و استانی به واحدهای مختلف دستگاه و واحدهای استانی (مدیران، سرپرستان و کارمندان) اعلام کنند.

۳/۲: پس از شناسایی نیاز واقعی سالانه کارمندان و اولویت بندی دوره های آموزشی فرم «د» تکمیل خواهد شد.

### ماده ۳) نحوه تکمیل فرم ها

دستگاه ها موظفند بر اساس سیاست ها و الزامات مذکور فرم های پیوست را به شرح زیر تکمیل کنند:

۱/۳- فرم های «الف» و «ب» را بر اساس فرم «د» به تفکیک، دوره های توجیهی بدو استخدام، عمومی، شغلی و مدیریتی تکمیل کنند.

### ۱/۱/۳- دوره های توجیهی بدو استخدام

ساعات آموزش دوره های توجیهی (موضوع بند ۱-۵ بخش چهارم نظام آموزش کارمندان دولت) بر اساس برنامه ابلاغی معاونت (بخشنامه شماره ۲۶۶۸۰/۲۰۰ - ۱۳۹۰/۱۰/۲۰) خواهد بود. در صورتی که دستگاه نیروی جدیدی استخدام کرده است، یا برنامه استخدام نیروهای جدید را دارد، باید دوره های آموزشی توجیهی را در برنامه سالانه پیش بینی کند.

تهران، خیابان شهید بهشتی، نبش خیابان میرعماد شماره ۱۶ ساختمان شهید سلیمی صندوق پستی ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

### ۲/۱/۳- دوره های آموزشی شغلی

#### ۱/۲/۱/۳ دوره های آموزشی مشاغل اختصاصی

- ساعات و عناوین دوره های آموزشی شغلی ( موضوع بند ۵/۲ ماده ۵ بخش چهارم نظام آموزش کارمندان دولت) باید براساس شایستگی‌ها، استانداردها و عناوین دوره های آموزشی مشاغل اختصاصی دستگاه اجرایی که به تأیید کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی دستگاه اجرایی رسیده است، تعیین شود.

#### ۲/۲/۱/۳ دوره های آموزشی مشاغل عمومی

- ساعات و عناوین دوره های آموزشی مشاغل عمومی بر اساس استانداردها و عناوین و میزان ساعت تعیین شده در دوره های آموزشی ابلاغی معاونت خواهد بود. دستگاه های اجرایی می‌توانند بنا به ضرورت و ماهیت فعالیت خود، دوره‌های آموزشی تکمیلی مورد نیاز مشاغل عمومی را در قالب فرم «د» طراحی و پس از پیش بینی در برنامه سالانه و تأیید کمیته راهبری آموزش اجرا کنند. دستگاه‌های اجرایی می‌توانند نسبت به طراحی و تدوین استانداردها و دوره های آموزشی مورد نیاز آن دسته از مشاغل عمومی که هنوز از سوی معاونت اعلام نشده است، در قالب فرم «د» اقدام و پس از تأیید کمیته راهبری آموزش و توانمندسازی در برنامه‌های آموزشی سالانه پیش‌بینی نمایند.

#### ۳/۱/۳- دوره های آموزشی عمومی

- ساعات و عناوین دوره‌های آموزشی عمومی (فرهنگی-اجتماعی، توانمندی‌های اداری و فناوری اطلاعات) بر مبنای استانداردها و عناوین و ساعات دوره‌های اعلام شده از سوی معاونت است. پیش بینی و برگزاری دوره های آموزشی عمومی که به استناد تکالیف قانونی، تصویب نامه ها و تصمیمات مراجع عالی رسمی کشور، از سوی معاونت مدیریت طراحی و ابلاغ می‌گردد در اولویت است.

#### ۴/۱/۳- دوره های آموزشی مدیران

- ساعات و عناوین آموزش‌های مدیران (موضوع بند ۵/۴ ماده ۵ بخش چهارم نظام آموزش کارمندان دولت) بر اساس استانداردها، عناوین و میزان ساعات «سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران»

تهران، خیابان شهید بهشتی، نبش خیابان میرعماد شماره ۱۶ ساختمان شهید سلیمی صندوق پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره ۲۰۰/۹۳/۱۸۸۱۹

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

(موضوع بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۰/۳۲۶۶۴ - ۱۳۹۰/۱۲/۱۵) خواهد بود. چنانچه دستگاه های اجرایی درخواست طراحی و اجرای دوره های شغلی اختصاصی ویژه مدیران خود در چارچوب نظام آموزش کارکنان را داشته باشند، باید مشخصات آنها در قالب فرم «د» به تأیید کمیته راهبری آموزش برسد.

**۲/۳-** ستاد دستگاه اجرایی سهم واحدهای استانی خود را بر مبنای داده های فرم های «الف» احصاء و براساس فرم «ب» به واحدهای استانی خود اعلام می کند. واحدهای استانی موظفند یک نسخه از برنامه های آموزشی سالانه کارمندان خود را برای برنامه ریزی به معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی استانداری استان ارسال نمایند.

**۳/۳-** پیش بینی دوره ها و پودمان های آموزشی درحوزه های زیر در فرم های «الف» و «ب» ضروری نیست:

**۱/۳/۳:** دوره ها یا پودمان های آموزشی که بنا به ضرورت خاص، به صورت محدود و بنا به مقتضیات حاصل از برنامه ها و قوانین و مقررات توسط شورای فنی و یا کارگروه تحول اداری استان برای مجموعه ای از کارکنان دستگاه های اجرایی استان برنامه ریزی و اجرا می شود، ولی اینگونه دوره ها باید قبل از اجرا به تأیید کمیته اجرای آموزش واحدهای استانی برسد.

**۲/۳/۳:** دوره ها و یا پودمان های آموزشی گزینش که مسئولیت اجرای آنها با هیأت عالی گزینش است.

**۳/۳/۳:** بورس ها و دوره های آموزشی خارج از کشور.

**۴/۳/۳:** دوره ها یا پودمان های آموزشی شغل مأمور حراست که مسئولیت برنامه ریزی و اجرای آن ها با سازمان حراست کل کشور و وزارت اطلاعات است.

**۵/۳/۳:** دوره ها یا پودمان های آموزشی که مجوز آنها توسط دفتر آموزش مداوم جامعه پزشکی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی برای شاغلان ذی ربط در این وزارتخانه صادر می شود.

تهران، خیابان شهید بهشتی، نبش خیابان میرعماد شماره ۱۶ ساختمان شهید سلیمی صندوق پستی ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ تلفن: ۸۵۳۵۰۰ دوتار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR

۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹

۱۳۹۲/۱/۱۴

فرم الف) عناوین دوره های آموزشی سال ..... دستگاه اجرایی .....

زمان اجرای دوره ها	نحوه اجرا		قلمرو جغرافیایی اجرای دوره ها	مجری		شرکت کنندگان			نوع دوره	میزان ساعت	عناوین دوره های آموزشی	ردیف			
	غیر حضوری	حضوری		استان	ستاد	بروز	سایر	سیاسی					مدیران		کارکنان
													حرفه ای ارشد	حرفه ای میانی	

نماینده معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور:  
 نام و نام خانوادگی امضا

تایید کننده (بالا ترین مقام مسئول آموزش):  
 نام و نام خانوادگی پست سازمانی امضا

تهیه کننده (واحد مسئول آموزش کارمندان):  
 نام و نام خانوادگی پست سازمانی امضا

۲۰۰۰/۹۲/۱۸۸۸۱۹

۱۳۹۲/۱۱/۱۴

..... استان

..... دستگاه اجرایی

فرم ب) عناوین دوره های آموزشی سال

زمان اجرای دوره ها	نحوه اجرا		مجری		شرکت کنندگان			کارکنان	تعداد شرکت کنندگان	نوع دوره					میزان ساعت	عناوین دوره های آموزشی	ردیف	
	غیر حضوری	حضوری			مدیران	حرفه ای ارشد	حرفه ای میانی			حرفه ای پایه	بدو تصدی شغل	بدو استخدام	عمومی	مدیریتی				تخصصی
	برون سازمانی	درون سازمانی	تخصصی	مشتری				تخصصی	مشتری					تخصصی	مشتری			

نماینده معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور:

نام و نام خانوادگی امضا

تایید کننده ( بالاترین مقام مسئول آموزش):

نام و نام خانوادگی پست سازمانی امضا

تهیه کننده (واحد مسئول آموزش کارمندان):

نام و نام خانوادگی پست سازمانی امضا



فرم «د» مشخصات دوره آموزشی

نوع دوره				عنوان دوره آموزشی:	
مدیریتی	شغلی	عمومی	بدو تصدی شغل	توجیهی	
اهداف کلی آموزش:					
اهداف آموزشی رفتاری/عملکردی:					
نوع آموزش: الزامی <input type="checkbox"/> اختیاری <input type="checkbox"/>			مدت آموزش به ساعت: نظری: عملی:		
سرفصل‌های آموزشی:					
رشته تحصیلی شرکت کنندگان:			مقطع تحصیلی شرکت کنندگان:		
رتبه شغلی:			مشاغل شرکت کنندگان:		
منابع و محتوای آموزشی:			شرایط مدرسان: - شرایط تحصیلی: - شرایط تجربی: - ویژگی‌های مهارتی و تخصصی:		
شیوه ارائه: - حضوری: کلاس درس <input type="checkbox"/> کارگاه آموزشی <input type="checkbox"/> سمینار <input type="checkbox"/> سایر .....			شیوه های ارزشیابی آموزش: کتبی <input type="checkbox"/> شفاهی <input type="checkbox"/> عملی <input type="checkbox"/> سایر .....		
غیر حضوری: مکاتبه ای <input type="checkbox"/> الکترونیکی <input type="checkbox"/> سایر .....			مجریان آموزش:		
مرجع تصویب:			نام و نام خانوادگی بالاترین مقام مسئول آموزش:		
تاریخ تصویب:			امضا تاریخ		



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره ۲۰۰/۹۳/۱۸۸۱۹

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

### پیوست شماره (۳)

#### «دستورالعمل سنجش اثربخشی برنامه های آموزشی دستگاه های اجرایی»

در اجرای بند "د" ماده ۴ نظام آموزش کارمندان دستگاه های اجرایی (موضوع بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ - ۱۳۹۰/۱/۳۰)، دستورالعمل سنجش اثربخشی برنامه های آموزشی دستگاه های اجرایی به شرح زیر ابلاغ می شود:

ارزشیابی آموزشی و سنجش اثربخشی برنامه های آموزشی آخرین مرحله از چرخه آموزش کارکنان است که نقش کلیدی در کنترل کیفیت چرخه آموزش، با فراهم کردن بازخورها درخصوص اثربخشی محتوی و روش های آموزش، میزان تحقق اهداف تعیین شده و اینکه آیا نیازهای شناسایی شده سطوح سازمانی، شغلی و فردی محقق شده اند، ایفا می نماید. بر اساس بند "د" ماده ۴ نظام آموزش کارمندان دولت، ارزشیابی برنامه های آموزشی از جمله سنجش اثربخشی برنامه ها بر عهده دستگاه های اجرایی نهاده شده است. این دستورالعمل به منظور همسان سازی و یکپارچگی در سنجش اثربخشی برنامه های آموزشی طراحی و تدوین شده است.

#### ماده ۱- تعاریف و اصطلاحات

**اثربخشی آموزشی:** فواید و منافع ملموس و ناملموس حاصل از یک برنامه آموزشی برای فراگیران و دستگاه اجرایی.

**سنجش اثربخشی آموزشی:** فرایند اندازه گیری نتایج آموزشی (فواید و منافع ملموس و ناملموس) یک برنامه آموزشی در ۴ سطح ارزشیابی از طریق ملاک ها و استانداردهای از پیش تعیین شده توسط دستگاه اجرایی.



شماره: ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹

تاریخ: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پست



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

**برنامه آموزشی:** به یک دوره آموزشی مصوب در چهارچوب نظام آموزش کارمندان دولت اطلاق می شود که برای عده ای خاص یا عموم کارمندان و یا مدیران یک دستگاه اجرایی در یک زمان بندی مشخص با اهداف تعیین شده، طراحی و اجرا می شود.

## ماده ۲- اهداف و انتظارات

- ۱/۲: فراهم نمودن بازخورهای لازم و بهنگام در مورد یک برنامه آموزشی برای مدیران و دست اندرکاران آموزش دستگاه های اجرایی برای قضاوت درباره برنامه آموزش و برنامه ریزی برای بهبود آن.
- ۲/۲: تهیه آمار و اطلاعات کمی و کیفی در مورد برنامه های آموزشی کارمندان و مدیران برای ارائه به مدیران ارشد دستگاه ها و مراجع نظارتی.
- ۳/۲: تصمیم گیری در مورد تداوم یا عدم تداوم یک برنامه آموزشی از طریق نتایج حاصله از فرایند سنجش اثربخشی آموزشی.

## ماده ۳. مدل ۴ سطحی سنجش اثربخشی آموزشی

به منظور سنجش اثربخشی آموزشی برنامه های آموزشی در دستگاه های اجرایی از مدل ۴ سطحی به شرح زیر استفاده شده است:

### ۱/۳- ارزشیابی واکنش فراگیران

اولین سطح، ارزشیابی عکس العمل ها یا واکنش فراگیران و همچنین میزان مشارکت و درگیری آنها در برنامه است و منظور از آن واکنشی است که شرکت کنندگان در یک برنامه آموزشی در مورد آن برنامه از خود نشان می دهند و بیانگر میزان رضایتی است که فراگیران از برنامه آموزشی دارند. ارزشیابی واکنش ها یا عکس العمل ها دارای این ارزش است که می تواند بازخور فوری برای عملکرد مدرس دوره و نیز پیشنهادهایی برای بهبود دوره و برنامه آموزشی فراهم نماید.



### ۲/۳- ارزشیابی یادگیری

ارزشیابی یادگیری در یک برنامه آموزشی یعنی تعیین حداقل یکی از موارد زیر:

- چه دانشی فرا گرفته شده است؟

- چه مهارتی ایجاد شده است؟

- چه نگرشی تغییر یافته است؟

در سطح دوم یعنی سطح یادگیری، در واقع این پرسش مطرح است که آیا فراگیران واقعاً آنچه را که دوره درصدد دستیابی به آن بوده یاد گرفته‌اند یا خیر؟ این نوع ارزشیابی از آن نظر اهمیت دارد که تسلط فراگیران را بر دانش و مهارت‌های ارائه شده در دوره نشان می‌دهد و در همین حال بازخورهای لازم را به مدرسان و طراحان در مورد اینکه کدام اهداف تحقق یافته‌اند و یا تحقق نیافته‌اند و باید در دوره های آموزشی بعدی مجدداً دنبال شوند، فراهم می‌نماید.

### ۳/۳- ارزشیابی تغییر رفتار

سومین سطح سنجش اثربخشی آموزشی عبارتست از: تعیین این واقعیت که آیا دانش و مهارت های آموخته شده در طی دوره‌های آموزشی در دستگاه اجرایی به کار گرفته شده‌اند و تغییر محسوس و معنی‌داری در رفتار افراد شرکت کننده در دوره ها به وجود آمده است؟ این نوع ارزشیابی مدتی پس از اتمام دوره معمولاً ۶ ماه تا یکسال بعد، انجام می‌شود. منظور از ارزشیابی سطح سوم، سنجش میزان تغییرات حاصله در رفتار شغلی به عنوان نتیجه یادگیری دانش و مهارت‌های جدید در دوره‌های آموزشی است. هنگامی که یادگیری به وقوع پیوست، مرحله بعدی عبارت از به کارگیری این مهارت ها در راستای عملکرد شغلی است. تغییر رفتار یا انتقال یادگیری به عوامل متعدد بستگی دارد که اکثر آنها تحت کنترل مدرسان دوره ها نیست. ۵ الزام برای تغییر رفتار شغلی موفقیت آمیز شناسایی شده است. این عوامل عبارتند از:

۱- علاقه و تمایل به تغییر؛

۲- مهارت برای تغییر؛

۳- جو کاری مناسب و مطلوب؛



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

۴- پشتیبانی و حمایت برای به کارگیری مهارت‌های جدید؛

۵- پاداش برای تغییر رفتار؛

### ۴/۳- ارزشیابی نتایج

سطح چهارم سنجش اثربخشی برنامه آموزشی به نتایج و فواید برنامه آموزشی برای دستگاه اجرایی اختصاص دارد. پرسش اساسی در این سطح این است که دستگاه اجرایی چه نفعی از برنامه آموزشی اجرا شده برده است؟ اثرات سازمانی دوره چه بوده است؟ این نوع ارزشیابی مستلزم گذشت حداقل ۱ تا ۲ سال از زمان برگزاری دوره است.

### ماده ۴. فرایند سنجش اثربخشی آموزشی برنامه ها

۱/۴- دستگاه های اجرایی موظفند بر اساس برنامه های آموزشی مصوب سالیانه، مطابق شاخص های زیر

برنامه سنجش اثربخشی آموزشی دستگاه را تهیه و اجرا کنند:

۱. ساعت یا مدت زمان برنامه آموزشی؛
۲. ارتباط بین برنامه آموزش با استراتژی ها و اهداف سازمانی؛
۳. کاربردی و تخصصی بودن برنامه آموزشی بر اساس نیاز شغلی؛
۴. بالا بودن هزینه برنامه آموزشی؛
۵. بالا بودن تعداد شرکت کنندگان در برنامه آموزشی؛
۶. اهمیت زیاد برنامه برای مدیران ارشد دستگاه اجرایی؛

۲/۴- نحوه انتخاب حداقل تعداد برنامه های آموزشی برای سنجش در سطوح مختلف اثربخشی آموزشی

براساس معیارهای فوق به شرح زیر است:

- (۱) واکنش فراگیران در تمامی برنامه های آموزشی که توسط دستگاه های اجرایی برگزار می شود، باید مورد سنجش قرار گیرد.
- (۲) یادگیری فراگیران در تمامی برنامه های آموزشی که توسط دستگاه های اجرایی و مراکز و مؤسسات مورد تایید برگزار می شود، باید مورد سنجش قرار گیرد.

تحران، خیابان شهید، بخش ۱۶، خیابان میرعماد شماره ۱۶، ساختمان شهید سلیمی

۴

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹، تلفن: ۸۵۳۵۰، دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹، آدرس وبگاه: WWW.MDHC.IR



۳) تغییر رفتار فراگیران پس از اجرای برنامه آموزشی که برای آنها اهداف رفتاری و کاربردی تعریف شده است در محیط کار کارمندان و مدیران باید مورد سنجش قرار گیرد. در هر صورت تعداد برنامه های ارزشیابی شده در این سطح نباید کمتر از ۲۵ درصد کل برنامه های آموزشی مصوب سالیانه باشد.

۴) از بین برنامه های آموزشی که ارزشیابی سطح سوم بر روی آنها انجام شده است باید حداقل ۳۰ درصد آنها با توجه به معیارهای بند ۱-۴، توسط کمیته راهبری آموزش دستگاه برای سطح ۴ سنجش اثربخشی انتخاب شده و مورد سنجش قرار گیرند.

۳/۴- دستگاه های اجرایی موظفند بر اساس روش ها و ابزارهای زیر، سنجش اثربخشی برنامه های آموزشی را در سطوح ۴گانه انجام دهند:

#### الف) سنجش واکنش فراگیران

شاخص های سنجش: واکنش فراگیران باید نسبت به ارتباط برنامه آموزشی با نیاز شغلی/ سازمانی- کیفیت محتوی آموزش- مدرس- محیط یادگیری - زمانبندی اجرایی و نظایر آن متناسب با نوع و محتوی دوره مورد ارزیابی قرار گیرد.

ابزار سنجش: برای سنجش واکنش فراگیران از "پرسشنامه سنجش واکنش فراگیران" که در بردارنده شاخص های فوق است، استفاده می شود. دستگاه های اجرایی می توانند علاوه بر شاخص های تعریف شده، شاخص های اختصاصی دیگری را در صورت نیاز برای برنامه های آموزشی مختلف تعیین کنند. زمان سنجش: پس از اتمام برنامه های آموزشی قبل از ترک محیط یادگیری باید پرسشنامه های سنجش واکنش فراگیران توسط شرکت کنندگان در برنامه تکمیل شود.

#### ب) سنجش یادگیری فراگیران

شاخص های سنجش: میزان یادگیری فراگیران در ۳ بخش دانش/ مهارت/ نگرش بر اساس سرفصل و محتوی برنامه آموزشی سنجیده می شود. دانش/ مهارت/ نگرش باید بر اساس هدف های آموزشی/ رفتاری دوره مورد سنجش قرار گیرند.



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

**ابزار سنجش:** برای سنجش یادگیری فراگیران در برنامه های آموزشی از "آزمون" (آزمون استاندارد/ آزمون مدرس ساخته / آزمون عملی بر حسب نیاز) باید استفاده شود. دستگاه های اجرایی موظفند برای برنامه های آموزشی، آزمون را در قبل و پس از اجرای آموزش (پیش آزمون - پس آزمون) به منظور تعیین تفاوت بین یادگیری فراگیران برگزار کنند.

**زمان سنجش:** قبل از شروع برنامه، پیش آزمون برگزار شود و حداکثر یک هفته پس از اتمام برنامه باید پس آزمون اجرا شود.

### ج) سنجش تغییر رفتار فراگیران

**شاخص های سنجش:** رفتار فردی / سازمانی یا شغلی که باید فراگیران پس از اتمام برنامه های آموزشی در محیط سازمانی خود نشان دهند. این رفتارها باید بر اساس اهداف رفتاری دوره تعیین و مورد سنجش قرار گیرند

**ابزار سنجش:** برای سنجش رفتار فراگیران در محیط کار و دستگاه اجرایی از "پرسشنامه سنجش رفتار فراگیران" استفاده می شود. این پرسشنامه توسط مدیر بلافاصل فراگیر و خود فراگیر تکمیل می شود.  
**زمان سنجش:** ۳ الی ۶ ماه پس از پایان برنامه آموزشی باید رفتار فراگیران در محیط سازمان مورد سنجش قرار گیرد.

### د) سنجش نتایج سازمانی

**شاخص های سنجش:** برخی از شاخص هایی که در ارزیابی نتایج سازمانی برنامه های آموزشی باید مورد سنجش قرار گیرند عبارتند از: افزایش کیفیت ارائه خدمات / افزایش بهره وری سازمانی / حل مسائل و مشکلات عملکردی / کاهش هزینه ها / صرفه جویی / زمان تکمیل طرح ها و پروژه ها / افزایش رضایت کارمندان.

دستگاه های اجرایی موظفند بر اساس اهداف و ماهیت برنامه های آموزشی خود شاخص های مربوط به نتایج سازمانی را شناسایی و تعریف کنند.



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور

شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹

تاریخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

پوست

ابزار سنجش: برای سنجش نتایج سازمانی برنامه های آموزشی از نسبت هزینه- فایده و محاسبه بازگشت

در سرمایه گذاری آموزش (ROI) استفاده می شود. فرمول تجزیه و تحلیل هزینه- فایده به شرح زیر است:

نسبت هزینه به فایده: هزینه های برنامه آموزش ÷ فواید برنامه آموزش

بازگشت سرمایه گذاری در آموزش ROI: هزینه آموزش - منافع آموزش / منافع آموزش

زمان سنجش: ۶ ماه تا یک سال پس از پایان برنامه آموزشی، باید نتایج سازمانی آنها در محیط

سازمان مورد سنجش قرار گیرد.

۴/۴- دستگاه های اجرایی موظفند در هر سطح از سنجش اثربخشی برنامه های آموزشی از تحلیل های

آماری توصیفی و استنباطی مانند میانگین، انحراف معیار، خطای استاندارد و غیره استفاده کنند.

۵/۴- دستگاه های اجرایی موظفند پس از انجام اثربخشی برنامه های آموزشی، گزارش مربوط به آن را

تهیه و پس از تأیید کمیته راهبری آموزش به معاونت ارائه کنند. گزارش سنجش اثربخشی باید شامل: نتایج

ارزشیابی در سطوح ۴گانه برای برنامه های آموزشی ارزشیابی شده به انضمام تحلیل های آماری مربوطه باشد.

۶/۴- معاونت، سالانه گزارش های ارسال شده را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می دهد و دستگاه های

اجرایی را از نظر میزان اثربخشی آموزش ها رتبه بندی می نماید و گزارش نهایی را تهیه و به نحو مقتضی اطلاع رسانی

می کند.