

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بسم الله الرحمن الرحيم  
۱۴۳۶ هـ  
۱۳۹۰ ق

هر کار مهمی که با "بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ" آغاز نشود بی فرجام است.  
پیامبر اکرم (ص)





موضوع:

# نقشه راه اصلاح نظام اداری

<b>عنوان دوره آموزشی: نقشه راه اصلاح نظام اداری (۱)</b>		<b>شناسه دوره: ۰۷ - ۹۴</b>	<b>نوع دوره:</b> برای مدیران عملیاتی، آموزش مدیران و برای کارشناسان، آموزش عمومی
<b>شرایط شرکت کنندگان:</b> مدیران عملیاتی و کارشناسان		<b>مدت زمان آموزش:</b> ۴ ساعت	<b>تئوری:</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>عملی:</b> <input type="checkbox"/>
<b>هدف کلی دوره:</b> آشنایی کارشناسان نظام اداری کشور نسبت به نقشه راه اصلاح نظام اداری و برنامه های تحول اداری			
<b>سرفصل های آموزشی:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری</li> <li>اهداف نقشه راه اصلاح نظام اداری</li> <li>برنامه های اصلاح نظام اداری             <ul style="list-style-type: none"> <li>مهندسی نقش و ساختار دولت</li> <li>توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری</li> <li>خدمات عمومی در فضای رقابتی</li> <li>مدیریت سرمایه انسانی</li> <li>فناوری های مدیریتی</li> <li>توسعه فرهنگ سازمانی</li> <li>صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری</li> <li>نظارت و ارزیابی</li> </ul> </li> </ol>			
<b>روش ارائه محتوی:</b> سخنرانی - کارگاهی		<b>روش ارزشیابی:</b> حضور منظم در دوره و مشارکت در مباحث - آزمون کتبی	
<b>شرایط مدرسین:</b> صلاحیت حرفه ای مدرسین این دوره توسط مرکز آموزش و پژوهش های توسعه و آینده نگری با همکاری واحد مربوطه در سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور تعیین و افرادی می توانند به امر تدریس اشتغال یابند که دارای گواهینامه تعیین صلاحیت باشند.		<b>روش اجرا:</b> حضوری	
<b>مجریان دوره:</b> واحد آموزش دستگاه های اجرایی - مرکز آموزش و پژوهش های توسعه و آینده نگری و واحدهای مرتبط استانی			

## هدف آموزشی:



## تحول اداری

- مقدمه :
- بحث رشد، تحول و بهبود، امروزه از مهمترین موضوعات جوامع، به ویژه کشورهای در حال توسعه است

## تعریف تحول اداری

- تغییر و تحول به معنای خروج از وضعی و قرار گرفتن در وضع دیگر است.
- **که تحول**، امری تدریجی و زمان‌بر است که با طی فرآیند علمی خاص همچون ذوب شدن باورها، فراگیری ارزش‌های نوین، طراحی و استقرار نظام جدید و مهندسی مدیریت اتفاق می‌افتد.
- **که تحول**، منطبق کردن هر سازمان با آخرین پدیده‌های روز است و مأموریتش تبدیل نظام‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی از **بالقوه به بالفعل** است.
- **که تحول اداری** یعنی آماده‌سازی نظام اداری برای تحول.
- ایجاد بستر مناسب برای تحقق برنامه‌های تحول اداری.
- انجام اصلاحات ضروری به منظور پیراستن نظام اداری از عوامل بازدارنده.

## هدف تحول اداری

- **هدف از تحول** این است که نظام اداری کشور با آن چه در محیط بین المللی می گذرد، **هماهنگ و همسان** شود و مدیران برجسته نیز باید ضمن ایجاد انسجام و وحدت درونی، با چالش های بین المللی و خارجی تعادل ایجاد کنند که در این مسیر، **هماهنگ سازی رفتار کارکنان با کل نظام اداری** ضروری است.

## ضرورت تحول در نظام اداری

- ✍ وقتی صحبت از تحول اداری می‌کنیم منظور ما **تغییر و دگرگونی** است و تغییر و دگرگونی نیز جزء ذات زندگی انسان است.
- ✍ شرط دوام و بقای هر سازمان، **هماهنگ شدن با تغییرات محیط داخلی و خارجی** است.
- ✍ محیط داخلی شامل **کارکنان و افرادی** است که قوانین و مقررات، ساختار و اهداف سازمان را تعیین می‌کنند.
- ✍ **عوامل بیرونی** نیز شامل تغییر و تحولاتی است که از **خارج به داخل** سازمان تحمیل می‌شوند و از آن جمله می‌توان به گروه‌های نفوذ، اربابان رجوع، موقعیت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، نظامی و روانی اشاره کرد.
- ✍ ایجاد تحول و حفظ دوام سازمان منوط به **هماهنگ شدن آن سازمان با تحولات این محیط‌های داخلی و خارجی** است.



## • اهداف تحول در نظام اداری:

- ۱- توسعه و ترویج فرهنگ مطلوب سازمانی و الگوسازی در نظام اداری
- ۲- شناسایی، معرفی و تجلیل از کارکنان، بازنشستگان و سازمان‌های نمونه
- ۳- آشنایی جامعه و عملکرد برنامه تحول اداری
- ۴- تشریح و اولویت‌های آتی نظام اداری برای مردم و کارکنان
- ۵- نقد و ارزیابی عملکرد یکساله نظام اداری (عملکرد مدیریت و نیروی انسانی)

## • محاورهای تحول در نظام اداری:

- ۱- بهبود مدیریت
- ۲- حذف فعالیت‌های غیرضرور و کاهش تصدی دولت
- ۳- بهبود روش‌ها و رویه‌ها و ساده سازی مقررات
- ۴- کاهش یا جایگزینی واردات
- ۵- توسعه صادرات غیرنفتی
- ۶- صرفه جویی خردمندانه
- ۷- توسعه تحقیقات
- ۸- مشارکت مردمی
- ۹- توسعه اشتغال
- ۱۰- پاسخگویی دولت و ارتقاء رضایت‌مندی ارباب رجوع

## نقش مدیریت در تحول اداری

- سازمان‌ها همواره دستخوش تغییر و تحول هستند و از آنجا که تحولات از انسان ناشی می‌شود و او نیز محور اساسی تمام دگرگونی‌هاست لذا لازم است زمینه‌های تغییر و تحول در او، هم به عنوان پذیرنده تغییر و هم به عنوان به وجود آورنده آن مورد **ارزیابی** قرار گیرد.
- بهبود و تحول سازمانی، تابعی است از تغییرات رفتاری کارکنان سازمان به ویژه مدیران.
- تا زمانی که مدیریت ارشد یک سازمان در خصوص تفکر تحول و بهبود در سازمان اندیشه نکرده باشد، نمی‌توان نتایج تحول و بهبود در سازمان را انتظار داشت.

## جدول ۱- نظام اداری کشور **کره جنوبی** از لحاظ اصلاحات مطلوب نظام اداری

کشور	ساختار سیاسی-اقتصادی و فرهنگی و جمعیتی آن	محورهای اصلاحی	تحقق اهداف
کره جنوبی	<p><b>ساختار سیاسی:</b> جمهوری با چهار استان و احزاب متنوع.</p> <p><b>ساختار اقتصادی:</b> صنعتی با کشاورزی ضعیف و ماهیگیری. با منابع فیزیکی ضعیف.</p> <p><b>ساختار فرهنگی:</b> قومیت گرایی، اقتدارگرایی، فردگرایی، احترام و نظم، وابستگی به قبیله و گروه، نخبه گرایی.</p> <p><b>ساختار جمعیتی:</b> ۵۳.۶۳۷.۰۰۰ نفر</p>	<p>۱- کوچک سازی دولت</p> <p>۲- خصوصی سازی</p> <p>۳- ارتقاء شهروندگرایی</p> <p>۴- تغییرات بودجه ای</p>	<b>موفق</b>



## جدول ۲- نظام اداری کشور ژاپن از لحاظ اصلاحات مطلوب نظام اداری

کشور	ساختار سیاسی-اقتصادی و فرهنگی و جمعیتی آن	محورهای اصلاحی	تحقق اهداف
ژاپن	<p><b>ساختار سیاسی:</b> امپراتوری، کاملاً غیرمتمرکز و احزاب متنوع.</p> <p><b>ساختار اقتصادی:</b> صنعتی، کشاورزی رو به رشد تکنولوژی پیشرفته.</p> <p><b>ساختار فرهنگی:</b> قومیت گرایی، مردمی پرانرژی و سخت کوش و پرتلاش، یکسانی روح همبستگی و روح یگانگی، ارتقاء کاملاً بر اساس شایستگی و ارشدیت.</p> <p><b>ساختار جمعیتی:</b> ۱۲۵.۹۸۱.۱۹۴ نفر</p>	<p>۱- کوچک سازی دولت</p> <p>۲- خصوصی سازی</p> <p>۳- تخصص گرایی</p> <p>۴- عدم تمرکز</p> <p>۵- مقررات زدایی و ساده سازی قوانین و مقررات</p> <p>۶- کاهش هزینه ها</p> <p>۷- تأکید روی اخلاقیات</p> <p>۸- عقلایی سازی استخدام</p>	موفق

## جدول ۳ - نظام اداری کشور ایران از لحاظ اصلاحات مطلوب نظام اداری

کشور	ساختار سیاسی-اقتصادی و فرهنگی و جمعیتی آن	محورهای اصلاحی	جهت تحقق اهداف
ایران	<p><b>ساختار سیاسی:</b></p> <p>نوع حکومت، جمهوری و در رأس حکومت ولی فقیه قرار دارد که بر عملکرد سه قوه نظارت میکند.</p> <p><b>ساختار اقتصادی:</b></p> <p>بخش خدمات قوی، منابع فیزیکی (نفت، گاز، زغال سنگ، کروم، مس و...) غنی؛ اما از لحاظ صنعت و کشاورزی ضعیف، صادرات نفت ۹۰ درصدی، اقتصاد تک محصولی.</p> <p><b>ساختار فرهنگی:</b></p> <p>هوش و استعداد و زکاوت بالا. بی توجهی به مقوله قومیت‌گرایی در حد بالا، عدم احترام متقابل بین افراد جامعه و دولت، ارتقاء بر اساس نفوذ و پارتی بازی نه شایستگی و ارشدیت.</p> <p><b>ساختار جمعیتی:</b></p> <p>۱۶۲.۵۶۰.۸۳ نفر</p>	<p>۱- کوچک سازی دولت</p> <p>۲- خصوصی سازی</p> <p>۳- تخصص گرایی</p> <p>۴- عدم تمرکز</p> <p>۵- کاهش هزینه‌های دولتی</p> <p>۶- تأکید روی اخلاقیات</p> <p>۷- مقررات زدایی و ساده‌سازی قوانین و مقررات</p> <p>۸- عقلایی سازی (استخدام، ارزیابی، پاداش‌دهی بر اساس شایستگی)</p> <p>۹- آموزش متناسب با تکنولوژی روز و تربیت مدیران و مشاوران و کارکنان تحول آفرین</p> <p>۱۰- مبادله ی پرسنل بین بخش خصوصی و دولتی</p>	<p>۱- کاهش تعداد کارکنان</p> <p>۲- کاهش هزینه‌های دولت</p> <p>۳- افزایش اعتماد عمومی</p> <p>بین دولت و مردم</p> <p>۴- پاسخگوئی و مسئولیت‌پذیری بهتر</p> <p>۵- افزایش نرخ بهره‌وری</p>



# **بخش اول:**

## **سیاست های ابلاغی مقام معظم رهبری**

حضرت آیت الله خامنه ای با ابلاغ سیاستهای کلی نظام اداری که پس از مشورت با مجمع تشخیص مصلحت نظام تعیین شده است، کلیه مخاطبان این سیاستها را موظف فرمودند زمان بندی مشخص برای عملیاتی شدن آن را تهیه و پیشرفت آن را در فواصل زمانی معین گزارش نمایند.

متن سیاستهای کلی نظام اداری که به رؤسای قوای سه گانه، رئیس مجمع تشخیص مصلحت نظام و رئیس ستاد کل نیروهای مسلح ابلاغ شده است، بدین شرح است:



۱- نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه های انسانی و اجتماعی.

۲- عدالت محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی.

۳- بهبود معیارها و روزآمدی روشهای گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ نظری ها و نگرشهای سلیقه ای و غیرحرفه ای.

۴- دانش گرایی و شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران.

۵- ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت های آنان.





۶- رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران

خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگیهای شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی.

۷- زمینه سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص در استانهای کمتر توسعه یافته و مناطق محروم.

۸- حفظ کرامت و عزت و تأمین معیشت بازنشستگان و مستمری بگیران و بهره گیری از نظرات و تجارب مفید آنها.

۹- توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در

نظام اداری.

۱۰- چابک سازی، متناسب سازی و منطقی ساختن تشکیلات

نظام اداری در جهت تحقق اهداف چشم انداز.

۱۱- انعطاف پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش

اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات کشوری.



۱۲- توجه به اثربخشی و کارآیی در فرآیندها و روشهای اداری به منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری.

۱۳- عدالت محوری، شفافیت و روزآمدی در تنظیم و تنقیح قوانین و مقررات اداری.

۱۴- کل نگر، همسوسازی، هماهنگی و تعامل اثربخش دستگاههای اداری به منظور تحقق اهداف فرابخشی و چشم انداز.

۱۵- توسعه نظام اداری الکترونیک و فراهم آوردن الزامات آن به منظور ارائه مطلوب خدمات عمومی.

۱۶- دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق بکارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزشهای اسلامی.



۱۷- خدمات رسانی برتر، نوین و کیفی به منظور ارتقای سطح رضایتمندی و اعتماد مردم.

۱۸- شفاف سازی و آگاهی بخشی نسبت به حقوق و تکالیف متقابل مردم و نظام اداری با تأکید بر دسترسی آسان و ضابطه مند مردم به اطلاعات صحیح.

۱۹- زمینه سازی برای جذب و استفاده از ظرفیت های مردمی در نظام اداری.

۲۰- قانونگرایی، اشاعه فرهنگ مسئولیت پذیری اداری و اجتماعی، پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع و شهروندان و اجتناب از برخورد سلیقه ای و فردی در کلیه فعالیت ها.

۲۱- نهادینه سازی وجدان کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خود کنترلی، امانت داری، صرفه جویی، ساده زیستی و حفظ بیت المال.

۲۲- تنظیم روابط و مناسبات اداری بر اساس امنیت روانی،

اجتماعی، اقتصادی، بهداشتی، فرهنگی و نیز رفاه نسبی آحاد جامعه.

۲۳- حفظ حقوق مردم و جبران خسارتهای وارده بر اشخاص حقیقی و

حقوقی در اثر قصور یا تقصیر در تصمیمات و اقدامات خلاف قانون و مقررات در نظام اداری.

۲۴- ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزشهای اخلاقی در آن از طریق

اصلاح فرآیندهای قانونی و اداری، بهره گیری از امکانات فرهنگی و

بکارگیری نظام موثر پیشگیری و برخورد با تخلفات.

۲۵- کارآمد سازی و هماهنگی ساختارها و شیوه های نظارت و کنترل در نظام

اداری و یکپارچه سازی اطلاعات.

۲۶- حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ و بهبود مستمر به

منظور پویایی نظام اداری.

### مخاطبان محترم این سیاستها

(رؤسای محترم سه قوه، نیروهای مسلح، مسئولان نهادهای غیردولتی)

موظفند زمان بندی مشخص برای عملیاتی شدن آن را تهیه و پیشرفت

آن را در فواصل زمانی معین گزارش نمایند

# تناظر بین سیاستهای کلی نظام اداری و قانون مدیریت خدمات کشوری

سیاستهای کلی نظام اداری	قانون مدیریت خدمات کشوری	مواد قانونی	راهکارهای پیشنهادی قانون	آیین نامه و دستورالعمل
<p>◀ نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه های انسانی و اجتماعی</p>	-	ماده ۲۶ و ۲۵	ادای سوگند توسط کارمندان و امضای منشور اخلاقی	سوگند نامه و منشور اخلاقی
<p>◀ عدالت محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی</p> <p>◀ بهبود معیارها و روزآمدی روشهای گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ نظری ها و نگرشهای سلیقه ای و غیر حرفه ای</p>	رعایت عدالت در استخدام و ایجاد فضای رقابتی در ارتقاء مسیر	ماده ۴۱، ۴۳، ۴۴، ۴۵، ۴۶، ۴۷، ۴۸	جذب نیروی انسانی از طریق برگزاری امتحان عمومی و تخصصی با نشر آگهی عمومی	دستورالعمل نحوه برگزاری امتحان عمومی و تخصصی
<p>◀ رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تاکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگیهای شغل و شاغل و تامین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی</p>	پرداخت بر مبنای شغل و شایستگی شاغلین	مواد ۶۴، ۶۵، ۶۶ تا ماده ۶۹ و تبصره های آن و ماده ۷۴	پرداخت براساس ارزشیابی عوامل شغل و شاغل از طریق سیستم امتیازی پرداخت	بخشنامه تعیین حقوق و مزایای کارمندان و کمکهای رفاهی آنان
<p>◀ حفظ کرامت و عزت و تامین معیشت بازنشستگان و مستمری بگیران و بهره گیری از نظرات و تجارب مفید آنها</p>	-	بند ۴ ماده ۶۸ و مواد ۸۵، ۹۵ و ۱۰۷	<p>۱. افزایش حقوق سالیانه براساس تورم و ضریب سالیانه و تامین اجتماعی کارمندان و بازنشستگان</p> <p>۲. بکارگیری بازنشستگان متخصص</p> <p>۳. اعطای پاداش بازنشستگی</p> <p>۴. پوشش بیمه تکمیلی کلیه کارمندان و بازنشستگان</p>	۱. آیین نامه اجرایی بند(ج) و تبصره ۲ ماده ۵۴ ۲. دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران
<p>◀ دانش گرایی و شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران</p>	ارتقاء کارمندان بر مبنای شایستگی	مواد ۵۳، ۵۴، ۵۵، ۵۷	انتخاب و انتصاب براساس کسب شرایط عمومی و تخصصی	



# تناظر بین سیاستهای کلی نظام اداری و قانون مدیریت خدمات کشوری

سیاستهای کلی نظام اداری	قانون مدیریت خدمات کشوری	مواد قانونی	راهکارهای پیشنهادی قانون	آیین نامه و دستورالعمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارتهای آنان</li> </ul>	آموزش و یادگیری مستمر و هدفمند	<p>ماده ۲۹، ۳۰، ۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۵</p>	<p>۱. باز طراحی سامانه آموزش مدیران</p> <p>۲. باز طراحی نظام آموزش کارمندان دولت</p>	<p>۱. آیین نامه اجرایی ماده ۶۳</p> <p>۲. سامانه آموزش مدیران و نظام آموزش کارمندان دولت</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>زمینه سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص در استانهای کمتر توسعه یافته و مناطق محروم</li> </ul>		<p>ماده ۳۶، ۳۷</p>	<p>اعطای فوق العاده مناطق کمتر توسعه یافته به شاغلین مشاغل تخصصی</p>	<p>فهرست مناطق کمتر توسعه یافته</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>چابک سازی، متناسب سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری در جهت تحقق اهداف چشم انداز</li> </ul>	دولت کوچک، منعطف و کارآفرین	<p>مواد ۲۹، ۳۰، ۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۵</p>	<p>۱. طراحی الگوها، ضوابط و شاخصهای سازماندهی، طراحی و تنظیم تشکیلات دستگاههای اجرایی</p> <p>۲. ادغام واحدهای وابسته به یک وزارتخانه و مؤسسات مستقل وابسته به رییس جمهور در یک واحد سازمانی</p> <p>۳. بازنگری ساختار تفصیلی دستگاههای اجرایی</p>	<p>ضوابط و شاخصهای طراحی و تنظیم تشکیلات دستگاههای اجرایی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>انعطاف پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثر بخشی، سرعت و کیفیت خدمات کشوری</li> </ul>	تمرکز زدایی و اعطای قدرت به مدیران و انسانها	<p>ماده ۱۶</p>	<p>۱. افزایش بهره وری و ساتقرار نشام کنترل نتیجه و جلوگیری از تمرکز تصمیم گیری</p> <p>۲. تعیین قیمت تمام شده خدمات و محصولات</p> <p>۳. تعیین شاخصهای هدفمند(نتیجه گرا)</p> <p>۴. انعقاد تفاهم نامه با مدیران</p>	<p>آیین نامه ماده ۱۶</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>توسعه نظام اداری الکترونیک و فراهم آوردن الزامات آن به منظور ارائه مطلوب خدمات عمومی</li> <li>خدمات رسانی برتر، نوین و کیفی به منظور ارتقای سطح رضایتمندی و اعتماد مردم</li> <li>توجه به اثر بخشی و کارایی در فرایندها و روشهای اداری به منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری</li> </ul>	<p>مهندسی فرایندها و بهبود روشها</p> <p>ارائه خدمات بهینه خدمت آسان و سهل الوصول</p>	<p>مواد ۳۶، ۳۷، ۳۸، ۳۹، ۴۰</p>	<p>۱. بازبینی روشهای انجام کار و اطلاع رسانی و ارائه خدمات بصورت الکترونیکی به مردم</p> <p>۲. ایجاد واحدهای خدمات رسانی الکترونیکی در مراکز شهرستانها</p> <p>۳. جانمایی و به کارگیری فضاها و تجهیزات اداری بر اساس استانداردها</p> <p>۴. طراحی و ساماندهی پایگاه اطلاعات ایرانیان</p>	<p>۱. دستورالعمل اجرایی ماده ۳۸</p> <p>۲. راه اندازی پورتال مردم</p> <p>۳. پایگاه اطلاعات ایرانیان</p>

# تناظر بین سیاستهای کلی نظام اداری و قانون مدیریت خدمات کشوری

سیاستهای کلی نظام اداری	قانون مدیریت خدمات کشوری	مواد قانونی	راهکارهای پیشنهادی قانون	آیین نامه و دستورالعمل
<p>◀ ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزشهای اخلاقی در آن از طرق اصلاح فرآیندهای قانونی و اداری، بهره گیری از امکانات فرهنگی و بکارگیری نظام مؤثر پیشگیری و برخورد با تخلفات</p>	اصلاح فرآیندهای فسادانگیز کنترل و نظارت درونی و مؤثر	ماده ۹۱، ۹۲، ۹۳	<p>– برخورد با کارمندان در صورت نامناسب و کوتاهی در انجام وظایف</p> <p>– انجام بازرسی های مستمر توسط بازرسان معتمد</p>	آیین نامه اجرایی فصل دوازدهم
<p>◀ نهادهای ساز و جودان کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگی، خود کنترلی، امانت داری، صرفه جویی، ساده زیستی و حفظ بیت المال</p>		ماده ۲۸، ۹۰، ۹۳، ۹۷		
<p>◀ تکریم ارباب رجوع</p> <p>◀ حفظ حقوق مردم و جبران خسارتهای وارده بر اشخاص حقیقی و حقوقی در اثر قصور یا تقصیر در تصمیمات و اقدامات خلاف قانون و مقررات در نظام اداری</p> <p>◀ قانون گرایی، اشاعه فرهنگ مسئولیت پذیری اداری و اجتماعی، پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع و شهروندان و اجتناب از برخورد سلیقه ای و فردی در کلیه فعالیتهای</p>	<p>– کرامت و تکریم مردم</p> <p>– فرهنگ سازی و تشویق و تنبیه اداری</p>	<p>مواد ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۸، ۹۰ تبصره یک ماده ۲۵، ۲۶، ۳۷ ماده ۹۰ و ۹۶</p>	<p>۱. تدوین منشور اخلاقی و سوگند نامه کارمندان</p> <p>۲. افزایش سطح آگاهی عمومی مردم از طریق رسانه های عمومی و جمعی</p> <p>۳. مستندسازی و شفاف نمودن ارائه خدمات به مردم توسط دستگاهها</p> <p>۴. تاثیر عملکرد کارمندان در شرایط استخدامی آنان</p>	سوگندنامه و منشور اخلاقی کارمندان
<p>◀ دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق بکارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزشهای اسلامی</p> <p>◀ شفاف سازی و آگاهی بخشی نسبت به حقوق و تکالیف متقابل مردم و نظام اداری با تاکید بر دسترسی آسان و ضابطه مند مردم به اطلاعات صحیح</p>	ایجاد بسترها و بانکهای اطلاعاتی در دسترس	<p>مواد ۳۶-۳۷-۳۸</p> <p>– ۴۰ تبصره ۲ ماده ۵۸</p>	<p>۱. ایجاد پایگاه های اطلاعاتی</p> <p>۲. طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش در دستگاههای اجرایی</p> <p>۳. اطلاع رسانی الکترونیکی به مردم</p>	پایگاه اطلاعات ایرانیان

# تناظر بین سیاستهای کلی نظام اداری و قانون مدیریت خدمات کشوری

سیاستهای کلی نظام اداری	قانون مدیریت خدمات کشوری	مواد قانونی	راهکارهای پیشنهادی قانون	آیین نامه و دستورالعمل
«تنظیم روابط و مناسبات اداری براساس امنیت روانی، اجتماعی، اقتصادی، بهداشتی، فرهنگی و نیز رفاه نسبی آحاد جامعه	فراهم نمودن امکانات و شرایط زندگی مطلوب کاری	ماده ۸۴ و ماده ۸۶، ۸۸	ایجاد محیط مناسب کار و تامین شرایط بهداشتی و ایمنی برای کارمندان - حمایت قضایی کارمندان در برابر شاکیان در انجام وظایف قانون	آیین نامه اجرایی مواد ۹۱، ۹۰، ۸۷، ۸۶، ۸۴
«کار آمد سازی و هماهنگی ساختارها و شیوه هایی نظارت و کنترل در نظام اداری و یکپارچه سازی اطلاعات	ارزیابی مستمر و ارائه بازخوردها	ماده ۹۱، ۹۲، ۸۱، ۸۲	۱. طراحی نظام ارزشیابی عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان ۲. انطباق عملکرد براساس شاخصهای بین المللی و چشم انداز	آیین نامه ارزیابی عملکرد
«حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری	فرهنگ سازی و حمایت از نوآوری و ابتکار	ماده ۲۰ و تبصره یک ماده ۶۵	ایجاد ساز و کار مناسب برای جلب مشارکت کارمندان و ارائه پیشنهاد و اثر گذاری آن در تصمیم گیریهای اداری	آیین نامه اجرایی نظام پیشنهادات

## طبقه بندی موضوعی سیاست های نظام اداری

سیاستهای کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری را می توان در ۱۴ موضوع اساسی دسته بندی نمود. لازم به توضیح است این دسته بندی در متن اصلی سیاست های نظام اداری ارائه نشده است و این دسته بندی به منظور یادگیری بیشتر و همچنین برنامه ریزی های اجرایی سیاست گذاران و دست اندرکاران نظام اداری صورت گرفته است. موضوعات اصلی مورد توجه در سیاست ها عبارتند از :

### 1. سرمایه انسانی :

نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه های انسانی و اجتماعی.

### 2. توسعه مدیریت:

- دانش گرایی و شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران.

### 3. توسعه منابع انسانی :

- عدالت محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی.
- بهبود معیارها و روزآمدی روش های گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند ، متعهد و شایسته
- و پرهیز از تنگ نظری ها و نگرشهای سلیقه ای و غیر حرفه ای.
- ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش ، تخصص و مهارت های آنان.
- زمینه سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص در استانهای کمتر توسعه یافته و مناطق محروم.

## طبقه بندی موضوعی سیاست های نظام اداری

### 4. جبران خدمت کارمندان :

- رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی ، جایگاه و ویژگی های شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی.
- حفظ کرامت ، عزت و تأمین معیشت بازنشستگان و مستمری بگیران و بهره گیری از نظرات و تجارت مفید آنها.

### 5. کیفیت زندگی کاری و انگیزشی :

- توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری.

### 6. ساختار نظام اداری :

- چابک سازی ، متناسب سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری در جهت تحقق اهداف چشم انداز
- تنظیم روابط و مناسبات اداری براساس امنیت روانی ، اجتماعی ، اقتصادی ، بهداشتی ، فرهنگی و نیز رفاه نسبی آحاد جامعه.
- انعطاف پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثر بخشی ، سرعت و کیفیت خدمات کشوری.

## طبقه بندی موضوعی سیاست های نظام اداری

### 7. فرایندهای اداری و خدمات رسانی:

- توجه به اثر بخشی و کار آیی در فرآیندها و روشهای اداری به منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری.
- توسعه نظام اداری الکترونیک و فراهم آوردن الزامات آن به منظور ارائه مطلوب خدمات عمومی.
- خدمات رسانی برتر، نوین و کیفی به منظور ارتقای سطح رضایتمندی و اعتماد مردم.

### 8. قوانین و مقررات:

- عدالت محوری ، شفافیت و روزآمدی در تنظیم و تنقیح قوانین و مقررات اداری .

### 9. نگرش راهبردی و سیستمی در نظام اداری:

- کل نگری ، همسوسازی ، هماهنگی و تعامل اثر بخش دستگاه های اداری به منظور تحقق اهداف فرابخشی و چشم انداز.

### 10. جریان آزاد اطلاعات:

- دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق بکارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات ، مبتنی بر ارزش های اسلامی.
- شفاف سازی و آگاهی بخشی نسبت به حقوق و تکالیف متقابل مردم و نظام اداری با تأکید بردسترس آسان و ضابطه مند مردم به اطلاعات صحیح.

### 11. مشارکت مردم:

- زمینه سازی جذب و استفاده از ظرفیت های مردمی در نظام اداری .

## 12. تکریم ارباب رجوع :

- قانون گرایی ، اشاعه فرهنگ مسئولیت پذیری اداری واجتماعی ، پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع وشهروندان واجتناب از برخورد سلیقه ای وفردی در کلیه فعالیت ها .
- حفظ حقوق مردم وجبران خسارتهای وارده بر اشخاص حقیقی وحقوقی در اثر قصور یا تقصیر در تصمیمات و اقدامات خلاف قانون ومقررات در نظام اداری .
- سلامت اداری.
- نهادینه سازی وجدان کاری ، انضباط اجتماعی ، فرهنگ خود کنترلی ، امانت داری ، صرفه جویی ، ساده زیستی وحفظ بیت المال.
- ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزش های اخلاقی در آن از طرق اصلاح فرآیندهای قانونی و اداری ، بهره گیری از امکانات فرهنگی وبکارگیری نظام مؤثر پیشگیری وبرخورد با تخلفات .

## 13. نظارت وکنترل :

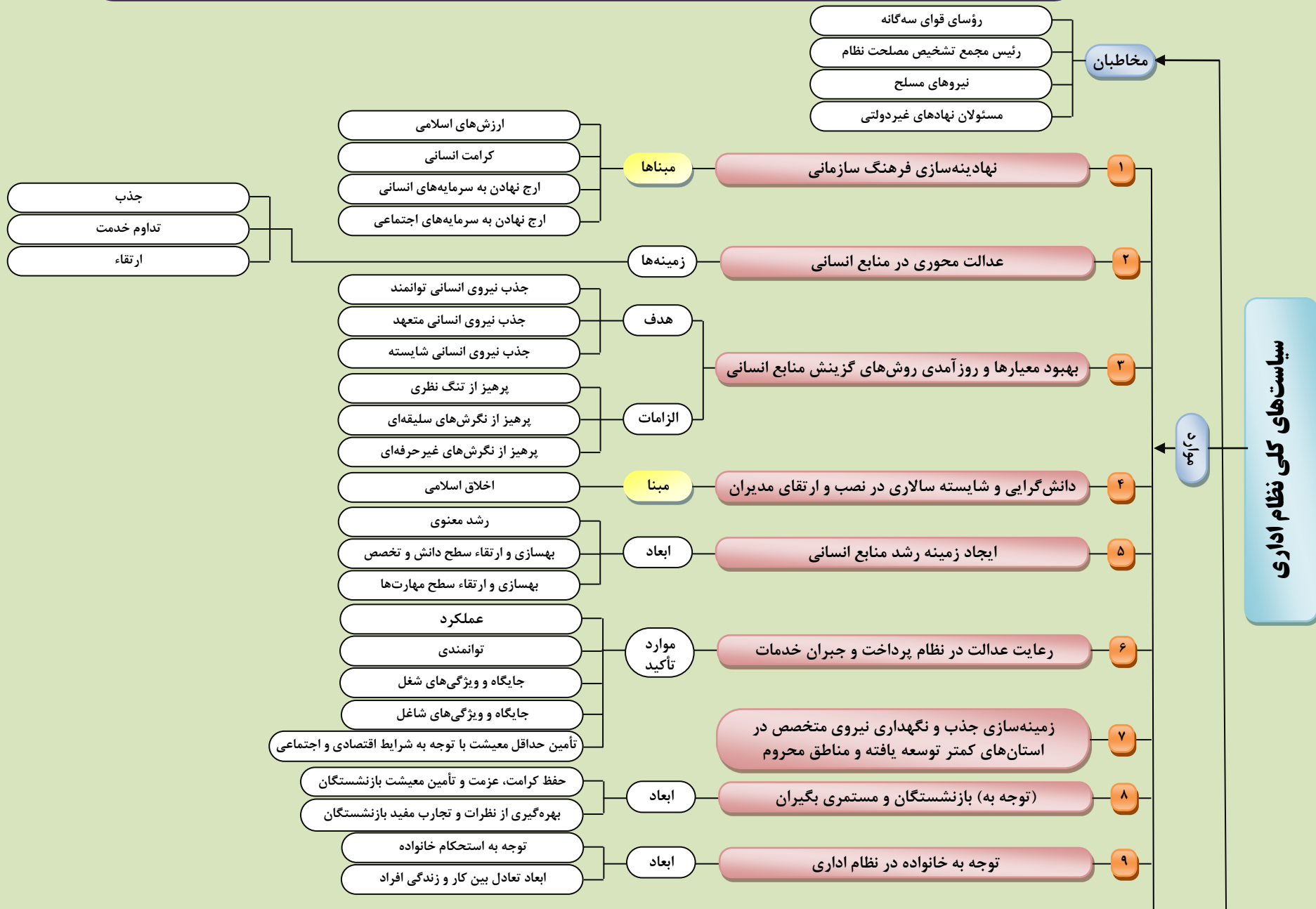
- کارآمدسازی وهماهنگی ساختارها وشيوه های نظارت و کنترل در نظام اداری ویکپارچه سازی اطلاعات.

## 14. نوآوری وخلاقیت :

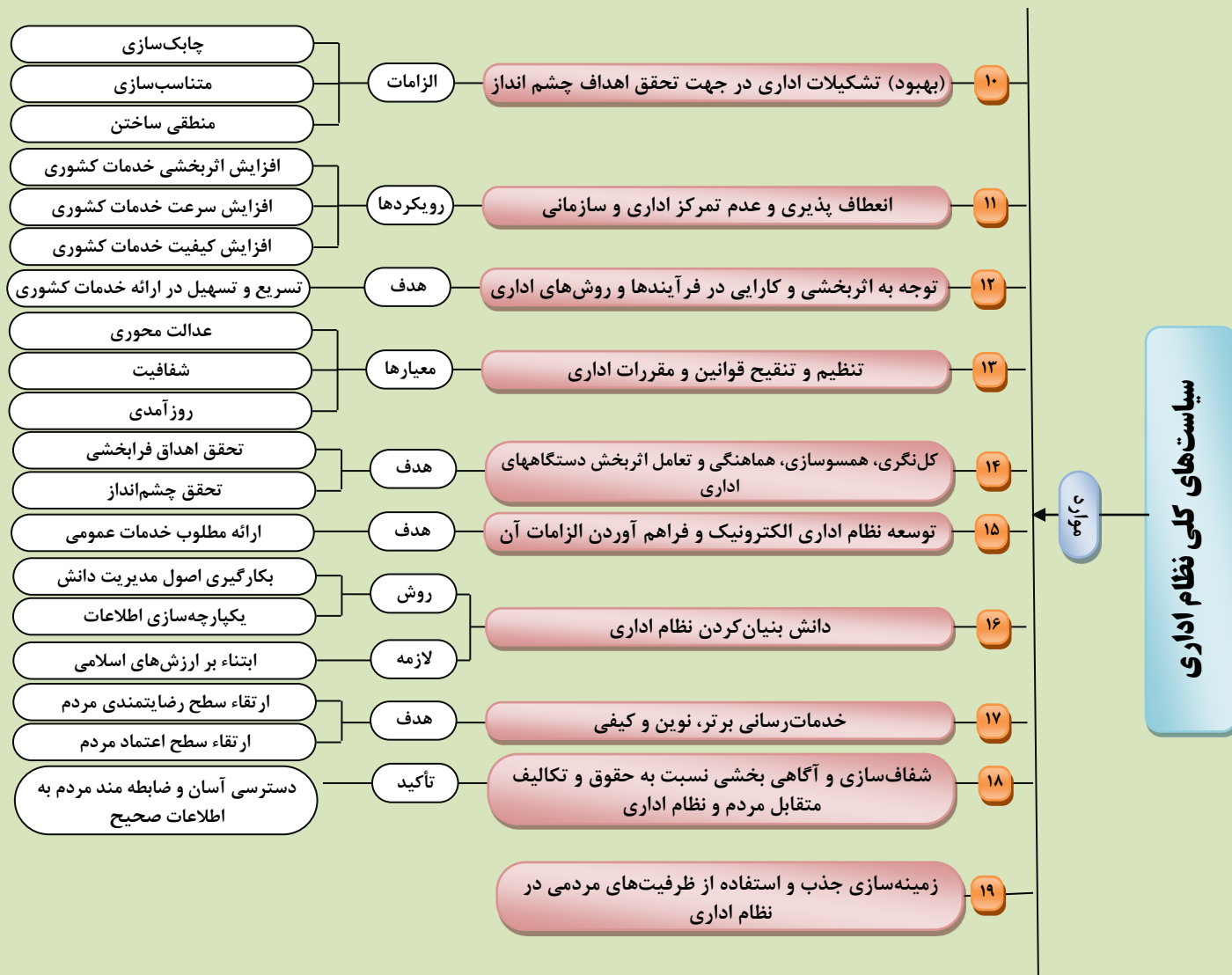
- حمایت از روحیه نوآوری وابتکار و اشاعه فرهنگ بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری.



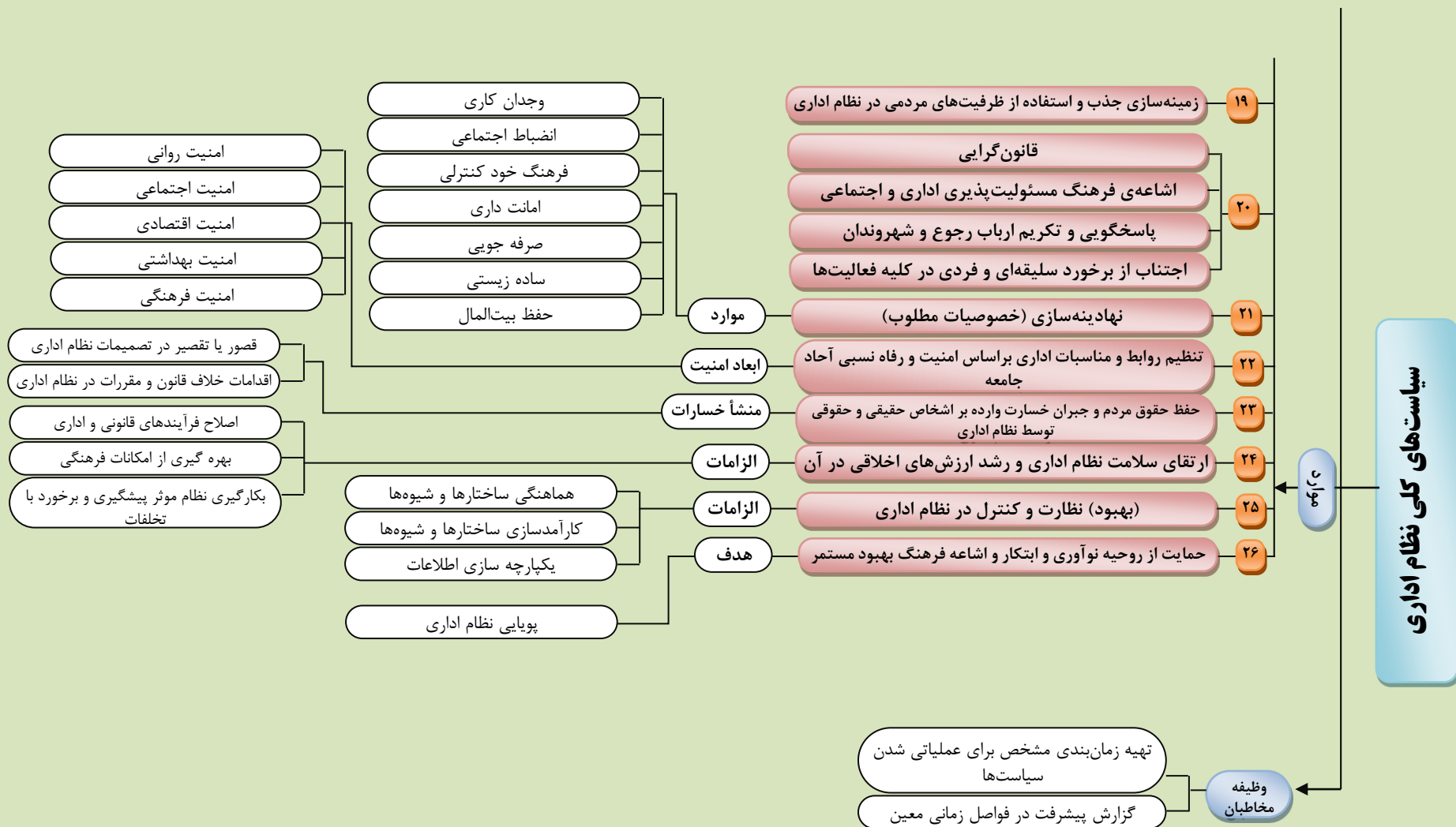
# سیاست‌های کلی نظام اداری ( ابلاغی مقام معظم رهبری - ۱۳۸۹/۰۱/۳۱ )



# سیاست‌های کلی نظام اداری ( ابلاغی مقام معظم رهبری - ۱۳۸۹/۰۱/۳۱ )



# سیاست‌های کلی نظام اداری ( ابلاغی مقام معظم رهبری-۱۳۸۹/۰۱/۳۱ )



# **بخش دوم:** **مروری بر چالش های نظام اداری**

# مهندسی نقش و ساختار دولت

# اهم چالش های اساسی

- ابهام در نقش هر یک از فعالان توسعه و عدم وجود تقسیم کار ملی بین دولت و سایر فعالان توسعه کشور
- عدم اعتقاد راسخ دولتمردان به توان و نقش سایر فعالان توسعه و احساس رقابت با آنان به جای حمایت و ظرفیت سازی آن ها.
- استقرار عناصر سه گانه مدیریت شامل: برنامه ریزی، اجرا و نظارت در یک دستگاه که این امر موجب انفعال و از بین رفتن فضای رقابت برای انجام امور و نیز نظارت و ارزیابی غیر واقعی شده است.

# اهم چالش های اساسی

- گسترش غیر متعارف **حجم دولت** که موجب ناکارامدی دستگاه های اجرایی شده است.
- تمرکز بیش از **حد امور در ستاد دستگاه ها** و عدم تفویض اختیار کافی به واحدهای استانی.
- غیر علمی و ضابطه مند نبودن **نحوه سازماندهی و طراحی تشکیلات** داخلی دستگاه های اجرایی.

# **توسعه دولت الکترونیک و هوشمند سازی اداری**



## اهم چالش های اساسی

- فقدان نقشه راه و برنامه منسجم و مصوب برای تحقق دولت الکترونیک.
- فقدان مدیریت یکپارچه برای استقرار دولت الکترونیک.
- عدم استفاده از استانداردهای واحد برای تبادل داده و اطلاعات بین دستگاه ها و مردم.
- طولانی و غیر مستند بودن فرایندهای انجام خدمات در دستگاه های اجرایی.
- آشنایی ناکافی مدیران، کارکنان و مردم با مباحث فناوری اطلاعات و ارتباطات.

# فناوری های مدیریتی

# اهم چالش های اساسی

- فقدان کل نگر، یکپارچگی و هماهنگی در عناصر مؤثر بر اداره کلان کشور.
- استفاده محدود از الگوهای مناسب و منطبق بر مبانی نظری و تجربیات بین المللی و بومی برای مدیریت بخش های مختلف کشور.
- تعدد و تداخل برخی از مراجع تصمیم گیری.
- ضعف در نظام های برنامه ریزی بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت و یکپارچگی آن ها.
- ناسازگاری برخی از اصول و احکام قوانین مادر نظیر قانون محاسبات عمومی، قانون برنامه و بودجه، قانون شهرداری ها با رویکردهای نظری نوین و اسناد فرادست

# اهم چالش های اساسی

- استفاده از فناوری های سنتی و قدیمی در برخی از امور نظیر نظام های بودجه ریزی، فنی - اجرایی، استخدامی، نحوه انجام وظایف و خدمات، بدون بهره گیری از فناوری های نوین و دانش روز.
- عدم بهره گیری از نظام های پشتیبان مدیریت نظیر مشارکت، تصمیم گیری، برون سپاری، کنترل پروژه، مدیریت دانش.
- کم توجهی به تدوین و اجرای استانداردها در موضوعات مختلف نظیر خدمات اداری، منابع انسانی، ساختمان و تجهیزات.

# **خدمات عمومی در فضای رقابتي**

# اهم چالش های اساسی

- کیفیت پایین خدمات در بخش دولتی و قیمت تمام شده بالاتر از خدمات مشابه در بخش خصوصی به دلیل عدم وجود رقابت در بین واحدهای دولتی با واحدهای غیردولتی مشابه.
- انحصار بخش وسیعی از خدمات دولتی به دلیل تعرفه رایگان و یا ارزانتر از بخش خصوصی بواسطه پرداخت بودجه دولتی به روش تأمین هزینه فرایند تولید خدمت.
- عدم حاکمیت نظام کنترل محصول و نتیجه و عدم اختصاص بودجه بر اساس شاخص های عملکردی (کیفیت، کمیت، قیمت و زمان).
- بی تأثیر بودن انتظارات و ارزیابی های خدمت گیرندگان در سرنوشت واحد خدمت دهنده و کارکنان آن واحدها.
- عدم اعمال سیاست خرید خدمت دولت از بخش خصوصی و ... در فضای رقابتی به جای تولید خدمت توسط دولت.

# مدیریت سرمایه انسانی

## اهم چالش های اساسی - ۴

- نامناسب بودن ترکیب نیروی انسانی از جهت تخصص و مهارت متناظر با نیازهای دولت.
- ضعف در سیستم جامع و یکپارچه آمار کارکنان دولت و وجود آمارهای پراکنده، متفاوت و بعضاً متناقض.
- نامناسب بودن روش ها و جهت گیری ها و ضوابط گزینشی.



# اهم چالش های اساسی

## ■ پایین بودن میزان بهره وری کارکنان دولت به دلایلی نظیر:

- ◆ اعمال سیاست استخدام و بکارگیری در بخش دولتی برای رفع **مشکل اشتغال** در کشور و اعمال فشار سیاسی در این زمینه.
- ◆ تورم نیروی انسانی غیر متخصص در اغلب واحدهای سازمانی بدون تناسب با ساختار سازمانی (**بویژه در استخدام های قراردادی**).
- ◆ **نظام پرداخت غیرمتناسب** برای جذب و نگهداری متخصصین در واحدهای ستادی دستگاه های اجرایی

# اهم چالش های اساسی

♦ انگیزش ناکافی برای ارتقای کیفیت و کمیت خدمات کارکنان به دلیل سیاست های غیراصولی نظیر استخدام های مادام العمر، پرداخت های غیر مرتبط با عملکرد و کارایی.

■ اثربخشی نسبتا پایین دوره های آموزشی کارکنان دولت در افزایش کارایی و کارآمدی آنها و توجه صرف به توسعه آموزش ها به منظور بهره مندی از امتیازات استخدامی.

■ اختیارات فرا قانونی برای برخی از دستگاه های اجرایی که موجب ناهماهنگی های جدی در نظام پرداخت و بی انگیزشی بخش عظیمی از کارکنان شده است.

# اهم چالش های اساسی

- عدم وجود ضوابط قانونی و برنامه های عملیاتی متقن برای تربیت، گزینش، نصب، ارتقا و عزل مدیران که در مواردی موجب کاهش اعتبار مسئولیت ها و افت کیفیت نظام مدیریتی شده است.
- عدم تعادل در میزان حقوق بازنشستگان (تفاوت بیست برابری حداکثر و حداقل پرداخت به جای هفت برابر قانونی)

**توسعه فرهنگ سازمانی**

**و**

**صیانت از حقوق مردم و سلامت  
اداری**

# اهم چالش های اساسی

- نامناسب بودن فرهنگ سازمانی همچون **وجدان کاری**، انضباط اداری، خود کنترلی، مشتری مداری، تکریم ارباب رجوع و ...
- کم توجهی نسبت به مقوله مدیریت **فرهنگ سازمانی** در بین مسئولین و بروز برخی از رفتارها (نظیر قانون گریزی) از جانب آنها که اثرات مخربی بر فرهنگ سازمانی دارد.
- **عدم تطبیق قوانین** و مقررات اداری و استخدامی برای ارتقای فرهنگ سازمانی.

# اهم چالش های اساسی

- عدم عزم و اهتمام لازم برای اجرای قوانین و تکالیف مبارزه با فساد و ارتقای سلامت اداری.
- عدم وجود شاخص سنجش سلامت و فساد اداری و در نتیجه عدم اندازه گیری صحیح آن.
- فقدان برنامه عملیاتی دستگاهی برای ارتقای سلامت و پیشگیری از فساد اداری.

# نظارت و ارزیابی

# اهم چالش های اساسی

- ناکارآمدی **نظام نظارت** استراتژیک (کنترل تحقق چشم انداز و سیاست های کلی نظام) و عدم تعیین جایگاه کشور در سطوح منطقه ای و بین المللی.
- ناکارآمدی **نظام های نظارتی** در برنامه های میان مدت و کوتاه مدت و موضوعات مهم نظام اداری نظیر بهره وری و کیفیت، شفافیت، سلامت، پاسخگوئی و مشارکت مردم.





نقشه راه اصلاح  
نظام اداری

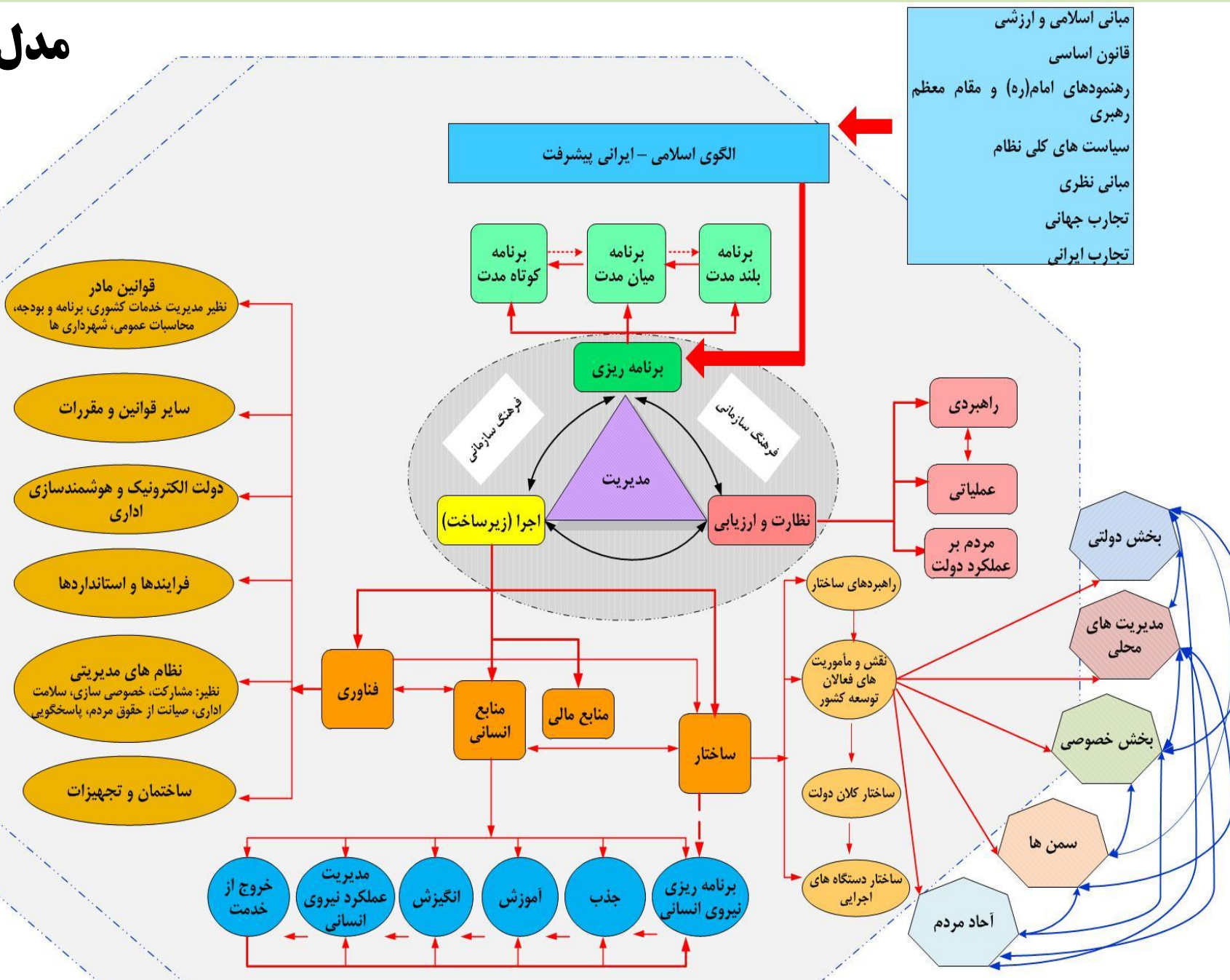
?

# فرایند تهیه برنامه

- بررسی وضع موجود، اسناد فرادست، مبانی نظری و مطالعات و تجربیات داخلی و خارجی
- شناسایی و تحلیل اهم فرصت ها و چالش های اصلی
- طراحی مدل مفهومی
- تعیین عناوین برنامه
- تعیین اهداف هر کدام از عناوین برنامه ای
- تخصیص سیاست های کلی ناظر بر هر برنامه
- تعیین موضوعات استراتژیک اثر گذار بر هر عنوان برنامه ای
- تعیین اقدامات اساسی متناسب با هر موضوع استراتژیک

# مدل مفهومی

قانون گذاری، قضایی و دفاعی



## سه هدف اصلی نقشه راه اصلاح نظام اداری

- ۱- دولت چابک، بهره‌ور و بهره‌مند از فناوری‌های نوین
- ۲- ارائه خدمات با کیفیت، مبتنی بر رقابت
- ۳- دولت متعهد به آرمان‌ها، متکی به اعتماد مردم، عاری از فساد و مبتنی بر حسن عملکرد کارکنان

# ۸ برنامه اصلی برای اصلاح نظام اداری

- ۱- مهندسی نقش و ساختار دولت
- ۲- توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری
- ۳- خدمات عمومی در فضای رقابتی
- ۴- مدیریت سرمایه انسانی
- ۵- فناوری های مدیریتی
- ۶- توسعه فرهنگ سازمانی
- ۷- صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری
- ۸- نظارت و ارزیابی

## هدف

تبیین نقش مناسب فعالان توسعه کشور و دستیابی به ساختاری تسهیل گر، چابک، متناسب و غیر متمرکز برای دولت در تعامل با سایر فعالان.

بازیگران و یا فعالان توسعه در این برنامه عبارتند از: بخش دولتی، بخش خصوصی و تعاونی ها، سازمان های مردم نهاد(سمن ها)، مدیریت محلی و مردم

## هدف

تسهیل و تسریع دسترسی مردم، بنگاه ها، کارکنان و  
دستگاه های اجرایی به خدمات دولتی فارغ از زمان و  
مکان.

## هدف

ارائه خدمات عمومی با کیفیت برتر، قیمت مناسب و زمان کوتاه در فضای رقابتی.



## هدف

جذب نیروی انسانی متناسب با نیازها، تعالی سرمایه انسانی و استفاده بهره ور از آن ها در راستای تحقق اهداف توسعه کشور.

## هدف

رشد و ارتقای نظام مند تمامی عناصر نظام های مدیریتی کشور مبتنی بر مبانی ارزشی، نظری و منطبق با اسناد فرادست.

## هدف

نهادینه سازی فرهنگ کار، خود کنترلی و امانت داری،  
تعلق و تعهد سازمانی، انضباط اداری، اجتماعی و مالی و  
خدمات دهی بی منت به مردم.

## هدف

حفظ و صیانت از حقوق مردم، افزایش پاسخگویی،  
مسئولیت پذیری و اعتماد عمومی - ارتقای سلامت  
اداری و کاهش فساد.

## هدف

کسب اطمینان از صحت فرایند برنامه ریزی و مدیریت اجرای برنامه ها در راستای تحقق اهداف چشم انداز کشور.

# برنامه جامع اصلاح نظام اداری (۱۳۹۴-۱۳۹۶)

# اهداف اصلی برنامه جامع اصلاح نظام اداری

تبدیل دولت به دولتی:

- کارا و اثربخش
- متعهد به آرمان‌ها و متکی به اعتماد مردم

# راهنمای اصلی برنامه جامع اصلاح نظام اداری

- چابک‌سازی دولت
- تمرکز بر توسعه کیفی واحدهای ستادی
- اداره واحدهای عملیاتی (مجری) در فضای رقابتی
- توسعه دولت الکترونیک و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین
- صیانت از حقوق مردم و ارتقای سلامت اداری



هدف	برنامه
<ul style="list-style-type: none"> <li>کاهش ۱۲ درصد از حجم و اندازه دولت تا پایان برنامه</li> </ul>	<p>مهندسی نقش و ساختار دولت</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>رتبه کشور کمتر ۷۰ (بر اساس رتبه بندی سازمان ملل)</li> </ul>	<p>توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>اداره ۲۰ درصد واحدهای عملیاتی دستگاه های اجرایی بر اساس قیمت تمام شده در فضای رقابتی</li> <li>ارتقای کیفیت خدمات دولتی به میزان ۲۵ درصد</li> <li>کاهش هزینه های تمام شده خدمات دولتی به میزان ۲۰ درصد</li> </ul>	<p>ارائه خدمات در فضای رقابتی</p>

هدف	برنامه
<ul style="list-style-type: none"> <li>• کاهش حداقل ۱۵ درصد از مجموع کارکنان دستگاه‌های اجرایی از محل خروج طبیعی کارکنان و واگذاری خدمات</li> <li>• افزایش تعداد کارکنان دولت با مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر از ۵۰ درصد به حداقل ۵۶ درصد</li> <li>• تطبیق حداقل ۶۰ درصد مدیران حرفه‌ای با شایستگی‌های عمومی مدیریت</li> <li>• کاهش نسبت کارکنان مادام‌العمر (رسمی) به کل کارکنان از ۶۶ درصد به ۶۰ درصد</li> <li>• افزایش نسبت مدیران زن به کل مدیران</li> </ul>	<p>مدیریت سرمایه انسانی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهبود شاخص کیفیت مقررات به نمره بالاتر از ۲۰ از ۱۰۰</li> <li>• بهبود شاخص اثربخشی دولت به نمره بالاتر از ۵۰ از ۱۰۰</li> </ul>	<p>فناوری‌های مدیریتی</p>

هدف	برنامه
<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتقای سطح فرهنگ سازمانی بخش دولتی</li> </ul>	توسعه فرهنگ سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتقای سطح رضایتمندی مردم از خدمات دستگاه‌های اجرایی به میزان <b>۱۰ درصد</b></li> <li>افزایش نمره شاخص کنترل فساد اداری از ۲۴ به ۳۵</li> <li>افزایش سطح اعتماد عمومی به دستگاه‌های اجرایی به میزان حداقل ۷ درصد</li> </ul>	صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری
<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش میزان تحقق اهداف و اجرای قوانین و مقررات به بالای ۵۰ درصد</li> <li>ارتقای کیفیت برنامه‌ها و قوانین و مقررات</li> </ul>	نظارت و ارزیابی



جمهوری اسلامی ایران

ریس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره: ۲۰۶/۹۳/۵۶۰

تاریخ: ۱۳۹۳/۱/۲۰

تمامی وزارتخانه‌ها، موسسات، شرکت‌ها، نهادهای عمومی غیردولتی و استانداری‌ها

شورای عالی اداری در یکصد و شصت و دومین جلسه مورخ ۱۳۹۲/۱۲/۱۴ بنا به پیشنهاد معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور و در راستای تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) به منظور ارتقای نقش تسهیل‌گری و هدایت‌گری دولت و انجام اصلاحات در نظام اداری کشور، «نقشه راه اصلاح نظام اداری» مشتمل بر ۸ برنامه به شرح سند پیوست (ممه‌ور به مهر دبیرخانه شورای عالی اداری) را تصویب نمود.

ماده ۱ - عناوین برنامه‌ها:

۱- مهندسی نقش و ساختار دولت

۲- توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری

۳- خدمات عمومی در فضای رقابتی

۴- مدیریت سرمایه انسانی

۵- فناوری‌های مدیریتی

۶- توسعه فرهنگ سازمانی

۷- صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری

۸- نظارت و ارزیابی

ماده ۲ - تکالیف و مسئولیت‌ها:

الف) معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس‌جمهور مکلف است؛ بر اساس نقشه راه پیوست، هر ساله برنامه عملیاتی لازم برای تحقق این مصوبه مشتمل بر عناوین اقدامات، زمانبندی، دستگاه یا دستگاه‌های مسئول (اصلی و همکار) را تهیه و تا پایان آذرماه هر سال به تصویب شورای عالی اداری برساند.

تبصره: برنامه عملیاتی استان‌ها هر ساله توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس‌جمهور تهیه و تا پایان دیماه هر سال برای اجرا توسط دستگاه‌های اجرایی استان، به استانداران ابلاغ می‌شود.

ب) تمامی دستگاه‌های اجرایی مکلفند؛ مطابق با برنامه عملیاتی سالانه ابلاغی از سوی شورای عالی اداری، اقدامات لازم را طبق زمانبندی، معمول و گزارش اقدامات خود را به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس‌جمهور ارایه نمایند.

وزراء و معاونان رییس‌جمهور، مسئول حسن اجرای این مصوبه در واحدها و دستگاه‌های زیرمجموعه خود هستند. (ج) معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس‌جمهور مکلف است؛ ضمن اعمال نتایج اقدامات در نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی ملی و استانی، گزارش اجرای این برنامه را هر چهار ماه یکبار به رییس‌جمهور و شورای عالی اداری و حسب ضرورت در دولت ارایه نماید.

حسن روحانی  
رییس‌جمهور و رییس شورای عالی اداری

رونوشت: دفتر مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) - دفتر ریاست جمهوری - دفتر ریاست محترم مجلس شورای اسلامی - دفتر ریاست محترم قوه قضاییه - دفتر معاون اول رییس‌جمهور - دفتر هیأت دولت - دفتر بازرسی رییس‌جمهور - دفتر ریاست دیوان عدالت اداری - کمیسیون امور اجتماعی مجلس شورای اسلامی - اداره کل حقوقی ریاست جمهوری - اداره کل قوانین و مقررات کشوری ریاست جمهوری - روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران - دفتر هماهنگی‌های ویژه رییس‌جمهور - فرهنگستان علوم جمهوری اسلامی ایران - دیوان محاسبات کشور - سازمان بازرسی کل کشور

دور اول ( ۱۳۹۴ - ۱۳۹۷ )

## ۸ برنامه های اصلاح در نظام اداری

مهندسی نقش و ساختار دولت

برنامه اول

توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری

برنامه دوم

خدمات عمومی در فضای رقابتی

برنامه سوم

مدیریت سرمایه انسانی

برنامه چهارم

فناوری های مدیریتی

برنامه پنجم

توسعه فرهنگ سازمانی

برنامه ششم

صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری

برنامه هفتم

نظارت و ارزیابی

برنامه هشتم



جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره: ۳۰۲۵۹۶

تاریخ: ۱۳۹۷/۶/۱۴

پوست:

بسمه تعالی

سازمان اداری و استخدامی کشور - تمامی وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها، موسسات، شرکت‌ها و نهادهای عمومی غیر دولتی و استانداری‌ها

شورای عالی اداری در یکصد و هشتاد و دومین جلسه مورخ ۱۳۹۷/۵/۳۰ بنا به پیشنهاد سازمان اداری و استخدامی کشور، در اجرای «سیاست‌های کلی نظام اداری» ابلاغی مقام معظم رهبری و «نقشه راه اصلاح نظام اداری» (مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰ تاریخ ۱۳۹۳/۱/۳۰ شورای عالی اداری) و به منظور تداوم اصلاحات در نظام اداری کشور، برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم، مشتمل بر ۱۰ برنامه به شرح پیوست (ممه‌ور به مهر دبیرخانه شورای عالی اداری) را تصویب نمود.

این مصوبه از تاریخ ابلاغ لازم‌الاجرا بوده و وزراء یا بالاترین مقام دستگاه اجرایی مسئول حسن اجرای آن می‌باشند. سازمان اداری و استخدامی کشور مکلف است ضمن اعمال نتایج اقدامات در نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی ملی و استانی، گزارش اجرای این برنامه را همه ساله به رئیس‌جمهور و شورای عالی اداری و حسب ضرورت در دولت ارائه نماید.

حسن روحانی

رئیس‌جمهور و رئیس شورای عالی اداری

رونوشت: دفتر مقام معظم رهبری (مدخله‌العالی) - دفتر ریاست جمهوری - دفتر ریاست مجلس شورای اسلامی - دفتر ریاست قوه قضاییه - دفتر معاون اول رئیس‌جمهور - دفتر هیأت دولت - دفتر بازرسی رئیس‌جمهور - دفتر ریاست دیوان عدالت اداری - کمیسیون امور اجتماعی مجلس شورای اسلامی - اداره کل حقوقی ریاست‌جمهوری - اداره کل قوانین و مقررات کشوری ریاست‌جمهوری - روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران - دفتر هماهنگی‌های ویژه رئیس‌جمهور فرهنگستان علوم جمهوری اسلامی ایران - دیوان محاسبات کشور - سازمان بازرسی کل کشور.

# ۱۰ برنامه اصلاح نظام اداری - دور دوم (۱۳۹۷ - ۱۳۹۹)

مهندسی نقش و ساختار دولت

برنامه اول

توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری

برنامه دوم

خدمات عمومی در فضای رقابتی

برنامه سوم

مدیریت سرمایه انسانی

برنامه چهارم

بهبود در نظام ها و فناوری های مدیریتی

برنامه پنجم

توسعه فرهنگ سازمانی

برنامه ششم

صیانت از حقوق شهروندان ( مردم ) در نظام اداری

برنامه هفتم

ارتقاء پاسخگویی، شفافیت و مقابله با فساد در نظام اداری

برنامه هشتم

مدیریت بهره وری نظام اداری و اجرایی کشور

برنامه نهم

نظارت و ارزیابی

برنامه دهم



## برنامه جامع اصلاح نظام اداری

دوره دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹)

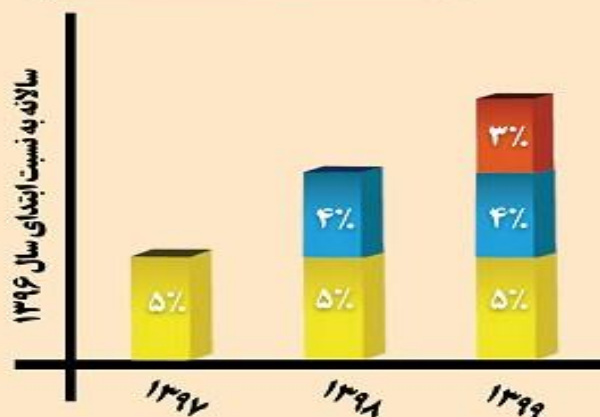
### برنامه اول: «مهندسی نقش و ساختار دولت»

#### اقدامات اساسی

- تهیه لایحه تبیین نقش فعالان توسعه کشور (دولت، مدیریت محلی، بخش خصوصی، سمن‌ها و مردم) و نحوه تعامل میان آن‌ها
- خرید خدمات به جای تولید خدمات
- تهیه برنامه واگذاری واحدهای عملیاتی و خدمات
- تدوین ضوابط مشارکت و واگذاری امور، وظایف و تصدی‌ها میان دولت، مدیریت محلی و بخش خصوصی
- استقرار کامل سامانه ملی مدیریت ساختار دستگاه‌های اجرایی
- تطبیق تنوع استخدامی نیروی انسانی با ساختار ثبت شده
- صدور مجوز استخدام صرفاً در سقف ساختارهای مصوب
- توانمندسازی بخش غیردولتی برای دریافت و انجام فعالیت‌ها

#### هدف:

کاهش ۱۲ درصدی حجم دولت تا پایان سال ۱۳۹۹



#### پیامدها و دستاوردها

- کاهش هزینه‌ای دولت و ارتقای کیفیت خدمات
- تسریع در انجام خدمات و تسهیل دسترسی مردم به خدمات
- تسریع و تسهیل در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری
- توسعه مشارکت مردم و بخش غیردولتی در تولید و ارائه خدمات
- کاستن از تصدی‌ها و مداخلات دولت و تقویت نقش ستادی و اعمال حاکمیت آن
- تمرکززدایی از اداره امور و تقویت نقش و اختیارات مدیریت‌های استانی و منطقه‌ای
- نقش‌پذیری تمامی عوامل توسعه



# محور اول: مهندسی نقش و ساختار

# مقدمه

ابلاغ برنامه جامع اصلاح نظام اداری سرآغاز دستور کاری بزرگ برای نظام اداری کشور به شمار می‌رود. همچنین پروژه "مهندسی نقش و اندازه دولت" در چارچوب پروژه های اولویت دار اقتصاد مقاومتی و نقشه راه اصلاح نظام اداری بر چابک سازی و منطقی سازی اندازه دولت تاکید دارد.

# اقدامات انجام شده در برنامه اول نظام اداری

## بازنگری ساختار دستگاه های اجرایی

دستگاههای دولتی کشور برای تحقق برنامه های کوتاه، میان و بلند مدت نیازمند متحول و مجهز شدن به ساختارها، ابزارها و نیروهایی توانمند جهت پاسخگویی به نیازهای آتی می باشند. در این موقعیت ، باز مهندسی و معماری که واژه هایی آشنا در عرصه سازمانی هستند نقشی ویژه در بازنگری، تجدید و نوسازی سازمانها ایفا می کنند. سازمان اداری و استخدامی کشور طی سالهای اجرای برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره اول با همکاری دستگاههای اجرایی موفق به **بازنگری ساختار حدود ۵۰ دستگاه اجرایی** شده است.

# اقدامات انجام شده در برنامه اول نظام اداری

## کاهش اندازه دولت

علی رغم توسعه خدمات دولت و دستگاههای اجرایی و ایجاد شهرهای جدید در گستره تقسیمات کشوری تعداد **۱۹۷۳۴** پست سازمانی دولت کاهش یافته است. که مهمترین این کاهش ها عبارتند از:

- ☐ کاهش ۱۰۰۰۰ پست سازمانی در وزارت جهاد کشاورزی
- ☐ کاهش ۱۶۷۸ پست سازمانی در شرکت سهامی بیمه ایران
- ☐ کاهش ۱۸۰ پست سازمانی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
- ☐ کاهش ۴۳۷ پست سازمانی در وزارت امور خارجه
- ☐ کاهش ۱۴۷۸ پست سازمانی در بنیاد شهید و امور ایثارگران
- ☐ و ....

# اقدامات انجام شده در برنامه اول نظام اداری

## ابلاغ ضوابط ، بخشنامه ها و مصوبات شورای عالی اداری

به منظور اجرای برنامه مهندسی نقش و ساختار دولت ضوابط و بخشنامه های ذیل به دستگاههای اجرایی ابلاغ شده است.

- ☐ حذف پست ترکیبی مشاور و مدیر کل از دستگاههای اجرایی طی بخشنامه شماره ۱۵۹۶۹۰۱ مورخ ۰۶/۱۰/۹۶
- ☐ بخشنامه شماره ۶۴۳۳۵۶ مورخ ۰۶/۰۵/۹۵ با موضوع "ضوابط سازماندهی واحدهای عمومی"
- ☐ بخشنامه شماره ۸۳۳۲۳۳ مورخ ۱۷/۰۸/۹۵ در خصوص "سامانه ملی مدیریت ساختار دستگاههای اجرایی"
- ☐ بخشنامه شماره ۲۹۹۸۶ مورخ ۲۸/۰۱/۹۷ در خصوص حذف پست سازمانی قائم مقام در تشکیلات دستگاههای اجرایی
- ☐ ابلاغ کاهش تعداد معاونتهای وزارتخانه ها بر اساس دستور رئیس جمهور محترم طی نامه شماره ۷۶۵۳۸ مورخ ۲۷/۰۶/۹۶
- ☐ مصوبه شماره ۱۶۸۲۴۸۸ مورخ ۱۷/۱۱/۱۳۹۶ شورای عالی اداری در خصوص حذف دانشگاه های علمی کاربردی وابسته به دستگاه های اجرایی

# اقدامات انجام شده در برنامه اول نظام اداری

## طراحی و استقرار سامانه ملی مدیریت ساختار دستگاههای اجرایی کشور

یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های نظام اداری و سازمان اداری و استخدامی کشور، ثبت اطلاعات مربوط به کارکنان دولت بوده است. تلاش برای طراحی و پیاده‌سازی سامانه برای دریافت و تحلیل اطلاعات مربوط به ساختار دستگاههای اجرایی کشور در دستور کار قرار گرفت و طراحی سامانه ملی مدیریت ساختار دستگاههای اجرایی کشور از اواخر سال ۱۳۹۴ آغاز شد و از ابتدای سال ۱۳۹۶ به بهره‌برداری رسید.

# اقدامات انجام شده در برنامه اول نظام اداری

## خدمات قابل ارائه سامانه عبارت است از:

- ☐ امکان ارائه گزارش‌های تفصیلی در خصوص واحدهای سازمانی و پست‌ها با برش دستگاهی و برش جغرافیایی
- ☐ تهیه گزارش‌های تفصیلی از ده‌ها شاخص در خصوص منابع انسانی با برش دستگاهی و برش جغرافیایی
- ☐ ارائه گزارش و تحلیل از شاخص‌های کلیدی مربوط به پست‌های سازمانی، واحدهای سازمانی و نیروی انسانی مبتنی بر GNAF
- ☐ استعلام شناسه یکتای پست سازمانی
- ☐ استعلام شناسه یکتای واحد سازمانی
- ☐ استعلام صحت وجود و عنوان پست سازمانی دستگاه‌های اجرایی به صورت موردی و کلی
- ☐ استعلام وجود و عنوان واحدهای سازمانی دستگاه‌های اجرایی به صورت موردی و کلی

# سامانه ملی مدیریت ساختار دستگاه‌های اجرایی کشور

واحدهای عمومی

۲۳,۰۷۸

پست‌های واحدهای عمومی

۱۵۵,۸۷۷

پست‌های با تصدی

۴۰۹,۴۴۰

پست‌های مدیریتی و سرپرستی

۱۳۳,۳۵۴

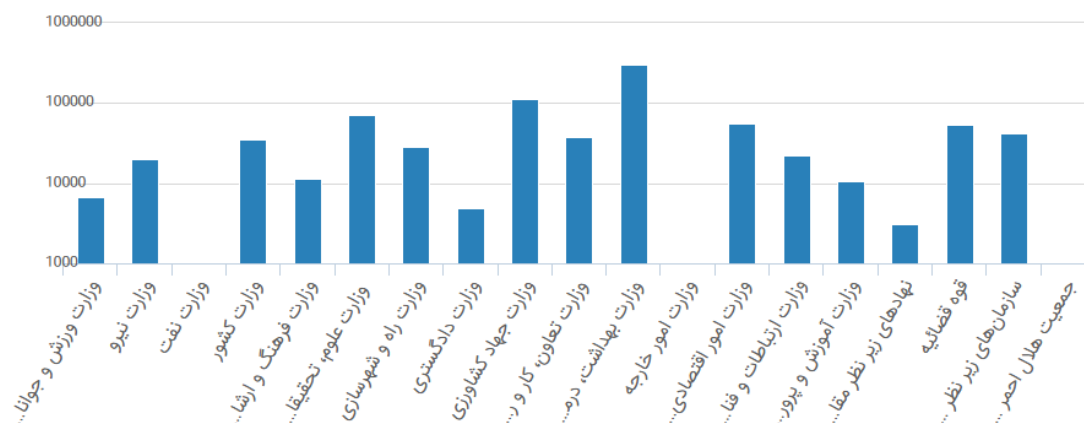
کل پست‌های سازمانی

۸۱۵,۰۴۱

آمار کل کشور به تفکیک استان‌ها



آمار دستگاه‌های اجرایی کشور



داشبورد سازمان

داشبورد استانی

پارکداری مجدد

حذف فیلترها

تمام صفحه



# دانشورداستانی

واحدهای عمومی

۴,۷۸۷

پستهای واحدهای عمومی

۱۱,۸۵۱

پستهای باقتصادی

۱۴,۲۱۴

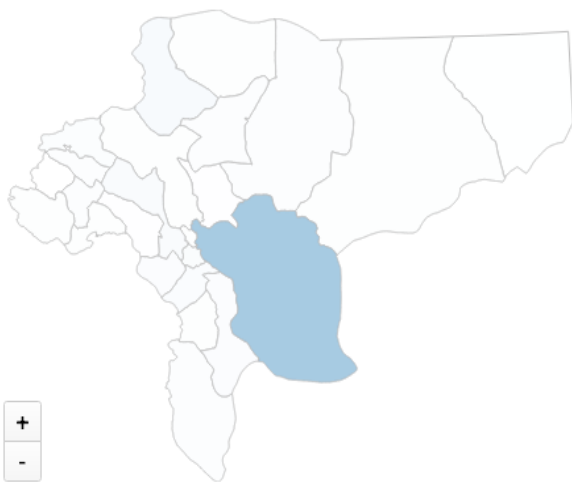
پستهای مدیریتی و سرپرستی

۵,۹۹۸

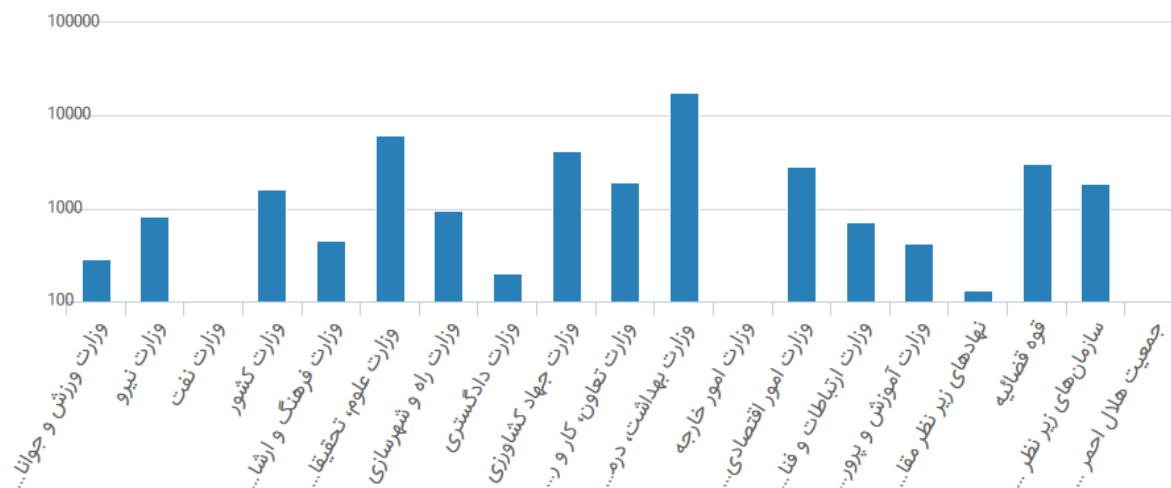
کل پستهای سازمانی

۴۳,۸۷۲

آمار شهرستان‌های استان اصفهان



آمار دستگاه‌های اجرایی استان اصفهان



دانشورداستانی

دانشورداستانی

پارگذاری مجدد

حذف فیلترها

تمام صفحه

اصفهان

استان

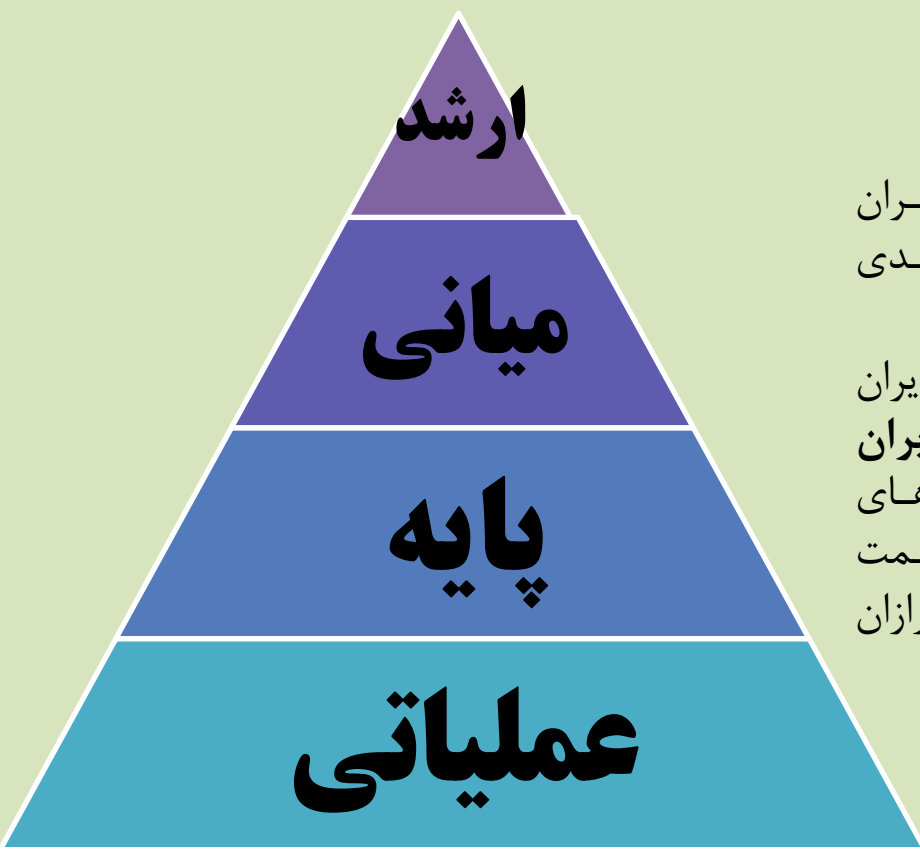
# تکالیف دستگاه‌های اجرایی در محور اول برنامه جامع دوم

به منظور تحقق اهداف، وظایف و تکالیف تعیین شده در محور اول برنامه جامع اصلاح نظام اداری دستگاه‌های اجرایی، مکلف به اجرای موارد زیر شده اند:

- ☐ خرید خدمات به جای تولید خدمات
- ☐ تهیه برنامه واگذاری واحد‌های عملیاتی و خدمات
- ☐ برنامه ریزی و اجرای برنامه های توانمند سازی بخش غیر دولتی
- ☐ بازطراحی مأموریت ها و وظایف دولت در میان واحد های ستادی و اجرایی
- ☐ واگذاری واحد های عملیاتی و خدمات دستگاههای اجرایی به مدیریت محلی
- ☐ کاهش سقف پستهای سازمانی دستگاهها و حذف واحد ها و پست های سازمانی غیر ضرور
- ☐ پیاده سازی کامل سامانه ملی مدیریت ساختار در دستگاه

# کاهش سطوح مدیریت ستادی از قبیل مدیرکل، معاون مدیرکل، رئیس اداره و همتران

## سطوح مدیریت



هر فردی در هر سطحی از سازمان که کارها را از طریق دیگران انجام می دهد، مدیر است و مدیران به طرق مختلف دسته بندی می شوند .

بر اساس "دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه ای" به شماره نامه ۵۷۹۰۹۵ تاریخ ۹۵/۰۴/۰۱، **مدیران حرفه ای** شامل تمامی عناوین سمت های مدیریتی دستگاه های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری، به استثناء سمت های مدیریت سیاسی، موضوع ماده ۷۱ قانون مذکور و همتران آنان می شود که به چهار گروه تقسیم شده اند:

کاهش سطوح مدیریت ستادی از قبیل مدیرکل، معاون مدیرکل، رئیس اداره و همکاران

عنوان اقدام: کاهش سطوح مدیریت ستادی از قبیل مدیرکل، معاون مدیرکل، رییس اداره و همتران									
شاخص اندازه گیری : میزان کاهش تعداد پست مدیریتی		فرمول محاسبه: (تعداد پست مدیریتی پایان سال ۹۹ منهای تعداد پست مدیریتی ابتدای سال ۹۷) تقسیم بر تعداد پست مدیریتی ابتدای سال ۹۷ ضرب در ۱۰۰ درصد سنجش:						واحد	
ردیف	عنوان دستگاه	برنامه سه ساله دوره اول (۹۴ تا ۹۶)			هدف سال ۱۳۹۷	هدف سال ۱۳۹۸	هدف سال ۱۳۹۹	مجموع تعداد کاهش پست مدیریتی طی سه سال ۹۷-۹۹	درصد کاهش پست مدیریتی طی سه سال ۹۷-۹۹
		تعداد پست مدیریتی ابتدای ۹۴	تعداد پست مدیریتی کاهش یافته طی دوره اول	مجموع تعداد پست مدیریتی کاهش	درصد کاهش طی دوره اول	تعداد کل پست مدیریتی ابتدای ۹۷	تعداد کاهش پست مدیریتی طی سال		
۱									
۲									
۳									

# کاهش سقف پست‌های سازمانی دستگاه‌ها و حذف واحدها و پست‌های سازمانی غیر ضرور

## اجرای بند الف ماده ۲۸ قانون برنامه ششم توسعه

الف) کاهش حجم، اندازه و ساختار مجموع دستگاه‌های اجرائی به استثنای مدارس دولتی در طول اجرای قانون برنامه، حداقل به میزان پانزده درصد (۱۵٪) نسبت به وضع موجود (حداقل پنج درصد (۵٪) در پایان سال دوم) از طریق واگذاری واحدهای عملیاتی، خرید خدمات و مشارکت با بخش غیردولتی با اولویت تعاونی‌ها، حذف واحدهای غیر ضرور، کاهش سطوح مدیریت، کاهش پست‌های سازمانی، انحلال و ادغام سازمان‌ها و مؤسسات و واگذاری برخی از وظایف دستگاه‌های اجرائی به شهرداری‌ها و دهیاری‌ها و بنیاد مسکن انقلاب اسلامی با تصویب شورای عالی اداری

**کاهش ۱۵۳۰۰ پست سازمانی از ابتدای سال ۱۳۹۶ تا کنون**

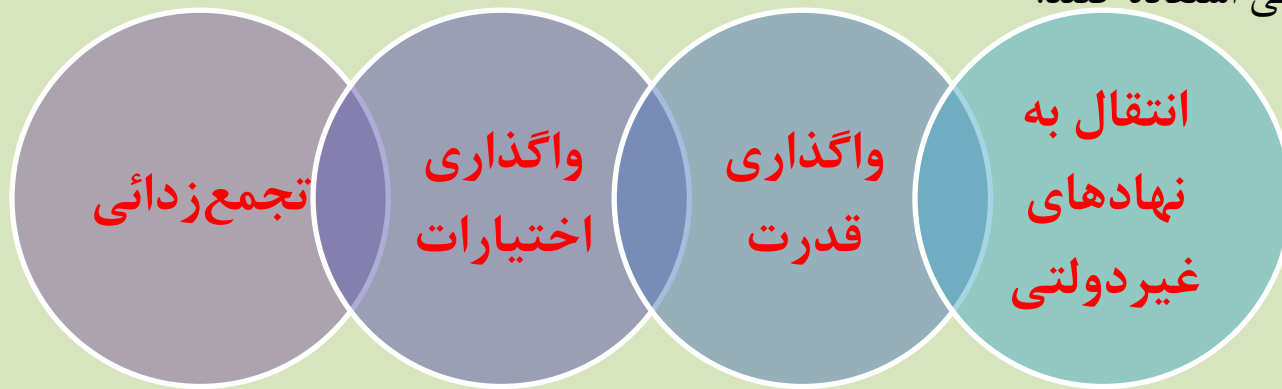
کاهش سقف پست‌های سازمانی دستگاه‌ها و حذف واحد‌ها و پست‌های سازمانی غیرضرور

عنوان اقدام: کاهش سقف پست های سازمانی دستگاه ها و حذف واحدها و پست های سازمانی غیر ضرور								
شاخص اندازه گیری: میزان کاهش تعداد پست های سازمانی		فرمول محاسبه: (تعداد پست پایان سال ۹۹ منهای تعداد پست ابتدای سال ۹۷) تقسیم بر تعداد کل پست ابتدای سال ۹۷ ضرب در ۱۰۰				واحد سنجش: درصد		
ردیف	عنوان دستگاه	برنامه سه ساله دوره اول (۹۴ تا ۹۶)				هدف سال ۱۳۹۷		هدف سال ۱۳۹۸
		تعداد پست سازمانی ابتدای ۹۴	کاهش یافته طی دوره اول	مجموع تعداد پست سازمانی	درصد کاهش طی دوره اول	تعداد کل پست سازمانی ابتدای ۹۷	تعداد کاهش پست سازمانی طی سال	تعداد کاهش پست سازمانی طی سال
۱								
۲								
۳								
	مجموع							

# تمرکززدایی در اداره امور و واگذاری وظایف و اختیارات قابل واگذاری به سطوح استانی و شهرستانی

## تمرکززدایی

تمرکز زدائی عبارت است از انتقال یا واگذاری قدرت و اختیارات برنامه ریزی، تصمیم گیری یا مدیریت از دولت مرکزی یا کارگزاری های وابسته به آن به سازمان های میدانی، واحدهای تابعه دولت، شرکت های عمومی نیمه مستقل، مقامات محلی، مقامات اجرائی یا سازمان های غیردولتی. دولت ها برای انتقال اختیارات جهت برنامه ریزی و اجراء می توانند از چهار نوع تمرکز زدائی استفاده کنند.



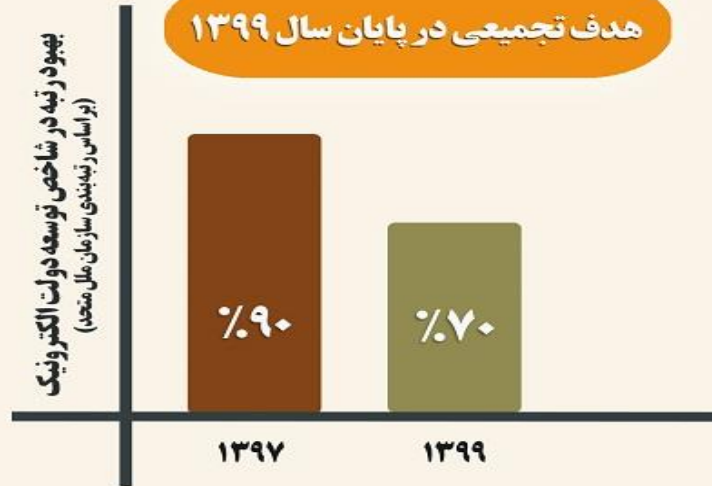


مركز دایي در اداره امور و واگذاری وظایف و اختیارات قابل واگذاری به سطوح استانی و شهرستانی

[illegible]



## اقدامات اساسی



### پیامدها و دستاوردها



- \* ارتقای کیفیت در ارائه خدمات
- \* افزایش سرعت و تسهیل در دسترسی به خدمات
- \* ارتقای سطح رضایت مندی مردم از دولت
- \* جابک سازی و کوچک سازی دولت
- \* مقررات زدایی و بهبود شاخص فضای کسب و کار
- \* کاهش فساد اداری، ارتقای شفافیت و اعتماد عمومی
- \* کاهش هزینه های دولت و مردم

تدوین برنامه اجرایی و تعیین پروژه‌های اولویت‌دار توسعه دولت الکترونیک

شناسه‌دار کردن خدمات دستگاه‌های اجرایی

تهیه و ابلاغ استانداردهای فنی و مدیریتی نظیر:  
\* ارتقای مستمر کیفیت ارائه خدمات الکترونیکی به مردم  
\* جایگاه‌های اینترنتی دستگاه‌های اجرایی  
\* شبکه تعاملات بین دستگاهی (GIF)

\* اعطای جایزه دولت الکترونیک مبتنی بر ارزیابی سطح بلوغ دولت الکترونیک دستگاه‌ها  
\* ارزیابی دستگاه‌ها بر اساس ضوابط و شاخص‌های سنجش میزان توسعه دولت الکترونیک

تهیه برنامه فرهنگ‌سازی و توانمندسازی مردم در استفاده از خدمات الکترونیکی و راهبری اجرای آن

تهیه برنامه فرهنگ‌سازی و توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی در ارائه خدمات الکترونیکی و راهبری اجرای آن

استقرار زیرساخت‌های دولت الکترونیک

ایجاد نظام استانداردپذیری الکترونیکی

## محور دوم: توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری

## سیاست‌های کلی ناظر بر اجرای برنامه – ابلاغی مقام معظم رهبری

❑ توسعه نظام اداری الکترونیک و فراهم آوردن الزامات آن به منظور ارائه مطلوب خدمات عمومی.

❑ خدمات رسانی برتر، نوین و کیفی به منظور ارتقای سطح رضایتمندی و اعتماد مردم.

(سیاست‌های کلی نظام اداری ۱۳۸۹)

کسب جایگاه برتر منطقه در توسعه‌ی دولت الکترونیک در بستر شبکه‌ی ملی اطلاعات ایجاد، تکمیل و توسعه‌ی شبکه ملی اطلاعات و تأمین امنیت آن، تسلط بر دروازه‌های ورودی و خروجی فضای مجازی و پالایش هوشمند آن و ساماندهی، احراز هویت و تحول در شاخص ترافیکی شبکه به‌طوری که ۵۰ درصد آن داخلی باشد.

(سیاست‌های کلی برنامه‌ی ششم توسعه، ۱۳۹۴)



## هدف کمی برنامه

هدف تجمیعی در پایان سال ۱۳۹۹  
بهبود رتبه در شاخص توسعه دولت الکترونیک به  
رتبه ای کمتر از ۷۰ (بر اساس رتبه بندی سازمان ملل)

سال برنامه	اندازه کمی هدف
سال ۱۳۹۷	حداکثر رتبه ۹۰
سال ۱۳۹۹	حداکثر رتبه ۷۰



# اقدامات اساسی محور دولت الکترونیک برنامه جامع اصلاح نظام اداری

# اقدامات اساسی مورد نیاز به منظور تحقق برنامه توسعه دولت الکترونیک

۱	• الکترونیکی کردن خدمات دولتی (اطلاع رسانی، درخواست خدمت، رایانه خدمت)
۲	• استفاده از دفاتر خدمات پیشخوان در ارائه خدمات
۳	• بهبود فرایندهای ارائه خدمات
۴	• الکترونیکی کردن و پاسخگویی به استعلامات سایر دستگاه های اجرایی از طریق GSB بصورت رایگان
۵	• حذف، اصلاح و تجمیع مجوزهای صادره توسط دستگاه های اجرایی برای اشخاص حقیقی و حقوقی
۶	• برنامه ریزی و حرکت به سمت استقرار یکپارچه دولت همراه
۷	• تدوین برنامه اجرایی دستگاه در زمینه دولت الکترونیک و تعیین پروژه های اولویت دار توسعه دولت الکترونیک
۸	• تهیه برنامه فرهنگ سازی و توانمندسازی کارکنان دستگاه های اجرایی در ارائه خدمات الکترونیکی و راهبری اجرای آن
۹	• توسعه و استانداردسازی پورتال های ستاد و واحدهای استانی دستگاه اجرایی
۱۰	• ساماندهی ساختمان ها، فضاهای اداری و تجهیزات متناسب با توسعه دولت الکترونیک
۱۱	• استقرار میز خدمت الکترونیکی

# تعاریف مرتبط با دولت هوشمند

اصطلاح	تعریف	ارائه دهنده
	دولت هوشمند دولتی است که با داشتن مدیریت و رهبری هوشمند توسط زیرساخت ها و فناوری هوشمند، تعاملات بین <b>دولت با دولت</b> و <b>دولت با مردم و بخش کسب و کار</b> را به گونه ای هوشمند شکل می دهد که در یک محیط هوشمند و ایمن در بستری امن، خدمات بصورت پایدار با کیفیت مطلوب به خدمت گیرندگان ارائه شود (تقوا و همکاران، ۱۳۹۷).	۲۰
	تسهیل برای اقتصاد محلی از طریق سیاست گذاری برای ایجاد کسب و کار جدید.	دیل گارسیا و الداما، ۲۰۱۱
	حکمرانی بهتر با مدیریت طرح های شهر هوشمند.	الودحی، ۲۰۱۲
	شهر هوشمند حوزه ای از عمل دولت هوشمند است.	نام و پارودو، ۲۰۱۴
	دولت هوشمند منبع ارائه خدمات عمومی هوشمند از مدیریت شهری و مشارکت عمومی است.	گیل گارسیا و همکاران، ۲۰۱۵
	شهر هوشمند حوزه ای از توسعه دولت هوشمند است.	آنتوپولوس و ردیک، ۲۰۱۵
دولت هوشمند و شهر هوشمند	سروکار داشتن دولت هوشمند با دولت هوشمند شهری به شکلی که سیاست ها با بهره گیری از ICT و نهادها و فعالسازی و همکاری با ذینفعان را مدیریت و پیاده سازی می کند.	شول و شول، ۲۰۱۴

# اقدامات اساسی مورد نیاز به منظور تحقق برنامه توسعه دولت الکترونیک

• کاهش مراجعه دستگاه‌های اجرایی به واحدهای تولیدی، ماده ۷ قانون بهبود مستمر محیط کسب و کار	۱۳
• بهبود فضای کسب و کار و اصلاح و الکترونیکی نمودن فرایندهای مرتبط با موضوع کسب و کار و الزامات آن	۱۴
• ایجاد نظام استنادپذیری الکترونیکی	۱۵
• استانداردسازی نحوه جمع آوری و نمایش داده‌های دستگاه‌ها بر روی نقشه‌های ژئوکد شده بومی مبنی بر استاندارد (GNAF)	۱۶
• فراگیری پرداخت الکترونیکی به حساب‌های دولتی	۱۷
• توسعه استقرار پنجره واحد	۱۸



## برنامه سوم: «خدمات عمومی در فضای رقابتی»

### اهداف

تمام شده  
عملیاتی بر اساس قیمت  
اداره تا ۵۰٪ واحدهای



ارتقای ۳۰٪ خدمات دولتی



کاهش ۲۰٪ هزینه‌ها



### اقدامات اساسی

تهیه و ابلاغ دستورالعمل و راهنمای استانداردسازی خدمات و آموزش آن

تغییر رویکرد بودجه ریزی به نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد

تدوین نحوه اداره واحدهای عملیاتی

تدوین روش و سنجش کیفیت خدمات دولتی

نظارت و ارزیابی ارائه خدمات بر اساس شاخص های کیفیت، قیمت و سرعت

### پیامدها و دستاوردها

- ✓ کاهش هزینه های تمام شده خدمات دولتی
- ✓ افزایش میزان بهره وری در تولید و ارائه خدمات دولتی
- ✓ ارتقای کیفیت خدمات و افزایش سطح رضایت مندی مردم
- ✓ افزایش میزان پاسخگویی مدیران دولتی در ارائه خدمات به مردم
- ✓ افزایش اعتماد عمومی مردم به دستگاه های اجرایی



۶۰٪

انطباق مدیران فعلی حرفه ای با شایستگی های عمومی مدیریت

۳۰٪

افزایش تعداد زنان در پست های ارشد، میانی و پایه مدیریتی



۱۲٪

کاهش مجموع کارکنان دستگاه های اجرایی



۸ سال

کاهش شاخص متوسط سن مدیران



## برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی»

### اقدامات اساسی

✓ بهینه سازی و ارتقای نظام جامع آماری کارکنان دولت در بستر فناوری اطلاعات

✓ استقرار نظام ارائه آمار بر خط نیروی انسانی

✓ استقرار سامانه ثبت حقوق و مزایا

✓ برقراری عدالت در نظام پرداخت و متناسب سازی دریافتی بازنشستگان و مستمری بگیران با شاغلین

✓ اصلاح نظام پرداخت حقوق و مزایا به گونه ای که اختلاف بین حقوق و مزایای میان کارکنان در مشاغل مشابه و شرایط مشابه از ۲۰ درصد تجاوز نکند.

✓ اصلاح ضوابط و مقررات گزینش مطابق با بند (۳) سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری

✓ به روز رسانی نظام آموزش کارمندان و مدیران مبتنی بر شایستگی ها و ارتقای اثربخشی آموزش ها

✓ استقرار مدل شایستگی مدیران حرفه ای در نظام اداری

✓ برنامه ریزی و اجرای تعدیل نیروی انسانی دستگاه های اجرایی به منظور تحقق هدف

### پیامدها و دستاوردها



◀ ارتقای کیفیت مدیریت دستگاه های اجرایی

◀ بهبود کیفیت عملکرد و ارتقای بهره وری نیروی انسانی در بخش دولتی

◀ تربیت مدیران کارآ و توانمند برای آینده و توسعه مشارکت زنان و جوانان در مدیریت

◀ متناسب سازی حجم نیروی انسانی دولت و افزایش چابکی دستگاه های اجرایی

◀ تسهیل جذب و نگهداشت نیروهای متخصص در ستاد دولت

◀ ارتقای همدلی و همراهی کارمندان با برنامه های دولت

◀ کاهش هزینه های جاری

## مدیریت سرمایه انسانی

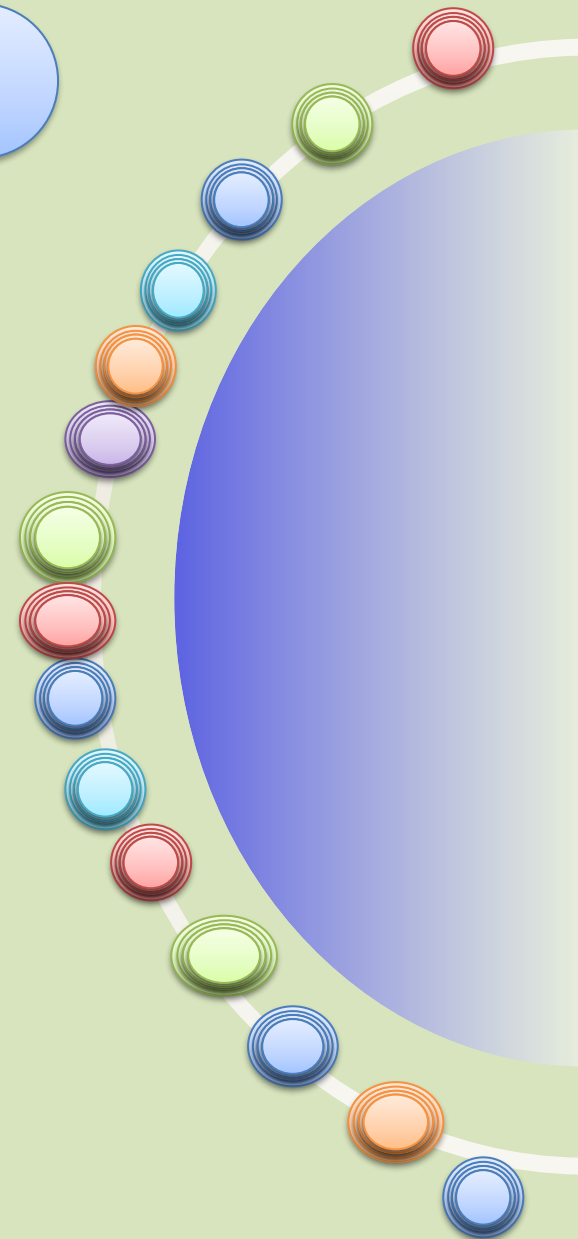
### امور مدیریت مشاغل و نظام های پرداخت

انتصاب بانوان در پستهای مدیریتی

کاهش ۸ سال در شاخص متوسط سن مدیران

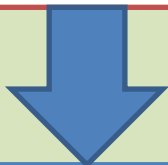
استقرار سامانه حقوق و دستمزد

شاخص های ارزیابی



## انتصاب بانوان در پستهای مدیریتی

مستندات قانونی : تبصره ۲ بند ۲ تصویب نامه شماره ۱۳۵۱۸۲۴ مورخ ۱۳۹۶/۰۵/۳۰ شورای عالی اداری



تا پایان برنامه ششم توسعه نسبت مدیران زن در پستهای مدیریتی به ۳۰٪ افزایش یابد. سهم هر یک از دستگاههای اجرایی برای انتصاب مدیران زن با در نظر گرفتن شرایط و ویژگیهای هر دستگاه، توسط سازمان اداری و استخدامی کشور و با هماهنگی دستگاه اجرایی ذی ربط تعیین و ابلاغ خواهد شد.

## کاهش ۸ سال در شاخص متوسط سن مدیران

(۱) مستندات قانونی: تبصره ۱ بند ۲ تصویب نامه شماره ۱۳۵۱۸۲۴ مورخ ۱۳۹۶/۰۵/۳۰ شورای عالی اداری



به منظور بهره‌گیری از ظرفیت زنان و جوانان توانمند کشور برای تصدی پست‌های مدیریتی، دستگاه‌های اجرایی مکلفند در انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای (موضوع جدول شماره ۱ تصویب‌نامه) به نحوی برنامه‌ریزی نمایند که تا پایان برنامه ششم توسعه، متوسط سابقه خدمت مدیران نسبت به وضع موجود، **۸ سال کاهش** پیدا کند.

## استقرار سامانه حقوق و دستمزد

مستندات قانونی: ماده ۲۹ قانون برنامه ششم توسعه کشور



دولت **مكلف است** طی سال اول اجرای قانون برنامه نسبت به راهاندازی سامانه ثبت حقوق و مزایا اقدام کند و امکان تجمیع کلیه پرداختها به مقامات، رؤسا، مدیران کلیه دستگاههای اجرائی شامل قوای سه‌گانه جمهوری اسلامی ایران اعم از وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات و دانشگاهها، شرکتهای دولتی، مؤسسات انتفاعی وابسته به دولت، بانکها و مؤسسات اعتباری دولتی، شرکتهای بیمه دولتی، مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی (در مواردی که آن بنیادها و نهادها از بودجه کل کشور استفاده می‌نمایند)، مؤسسات عمومی، بنیادها و نهادهای انقلاب اسلامی، مجلس شورای اسلامی، شورای نگهبان قانون اساسی، بنیادها و مؤسساتی که زیر نظر ولی فقیه اداره می‌شوند و همچنین دستگاهها و واحدهایی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر یا تصریح نام است اعم از اینکه قانون خاص خود را داشته و یا از قوانین و مقررات عام تبعیت نمایند نظیر وزارت جهاد کشاورزی، شرکت ملی نفت ایران، شرکت ملی گاز ایران، شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، سازمان بنادر و کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران، سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران، سازمان صدا و سیما، جمهوری اسلامی ایران و شرکتهای تابعه آنها، ستاد اجرائی و قرارگاههای سازندگی و اشخاص حقوقی وابسته به آنها را فراهم نماید، به نحوی که میزان ناخالص پرداختی به هر یک از افراد فوق مشخص شود و امکان دسترسی برای نهادهای نظارتی و عموم مردم فراهم شود



برنامه پنجم: «بهبود در نظام‌ها و فناوری‌های مدیریتی»

اقدامات اساسی



تدوین نظام نوین مدیریتی برای اداره  
بفش آموزش عالی

تصویب قانون مدیریت شهری با  
هدف توسعه فعالیت مدیریت محلی

تدوین نظام بازنشتی و  
مدیریت صندوق‌ها

اصلاح قوانین اختصاصی دستگاه‌ها

تدوین نظام نوین مدیریت بفش  
دولتی متناسب با اسناد فرادست در  
اداره امور کشور

طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش و  
جمع‌بندی تجارب در دستگاه‌های دولتی

طراحی نظام تصمیم‌گیری و تنظیم روابط  
قوا در کشور متناسب با نقش‌ها

تدوین نظام نوین مدیریتی برای اداره  
بفش آموزش و پرورش

بازطراحی و اصلاح نظام تصمیم‌گیری دولت

تدوین نظام نوین مدیریتی برای اداره  
بفش بهداشت، درمان و آموزش

انجام مطالعات جامع و تدوین مدل  
تمرکززدایی در اداره امور کشور

تدوین نظام نوین مدیریتی برای اداره  
بفش رفاه و تأمین اجتماعی

طراحی مدل برنامه‌ریزی در کشور و  
تدوین نظام یکپارچه برنامه‌ریزی بلند  
مدت، میان مدت و کوتاه مدت

تدوین نظام نوین مدیریتی امور جوانان

اهداف کمی



پیامدها و دستاوردها



- ▶ بهبود نظام‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری
- ▶ ارتقای کارآمدی و اثربفشی دولت
- ▶ بهبود شفافیت حکمروایی در چارچوب قوانین و ارزش‌های جمهوری اسلامی ایران
- ▶ ایجاد زیرساخت‌های بهبود ارائه خدمات به مردم
- ▶ ایجاد زمینه ارتقای رفاه نسبی آحاد جامعه
- ▶ افزایش و ارتقای مشارکت تمامی فعالان توسعه کشور در نظام اداری

## برنامه ششم: «توسعه فرهنگ سازمانی»

### اقدامات اساسی

ترسیم فرهنگ سازمانی مطلوب بخش دولتی مبتنی بر سیاست های کلی نظام اداری

سنجش وضع موجود فرهنگ سازمانی در سطح دولت

تدوین برنامه اجرایی ارتقای فرهنگ سازمانی در دو سطح: دولت و دستگاه های اجرایی

طراحی و اجرای «جایزه ملی فرهنگ سازمانی»

### اهداف کمی

ارتقای هر یک از مولفه های اصلی فرهنگ سازمانی بخش دولتی مبتنی بر سیاست های کلی نظام اداری سالانه به میزان ۱۰ درصد نسبت به وضع موجود

### پیامدها و دستاوردها

- ارتقای کارآیی و اثربخشی سازمان های دولتی
- بهبود تعامل کارکنان با مردم و ارتقای سطح رضایتمندی مردم از عملکرد سازمان های دولتی
- ایجاد رضایت شغلی و ارتقای سطح فرهنگ سازمانی در دستگاه های اجرایی
- هویت بخشی به کارمندان بخش دولتی متناسب با فرهنگ سازمانی
- ارتقای وجدان کاری مدیران و کارکنان و بهبود نظم و انضباط اداری و مالی در دستگاه های اجرایی
- تقویت کنترل های داخلی در جهت اهداف سازمانی



تسین برنامه نظارت و ارزیابی و توسعه فرهنگ سازمانی

# فرهنگ سازمانی در برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (1397-1399)

برنامه ششم

توسعه فرهنگ  
سازمانی

# جایگاه فرهنگ سازمانی در برخی سیاست ها و قوانین

بندهای  
1 و 20 و 21 و 26

• سیاست های کلی نظام اداری

مواد 25 تا 28 و 90

• قانون م.خ.ک

ماده 92

• قانون برنامه ششم توسعه

# اقدامات اساسی برنامه توسعه فرهنگ سازمانی

**هدف کمی: ارتقای هریک از مولفه های فرهنگ سازمانی، سالانه به میزان ۱۰ درصد نسبت به وضع موجود**

**۱- آسیب شناسی وضع موجود فرهنگ سازمانی در دستگاه اجرایی در دو سطح عمومی و**

**اختصاصی با در نظر گرفتن سیاست های کلی نظام اداری**

**۲- برنامه ریزی برای اصلاح و تأمین زیرساخت های مربوط به رفع چالش ها و ترویج**

**فرهنگ مطلوب در دستگاه های اجرایی**

**۳- تدوین برنامه اجرایی ارتقای فرهنگ سازمانی در سطح دستگاه های اجرایی**

# اجرای برنامه توسعه فرهنگ سازمانی در سال ۱۳۹۷

## در قالب مثال

- ۱- تدوین سازوکار لازم در عملیاتی نمودن متغیرهای رفتاری و سازمانی فرهنگی مندرج در جداول پیوست شماره ۱ و ۲ در دستگاه‌های اجرایی (موضوع ماده ۲ تصویب‌نامه شماره ۳۰۲۵۵۰ (۴ امتیاز)

ردیف	متغیر	سازوکار پیشنهادی	تشریح سازوکار
۱	اخلاق بیرونی (توجه به سرمایه انسانی و اجتماعی)	جانشین‌پروری و استعدادیابی مدیران	تدوین برنامه مسیر شغلی در ارتقای کارمندان متناسب با قابلیت بالقوه‌ای که هریک از آن‌ها در وظایف امور خود دارند.

# اجرای برنامه توسعه فرهنگ سازمانی در سال ۱۳۹۷

## در قالب مثال

۲- ارایه پیشنهاد معیارهای عمومی در مرحله مصاحبه از فرایند جذب نیروی انسانی مطابق با فصل سوم سیاست- های کلی نظام اداری، و ماده ۹۰ قانون مدیریت خدمات کشوری (موضوع بند ۱ ماده ۳ تصویب نامه ۳۰۲۵۵). (۳ امتیاز)

ردیف	معیار	تشریح چگونگی بکارگیری مصاحبه در جذب نیروی انسانی
۱	اخلاق بیرونی	طرح های پژوهشی که فرد مصاحبه شونده به مرحله اجرا در آورده است.

# اجرای برنامه توسعه فرهنگ سازمانی در سال ۱۳۹۷

## در قالب مثال

۳- ارایه پیشنهاد عناوین معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی (موضوع بند ۳ ماده ۳ تصویب نامه ۳۰۲۵۵). (۳ امتیاز)

ردیف	معیار	تشریح معیار
۱	تعلق سازمانی	نظر مثبت کارمندان در خصوص انجام هرگونه خدمتی در سازمان ( مثلاً آیا فرد حاضر است در جهت تکمیل وظایف خود تا دیروقت سازمان بماند؟) یا چه میزان کارمند، سازمان را همانند خانواده خود می داند تا از این رو طیف وسیعی از فعالیت ها را انجام دهد ( از انجام کارهای عادی روزمره تا مشارکت در تصمیم گیری های استراتژیک سازمان).

# اجرای برنامه توسعه فرهنگ سازمانی در سال ۱۳۹۷

## در قالب مثال

۴- پیشنهاد سازوکارهای تشویقی و تنبیهی در خصوص معیارهای عمومی فرهنگی (موضوع بند ۱ ماده ۴ تصویب نامه ۳۰۲۵۵). (۳ امتیاز)

ردیف	عنوان سازوکار	تشریح سازوکار
۱	ارتقای رتبه	در سازوکار ارزیابی کارمندان در خصوص موفقیت در معیارهای فرهنگی امکان ارتقای رتبه شغلی فرد وجود داشته باشد.



# اجرای برنامه توسعه فرهنگ سازمانی در سال ۱۳۹۷

## در قالب مثال

۵- ارایه مشکلات مربوط به نهادینه سازی معیارهای عمومی فرهنگ سازمانی مندرج در پیوست شماره ۱ و ۲ و پیشنهادهای اجرایی در رفع آنها (موضوع تبصره بند ۱ ماده ۴ تصویب نامه ۳۰۲۵۵). (۳ امتیاز)

ردیف	معیار	مشکل نهادینه- سازی معیار	پیشنهاد در خصوص رفع مشکل
۱	وجدان کاری	دشوار بودن اندازه گیری	تمرکز بیشتر بر آثار معیار تا خود معیار. مثلاً یکی از آثار وجود وجدان کاری انجام وظایف محوله با کیفیت بالاست.

# اجرای برنامه توسعه فرهنگ سازمانی در سال ۱۳۹۷

## در قالب مثال

۶- ارایه استانداردهای فعالیتهای اداری و پشتیبانی در جهت ایجاد و تقویت انضباط اداری و مالی (موضوع بند ۲ ماده ۵ تصویب نامه ۳۰۲۵۵). (۳ امتیاز)

ردیف	استاندارد	تشریح استاندارد	واحد اداری و پشتیبانی متناسب با استاندارد
۱	لباس محل کار	پوشش لباسی شبیه هم در سازمان های دولتی ( مثلا پیراهن آستین بلند، شلوار پارچه ای و...)	

# اجرای برنامه توسعه فرهنگ سازمانی در سال ۱۳۹۷ در قالب مثال

۷- تدوین دستورالعمل‌های اجرایی به منظور نهادینه سازی نظم و انضباط اداری و مالی و تصویب در شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاه (موضوع ماده ۶ تصویب‌نامه ۳۰۲۵۵). (۳ امتیاز)

# اجرای برنامه توسعه فرهنگ سازمانی در سال ۱۳۹۷

## در قالب مثال

۸- ارایه پیشنهاد در دستورالعمل نحوه و فرایند تشویق و تنبیه کارکنان متناسب با نتایج اجرایی نهادینه سازی عوامل ظاهری و نمادهای فرهنگ سازمانی (موضوع تبصره ماده ۷ تصویب نامه ۳۰۲۵۵). (۳ امتیاز)

ردیف	عنوان فرایند	تشریح
۱	تنزل یا ارتقای رتبه	در صورت رعایت یا عدم رعایت متغیرهای فرهنگی در فرم ارزیابی کارکنان امکان ارتقای رتبه یا طبقه و همچنین تنزل آن ها وجود داشته باشد.

# نظارت و ارزیابی در برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (1397-1399)



برنامه دهم

The diagram consists of two large, stylized arrows pointing towards each other. The left arrow is dark orange and contains the text 'برنامه دهم' (10th Program). The right arrow is a lighter shade of orange and contains the text 'نظارت و ارزیابی' (Monitoring and Evaluation). The arrows are set against a light green background.

نظارت و ارزیابی

# جایگاه مدیریت عملکرد در برخی سیاستها و قوانین

بند ۲۵

• سیاست های کلی نظام اداری

بندهای مرتبط با نظام اداری

• سایر سیاست های کلی

مواد ۸۱، ۸۲ و ۸۳

قانون مدیریت خدمات کشوری

برنامه دهم

• برنامه جامع اصلاح نظام اداری

## سطوح مدیریت عملکرد در قانون مدیریت خدمات کشوری

ردیف	ماده قانون مدیریت خدمات کشوری	سطح مدیریت و ارزیابی عملکرد
۱	ماده ۸۳	سطح کشور و مقایسه بین المللی
۲	ماده ۸۱ و ۸۲	سطح سازمان، مدیریت و کارکنان

# برنامه دهم نقشه راه اصلاح نظام اداری

هدف: افزایش میزان تحقق اهداف و اجرای قوانین و مقررات به بالای ۶۵ درصد

اقدامات اساسی برنامه نظارت و ارزیابی :

- ارزیابی استراتژیک دستگاه و تعیین جایگاه و میزان پیشرفت کشور در شاخص‌های بین المللی دستگاه در مقایسه با کشورهای منطقه و جهان
- اجرای نظام یکپارچه نظارت و ارزیابی
- تحلیل علل موفقیت و عدم موفقیت دستگاه متناسب با نتایج حاصل از نظارت و ارزیابی عملکرد آن‌ها



# گزارش ارزیابی استراتژیک کشور مبتنی بر ماده 83 ق.م.خ.ک (نقش دستگاه های اجرایی کشور)

## ۱- تعیین شاخص های بین المللی ناظر بر مأموریت های دستگاه اجرایی

جدول شماره ۱- شناسنامه شاخص های بین المللی تعیین شده

ردیف	عنوان فارسی شاخص	عنوان لاتین شاخص	مرجع بین المللی شاخص با ذکر آدرس پایگاه اینترنتی	آدرس لینک اطلاعات شاخص در پایگاه اینترنتی	تعریف عملیاتی از شاخص	نحوه محاسبه شاخص	واحد سنجش	بازه عددی مورد سنجش

گزارش ارزیابی استراتژیک کشور مبتنی بر ماده 83 ق.م.خ.ک (نقش دستگاه های اجرایی کشور)

۲- محاسبه عملکرد شاخص در کشور و مقایسه تطبیقی آن با کشورهای منطقه (کشورهای ذکر شده در سند چشم انداز ۲۰ ساله) و جهان.

جدول ۲- مقایسه عملکرد شاخص با عملکرد منطقه و جهان

ردیف	عنوان شاخص	واحد سنجش	عملکرد کشور	متوسط عملکرد منطقه	متوسط عملکرد جهان	آخرین سال میلا دی گزارش	رتبه در منطقه	رتبه در جهان
							....از	..... از
							....کشور	.....کشور

گزارش ارزیابی استراتژیک کشور مبتنی بر ماده 83 ق.م.خ.ک (نقش دستگاه های اجرایی کشور)

### ۳- سهم و تأثیری که دستگاه در تحقق شاخص مربوطه دارد.

جدول ۳- ابعادی که دستگاه در تحقق مطلوب شاخص مورد بررسی شماره ۱ نقش دارد

ردیف	عنوان	تشریح
۱		
۲		
⋮		
n		

## گزارش ارزیابی استراتژیک کشور مبتنی بر ماده 83 ق.م.خ.ک (نقش دستگاه های اجرایی کشور)

۴- آسیب شناسی وضعیت ایران در شاخص های گزارش شده (عوامل کلیدی تأثیرگذار در کشور که منجر به تضعیف شاخص مورد استفاده می شوند لیست شوند).

جدول ۱-۴- عوامل کلیدی تأثیرگذار در کشور که منجر به تضعیف شاخص ۱ می شوند

ردیف	عنوان عامل	تشریح عامل
۱		
۲		
⋮		
m		

گزارش ارزیابی استراتژیک کشور مبتنی بر ماده 83 ق.م.خ.ک (نقش دستگاه های اجرایی کشور)

## ۵- آرایه استراتژی های تدوین شده به منظور رفع موانع بهبود عملکرد شاخص

جدول ۵- جدول استراتژی های پیشنهادی در رفع عوامل تأثیرگذار در تحقق شاخص های بین المللی

ردیف	عنوان عامل تأثیرگذار	استراتژی پیشنهادی در جهت رفع عامل
۱		
۲		
⋮		
n		

## گزارش ارزیابی استراتژیک کشور مبتنی بر ماده 83 ق.م.خ.ک (نقش دستگاه های اجرایی کشور)

### ۶- تبدیل استراتژی های بهبود به شاخص های ارزیابی عملکرد

جدول ۶- شاخص های تدوین شده متناسب با استراتژی های پیشنهادی

ردیف	عنوان استراتژی	عنوان شاخص	استاندارد
۱			
۲			
⋮			
m			

نظام مدیریت عملکرد دستگاه های اجرایی

۱۸ فروردین ۱۳۹۸ ۱۷:۴۰:۴۶

تفاهم نامه برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹) دستگاه های اجرایی کشور (منضم به برش استانی)

تفاهم نامه برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹) دستگاه های اجرایی کشور  
(منضم به برش استانی) از لینک زیر قابل دریافت می باشد.

📄 سازمان برنامه و بودجه کشور.zip

📄 سازمان ملی استاندارد ایران.zip

📄 وزارت کشور.zip

📄 سازمان زندان ها و اقدامات تأمینی و تربیتی کشور.zip

📄 سازمان پزشکی قانونی کشور.zip

📄 سازمان تبلیغات اسلامی.zip

📄 وزارت ورزش و جوانان.zip

📄 بنیاد شهید و امور ایثارگران.zip

📄 وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.zip

📄 معاونت علمی و فناوری رییس جمهور.zip

📄 سازمان انرژی اتمی کشور.zip

📄 وزارت علوم تحقیقات و فناوری.zip

📄 سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری.zip



انتشار مستندات

ارزیابی عملکرد سال ۱۳۹۷

ارتباط مستقیم با معاون رئیس جمهور و رئیس سازمان

حوزه ریاست سازمان

معاونت توسعه اداری

معاونت سرمایه ی انسانی

معاونت حقوقی، مجلس و نظارت

معاونت توسعه منابع و پشتیبانی

📄 سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری.zip

📄 وزارت آموزش و پرورش.zip

📄 وزارت دادگستری.zip

📄 وزارت نیرو.zip

📄 وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی.zip

📄 وزارت ارتباطات.zip

📄 وزارت امور خارجه.pdf

📄 سازمان اداری و استخدامی کشور.pdf

📄 وزارت علوم تحقیقات و فناوری.pdf

📄 وزارت نفت.pdf

📄 معاونت علمی و فناوری.pdf

📄 وزارت راه و شهرسازی.zip

📄 وزارت صنعت معدن و تجارت.zip

📄 سازمان حفاظت محیط زیست.zip

📄 وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی.zip

📄 وزارت جهاد کشاورزی.zip

📄 وزارت امور اقتصادی و دارایی.zip



به خدا گفت:

خداوند عزیزترین بندگان چه کسانی هستند؟  
خداوند فرمود: آنان که می‌توانند تلافی کنند، اما...

به خاطر من می‌بخشند!



پایان

با آرزوی موفقیت

و تشکر از حسن نظر شما

