

به نام خدا

اظهار نظر پیرامون آیین نامه اجرایی فصل نهم  
قانون مدیریت خدمات کشوری  
(توانمندسازی کارمندان)

فهرست مطالب

۱.....	چکیده
۴.....	مقدمه
۸.....	ارزیابی آیین نامه اجرایی
۸.....	۱. ماده (۱)
۹.....	۲. ماده (۲)
۹.....	۳. ماده (۳)
۱۰.....	۴. ماده (۵)
۱۱.....	۵. ماده (۶)
۱۱.....	۶. ماده (۷)
۱۱.....	۷. ماده (۱۰)
۱۲.....	۸. ماده (۱۳)
۱۲.....	پی نوشت ها



## اظهار نظر پیرامون آیین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارمندان)

### چکیده

۱. توانمندسازی<sup>۱</sup> کارکنان یک ابزار ضروری مدیریتی است که می‌توان در جهت هدایت منابع انسانی به منظور افزایش بهره‌وری مورد استفاده قرار داد. توانمندسازی نیروی انسانی مفهومی روان‌شناختی است که به حالات، احساسات و باور افراد به شغل و سازمان مربوط می‌شود و به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی تعریف شده است که دارای پنج بعد احساس شایستگی (خودکارآمدی)، احساس خودمختاری (داشتن حق انتخاب)، احساس مؤثر بودن (اثرگذاری)، احساس معنی‌دار بودن (ارزشمندی) و احساس اعتماد (امنیت) است.
۲. منظور از آموزش کارکنان کلیه مساعی و کوشش‌هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی، حرفه‌ای، شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به وجود می‌آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌کند.
۳. مفاهیم فوق بیانگر این امر است که مقوله توانمندسازی بسیار گسترده‌تر و جامع‌تر

1. Empowerment



از مقوله آموزش است و دیگر حوزه‌های مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی را نیز دربرمی‌گیرد. در واقع آموزش را می‌توان یکی از عناصر توانمندسازی منابع انسانی به‌شمار آورد. این در حالی است که عنوان فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری توانمندسازی کارمندان است، حال آنکه احکام این فصل که مواد (۵۸) تا (۶۳) می‌باشند صرفاً آموزش کارمندان را هدف قرار داده و توجهی به دیگر جنبه‌های توانمندسازی کارمندان نداشته است. در این خصوص دو رویکرد مطرح است:

**رویکرد اول:** فصل نهم فاقد جامعیت است و علیرغم ضرورت، مقوله توانمندسازی مغفول مانده است و لازم است این فصل از قانون مورد بازنگری قرار گیرد.

**رویکرد دوم:** نتیجه‌گیری شود که هدف قانون‌گذار آموزش بوده و نام‌گذاری فصل نهم تحت عنوان توانمندسازی درست نبوده و لازم است عنوان این فصل از قانون عوض شود.

نگارنده بر این اعتقاد است که رویکرد اول صحیح است، اما با فرض درست بودن رویکرد دوم پیش‌نویس آیین‌نامه مربوط به این فصل مورد ارزیابی قرار گرفته است.

۴. به موجب ماده (۶۳) قانون مدیریت خدمات کشوری، معاونت توسعه و سرمایه انسانی ریاست جمهوری موظف به تصویب آیین‌نامه‌های فصل نهم (توانمندسازی کارمندان) است. آیین‌نامه اجرایی مذکور مربوط به مواد (۵۸) تا (۶۳)<sup>۱</sup> قانون مدیریت

۱. ماده (۵۸) - سازمان موظف است به‌منظور ارتقای سطح کارایی و اثربخشی دستگاه‌های اجرایی، نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی را به‌گونه‌ای طراحی کند که همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل موردنظر، انگیزه‌های لازم را جهت مشارکت مستمر کارمندان در فرایند آموزش تأمین کند. به



خدمات کشوری است.

۵. برخی از احکام مندرج در پیش‌نویس آیین‌نامه واجد اشکالات و نقایصی است که نیاز به اصلاح و تکمیل دارد.

نحوی که رابطه‌ای بین ارتقای کارمندان و مدیران و آموزش برقرار شود و از حداقل سرانه ساعت آموزشی براساس مقررات مربوط در هر سال برخوردار شوند.

ماده (۵۹) - دستگاه‌های اجرایی مکلفند با رعایت مقررات این قانون و نظام آموزش کارمندان دولت، برنامه‌های آموزشی کارمندان خود را تدوین کنند.

تبصره - دستگاه‌های اجرایی می‌توانند در قالب برنامه‌های آموزشی مصوب برای اجرای دوره‌های آموزشی مورد نیاز خود با دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی انعقاد قرارداد کنند. همچنین دستگاه‌های مزبور می‌توانند کلیه مراحل طراحی، اجرا و ارزشیابی دوره‌ها و فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی خود را به مؤسسات و مراکز آموزشی و پژوهشی دولتی و غیردولتی که صلاحیت فنی و تخصصی آنها به تأیید سازمان رسیده باشد، واگذار کنند.

ماده (۶۰) - کلیه بورس‌های آموزشی که منجر به اخذ مدرک تحصیلی دانشگاهی نمی‌شود و از سوی دولت‌های خارجی یا از طرف مؤسسات بین‌المللی در اختیار دولت قرار می‌گیرد از طریق سازمان، متناسب با وظایف دستگاه‌های اجرایی توزیع می‌شود. دوره‌هایی که طبق قرارداد دوجانبه برگزار می‌شود توسط دستگاه اجرایی مربوط اقدام خواهد شد.

تبصره - بورس‌ها و دوره‌های آموزشی که منجر به اخذ مدرک دانشگاهی می‌شود با نظر وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و علوم، تحقیقات و فناوری حسب مورد توزیع می‌شود.

ماده (۶۱) - اعزام کارمندان دستگاه‌های اجرایی از زمان تصویب این قانون برای طی دوره‌های آموزشی که منجر به اخذ مدرک دانشگاهی و یا معادل آن می‌شود در داخل و خارج از کشور با هزینه دستگاه‌های مربوطه و استفاده از مأموریت آموزشی ممنوع است.

تبصره - ایثارگران مشمول مقررات خاص خود هستند.

ماده (۶۲) - کارمندان موظفند همواره نسبت به توانمندسازی و افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی خود اقدام کنند. دستگاه‌های اجرایی شیوه‌ها و الگوهای لازم برای افزایش توان و توان‌سنجی مداوم کارمندان خود را که توسط سازمان تهیه و ابلاغ می‌شود به مورد اجرا خواهند گذارد.

ماده (۶۳) - آیین‌نامه اجرایی این فصل به پیشنهاد سازمان و به تصویب هیئت وزیران می‌رسد.



### مقدمه

۱. توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند که البته با کارایی و اثربخشی توأم باشد.

متون نوشتاری سه نوع مفهوم‌سازی از توانمندسازی (Empowerment) نیروی انسانی را نشان می‌دهد که عبارتند از:

- توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار به زیردستان و قدرت تصمیم‌گیری آنان است.

- توانمندسازی یک عامل انگیزشی است که از طریق احساس خودکارآمدی افراد افزایش می‌یابد.

- توانمندسازی نیروی انسانی مفهومی روان‌شناختی است که به حالات، احساسات و باور افراد به شغل و سازمان مربوط می‌شود و به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی تعریف شده است که دارای پنج بعد، احساس شایستگی (خودکارآمدی)، احساس خودمختاری (داشتن حق انتخاب)، احساس مؤثر بودن (اثرگذاری)، احساس معنی‌دار بودن (ارزشمندی) و احساس اعتماد (امنیت) است. پرورش پنج بعد ذکر شده، نتایج و منافع بسیار زیادی دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که اگر افراد احساس توانمندی کنند، هم مزایای شخصی و هم منافع سازمانی حاصل می‌شوند. از طرف دیگر، هنگامی که افراد جنبه‌های مخالف توانمندی را مانند ناتوانی، درماندگی و از خودبیگانگی تجربه کنند، پیامدهای منفی حاصل می‌شود.



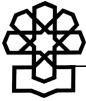
برای توانمند کردن کارکنان، مدیران علاوه بر ایجاد محیط کاری جذاب و بانشاط و روشن بودن اهداف می‌توانند با برگزاری گردهمایی‌های دوره‌ای، احساس توانمندی را در میان کارکنان افزایش دهند. مدیران می‌توانند با سخنرانی‌های پرجاذبه و شاد نگهداشتن جو سازمانی و سرمایه‌گذاری روی بعضی از اصول از قبیل اهداف و مقاصد روشن، خودمدیریتی، دادن امتیاز و بازخورد، که باعث هیجان می‌شوند، به توانمند شدن کارکنان کمک کنند. بنابراین می‌توان گفت توانمندسازی نیروی انسانی تابع سه دسته عوامل مهم است:

- راهبردها و رفتارهای مدیریتی: فراهم کردن اطلاعات، تفویض اختیار، دادن استقلال و مدیریت مشارکتی،

- خودکارآمدی ادراک شده کارکنان: الگوسازی، حمایت‌های کلامی و اجتماعی، برانگیختگی هیجانی،

- شرایط و عوامل سازمانی: نظام پاداش‌دهی، داشتن اهداف روشن، دسترسی کارکنان به منابع و ساختار سازمانی.

از سوی دیگر توانمندسازی کارکنان یک ابزار ضروری مدیریتی است که می‌توان در جهت هدایت منابع انسانی به منظور افزایش بهره‌وری مورد استفاده قرار داد. از نظر فوکس (۱۹۹۸) توانمندسازی کارکنان یک فرایند است و از طریق آن یک فرهنگ توانمندسازی توسعه می‌یابد که در آن آرمان‌ها، اهداف، مرزهای تصمیم‌گیری و نتایج تأثیرات و تلاش‌های آنان در کل سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. در چنین فرهنگی منابع و رقابت برای کسب منابع مورد نیاز جهت اثربخشی فعالیت‌هایشان فراهم و حمایت می‌شود.



۲. منظور از آموزش کارکنان کلیه مساعی و کوشش‌هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به‌وجود می‌آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌کند.

از منظر کارشناسان علم مدیریت منابع انسانی، بزرگترین سرمایه هر سازمانی نیروی انسانی ماهر آن است و مهم‌ترین وسیله حفظ و تقویت نیروی انسانی نیز «آموزش» محسوب می‌شود. آموزش و توسعه منابع انسانی نه تنها در ایجاد دانش و مهارت‌های ویژه در مدیران و کارکنان نقش بسزایی دارد، بلکه باعث می‌شود که آنان در ارتقای سطح کارایی و اثربخشی سازمان سهیم باشند و خود را با شرایط متغیر محیطی وفق دهند. به عبارت دیگر بحث توسعه منابع انسانی مقارن و جدایی‌ناپذیر از مقوله آموزش است. بدین جهت آموزش را می‌توان زیربنای توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تلقی کرد.

۳. مفاهیم فوق بیانگر این امر است که مقوله توانمندسازی بسیار گسترده‌تر و جامع‌تر از مقوله آموزش بوده و دیگر حوزه‌های مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی را نیز در بر می‌گیرد. در واقع آموزش را می‌توان یکی از عناصر توانمندسازی منابع انسانی به‌شمار آورد. این در حالی است که عنوان فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری توانمندسازی کارمندان است، حال آنکه احکام این فصل که مواد (۵۸) تا (۶۳) می‌باشد، صرفاً آموزش کارمندان را هدف قرار داده و توجهی به دیگر جنبه‌های توانمندسازی کارمندان نداشته است. در این خصوص دو رویکرد مطرح است:

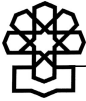


رویکرد اول: فصل نهم فاقد جامعیت است و علیرغم ضرورت، مقوله توانمندسازی مغفول مانده است و لازم است این فصل از قانون مورد بازنگری قرار گیرد.

رویکرد دوم: نتیجه‌گیری شود که هدف قانون‌گذار آموزش بوده و نام‌گذاری فصل نهم تحت عنوان توانمندسازی درست نبوده و لازم است عنوان این فصل از قانون عوض شود.

از آنجایی که قانون مدیریت خدمات کشوری به عنوان یک بسته قانونی و اجرایی قرار است هنجارهای نظام اداری کشور را دگرگون سازد، بایستی دارای این ویژگی باشد که عناصر مختلف آن علاوه بر هم افزایی، هم راستا و مکمل یکدیگر باشند. لذا با توجه به دیگر عناصر قانون از جمله فصول مربوط به استخدام، انتصاب، حقوق مردم، جبران خدمات کارمندان و ارزیابی عملکرد، به نظر می‌رسد فصل نهم قانون (فارغ از عنوان آنکه به درستی انتخاب شده است)، از حیث محتوی و احکام مربوطه، حلقه مفقوده قانون است و لذا ایجاب می‌کند این فصل از قانون به جهت گستردگی و جامعیت مقوله توانمندسازی مورد بازنگری اساسی قرار گیرد.

۴. آیین‌نامه اجرایی این فصل نیز در جهت اجرای احکام مربوطه، صرفاً آموزش کارمندان و مدیران را مورد توجه قرار داده است. لکن با فرض صحیح بودن رویکرد دوم، پیش‌نویس آیین‌نامه این فصل که توسط معاونت توسعه و سرمایه انسانی ریاست جمهوری تدوین شده مورد نقد و بررسی قرار می‌گیرد.



### ارزیابی آیین‌نامه اجرایی

#### ۱. ماده (۱)<sup>(۱)</sup>

۱-۱. با توجه به عنوان فصل نهم و همچنین عنوان آیین‌نامه که به «کارمندان» اشاره شده است و صرفاً درباره کارمندان رسمی و پیمانی قابل اطلاق است، لذا بایستی در ماده (۱) به جای عنوان «آموزش کارکنان» از عنوان «آموزش کارمندان» استفاده شود.

۱-۲. در احکام مربوط به فصل نهم قانون، صرفاً آموزش کارمندان (رسمی و پیمانی) مد نظر قانون‌گذار بوده است و آموزش افرادی که به صورت انجام کار معین در دستگاه‌های اجرایی مشغول به کار هستند، مبنای قانونی ندارد. از سوی دیگر فرض بر این است که قرارداد کارمعیین با کسانی منعقد می‌شود که توانایی انجام کار مورد نظر را دارند و قبلاً مهارت‌های لازم را برای انجام آن کسب کرده‌اند، بنابراین دادن آموزش به کسانی که در مدت معین در خدمت دستگاه اجرایی هستند صحیح به نظر نمی‌رسد. لذا عبارت «و یا انجام کار معین» بایستی از سطر آخر تعریف آموزش کارمندان حذف شود.

۱-۳. با توجه به اینکه در ماده (۱) تعریف «آموزش‌های کوتاه‌مدت» با تعریف «آموزش کارکنان» همپوشانی دارد، لذا برای پرهیز از تکرار مطلب بهتر است آموزش‌های کوتاه‌مدت و تعریف آن حذف و در تعریف آموزش کارکنان بعد از عبارت «کوتاه‌مدتی» عبارت «کمتر از یک سال» در پراگماتیک ذکر شود.



۴-۱. تعریف بورس‌های آموزشی به شرح زیر اصلاح شود:

«بورس‌های آموزشی: یک یا چند دوره آموزشی کوتاه مدت خارج از کشور است که با شغل و وظایف جاری یا آینده کارمندان و مدیران ارتباط داشته باشد».

۴-۱. تعریفی که در توانمندسازی ارائه شده دارای اشکال است و به نوعی قصد دارد، توانمندسازی را تحت عنوان آموزش معرفی کند. شایسته است عبارت «آموزشی» از سطر اول حذف شود.

۲. ماده (۲)<sup>(۲)</sup>

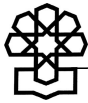
۲-۱. بر اساس ماده (۲)، معاونت توسعه مدیریت موظف است، نظام آموزش کارکنان دولت را با عنوان نظام آموزش کارمندان و مدیران حداکثر تا مدت شش ماه اصلاح و بازطراحی کند، لذا لازم است مرجع تصویب‌کننده و تاریخ تصویب نظام جدید مورد اشاره قرار گیرد، تا ابهام فعلی برطرف شود.

۲-۲. سومین بند ذیل ماده (۲) به شرح زیر اصلاح شود:

«برقراری تعامل بین نظام آموزشی با دیگر نظام‌های مدیریت منابع انسانی مانند ارتقا و انتصاب، جبران خدمات و ارزشیابی عملکرد کارمندان و مدیران».

۳. ماده (۳)<sup>(۳)</sup>

از آنجایی که آیین‌نامه‌های اجرایی، ابزار و سازوکار اجرای قانون هستند، بنابراین احاله آیین‌نامه اجرایی به آیین‌نامه‌های دیگر که بعداً تدوین و ابلاغ شود موجب کندی و تأخیر در اجرای قانون می‌شود، لذا در ماده (۳) آیین‌نامه



بتر است ترکیب اعضای مأموریت و وظایف کمیته راهبری آموزش دستگاه‌ها مشخص گردد.

۴. ماده (۵)<sup>(۴)</sup>

۴-۱. با توجه به اینکه در تبصره ماده (۵۹) قانون مدیریت خدمات کشوری، دانشگاه‌ها، مؤسسات آموزش عالی و مراکز آموزشی و پژوهشی نام برده شده‌اند که دارای شخصیت حقوقی مستقل هستند، لذا در بند «الف» ماده (۵)، عبارت «واحدهای آموزش و پژوهش استانداری‌ها و همچنین مراکز آموزش جهاد دانشگاهی» زائدند و باید حذف شوند.

۴-۲. در بند «ب» ماده (۵) بعد از عبارت «شورای گسترش آموزش عالی» عبارت «مربوط به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری یا وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی» اضافه شود.

۴-۳. چون در تبصره ماده (۵۹) قانون مدیریت خدمات کشوری تعیین صلاحیت فنی و تخصصی مؤسسات و مراکز آموزشی و پژوهشی بر عهده سازمان (معاونت توسعه مدیریت) محول شده، لذا به نظر می‌رسد هدف قانون‌گذار در این مورد تعیین صلاحیت هر مؤسسه حسب مورد بوده است و لذا نیازی به تدوین دستورالعمل در این خصوص نیست. بدیهی است معاونت مذکور می‌تواند در این مورد ضوابطی را ملاک عمل قرار دهد، لذا نیازی به درج این موضوع در آیین‌نامه نیست.

۴-۴. در ماده (۵) لازم است به جهت رفع اشکال و ابهام، عبارت «فرایند آموزش کارمندان و مدیران» جایگزین عبارت «فرایند آموزش و توانمندسازی کارمندان» شود.



۴-۵. عبارت «و توانمندسازی» از انتهای بندهای «الف»، «ب» و «ج» ماده (۵) حذف شود. چرا که فرایند نیازسنجی، طراحی و اجرا و ارزشیابی برای مقوله آموزش مفهوم می‌یابد.

#### ۵. ماده (۶)<sup>(۵)</sup>

عبارت «و توانمندسازی» از سطر اول و بند آخر ماده (۶) حذف شود.

#### ۶. ماده (۷)<sup>(۶)</sup>

با افزودن واژه «مدیران» بعد از کلمه «کارمندان» در ماده (۵)، می‌توان ماده (۷) را حذف کرد. ضمناً تبصره ماده مذکور تحت عنوان ماده (۷) درج شود.

#### ۷. ماده (۱۰)<sup>(۷)</sup>

۷-۱. در ماده (۱۰) نیز بعد از کلمه «کارمندان» باید کلمه «و مدیران» اضافه شود.

۷-۲. مطالب بند «ب» ماده (۱۰) با تعریف ایثارگران مندرج در ماده (۱) آیین‌نامه مغایر است. مضافاً اینکه در بند «الف» تبصره ماده (۱۰)، جانبازان انقلاب اسلامی ذکر شده‌اند، لذا تکرار نام آنان در بند «ب» زائد است.

۷-۳. در بند «ه» ماده (۱۰)، بعد از کلمه «مرخصی» عبارت «استحقاقی یا بدون حقوق» اضافه شود.



#### ۸. ماده (۱۳)<sup>(۸)</sup>

با توجه به اظهارنظر بند «۲-۱»، لازم است در ماده (۱۳) نیز عبارت «و همچنین افرادی که در قالب کار معین به‌کار گرفته می‌شوند» حذف شود.

\* برخی از احکام مندرج در پیش‌نویس آیین‌نامه واجد اشکالات و نقایصی است که نیاز به اصلاح و تکمیل دارد.

### پی‌نوشت‌ها

#### آیین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری «توانمندسازی کارمندان»

هیئت وزیران در جلسه ..... بنا به پیشنهاد شماره ..... مورخ ..... معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور آیین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری، موضوع توانمندسازی کارمندان را به‌شرح ذیل تصویب نمود:

#### ۱. ماده (۱)

واژگان و اصطلاحات به‌کار رفته در این آیین‌نامه به شرح ذیل تعریف می‌گردد:

قانون: منظور قانون مدیریت خدمات کشوری است.

دستگاه اجرایی: دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده (۵) قانون با رعایت مستثنیات ماده (۱۱۷) قانون.

معاونت توسعه مدیریت: منظور معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور می‌باشد.

آموزش کارکنان: کلیه فعالیت‌ها و برنامه‌های آموزشی کوتاه‌مدتی که در چارچوب نظام آموزش کارمندان و مدیران در راستای افزایش و بهبود سطح شایستگی و توانمندی کارکنان



رسمی، پیمانی و یا انجام کار معین دستگاه‌های اجرایی طراحی و اجرا می‌گردد. **توانمندسازی:** به کلیه فعالیت‌های آموزشی که از یکسو سازه‌های ارتباطی مانند قدرت نفوذ در دیگران، توان پذیرش تفویض اختیار و خود رهبری را در کارکنان ارتقا می‌بخشد و از سوی دیگر سازه‌های انگیزشی مانند انگیزه و توان انجام وظایف و نقش‌های محوله به کارمندان را در آنان افزایش دهد اطلاق می‌گردد.

**آموزش‌های کوتاه‌مدت:** آموزش‌هایی که مدت آن کمتر از یک سال آموزشی است و برای آماده کردن کارمندان و مدیران جهت انجام بهتر وظایف و یا ایفای نقش‌های جدید در چارچوب نظام آموزش کارمندان و مدیران به آنان ارائه می‌گردد.

**بورس‌های آموزشی:** فرصت و امکانی است که کارمندان و مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور می‌توانند با استفاده از آن در یک یا چند دوره آموزشی کوتاه‌مدت خارج از کشور که با شغل و وظایف جاری یا آینده آنان ارتباط داشته و موجب افزایش دانش شغلی و مهارتی آنان می‌گردد، شرکت نمایند.

**آموزش مدیران:** آموزش‌های کوتاه‌مدتی که به‌منظور ایجاد و افزایش مهارت‌های فنی، رفتاری و ادراکی مدیران در چارچوب نظام آموزشی کارمندان و مدیران با عنایت به سامانه و برنامه‌های اجرایی آموزش مدیران ارائه می‌گردد.

**ایشان‌گران:** جانبازان، آزادگان، فرزندان شاهد و همچنین رزمندگانی که بیش از ۶ ماه به‌صورت متوالی یا متناوب سابقه حضور داوطلبانه در جبهه داشته باشند.

## ۲. ماده (۲)

معاونت توسعه مدیریت موظف است در راستای سیاست‌ها و راهبردهای کلان نظام اداری، **نظام آموزش کارکنان دولت را با عنوان نظام آموزش کارمندان و مدیران حداکثر تا مدت ۶ ماه اصلاح و بازطراحی نماید** به‌گونه‌ای که بسترهای لازم برای اقدامات زیر در دستگاه‌های اجرایی فراهم گردد:

— هدایت دستگاه‌های اجرایی جهت کاربست رویکرد راهبردی در آموزش و توانمندسازی سرمایه انسانی.



— افزایش تناسب دانش، مهارت و نگرش کارمندان با مشاغل و نقش‌های محوله به آنها.  
— برقراری تعامل با دیگر نظام‌های منابع انسانی مانند نظام ارتقا و انتصاب، جبران خدمات، ارزشیابی عملکرد کارمندان و ...

— افزایش انگیزش درونی کارمندان و مدیران جهت مشارکت فعال‌تر در فرایند آموزش و ایجاد انگیزه‌های بیرونی برای ترغیب آنان به امر آموزش و توانمندسازی.

— کاربست فناوری‌ها و رویکردهای نوین در آموزش و توانمندسازی کارمندان.

— برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی و توانمندسازی کارمندان.

— مدیریت کیفیت و بهینه‌سازی عملکرد کیفی فعالیت‌ها و نتایج آموزشی.

— تدوین و کاربست استانداردهای آموزشی من‌جمله سرانه سرمایه‌گذاری و ساعت آموزشی کارمندان و مدیران.

— بسترسازی برای انتقال دانش و یادگیری مستمر فردی و سازمانی.

— ارزشیابی اثربخشی برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی و توانمندسازی در سطوح مختلف.

## ۳. ماده (۳)

دستگاه‌های اجرایی موظفند جهت مدیریت و هدایت امور سیاست‌گذاری، نیازسنجی، طراحی، اجرا، نظارت و ارزشیابی فعالیت‌های آموزشی خود، کمیته‌ای را تحت عنوان «کمیته راهبری آموزش» تشکیل دهند. **ترکیب اعضا، مأموریت و وظایف کمیته مذکور توسط معاونت توسعه مدیریت مشخص و به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ خواهد شد.**

## ۴. ماده (۴)

دستگاه‌های اجرایی موظفند در چارچوب نظام آموزش کارمندان و مدیران، سیاست‌ها، راهبردها و برنامه‌های آموزشی خود را به‌صورت زنجیره‌ای در قالب راهبردی، میان‌مدت (برای دوره‌های پنج‌ساله) و کوتاه‌مدت (برای دوره‌های یکساله) طراحی، تدوین و پس از تصویب در کمیته راهبری آموزش دستگاه اجرا نمایند.

**۴. ماده (۵)**

دستگاه‌های اجرایی می‌توانند برای انجام فعالیت‌های فرایند آموزش و توانمندسازی کارمندان خود مانند نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی علاوه بر استفاده از ظرفیت‌های درون دستگاهی به روش‌های زیر نیز عمل نمایند:

الف) انعقاد قرارداد با دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دولتی و غیردولتی، مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت دولتی، واحدهای آموزش و پژوهش استانداری‌های سراسر کشور و مراکز آموزش جهاد دانشگاهی برای انجام امور نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزش و توانمندسازی.

ب) انعقاد قرارداد با مؤسسات پژوهشی که با مجوز شورای گسترش آموزش عالی فعالیت می‌نمایند در قلمرو موضوع فعالیت مؤسسه برای انجام امور نیازسنجی، طراحی و ارزشیابی برنامه‌های آموزش و توانمندسازی.

ج) بهره‌گیری از توان و امکانات سایر مؤسسات آموزشی دولتی و غیردولتی که صلاحیت فنی و تخصصی آنان به تأیید معاونت توسعه مدیریت رسیده باشد، برای انجام امور نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزش و توانمندسازی.

**دستورالعمل نحوه تعیین صلاحیت و اعتبارسنجی مراکز و مؤسسات آموزشی و خدمات مشاوره آموزش و نحوه بهره‌مندی از خدمات آنها به تفکیک هر حوزه تخصصی، توسط معاونت توسعه مدیریت تدوین و ابلاغ خواهد شد.**

**۵. ماده (۶)**

معاونت توسعه مدیریت موظف است سامانه و برنامه‌های اجرایی آموزش و توانمندسازی مدیران را در چارچوب نظام آموزش کارمندان و مدیران به‌منظور فراهم آوردن بستر توسعه توان مدیریتی در نظام اداری کشور طراحی و تدوین نماید. این سامانه و برنامه‌ها باید مؤلفه‌های زیر را به وضوح تبیین نماید:

- نیازهای آموزشی مدیران در سطوح مختلف،

- عنوان، اهداف و سرفصل‌های برنامه‌های آموزشی مبتنی بر طراحی آموزشی،



- ضرورت طی برنامه‌های آموزش در بدو انتصاب،

- ضرورت طی برنامه‌های آموزشی جهت تمدید، ارتقا یا تغییر سطوح مدیریت حرفه‌ای،

- کاربست رویکردهای نوین آموزشی و توانمندسازی متناسب با وظایف نقش‌های مورد

انتظار مدیران سطوح مختلف.

**۶. ماده (۷)**

دستگاه‌های اجرایی می‌توانند جهت اجرای برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی مدیران مبتنی بر سامانه و برنامه‌های مزبور و در چارچوب مقررات نظام آموزش علاوه بر بهره‌گیری از ظرفیت‌های درون دستگاهی و توان مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت دولتی از مراکز و مؤسسات مورد اشاره در ماده (۵) نیز استفاده نمایند.

**تبصره -** برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی مدیران عالی (مقامات مذکور در ماده (۷۱) قانون و سایر پست‌های هم‌تراز) عنداللزوم صرفاً به‌عهده مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت دولتی خواهد بود.

**ماده (۸)**

دستگاه‌های اجرایی موظفند براساس **چارچوب و استانداردهایی که توسط معاونت توسعه مدیریت تدوین و ابلاغ خواهد شد**، برنامه‌ها و روش‌های توان‌سنجی و افزایش توان مداوم کارمندان خود را طراحی، اجرا و ارزشیابی نمایند. کارمندان موظفند براساس برنامه‌ها و روش‌های توانمندسازی دستگاه مربوط نسبت به افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی خود به‌طور مستمر اقدام نمایند.

**ماده (۹)**

بورس‌های آموزشی کوتاه‌مدتی که از سوی دولت‌های خارجی یا از طرف سازمان‌ها و یا مؤسسات و مراکز آموزشی بین‌المللی در اختیار دولت جمهوری اسلامی ایران قرار می‌گیرد، توسط معاونت توسعه مدیریت بررسی و متناسب با موضوع و ماهیت دوره‌های آموزشی و ارتباط آن با وظایف دستگاه‌های اجرایی، بین آنها توزیع خواهد شد.



**تبصره -** برنامه‌ریزی و اعزام کارمندان دستگاه‌های اجرایی به دوره‌های کوتاه‌مدت آموزشی که طبق قراردادهای دوجانبه یا به‌منظور انتقال دانش فنی بین دستگاه‌های اجرایی و مراکز و مؤسسات آموزشی خارجی یا سازمان‌های بین‌المللی مرتبط با وظایف دستگاه اجرایی می‌شود، از حکم ماده (۹) مستثنا بوده و رأساً توسط دستگاه اجرایی انجام خواهد شد.

**دستورالعمل نحوه استفاده از بورس‌های آموزشی خارج از کشور توسط معاونت توسعه مدیریت تدوین و به تصویب شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی خواهد رسید.**

**۷. ماده (۱۰)**

اعزام کارمندان دستگاه‌های اجرایی برای طی دوره‌های آموزشی که منجر به اخذ مدرک تحصیلی دانشگاهی یا معادل آن می‌گردد در داخل و خارج کشور با هزینه دستگاه‌های مربوطه و استفاده از مأموریت آموزشی ممنوع می‌باشد.

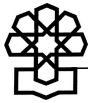
**تبصره -** اعطای مأموریت آموزشی به ایشارگران از حکم این ماده مستثنا بوده و دستگاه‌های اجرایی می‌توانند با در نظر گرفتن مفاد بندهای زیر نسبت به اعطای مأموریت آموزشی به آنان اقدام نمایند:

الف) جانبازان انقلاب اسلامی و آزادگان می‌توانند بدون محدودیت زمانی برای هر مقطع تحصیلی از مأموریت آموزشی استفاده نمایند.

ب) جانبازان با هر میزان درصد جانبازی، آزادگان و رزمندگانی که سه سال تمام به‌صورت متوالی یا متناوب سابقه اسارت یا سابقه حضور در دفاع مقدس دارند، می‌توانند به صورت تمام‌وقت یا پاره‌وقت از مأموریت آموزشی استفاده نمایند.

ج) فرزندان شاهد و رزمندگان با بیش از ۶ ماه خدمت داوطلبانه در جبهه می‌توانند از مأموریت آموزشی حداکثر به میزان چهار سال به‌صورت تمام‌وقت در طول مدت خدمت استفاده نمایند.

د) فرزندان شاهد و رزمندگانی که از مأموریت آموزشی استفاده می‌نمایند، باید سه



برابر مدت تحصیل به دستگاه متبوع خود تعهد خدمت بسپارند. دستگاه‌های اجرایی باید در زمان اعطای مأموریت آموزشی به مشمولین این بند با توجه به سابقه خدمت و امکان ایفای تعهد خدمت ناشی از بهره‌مندی از مأموریت آموزشی اقدام نمایند.

ه) سایر کارکنان دستگاه‌های اجرایی که در مقاطع مختلف تحصیلی رسمی و از طریق مجاری مورد تأیید وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در مراکز و مؤسسات آموزش عالی (داخل و خارج) پذیرفته می‌شوند، می‌توانند در خارج از ساعات اداری و یا با موافقت دستگاه اجرایی محل خدمت از مرخصی برای ادامه تحصیل استفاده نمایند.

**ماده (۱۱)**

وزارتخانه‌های علوم تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی موظفند مقررات پذیرش دانشجویان در دوره‌های تحصیلات تکمیلی (کارشناسی ارشد و دکتری) را به‌گونه‌ای اصلاح نمایند که امکان ادامه تحصیل کارکنانی که از طریق مجاری رسمی و مورد تأیید آن وزارتخانه‌ها در دوره‌های آموزشی این مقاطع پذیرفته می‌شوند با استفاده از مرخصی یا خارج از ساعات اداری فراهم گردد.

**ماده (۱۲)**

کارمندی که شرایط ورود به استخدام رسمی را کسب نمی‌نمایند باید در دوره خدمت آزمایشی خود دوره‌های آموزشی تعیین شده برای آنان را با موفقیت طی نمایند. دوره‌های آموزشی، ساعات و نحوه اجرای برنامه آموزشی عمومی این دوره توسط معاونت توسعه مدیریت طراحی و جهت اجرا به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ خواهد شد. سایر دوره‌های آموزشی اختصاصی برای این افراد توسط دستگاه اجرایی طراحی و تدوین و پس از تأیید کمیته راهبری آموزش اجرا خواهد شد.

**۸. ماده (۱۳)**

تمدید قرارداد کارمندان پیمانی منوط به طی دوره‌های بدو خدمت در دوره اول و طی حداقل



ساعات آموزش تعیین شده از طرف دستگاه‌های اجرایی در طول هر دوره قرارداد جهت ارتقای سطح علمی آنها می‌باشد. برنامه آموزشی این دسته از کارمندان و همچنین افرادی که در قالب کار معین به کار گرفته می‌شوند در برنامه سالیانه آموزش دستگاه‌های اجرایی پیش‌بینی و در چارچوب نظام آموزش کارمندان و مدیران دولت اجرا خواهد شد.

دوره‌های آموزشی، ساعات و نحوه اجرای برنامه‌های آموزشی بدو خدمت این دسته از کارکنان توسط معاونت توسعه مدیریت طراحی و جهت اجرا به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ خواهد شد.



شماره مسلسل: ۹۴۴۲

شناسنامه گزارش

عنوان گزارش: اظهارنظر پیرامون آیین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارمندان)

**Report Title:**

نام دفتر: مطالعات برنامه و بودجه (گروه مدیریت و تشکیلات)

تهیه و تدوین‌کنندگان: اکبر شکوهی - حسین تقی‌اکبری

ناظر علمی: محمدرضا مالکی

متقاضی: لطفاله فروزنده (قائم مقام مرکز پژوهش‌ها)

ویراستار تخصصی: —

ویراستار ادبی: —

واژه‌های کلیدی و معادل انگلیسی آنها:

۱. آموزش (Training)

۲. توانمندسازی (Empowerment)

۳. کارکنان (Employees)

۴. کارمندان (Personnel)

۵. مدیران (Managers)

تاریخ انتشار: ۱۳۸۷/۱۰/۲۹