



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی
استان چهارمحال و بختیاری

شیوه نامه

آموزش و توسعه مدیران

تأیید کننده	تنظیم کننده
معاونت توسعه مدیریت، منابع و برنامه ریزی	مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری دانشگاه

گروه آموزش و توسعه مدیران

اردیبهشت ۱۴۰۳

عنوان	شیوه نامه آموزش و توسعه مدیران دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد
نوع	اصلی
هدف	ایجاد نظام منسجم، علمی و مسئله محور برای آموزش و توسعه مدیران بر اساس نیازسنجی فردی و بخشنامه تربیت مدیران
گروه هدف	کلیه مدیران دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد (پایه /میانی /ارشد)
تهیه کننده	واحد آموزش و توسعه مدیران دانشگاه
تنظیم کننده	مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری
همکاران اصلی	عبدالواحد رحیمی - مزگان نیکبخت - لیلا زمانپور
نسخه	دوم (بازنگری ۱۴۰۳)
تاریخ تهیه	اردیبهشت ماه ۱۴۰۳
ابلاغ کننده	معاونت توسعه مدیریت، منابع و برنامه ریزی دانشگاه

مقدمه

شیوه نامه حاضر با هدف توسعه و ارتقای مهارت‌ها، شایستگی‌ها و ظرفیت‌های مدیریتی کلیه مدیران دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد تدوین شده است. در شرایط کنونی که محیط‌های سازمانی و به ویژه حوزه بهداشت و درمان با تغییرات سریع فناورانه، اجتماعی و مدیریتی مواجه هستند، نیاز به مدیرانی توانمند، انعطاف‌پذیر و دارای مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی، بیش از پیش احساس می‌شود. این شیوه نامه بر اساس مدل تلفیقی نیازسنجی فردی و بخشنامه تربیت مدیران تدوین شده است. مدل تلفیقی به معنای ترکیب دو منبع اصلی اطلاعات آموزشی مدیران است:

۱. بخشنامه آموزش و تربیت مدیران: چارچوب رسمی و مصوب وزارت بهداشت برای تعیین سطوح مدیران و دوره‌های لازم، که تضمین‌کننده استانداردسازی آموزش‌ها است.

۲. نیازسنجی فردی سامانه‌ای مدیران: فرآیندی سیستماتیک که مدیران در آن دوره‌های مورد نیاز خود را شناسایی و اولویت‌بندی می‌کنند.

این تلفیق باعث می‌شود برنامه‌های آموزشی هم استاندارد و مبتنی بر شایستگی‌های مصوب باشند و هم متناسب با نیازهای واقعی و فردی مدیران. با استفاده از مدل تلفیقی، امکان طراحی تقویم آموزشی شخصی‌سازی شده، افزایش اثربخشی آموزش‌ها و بهبود بازگشت سرمایه آموزشی فراهم می‌شود.

اهداف کلی شیوه‌نامه:

- ۱. توسعه توانمندی‌های حرفه‌ای مدیران:** ارتقای مهارت‌های مدیریتی شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، نظارت و ارزشیابی با تمرکز بر حل مسئله و تصمیم‌گیری بهینه.
- ۲. ارتقای تعالی معنوی و اخلاق حرفه‌ای:** ایجاد نگرش‌های مثبت، تعمیق ارزش‌های اخلاقی و توسعه بصیرت مدیریتی برای ایفای نقش مؤثر در سازمان.
- ۳. تطبیق آموزش‌ها با نیازهای واقعی و استانداردهای مصوب:** ترکیب داده‌های نیازسنجی فردی با چارچوب بخشنامه تربیت مدیران، به گونه‌ای که برنامه‌ها هم شخصی‌سازی شده و هم استاندارد و مصوب باشند.
- ۴. ایجاد شفافیت و عدالت آموزشی:** اطمینان از دسترسی همه مدیران به فرصت‌های آموزشی بر اساس سطح مسئولیت و نیازهای شغلی.
- ۵. تقویت فرآیند بهبود مستمر:** استفاده از داده‌های حاصل از اجرای دوره‌ها و بازخورد‌ها برای ارتقای کیفیت و اثربخشی برنامه‌های آموزشی سالانه.

■ **رویکرد مسئله‌محور (Problem-Oriented Learning – POL):** طراحی دوره‌ها بر اساس مسائل واقعی و چالش‌های شغلی مدیران، باعث افزایش کاربردپذیری و اثربخشی آموزش‌ها می‌شود. آموزش مدیران زمانی مؤثر است که از مسائل واقعی سازمان استخراج شود. این رویکرد باعث افزایش **مهارت حل مسئله، تفکر انتقادی و تصمیم‌گیری حرفه‌ای** می‌شود.

■ **نیازسنجی فردی سامانه‌ای (Systematic Individual Needs Assessment):** فرآیندی است برای شناسایی فاصله بین شایستگی موجود و مورد انتظار در مدیران. ثبت داده‌ها در سامانه موجب تحلیل دقیق و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی می‌شود.

■ **مدیریت دانش آموزشی (Educational Knowledge Management):** استفاده از داده‌ها و بازخوردها برای برنامه‌ریزی علمی، طراحی دوره‌ها و ارزیابی اثربخشی آموزش‌ها.

■ **تعالی معنوی و حرفه‌ای:** رشد متوازن اخلاقی، بینشی، فنی و انسانی مدیران در جهت ایفای نقش مؤثرتر (شیوه‌نامه وزارت بهداشت)

■ **چرخه بهبود مستمر (PDCA – Deming, 1986):** برنامه‌ریزی → اجرا → ارزیابی → اصلاح، به عنوان چارچوب کلی تضمین‌کننده توسعه مداوم کیفیت آموزش.

■ **ارزیابی اثربخشی آموزش‌ها (Kirkpatrick, 2016):** بررسی تأثیر آموزش‌ها در چهار سطح (واکنش، یادگیری، رفتار و نتایج سازمانی)، جهت اطمینان از تحقق اهداف آموزشی و سازمانی.

این شیوه‌نامه به عنوان **راهنمای جامع و عملیاتی برای برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی و بازنگری آموزش مدیران** طراحی شده است و تلاش دارد با تلفیق **چارچوب‌های مصوب، نیازسنجی فردی سامانه‌ای و اصول علمی آموزش بزرگسالان**، فرآیند آموزشی مدیران را به شکل **کارآمد، اثربخش و پویا** مدیریت نماید.

تعاریف و مفاهیم کلیدی:

آموزش مدیران: مجموعه فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده برای ارتقای دانش، مهارت و نگرش مدیران در جهت بهبود عملکرد سازمان

دسته‌بندی آموزش مدیران: تقسیم‌بندی دوره‌ها و فعالیت‌های آموزشی مدیران بر اساس هدف و سطح کاربرد:

① آموزش‌های عمومی: توسعه مهارت‌های پایه مدیریت

② آموزش‌های اختصاصی: مهارت‌های حرفه‌ای مرتبط با حوزه کاری مدیر

③ آموزش‌های تعالی معنوی: توسعه نگرش‌ها، بینش‌ها و اخلاق حرفه‌ای مدیر، مثال: دوره شایستگی‌های عمومی مدیریت برای مدیران میانی، دوره پیشرفته مدیریت بیمارستان برای مدیران ارشد

سطوح مدیریت: طبقه‌بندی مدیران بر اساس مسئولیت‌ها و جایگاه سازمانی، جهت برنامه‌ریزی آموزشی متناسب

مدیران حرفه‌ای ستادی

شامل تمامی مدیران در سطوح ارشد، میانی و پایه وزارت بهداشت و دانشگاه‌ها/ دانشکده‌ها و سازمان به استثنای مقامات موضوع ۷۱ قانون مدیریت خدمات کشوری می باشند.

مدیران حرفه‌ای ارشد

آن دسته از مدیرانی که وظیفه سیاست گذاری تعیین ، خط مشی و برنامه های راهبردی دانشگاه / دانشکده / موسسه را برعهده دارند.

مدیران حرفه‌ای میانی

آن دسته از مدیرانی که وظیفه هماهنگی و برنامه ریزی جهت اجرای سیاست ها و خط مشی های تعیین شده را برعهده داشته و ارتباط بین سطوح مدیران ارشد و پایه را برقرار می نمایند.

مدیران پایه:

آن دسته از مدیرانی که وظیفه اجرای برنامه ها و سیاست های سازمانی را برعهده دارند و تحت نظر مدیران سطوح میانی انجام وظیفه می نمایند.

مدیران حرفه ای عملیاتی

مدیران ارشد: آن دسته از مدیرانی که تحقق سیاست ها و خط مشی های ابلاغی، انجام امور برنامه ریزی، هماهنگی، سازماندهی و نظارت بر واحدهای زیرمجموعه را برعهده دارند.

مدیران میانی: آن دسته از مدیرانی که وظیفه هماهنگی و نظارت بر اجرای برنامه های تعیین شده را برعهده داشته و ارتباط بین سطوح مدیران ارشد و پایه عملیاتی را برقرار می نمایند.

مدیران پایه: آن دسته از مدیرانی که وظیفه اجرای برنامه های تعیین شده را برعهده دارند و مستقیماً بر عملکرد کارمندان نظارت داشته و در صورت نیاز به اصلاح آن می پردازند.

تعریف و اهمیت نیازسنجی فردی

نیازسنجی فردی سامانه‌ای فرآیندی سیستماتیک است که برای شناسایی دقیق نیازهای آموزشی هر مدیر انجام می‌شود و فاصله بین توانمندی‌های فعلی مدیر و شایستگی‌های مورد انتظار را مشخص می‌کند.

اهداف نیازسنجی فردی:

۱. شناسایی نیازهای واقعی آموزشی مدیران به صورت دقیق و اولویت‌بندی شده
۲. تطبیق دوره‌های آموزشی با نیازهای فردی و اهداف سازمانی
۳. افزایش اثربخشی آموزش با تمرکز بر مشکلات و چالش‌های واقعی مدیران
۴. فراهم کردن داده‌های علمی برای طراحی برنامه‌های آموزشی سالانه

نتایج و مزایای نیازسنجی فردی

- ✓ اطمینان از تمرکز آموزش‌ها بر نیازهای واقعی مدیران
- ✓ ایجاد برنامه آموزشی شخصی‌سازی شده و اولویت‌بندی شده
- ✓ شفافیت در انتخاب دوره‌ها و تصمیم‌گیری برای مدیریت منابع آموزشی
- ✓ فراهم شدن اطلاعات علمی برای تحلیل عملکرد آموزش‌ها و بهبود مستمر سالانه

تعریف و ماهیت بخشنامه

بخشنامه آموزش و تربیت مدیران، یک چارچوب رسمی و مصوب از سوی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی است که:

- سطوح مختلف مدیران را شناسایی و دوره‌های لازم برای هر سطح را مشخص می‌کند،
- دوره‌های آموزشی عمومی، اختصاصی و تعالی معنوی را تعریف می‌کند،
- استانداردهای آموزش‌ها را تضمین می‌کند تا همه مدیران بر اساس شایستگی‌های مورد انتظار آموزش ببینند

اهداف بخشنامه

- توسعه شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مدیران در تمام سطوح مدیریت
- تضمین تعالی معنوی و اخلاق حرفه‌ای مدیران
- ایجاد چارچوبی روشن برای برنامه‌ریزی آموزشی سالانه در دستگاه‌های اجرایی
- یکپارچه‌سازی و هماهنگی دوره‌ها با استانداردهای وزارت بهداشت

ارتباط بخشنامه با نیازسنجی فردی

- پس از تکمیل نیازسنجی فردی سامانه‌ای، مدیران دوره‌هایی که فکر می‌کنند نیاز دارند را انتخاب و اولویت‌بندی می‌کنند.
- واحد آموزش دوره‌ها را با سرفصل‌های مصوب بخشنامه تطبیق می‌دهد تا هم چارچوب استاندارد رعایت شود و هم نیازهای واقعی مدیران برآورده شود.
- این تلفیق باعث می‌شود برنامه آموزشی شخصی‌سازی شده و در عین حال استاندارد باشد.

مزایا و نتایج اجرای بخشنامه همراه با نیازسنجی

- ① تضمین یکپارچگی آموزشی میان مدیران در سطوح مختلف
- ② تطابق آموزش‌ها با نیازهای واقعی و چالش‌های مدیران
- ③ تسهیل طراحی تقویم آموزشی سالانه و برنامه‌ریزی منابع
- ④ افزایش اثربخشی و کارایی آموزش‌ها و کاهش اتلاف منابع
- ⑤ ایجاد داده‌های علمی برای ارزیابی و بهبود مستمر آموزش‌ها

تعریف و اهمیت مدل تلفیقی

مدل تلفیقی فرآیندی است که دو منبع اصلی اطلاعات آموزشی مدیران را با هم ترکیب می‌کند:

۱. بخشنامه آموزش و تربیت مدیران → چارچوب استاندارد دوره‌ها و سرفصل‌های مصوب وزارت بهداشت
۲. نیازسنجی فردی سامانه‌ای مدیران → انتخاب دوره‌ها و اولویت‌بندی توسط خود مدیران

مزایای علمی:

- آموزش‌ها هم استاندارد و مبتنی بر شایستگی‌های مصوب باشد و هم متناسب با نیازهای واقعی مدیران.
- باعث کارایی بیشتر، رضایت بالاتر مدیران و بازگشت سرمایه آموزشی بهتر می‌شود.
- داده‌های حاصل، پایه‌ای برای برنامه‌ریزی، ارزیابی و بهبود مستمر آموزش‌ها فراهم می‌کند.

مزایا و نتایج مدل تلفیقی

- تطابق نیازهای واقعی مدیران با استانداردهای مصوب
- امکان شخصی‌سازی برنامه آموزشی برای هر مدیر
- شفافیت و عدالت آموزشی در سطوح مختلف مدیریت
- ارائه داده‌های علمی برای تحلیل اثربخشی آموزش‌ها
- پایه‌ای برای تصمیم‌گیری‌های اصلاحی و بازنگری سالانه

نظام ارزیابی و بازخورد آموزشی مدیران

ارزیابی و بازخورد آموزشی یکی از اصول کلیدی مدیریت کیفیت آموزش و توسعه منابع انسانی است.

مدل چهارسطحی کرکپاتریک (Kirkpatrick, ۲۰۱۶):

۱. واکنش: رضایت مدیران از دوره
۲. یادگیری: میزان کسب مهارت و دانش
۳. رفتار: اعمال آموزش در محیط کاری
۴. نتایج: بهبود عملکرد سازمان

استفاده از بازخورد ساختارمند و داده محور باعث ارتقای کیفیت آموزش و تطابق با نیازهای سازمان می‌شود.

بازنگری و بهبود مستمر شیوه‌نامه آموزشی و توسعه مدیران

بازنگری و بهبود مستمر، بخش جدایی‌ناپذیر از نظام آموزش مدیران است و تضمین می‌کند که برنامه‌های آموزشی همسو با تغییرات محیطی، فناوریانه و مدیریتی به‌روز شوند.

مبانی علمی:

چرخه بهبود مستمر: (PDCA - Deming)

- برنامه‌ریزی (Plan): طراحی اهداف و برنامه‌های آموزشی
- اجرا (Do): پیاده‌سازی آموزش‌ها
- بررسی (Check): ارزیابی نتایج، بازخورد و داده‌ها
- اقدام اصلاحی (Act): اعمال اصلاحات و بهبود فرآیند برای سال بعد
- مدیریت دانش آموزشی (Educational Knowledge Management): استفاده از داده‌ها، تجربه‌ها و بازخوردها برای تصمیم‌گیری علمی در بازنگری

اهداف بازنگری

۱. هم‌راستاسازی مداوم برنامه‌ها با راهبردهای کلان دانشگاه و وزارت بهداشت
۲. انطباق آموزش‌ها با تحولات فناوریانه و نیازهای نوپدید مدیریتی
۳. افزایش کیفیت، اثربخشی و کارآمدی آموزش‌ها
۴. استفاده از بازخورد و داده‌های ارزیابی سالانه برای اصلاح فرآیند

فرآیندها

فرآیند نیازسنجی فردی سامانه‌ای

۶ مراحل اجرایی:

۱. ورود مدیر به سامانه

- آدرس سامانه <https://training.skums.ac.ir>

- ورود با نام کاربری و رمز اختصاصی هر مدیر

۲. انتخاب گزینه ثبت نیازهای آموزشی جدید

- از منوی سامانه، گزینه مربوط به «ثبت نیازهای آموزشی جدید» انتخاب می‌شود

۳. انتخاب نیازسنجی دوره‌های تخصصی مدیریتی

- مدیران می‌توانند دوره‌های عمومی، اختصاصی و تعالی معنوی را مشاهده کنند

۴. افزودن فرم جدید

- کلیک روی گزینه «افزودن» و ایجاد فرم جدید برای ثبت نیازها

۵. جستجوی عنوان دوره (Search)

- مدیران دوره‌های مورد نظر خود را جستجو و انتخاب می‌کنند

۶. اولویت‌بندی دوره‌ها

- مدیران می‌توانند دوره‌ها را بر اساس نیاز واقعی و اولویت شخصی رتبه‌بندی کنند (مثلاً ۱ تا ۳)

۷. ثبت و ارسال نهایی

- پس از تکمیل فرم و اولویت‌بندی، مدیر روی گزینه «ثبت و بعدی» کلیک می‌کند

- فرم به واحد آموزش ارسال می‌شود

۸. تحلیل داده‌ها توسط واحد آموزش

- واحد آموزش با استفاده از داده‌های سامانه، نیازهای آموزشی کل دانشگاه را تحلیل و تقویم آموزشی سالانه را طراحی می‌کند.

مراحل طراحی و اجرای برنامه‌ها

مرحله ۱: تحلیل و تلفیق نیازها

- داده‌های حاصل از نیازسنجی فردی سامانه‌ای و سرفصل‌های بخشنامه تربیت مدیران توسط واحد آموزش جمع‌آوری می‌شود.

- تقویم آموزشی سالانه طراحی و با کمیته آموزش و توانمندسازی دانشگاه تصویب می‌شود.

مرحله ۲: ثبت دوره‌ها و آماده‌سازی سامانه

- دوره‌ها در سامانه آموزش ثبت و کدگذاری می‌شوند.

- اطلاعات شامل: عنوان دوره، مدرس، تاریخ اجرا، پیش‌نیاز، سطح مدیریت، مدت زمان و ظرفیت ثبت نام.

مرحله ۳: ثبت نام مدیران

- مدیران بر اساس سطح شغلی و اولویت‌های نیازسنجی خود در دوره‌ها ثبت نام می‌شوند.
- ثبت نام به صورت الکترونیکی و شفاف انجام می‌شود تا امکان رهگیری و گزارش‌گیری وجود داشته باشد.

مرحله ۴: اجرای دوره‌ها

- دوره‌ها به دو صورت حضوری و مجازی برگزار می‌شوند.
- برنامه‌ها شامل آموزش‌های عمومی، اختصاصی و تعالی معنوی است.
- حضور مدیران و مشارکت فعال آنها الزامی است.

مرحله ۵: ارزشیابی و ثبت دوره در شناسنامه آموزشی

- ارزشیابی شامل آزمون‌های عملی و نظری، ارزیابی عملکرد و مشارکت فعال مدیران است.
- پس از قبولی، دوره در شناسنامه آموزشی افراد در سامانه ثبت می‌گردد.

مراحل اجرایی نظام ارزیابی و بازخورد

۱. جمع‌آوری داده‌ها:

- داده‌های سامانه شامل حضور، ارزیابی، آزمون‌ها و ثبت گواهینامه
- بازخورد مدیران و مدرسین دوره‌ها

۲. تحلیل داده‌ها:

- تطبیق نتایج با اهداف آموزشی و نیازسنجی اولیه
- شناسایی دوره‌های موفق و کم‌بازده

۳. بررسی چالش‌ها و مشکلات:

- بررسی مسائل اجرایی، کیفیت آموزش، مشارکت مدیران و سطح یادگیری
- شناسایی دلایل کم‌اثر بودن برخی دوره‌ها

۴. گزارش‌دهی و پیشنهاد اصلاحات:

- تهیه گزارش تحلیل و ارائه به کمیته آموزش
- پیشنهاد تغییرات در محتوای دوره‌ها، زمان‌بندی یا روش آموزش

۵. استفاده از نتایج برای سال بعد:

- بازنگری تقویم آموزشی سالانه بر اساس داده‌های تحلیل شده
- اصلاح و بهبود سرفصل‌ها، روش‌های آموزش و اولویت‌بندی نیازها
- تضمین ارتقای کیفیت آموزش و اثربخشی برنامه‌ها

مزایا و نتایج نظام ارزیابی و بازخورد

- افزایش اثربخشی آموزش‌ها و تطابق با نیازهای واقعی
- شناسایی چالش‌ها و نقاط ضعف اجرایی
- بهبود رضایت مدیران و مشارکت فعال آن‌ها
- ایجاد داده‌های علمی برای تصمیم‌گیری و بازنگری سالانه
- تضمین بهبود مستمر فرآیند آموزش و توسعه مدیران

سازوکار بازنگری سالانه شیوه‌نامه

◆ تشکیل کمیته بازنگری و بهبود مستمر

اعضا:

① معاون توسعه مدیریت، منابع و برنامه‌ریزی (رئیس کمیته)

② مدیر توسعه سازمان و تحول اداری (دبیر کمیته)

③ مسئول واحد آموزش و توانمندسازی

④ نمایندگان آموزش معاونت‌ها و مدیریت‌ها (رابطین آموزش)

وظایف:

- بررسی عملکرد سال گذشته آموزش‌ها و تحلیل نتایج ارزیابی‌ها
- شناسایی چالش‌ها و موانع اجرای دوره‌ها
- جمع‌بندی بازخورد مدیران و مدرسين
- ارائه پیشنهادات برای اصلاح محتوا، روش‌ها، و اولویت‌بندی‌ها
- تدوین نسخه بازنگری شده شیوه‌نامه و ارائه به معاونت توسعه جهت تصویب

مراحل اجرایی بازنگری

مرحله ۱: گردآوری داده‌ها

- دریافت گزارش‌های ارزیابی کمی و کیفی از واحد آموزش

- جمع آوری بازخورد مدیران از طریق پرسشنامه‌ها و جلسات بازخورد

مرحله ۲: تحلیل و بررسی داده‌ها

- بررسی شاخص‌های اثربخشی آموزش (میزان یادگیری، رضایت، کاربردپذیری، اثر بر عملکرد)
- مقایسه دوره‌های برگزارشده با نیازهای جدید و قوانین تازه وزارت بهداشت

مرحله ۳: شناسایی چالش‌ها و نقاط بهبود

- بررسی مشکلات اجرایی، محتوایی و زیرساختی
- شناسایی نیازهای جدید آموزشی ناشی از تغییرات محیطی و ساختاری

مرحله ۴: تدوین پیشنهادات اصلاحی

- اصلاح سرفصل‌ها، به‌روزرسانی محتواها و افزودن دوره‌های جدید
- پیشنهاد برای بهبود فرآیند نیازسنجی، ارزشیابی یا نحوه اجرا

مرحله ۵: تصویب و ابلاغ نسخه بازنگری‌شده

- کمیته بازنگری، نسخه نهایی اصلاح‌شده را به معاونت توسعه ارائه می‌دهد.
- پس از تصویب، نسخه جدید شیوه‌نامه جهت اجرا و اطلاع‌رسانی منتشر می‌شود.

نتایج و دستاوردهای بازنگری

- افزایش دقت در طراحی آموزش‌ها متناسب با نیازهای جدید مدیریتی
- پویایی و انعطاف‌پذیری شیوه‌نامه در مواجهه با تغییرات محیطی
- افزایش مشارکت معاونت‌ها و مدیران در فرآیند تصمیم‌سازی آموزشی
- بهبود مستمر اثربخشی آموزش‌ها از طریق داده‌محوری و تحلیل سالانه

فرآیند برگزاری دوره های بهبود مدیریت

```

graph TD
    Start(( )) --> A[مکاتبه با واحدهای تقیه جهت ارسال اسامی مدیران]
    A --> B[بررسی اسامی ارسال شده مدیران واحدهای تقیه]
    B --> C{تایید یا نه}
    C -- ره --> D[تایید]
    C -- نه --> A
    D --> E[تعریف در سافانه آموزش جهت انجام نیازسنجی]
    E --> F[تعریف نیازسنجی در حق در سیستم و ایجاد بلیک دوره ها]
    F --> G[فعال کردن نیازسنجی در حق برای کلیه مدیران واحدهای تقیه]
    G --> H[برگزاری دوره توسط واحد آموزش کارکنان]
    H --> I[ارسال متن نامه به مدیران جهت بررسی اذیتخانه دوره ها]
    I --> J[تکمیل جلسه و دریافت بازخوردها و نظرات]
    J --> K[احداث نیازسنجی سال آینده]
    K --> End(( ))

    L[مکاتبه و ارسال اسامی مدیران به واحد آموزش سانه] --> A
    M[مکاتبه جهت انجام و سانی به مدیران] --> B
    N[ارسال دوره های اولویت بندی شده از طریق سافانه آموزش به کارشناس سانه جهت بررسی] --> E
    O[دوره به پورتال آموزشی و تعیین اولویت دوره های مورد نیاز] --> A
  
```



