



معاون سرمایه انسانی

ریاست جمهوری
سازمان اداری و استخدامی کشور

شماره نامه:

۹۸۵۶۵

تاریخ نامه:

۱۴۰۲/۰۹/۰۸

پوست:

ندارد



باسمه تعالی

بخشنامه به تمامی دستگاه‌های اجرایی

در اجرای بند ۱-۵ نظام آموزش کارکنان دولت (موضوع بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ تاریخ ۱۳۹۰/۰۱/۳۰) «دوره آماده‌سازی کارمندان جدیدالاستخدام» به شرح زیر برای اجراء ابلاغ می‌شود. این دوره الزامی بوده و دستگاه‌های اجرایی موظفند نسبت به برنامه‌ریزی و اجرای آن در بدو ورود به خدمت افراد، اقدام نمایند. این دوره جایگزین «دوره‌های آموزشی بدوخدمت» (موضوع بخشنامه شماره ۲۰۰/۲۶۶۸۰ تاریخ ۱۳۹۰/۱۰/۲۰) می‌شود و دوره‌های مذکور از ابتدای سال ۱۴۰۳ اعتباری ندارند.

۱- تعریف اصطلاحات

سازمان: سازمان اداری و استخدامی کشور

دستگاه اجرایی: دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری

مرکز: مرکز آموزش مدیریت دولتی

مراکز و مؤسسات مورد تأیید: به مراکز و مؤسسات آموزشی اطلاق می‌شود که از سازمان گواهینامه صلاحیت برگزاری دوره آماده‌سازی را دریافت می‌کنند.

آماده‌سازی: فرایندی است که طی آن یک فرد برای برعهده گرفتن یک جایگاه سازمانی در دستگاه‌های اجرایی، فهم، باور و عزم لازم را برای انجام وظایف شغل و تحقق مأموریت‌های دستگاه، کسب می‌کند.

۲- اهداف دوره

اهداف دوره آماده‌سازی کارمندان جدیدالاستخدام، به شرح زیر می‌باشد:

- ایجاد فهم مشترک نسبت به جایگاه کارمند و خدمت کارمندی در دولت؛

- آشناکردن افراد با نظامات دیوانسالارانه، دستگاه محل خدمت، شغل و جایگاه محوله؛

- ایجاد تعلق و دلبستگی در افراد نسبت به شغل و دستگاه محل خدمت؛

- واقع‌بینانه کردن انتظارات افراد از کار در دولت و دستگاه؛

- شکل دادن به نگرش افراد متناسب با گفتمان انقلاب اسلامی، نظام جمهوری اسلامی، دولت، انتظارات دستگاه و شغل محوله؛

- افزایش انگیزه خدمت به مردم؛



- ایجاد عزم در افراد برای ایجاد اثر و نقش آفرینی موثر.

۳- جامعه هدف

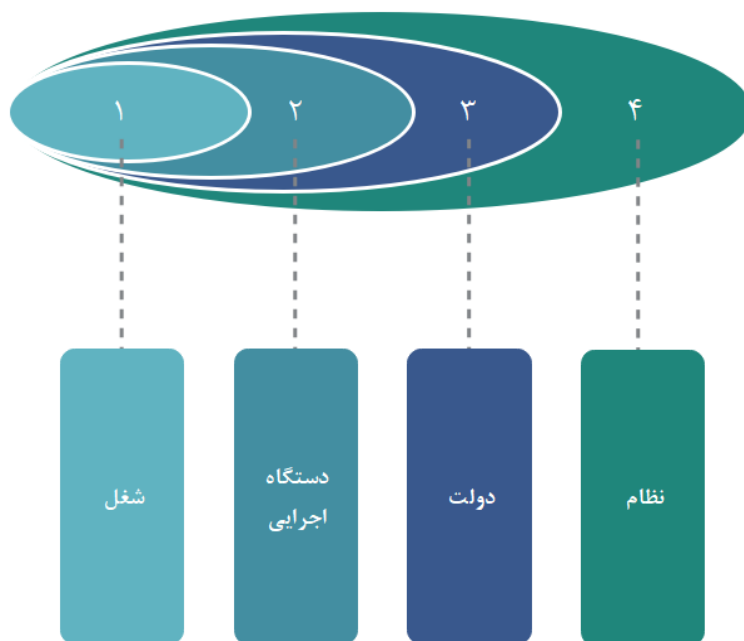
جامعه هدف دوره شامل افرادی می شود که به شکل رسمی، پیمانی، قرارداد کارمعیین و یا قرارداد کارگری (مشمولین ماده ۱۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری) در دستگاه های اجرایی بکار گرفته می شوند. صدور حکم کارگزینی برای افراد منوط به شرکت در دوره و کسب امتیاز لازم از آن است.

۴- مدت زمان برگزاری

مدت زمان برگزاری دوره یک ماه (به صورت شبانه روزی یا در ساعات اداری) در نظر گرفته شده است.

۵- مبنای طراحی دوره

الگوی طراحی نظام محتوای دوره در شکل (۱) مشخص شده است. براساس این الگو، آماده سازی افراد در چهار سطح: شغل، دستگاه اجرایی، دولت و نظام صورت می گیرد.



شکل ۱. چارچوب طراحی دوره

۶- نقشه راه آماده سازی افراد

نقشه راه آماده سازی افراد شامل مراحل زیر است:

(۱) کارمند در سطح کلان باید فهم درستی از گفتمان حاکم بر نظام و دولت کسب نماید. همچنین در سطح خرد باید درک درستی نسبت به دستگاه محل خدمت و شغل محوله داشته باشد.



۲) فرد در انتهای دوره باید به این باور برسد که او در جایگاه خدمت به مردم قرارداد و در این جایگاه مهم باید تلاش خستگی ناپذیری برای کسب رضایت مردم به عنوان ولی نعمتان از خود نشان دهد.
۳) فرد باید عزم لازم برای نقش آفرینی موثر در مأموریت‌های محوله داشته باشد.
برای تحقق مراحل مذکور، مجموعه‌ای از تجارب یادگیری برای افراد تدارک دیده شده است که با تجربه‌آموزی از کارمندان نمونه آغاز، با مشارکت افراد در مباحث و فرصت‌های یادگیری و مواجهه با عرصه‌های واقعی ادامه و با امضای میثاق‌نامه پایان می‌یابد.



شکل ۲. نقشه راه آماده‌سازی کارمندان جدیدالاستخدام



۷- نظام محتوایی دوره

دوره در قالب فرصت‌های یادگیری متنوعی برگزار می‌شود که عناوین آنها در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲. نظام محتوایی دوره

ردیف	فرصت یادگیری	رئوس مطالب / رویدادها	مدت زمان	فضا و محیط یادگیری	شیوه‌ها، روش‌ها و فنون یادگیری	روش ارزشیابی
هفته دوم و سوم	۱	الگوهای موفق کارگزاری در شغل، دستگاه اجرایی و نظام اداری، الگوهای شخصیتی قابل ارائه به افراد، طرح مسائل و مشکلات کارمندی	نیم روز	نشست	بررسی موردی، مدل‌سازی رفتار	حضور و مشارکت فعال در مباحث
	۲	مطالعه کتاب سبک زندگی کارمند تراز	نیم روز	-	مطالعه	آزمون دانشی
	۳	تاریخ پیروزی انقلاب اسلامی، گفتمان‌شناسی نظام (نظریه ولایت فقیه و حکومت اسلامی، قانون اساسی، بیانیه گام دوم)، حقوق اساسی، انتظارات مردم از نظام	۲ روز	سمینار	سخنرانی، مباحثه	حضور و مشارکت فعال در مباحث، ارائه گزارش تحلیلی
	۴	گفتمان‌شناسی (انتظارات رهبر معظم انقلاب از دولت در دیدارها از ابتدای تشکیل دولت، برنامه‌ها و سیاست‌های کلان دولت، سیاست‌های کلی برنامه توسعه)، ساختار مدیریت و اداره امور کشور (قوای سه گانه و نسبت آنها با یکدیگر، وزارتخانه‌ها و نسبت‌های آنها با یکدیگر)، انتظارات مردم از دولت	۲ روز	سمینار	سخنرانی، مباحثه	حضور و مشارکت فعال در مباحث، ارائه گزارش تحلیلی
	۵	تاریخچه دستگاه، مأموریت‌شناسی (سیاست‌های کلی مرتبط با دستگاه، اهداف، تکالیف و وظایف دستگاه بر اساس اسناد سیاستی و قانونی)، خدمات دستگاه به مردم، ساختارشناسی (تشکیلات تفصیلی دستگاه، نمودار سازمانی)، فرهنگ حاکم بر دستگاه، امکانات و تسهیلات دستگاه و نحوه استفاده از آنها (نظام جبران خدمت، بسته‌های مزایا، ایمنی، امکانات رفاهی و فیزیکی، سیستم ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه دستگاه و ...)، آشنایی با تارنما و سامانه‌های دستگاه (از جمله اتوماسیون اداری، اینترنت، سامانه مدیریت یادگیری و ...)، نقد و بررسی دستگاه در ابعاد مختلف	۴ روز	کارگاه آموزشی تعاملی	سخنرانی، مباحثه	حضور و مشارکت فعال در مباحث، ارائه گزارش تحلیلی
	۶	نقشه فیزیکی محیط کار، بازدید از بخش‌های مختلف دستگاه با تمرکز بر واحد سازمانی محل استقرار فرد، معرفی کارمندان، گفتگوی با کارمندان، جلسه پرسش و پاسخ با وزیر/ بالاترین مقام دستگاه	۲ روز	دستگاه محل خدمت	بازدید میدانی	نحوه تعامل با همکاران فعلی
	۷	مأموریت‌ها و وظایف اصلی بخش، درک وظایف و مسئولیت‌های شغلی (جنبه‌های فنی و اجتماعی شغل، هنجارها و انتظارات دقیق از شغل)، درک نقش‌ها و شایستگی‌های شغلی، قوانین و مقررات مورد نیاز برای انجام وظایف (از جمله قانون رسیدگی	۲ روز	کارگاه آموزشی تعاملی، محیط کار	سخنرانی، مباحثه، مشارکت در انجام شغل	حضور و مشارکت فعال در مباحث



ردیف	فرصت یادگیری	رئوس مطالب / رویدادها	مدت زمان	فضا و محیط یادگیری	شیوه‌ها، روش‌ها و فنون یادگیری	روش ارزشیابی
		به تخلفات اداری، رویه‌ها و خطوط گزارش‌دهی، استانداردهای عملکرد، نحوه تعامل با مدیر، همکاران و ارباب رجوعان، جلسه پرسش و پاسخ با مدیر				
۸	کارورزی	انجام وظایف به شکل عملی، مواجهه مستقیم با نقش‌ها و انتظارات، مواجهه با جنبه‌های جذاب و غیر جذاب شغل، ارتباط کاری با سایر همکاران، ثبت اقدامات	۱۰ روز	محیط کار	یادگیری عملی، تعیین مربی برای هر فرد	مشاهده عملکرد فرد حین انجام وظیفه، ارائه گزارش از آموخته‌ها، تجربیات و ارائه پیشنهادات
۹	میثاق‌نامه	ادای سوگندنامه، منشور اخلاقی و اداری و اخلاق حرفه‌ای کارگزاران نظام	پایان دوره	سالن اجتماعات ستاد دستگاه و با حضور وزیر/ بالاترین مقام دستگاه	-	-

۸- رویکردهای حاکم بر دوره

رویکردهای حاکم بر دوره به شرح ذیل است:

- رویکرد کاربردی و مشارکت‌محور؛
- تعامل چندجانبه بین مدیران، همکاران و کارمندان جدیدالاستخدام؛
- تلفیق ارزیابی با آموزش؛
- واقع‌بینی و مواجهه فرد با انتظارات؛
- پیوند بین مباحث نظری و کار عملی در فرایند آماده‌سازی فرد.

۹- شیوه‌ها، روش‌ها و فنون یادگیری

در برگزاری دوره از شیوه‌ها، روش‌ها و فنون آموزشی ترکیبی از جمله سخنرانی، تجربه‌آموزی، یادگیری عملی، کارگاه آموزشی تعاملی، سمینار، بازدید میدانی، مباحثه، الگوسازی رفتار، بازخوردگیری و مربی‌گری استفاده می‌شود.

۱۰- زمان‌بندی اجرای دوره

بر اساس بودجه‌بندی در نظر گرفته شده، دوره شامل نیم روز (۴ ساعت) تجربه‌آموزی، نیم روز (۴ ساعت) مطالعه کتاب، ۴ روز (۲۴ ساعت) سمینار آموزشی، ۶ روز (۴۸ ساعت) کارگاه آموزشی تعاملی، ۲ روز (۱۶ ساعت) بازدید از دستگاه و ۱۰ روز (۸۰ ساعت) کارورزی می‌باشد.

جدول ۳. بودجه‌بندی دوره

نوع فرصت یادگیری	تجربه‌آموزی	مطالعه کتاب	سمینار	کارگاه	بازدید	کارورزی	میثاق‌نامه
مدت زمان	نیم روز	نیم روز	۴ روز	۶ روز	۲ روز	۱۰ روز	-



۱۱- شرایط مدرسان

مجریان برنامه می‌توانند تا زمان بازطراحی و ابلاغ دستورالعمل تعیین صلاحیت مدرسان، از مدرسان دارای تجربه تدریس در موضوعات مندرج در جدول (۲)، استفاده نمایند.

۱۲- شرایط مربیان

مجریان برنامه می‌توانند تا زمان ابلاغ دستورالعمل تعیین صلاحیت مربیان، از افراد دارای حداقل ۱۵ سال تجربه کار در دستگاه، به عنوان مربی استفاده نمایند.

۱۳- محتوا و مواد یادگیری

مرکز مکلف است محتوا و مواد یادگیری مرتبط با بخش‌های نظام‌شناسی و دولت‌شناسی (از جمله کتابچه سبک زندگی کارمندی) را تهیه و برای تأیید به سازمان ارسال نماید. محتوا و مواد آموزشی مرتبط با بخش‌های دستگاه-شناسی و شغل‌شناسی (از جمله کتاب کار کارمندان جدیدالاستخدام) توسط دستگاه‌های اجرایی تدوین خواهد شد.

۱۴- مجری دوره

اجرای دوره در بخش‌های مرتبط با نظام و دولت برعهده مراکز و مؤسسات آموزشی و اندیشکده‌های مورد تأیید و در بخش‌های مرتبط با دستگاه و شغل برعهده دستگاه‌های اجرایی است. دستگاه‌های اجرایی باید تأییدیه برگزاری دوره را از سازمان اخذ نمایند.

۱۵- نظارت بر دوره

مسئولیت نظارت بر تولید محتوا و حسن اجرای دوره با سازمان می‌باشد که ابعاد و بازه زمانی آن در جدول (۴) مشخص شده است.

جدول ۴. سازوکار نظارت بر اجرای دوره

بازه زمانی	موضوع نظارت
قبل از برگزاری دوره	محتوای دوره
حین برگزاری دوره	تطابق نحوه اجرا با مفاد بخشنامه
پس از برگزاری دوره	تطابق نتایج با اهداف دوره

۱۶- الگوی سنجش یادگیری

شرکت‌کنندگان در دوره بر اساس مشارکت فعال در مباحث، آزمون دانشی، آزمون‌های عملکردی (ارائه گزارش تحلیلی و کار عملی) مورد سنجش قرار می‌گیرند.

۱۷- ارزشیابی اثربخشی دوره

مجریان دوره مکلفند اثربخشی دوره را بر اساس چارچوب جدول (۶) مورد سنجش قرار داده و گزارش مربوط را به سازمان ارسال نمایند.



معاون سرمایه انسانی

ریاست جمهوری
سازمان اداری و استخدامی کشور

شماره نامه: ۹۸۵۶۵
تاریخ نامه: ۱۴۰۲/۰۹/۰۸
پوست: ندارد

جدول ۶. چارچوب ارزشیابی اثربخشی دوره

ابزار سنجش	زمان ارزشیابی	شاخص‌های ارزیابی	سطح ارزیابی
نظرسنجی در قالب پرسشنامه، مصاحبه	بلافاصله بعد از دوره	رضایت افراد (اعضای تازه وارد و مدیران مربوط) نسبت به دوره	واکنش
آزمون دانشی، گزارشات تولید شده توسط فرد	بلافاصله بعد از دوره	شناخت نسبت به نظام، دولت، دستگاه و شغل	یادگیری
پرسشنامه، مصاحبه با مدیر و همکاران	یک ماه پس از پایان دوره	میزان تطابق با انتظارات شغلی و سازمانی	رفتار
پرسشنامه، مصاحبه با فرد و مدیر مربوط	شش ماه پس از برگزاری دوره	سطح رضایت، دلبستگی و تعهد، نرخ جابجایی	نتایج

۱۸- فرآیند صدور گواهینامه پایان دوره

به افرادی که حداقل ۷۰ درصد از امتیاز هر یک از بخش‌های نظام‌شناسی، دولت‌شناسی، دستگاه‌شناسی، شغل‌شناسی و کارورزی را کسب نمایند، گواهینامه پایان دوره اعطاء خواهد شد. امتیاز نهایی فرد براساس چارچوب زیر محاسبه می‌شود.

جدول ۷. میزان تأثیر بخش‌ها در امتیاز نهایی

ردیف	بخش‌ها	میزان تأثیر در امتیاز نهایی
۱	نظام‌شناسی	۲۵ درصد
۲	دولت‌شناسی	۲۰ درصد
۳	دستگاه‌شناسی	۱۵ درصد
۴	شغل‌شناسی	۱۰ درصد
۵	کارورزی	۳۰ درصد



معاون سرمایه انسانی

ریاست جمهوری
سازمان اداری و استخدامی کشور

شماره نامه:

۹۸۵۶۵

تاریخ نامه:

۱۴۰۲/۰۹/۰۸

پوست:

ندارد

کاربرگ ۱: گزارش پیشرفت روزانه دوره کارورزی (توسط کارورز تکمیل شود)

نام دستگاه:

واحد:

مدیر واحد:

نام و نام خانوادگی کارورز:

شماره ملی:

تاریخ شروع و پایان دوره کارورزی:

* مربی:

گزارش کار روزانه	ساعت شروع و پایان	تاریخ مراجعه
محل امضاء مدیر	محل امضاء مربی	محل امضاء کارورز

* مربی: فرد خبره‌ای است که کارورز را از لحاظ دانشی، بینشی، رفتاری و مهارتی، آماده بر عهده گرفتن مأموریت‌ها و انجام وظایف شغلی می‌کند.



ریاست جمهوری
سازمان اداری و استخدامی کشور

معاون سرمایه انسانی

شماره نامه: ۹۸۵۶۵
تاریخ نامه: ۱۴۰۲/۰۹/۰۸
پوست: ندارد

کاربرگ ۲: ارزیابی کارورز (توسط مدیر و مربی تکمیل شود)

نام دستگاه: _____
نام و نام خانوادگی کارورز: _____
تاریخ شروع و پایان دوره: _____
واحد: _____
شماره ملی: _____
مربی: _____
مدیر واحد: _____

امتیاز (۱-۱۰)		عوامل ارزیابی	ردیف
مدیر	مربی		
		روحیه کار تیمی	۱
		حضور منظم و رعایت نظم و انضباط	۲
		ارتباط و تعامل موثر	۳
		خلاقیت و نوآوری در انجام کار	۴
		استفاده از فرصت‌های یادگیری ایجاد شده	۵
		تلاش و پشتکار در انجام تکالیف محوله	۶
		مسئولیت‌پذیری در کارهای محوله	۷
		سازگاری با شغل و محیط کار	۸
		کیفیت ثبت اقدامات و فعالیت‌های روزانه (گزارش کار)	۹
		همکاری با سایرین	۱۰
محل امضاء مدیر واحد		محل امضاء مربی	محل امضاء کارورز



ریاست جمهوری
سازمان اداری و استخدامی کشور

معاون سرمایه انسانی

شماره نامه: ۹۸۵۶۵
تاریخ نامه: ۱۴۰۲/۰۹/۰۸
پوست: ندارد

کاربرگ ۳: امتیاز نهایی کارورز

مدیر واحد:

واحد:

نام دستگاه:

شماره ملی:

نام و نام خانوادگی کارورز:

مربی:

تاریخ شروع و پایان دوره:

امتیاز	عوامل ارزیابی		ردیف
	ارزیابی کارورز توسط مربی (۵۰ درصد کل امتیاز)		۱
	ارزیابی کارورز توسط مدیر (۳۵ درصد کل امتیاز)		۲
	ارزیابی گزارش پایانی کارورز (۱۵ درصد کل امتیاز)		۳
محل امضاء مدیر واحد	محل امضاء مربی	محل امضاء کارشناس ناظر	

امتیاز نهایی دوره کارورزی



معاون سرمایه انسانی

ریاست جمهوری
سازمان اداری و استخدامی کشور

شماره نامه: ۹۸۵۶۵
تاریخ نامه: ۱۴۰۲/۰۹/۰۸
پوست: ندارد

گواهینامه آموزشی پایان دوره آماده سازی

شماره:

تاریخ:

گواهی می شود:

خانم/ آقای با کد ملی شاغل در واحد دوره آماده سازی
کارمندان جدیدالاستخدام را بر اساس بخشنامه شماره تاریخ سازمان اداری و استخدامی
کشور، از تاریخ تا تاریخ به مدت ساعت و کسب امتیاز با موفقیت به پایان
رسانده است.

وزیر / بالاترین مقام دستگاه

امضاء

حسین عرب اسدی