



ریاست جمهوری
سازمان اداری و استحضاری کشور

برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

مبتهی بر سیاست‌های کلی نظام اداری و قانون برنامه هفتم پیشرفت

همراه با دستورالعمل اجرایی





ریاست جمهوری
سازمان اداری و استخراي کشور



برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام اداری و قانون برنامه هفتم پیشرفت

(مصوب جلسه ۱۹۲ شورای عالی اداری مورخ ۱۴۰۳/۱۰/۰۵)

همراه با دستورالعمل اجرایی



عنوان قراردادی	: ایران، قوانین و احکام Iran. Laws, etc
عنوان و نام پدیدآور	: برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم؛ مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام اداری و قانون برنامه هفتم پیشرفت... / زیر نظر علاءالدین رفیع‌زاده؛ تهیه‌شده در امور برنامه‌ریزی و نوآوری اداری؛
مشخصات نشر	: تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری	: ۹۸ ص.: جدول.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۴۹۴۲-۱۷-۳
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
موضوع	: برنامه هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، ۱۴۰۲ - ۱۴۰۶
موضوع	: اصلاح نظام اداری -- ایران -- سیاست دولت / Civil service reform -- Government policy -- Iran سازمان‌های دولتی -- ایران Administrative agencies -- Iran
شناسه افزوده	: رفیع‌زاده، علاءالدین، ۱۳۵۴ -
شناسه افزوده	: سازمان امور اداری و استخدامی کشور
شناسه افزوده	: State Organization for Administrative and Employment Affairs
شناسه افزوده	: سازمان امور اداری و استخدامی کشور. امور برنامه‌ریزی و نوآوری اداری
رده بندی کنگره	: KMH۳۱۹۷
رده بندی دیویی	: ۳۴۳/۵۵۰۳۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۹۸۱۶۱۰
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیپا



انتشارات سازمان اداری و استخدامی کشور

برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام اداری و قانون برنامه هفتم پیشرفت

همراه با دستورالعمل اجرایی

زیر نظر: دکتر علاءالدین رفیع‌زاده ● تهیه شده در: امور برنامه‌ریزی و نوآوری اداری

طراحی جلد و صفحه‌آرایی: معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی (دیرخانه انتشارات)

ناشر: انتشارات سازمان اداری و استخدامی کشور

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

تمامی حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به سازمان اداری و استخدامی کشور می‌باشد.

این اثر تحت پوشش قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان ایران قرار دارد.

تهران، خیابان شهید مطهری، خیابان جهانتاب، سازمان اداری و استخدامی کشور

تلفن تماس: ۰۲۱-۸۵۳۵۲۹۰۴ ● nashr@arogov.ir ● www.aro.gov.ir

●●● دیباچه

نظام اداری ایران به رغم همه تلاش‌های انجام‌شده در سه دهه اخیر همچنان با مشکلات متعددی روبه‌رو است. مشکلاتی که بخشی از آنها ریشه در سنت اداری صدساله کشور داشته و اکنون به یک بیماری مزمن تبدیل شده و بخش دیگر نتیجه تحولاتی است که در سال‌های اخیر با تحولات فرهنگی و رشد سریع و غیرمنتظره و شتابان فناوری در ابعاد مختلف جامعه اتفاق افتاده است.

آنچه از بیان و تاکید مقام معظم رهبری، ریاست محترم جمهور و نگاه اندیشمندان و صاحب‌نظران عرصه مدیریت و اداره کشور بر می‌آید، آن است که حل این مسائل فراگیر و مزمن شده، با یک حرکت عادی و شیوه‌های رایج و روزانه اداری و مدیریتی ممکن نیست و به یک حرکت تحولی و جهادی نیاز دارد. به عبارت دیگر نظام اداره با روش‌ها و فرایندهای جاری خود (که همین روش‌ها موجب بروز بسیاری از مشکلات کنونی شده است) نمی‌تواند گام موثری در مسیر حل این چالش‌ها بردارد. بنابراین به نظر می‌رسد برای حل این چالش‌ها باید چاره‌ای دگر اندیشید و طرحی دگر درانداخت.

هزینه‌های بالای نظام اداری در وضعیت کنونی از یک طرف و افزایش نیازها و انتظارات مردم و شهروندان از مسئولان و مدیران از طرف دیگر، لزوم توجه به اصلاح هوشمندانه نظام اداری و کاهش هزینه‌های مربوطه و استفاده بهینه از منابع در اختیار از این طریق را ضرورت می‌بخشد. در سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دولتی و خدماتی، درست استفاده نکردن از منابع و امکانات در اختیار، عمدتاً مربوط به ناکارآمدی‌هایی است که در حوزه‌های مختلف اداری و مدیریتی از قبیل ساختارهای سازمانی، فرایندهای اداری و مدیریتی، کیفیت نیروی انسانی، آموزش‌های کاربردی و عملیاتی، نظارت دقیق و ... وجود دارد؛ بنابراین به نظر می‌رسد شرایط حاکم بر وضعیت فعلی کشور که ناشی از جنگ اقتصادی و شرایط بین‌المللی است، بیش از پیش ایجاب می‌کند که مدیران اجرایی کشور عزم جدی برای اصلاح و بهبود وضعیت نظام اداری داشته باشند.

با شروع فعالیت دولت چهاردهم، موضوع اصلاح نظام اداری و ارائه خدمات به مردم در زمره یکی از شعارها و وعده‌های اصلی رئیس‌جمهور و مطالبات اساسی ایشان از سازمان اداری و استخدامی کشور و البته مجموعه دستگاه‌های اجرایی قرار گرفت. افزون بر آنکه این مطالبه به حق نزد جمهور مردم نیز وجود دارد و مردم عموماً از کیفیت خدمات ارائه شده و فرهنگ و رفتار حاکم بر سازمان‌های اداری و دولتی راضی نیستند. برای پاسخ به این مطالبات و نیز ضرورت حرکت برنامه‌محور در اصلاح نظام اداری و پرهیز از تشتت و پراکنده‌کاری و اقدامات جزیره‌ای، تدوین یک برنامه منسجم، علمی و در عین حال قابل اجرا به عنوان اولویت اصلی در دستور کار سازمان اداری و استخدامی کشور قرار گرفت.

در بدو امر آشکار بود که زمان زیادی برای تدوین و اجرای برنامه در اختیار نیست و لازم است برنامه به نحوی تدوین شود که بتوان از حداکثر فرصت فعالیت دولت چهاردهم برای اجرای اثربخش آن بهره برد. لذا اولین گام این حرکت جهادی در فرایند مطالعه و تدوین برنامه تجلی یافت و در یک بازه زمانی تقریباً سه ماهه، ضمن مطالعه دقیق و آسیب‌شناسی برنامه‌های پیشین، مطالعات تطبیقی و مرور تجارب دیگر کشورها،

برگزاری جلسات و نشست‌های هم‌اندیشی متعدد با صاحب‌نظران دانشگاهی و مسئولان دستگاه‌های اجرایی، بررسی موشکافانه تمامی اسناد بالادستی از جمله؛ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون برنامه هفتم پیشرفت کشور و تمرکز و توجه بر مسائل و چالش‌های اساسی نظام اداری، نهایتاً «برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم» تدوین شد و در اولین جلسه شورای عالی اداری در دولت وفاق در تاریخ ۱۴۰۳/۱۰/۰۵ به ریاست معاون اول محترم رئیس جمهور، کلیات آن به تصویب رسید. در فاصله زمانی بیست روزه از تصویب کلیات برنامه، مجدداً جلسات کارشناسی و هم‌اندیشی برای اصلاح نهایی برنامه و دریافت و به‌کارگیری نظرات اعضای محترم شورای عالی اداری برگزار شد و نسخه نهایی این برنامه، در تاریخ ۱۴۰۳/۱۰/۲۶ پس از تأیید ریاست محترم جمهور با امضای معاون اول ایشان به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ شد. این برنامه در شش محور حاوی ۱۳ برنامه فرعی و ۴۸ اقدام به تصویب رسیده است. برای هر محور، اهداف، راهبردها و برنامه‌های فرعی مشخص شده و برای هر برنامه فرعی نیز اقدامات و پروژه‌های اجرایی با ذکر مسئول اجرا و همکاران، زمان انجام، شاخص سنجش و پیامد موردانتظار و سند بالادستی متناظر ذکر شده است.

مطالعات آسیب‌شناسانه و تجربه ما در اجرای برنامه‌های پیشین تحول و اصلاح نظام اداری در قریب به ربع قرن خدمت در این نظام نشان می‌داد که یکی از علل عدم موفقیت برنامه‌های پیشین در تحقق اهداف موردانتظار، بی‌توجهی به ابعاد اجرایی برنامه بوده است. به بیان دیگر، وقتی برنامه‌ای در حوزه ستادی و در یک اتاق فکر تدوین و برای اجرا به سطوح پایین‌تر ابلاغ می‌شود بدون آنکه مفاهیم و هم‌زمانی و هم‌مدلی بین طراحان و مجریان آن شکل گرفته و زمینه‌های فکری و فرهنگی، دانشی و مهارتی، ساختاری و فرایندی و نظارتی آن فراهم شود عملاً در اجرا توفیقی نخواهد یافت. به بیان دیگر، صرف تدوین برنامه خوب، علمی، باکیفیت و قابل اجرا کافی نیست و برای اجرای اثربخش آن لازم است اقدامات گسترده‌ای برای آماده‌سازی و همراه‌سازی مجریان، مدیران ارشد و کارکنان دستگاه‌ها و مردم و خدمت‌گیرندگان صورت گیرد. بدین منظور، دستورالعمل اجرایی به عنوان وجه تمایز اصلی این برنامه از برنامه‌های قبلی، مشتمل بر پنج پیوست در راستای هدایت و راهبری عناصر و فرایندهای اجرایی برنامه در تاریخ ۱۴۰۳/۱۱/۱۴ ابلاغ شد که این دو سند و پیوست‌های آن در این مجموعه گردآوری شده و در اختیار خوانندگان و مجریان و متولیان حوزه نظام اداری قرار گرفته است.

امید است اجرای موفق این برنامه با مشارکت همه همکارانمان در مجموعه دستگاه‌های اجرایی برگ زرینی در کتاب سترگ خدمات نظام جمهوری اسلامی و دفتر خدمات هریک از ما به میهن اسلامی باشد و موجب شود ضمن صرفه‌جویی در هزینه‌های اداره کشور، همه مردم در هر جای ایران سربلند، طعم دریافت خدمات دولتی و اداری با کیفیت و عادلانه را بچشند و رضایت آنان از تلاش خادمانشان در مجموعه دولت فراهم آید.

علاءالدین رفیع زاده

معاون رئیس جمهور و رئیس سازمان اداری و استخدامی کشور

بهمن‌ماه ۱۴۰۳



فهرست مطالب

بخش اول: برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم.....	۱
مقدمه.....	۴
محور اول: «اصلاح ساختار و معماری کلان دولت».....	۷
محور دوم: «مدیریت سرمایه انسانی».....	۱۰
محور سوم: «توسعه دولت هوشمند».....	۱۵
محور چهارم: «ارتقاء سلامت اداری و رفع زمینه‌های فساد».....	۱۷
محور پنجم: «ارتقاء نظام مدیریت عملکرد و بهبود کیفیت خدمات».....	۱۹
محور ششم: «ارتقاء بهره‌وری».....	۲۳
بخش دوم: دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم.....	۲۹
پیوست یکم: سازمان اجرای برنامه اصلاح نظام اداری.....	۳۳
پیوست دوم: راهنمای تدوین برنامه عملیاتی اصلاح نظام اداری در دستگاه‌های اجرایی.....	۴۳
پیوست سوم: آماده‌سازی و توانمندسازی مجریان برنامه اصلاح نظام اداری.....	۵۷
پیوست چهارم: تبیین، ترویج و فرهنگ‌سازی اصلاح نظام اداری.....	۷۱
پیوست پنجم: پایش، نظارت و ارزیابی برنامه اصلاح نظام اداری.....	۸۳



بخش اول: برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم



جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

بسمه تعالی

دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری

شورای عالی اداری در یکصد و نود و دومین جلسه تاریخ ۱۴۰۳/۱۰/۰۵ به پیشنهاد سازمان اداری و استخدامی کشور، در اجرای «سیاست‌های کلی نظام اداری - ابلاغی مقام معظم رهبری «نظام‌الادار» و به منظور تسهیل اجرای فصل بیست و سوم «قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت کشور» و به استناد ماده (۱۱۵) قانون مدیریت خدمات کشوری، «برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم» را مشتمل بر شش محور:

- ۱- اصلاح ساختار و معماری کلان دولت؛
- ۲- مدیریت سرمایه انسانی؛
- ۳- توسعه دولت هوشمند؛
- ۴- ارتقاء سلامت اداری و رفع زمینه‌های فساد؛
- ۵- ارتقاء نظام مدیریت عملکرد و بهبود کیفیت خدمات؛
- ۶- ارتقاء بهره‌وری.

به شرح پیوست (ممهور به مهر دبیرخانه شورای عالی اداری) با در نظر گرفتن تکالیف زیر تصویب نمود.

- ۱) دستگاه‌های اجرایی، حداکثر دو ماه پس از ابلاغ این تصویب‌نامه، برنامه عملیاتی اجرای تکالیف خود را با تعیین اهداف کمی، تدوین و پس از تأیید و ابلاغ سازمان اداری و استخدامی کشور اجرا نمایند.
- تبصره: سازمان اداری و استخدامی کشور اطلاعات اجرای آن دسته از برنامه‌ها و اقدامات که در انطباق با احکام قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت کشور است را در چارچوب دستورالعمل «تهیه و تدوین برنامه اقدام (عملیاتی) برنامه هفتم پیشرفت، شماره ۴۱۸۴۱۱ تاریخ ۱۳۹۹/۰۸/۱۴» گردآوری و در «سامانه نظارت برنامه هفتم پیشرفت» ثبت نماید.
- ۲) منابع لازم برای اجرای آن دسته از برنامه‌ها و اقدامات دستگاه‌های اجرایی که در انطباق با احکام قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت کشور است از محل اعتبارات آن قانون و سازوکار مربوطه، تأمین و در خصوص سایر برنامه‌ها و اقدامات، منابع لازم مطابق با برنامه‌های عملیاتی ابلاغی، در بودجه سنواتی پیش‌بینی شود.
- ۳) سازمان اداری و استخدامی کشور بسته آموزشی متولیان اجرای برنامه (معاونین مدیریت و منابع، مدیران تحول اداری یا عناوین مشابه و سایر مدیران و کارشناسان واحدهای مربوطه) را تهیه و ابلاغ و با بهره‌گیری از ظرفیت مرکز آموزش مدیریت دولتی و سایر مراکز آموزشی، زمینه آماده‌سازی و ارتقاء توانمندی‌های متولیان اجرای برنامه را فراهم آورد.



جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره..... ۹۸۸۴۴

تاریخ..... ۱۴۰۳/۱۰/۲۶

پست.....

۴) وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان صدا و سیما، جمهوری اسلامی ایران و سایر دستگاه‌های مستول، با بهره‌گیری از ظرفیت‌های فرهنگی و اطلاع‌رسانی کشور برای تبیین، ترویج و فرهنگ‌سازی از طریق اقداماتی از قبیل تولید محتوای تصویری و رسانه‌ای در فضای رسانه‌های عمومی سراسری و محلی به منظور تحقق اهداف برنامه اقدام نمایند.

۵) سازمان اداری و استخدامی کشور با همکاری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها بر حسن اجرای این برنامه نظارت مستمر داشته و ضمن اعمال نتایج اقدامات در نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی ملی و استانی (موضوع فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری) گزارش اجرای این برنامه را همه ساله پس از طرح در جشنواره شهید رجایی و تقدیر از دستگاه‌های اجرایی برتر، به مراجع ذیربط ارائه کند.

۶) دستورالعمل اجرایی برنامه تحت عنوان «پیشران‌های اجرایی، شامل مواردی از قبیل برنامه تبیین، ترویج و فرهنگ‌سازی و برنامه ارزیابی، نظارت و پایش» ظرف مدت یک هفته پس از ابلاغ این تصویب‌نامه، توسط سازمان اداری و استخدامی کشور ابلاغ خواهد شد.

۷) بالاترین مقام دستگاه اجرایی، مسئول حسن اجرای این تصویب‌نامه است و سازمان اداری و استخدامی کشور، گزارش ادواری اجرای برنامه را پس از اخذ از دستگاه‌های اجرایی و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها در شورای عالی اداری ارائه می‌نماید.

این تصویب‌نامه در تاریخ ۱۴۰۳/۱۰/۲۶ به تأیید رئیس‌جمهور رسیده است.

محمد رضا عارف
رئیس معاون اول رئیس‌جمهور

●●● مقدمه

نظام اداری از دیرباز بستر اجرای خط‌مشی‌های دولت‌ها و موتور پیشران پیشرفت کشورها بوده است؛ اما در ایران به دلایل مختلف نتوانسته این نقش حیاتی را در برخی ادوار به نحو شایسته ایفا نماید. اهمیت نظام اداری در منظومه اداره کشور به اندازه‌ای است که در همه ادوار، تحول و اصلاح و بهسازی آن به اشکال مختلف در دستورکار دولت‌ها بوده و توفیقاتی نیز در این عرصه حاصل شده است؛ با این حال، به نظر می‌رسد وضعیت کنونی و کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده به مردم با آنچه مورد انتظار است، فاصله دارد. از این رو و با درک ضرورت اصلاح و بهبود مستمر نظام اداری کشور و ابتدای این اقدامات بر برنامه‌های مدون و مصوب، سازمان اداری و استخدامی کشور به عنوان «کانون مدیریت کشور»، تدوین و اجرای برنامه جدید اصلاح نظام اداری را در دستورکار قرار داده است.

این برنامه از یک سو مبتنی بر اسناد بالادستی و از سوی دیگر مبتنی بر مسائل فعلی و نیازهای آتی نظام اداری کشور است. خاصه اینکه قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت کشور نیز به عنوان یک سند بالادستی جامع و لازم‌الاجرا با تکالیف متعدد و گسترده پیش روی نظام اداری و اجرایی کشور است. بر این اساس، برنامه حاضر می‌کوشد با ملاحظه همه جوانب، مسائل و چالش‌ها و اسناد بالادستی، دولت را در مسیر برخورداری از نظام اداری صحیح مبتنی بر:

- حذف تشکیلات غیرضرور؛
- هوشمندسازی دولت؛
- مردم‌محوری؛
- عدالت محوری؛
- بهره‌وری؛
- رضایت‌مندی مردم؛
- پاسخگویی؛

اصلاح و هدایت نماید.

این برنامه در نظر دارد با ملاحظه عناصر مدیریتی نظام اداری شامل تشکیلات و روش‌ها، سرمایه انسانی، فناوری و فرهنگ و فرایندها، اصلاح و بهبود آن را در قالب اقداماتی در شش محور زیر به سامان رساند:

۱) اصلاح ساختار و معماری کلان دولت؛

(با تأکید بر چابک‌سازی، انسجام‌گرایی و توسعه محلی)

۲) مدیریت سرمایه انسانی؛

(با تأکید بر عدالت‌گرایی، داده‌محوری و توانمندسازی)

۳) توسعه دولت هوشمند؛

(با تأکید بر مردم‌محوری، برابری شهروندان، داده‌محوری، یکپارچگی و آینده‌نگری)

۴) ارتقاء سلامت اداری و رفع زمینه‌های فساد؛

(با تأکید بر شفافیت، اعتمادسازی و فسادستیزی)

۵) ارتقاء نظام مدیریت عملکرد و بهبود کیفیت خدمات؛

(با تأکید بر اثربخشی، بهبود مستمر، خدمت‌رسانی و مشارکت‌جویی)

۶) ارتقاء بهره‌وری.

(با تأکید بر فرهنگ‌سازی، مردمی‌سازی و دانش‌محوری)

امید است با اهتمام مجموعه مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی و تمهید منابع و برنامه‌ریزی‌های عملیاتی مطلوب و اجرای اثربخش این برنامه ان‌شاء‌الله شاهد گام‌های ارزشمندی در مسیر اصلاح نظام اداری و افزایش رضایت مردم و پیشرفت کشور باشیم.

●●● محور اول: «اصلاح ساختار و معماری کلان دولت»

اهداف

- بهسازی نقش آفرینی دولت در حکمرانی و اداره کشور؛
- بهینه‌سازی ساختار دولت و دستگاه‌های اجرایی.

راهبردها

- ❖ تمرکززدایی و واگذاری اختیارات به استان‌ها و مدیریت محلی؛
- ❖ واگذاری تصدی‌ها به بخش غیردولتی؛
- ❖ زمینه‌سازی برای نقش آفرینی مردم در اداره امور کشور؛
- ❖ حذف واحدها، فرایندها و فعالیت‌های موازی و غیرضرور؛
- ❖ تقویت نقش‌های خط‌مشی‌گذاری، تنظیم‌گری، تسهیل‌گری و نظارتی دولت؛
- ❖ اصلاح قوانین و مقررات مرتبط.

برنامه

- اصلاح ساختارهای تصمیم‌گیری و اجرایی دولت با رویکرد چابک‌سازی ساختارها و حذف واحدهای غیرضرور

برنامه: اصلاح ساختارهای تصمیم‌گیری و اجرایی دولت با رویکرد چابک‌سازی ساختارها و حذف واحدها و فعالیت‌های غیر ضرور

ردیف	عنوان اقدام	دستگاه اصلی	همکاران	مرجع تصویب	مهلت اجرا	شاخص سنجش	پیامد	سند بالادستی
۱	شناسایی فعالیت‌ها و وظایف خارج از مأموریت ذاتی دستگاه‌های اجرایی و تشکیلات موازی و غیر ضرور	سازمان اداری و استخدامی کشور	دستگاه‌های اجرایی	شورای عالی اداری	شناسایی تا مهر ۱۴۰۴	درصد دستگاه‌های مشمول بررسی شده	تخصیص منابع دستگاه به مأموریت‌های ذاتی	جزء ۱ بند الف ماده ۱۰۵ قانون برنامه هفتم پیشرفت
۲	بازطراحی ساختار سازمانی دستگاه‌های اجرایی و کاهش واحدهای سازمانی از طریق: - انتقال امور حاکمیتی شرکت‌های دولتی به دستگاه‌های ذیربط؛ - انتقال تصدی‌های قابل واگذاری به بخش خصوصی؛ - انتقال تصدی‌های قابل واگذاری به استان‌ها و شهرستان‌ها و - انتقال تصدی‌های قابل واگذاری به شهرداری‌ها و نهادهای محلی و مدنی	دستگاه‌های اجرایی	سازمان اداری و استخدامی کشور	—	در طول اجرای برنامه	- درصد امور حاکمیتی انتقال یافته شرکت‌های دولتی به کل امور حاکمیتی شناسایی شده شرکت‌های دولتی - درصد تصدی‌های واگذار شده به کل تصدی‌های شناسایی شده - درصد وظایف خارج از مأموریت ذاتی حذف شده به کل موارد شناسایی شده	کاهش حجم دولت، تمرکز دولت بر وظایف حاکمیتی، استقرار حکمرانی محلی، ساماندهی وظایف دستگاه‌های اجرایی	جزء ۳-۴ بند الف ماده ۱۰۵ قانون برنامه هفتم پیشرفت
۳	ادغام شوراها با وظایف مشابه و متداخل	سازمان اداری و استخدامی کشور	مراجع ذیربط	شورای عالی اداری	شناسایی موارد مشمول تا تیر ۱۴۰۴ و اجرا تا پایان برنامه	تصویب موارد مشمول	انجام بخشی به نظام تصمیم‌گیری کشور	بند ب ماده ۱۰۵ قانون برنامه هفتم پیشرفت
۴	تعیین نقش دولت، بخش خصوصی و مردم و نحوه تعامل آنها با یکدیگر در ارائه خدمات دولتی	سازمان اداری و استخدامی کشور	دستگاه‌های اجرایی تشکیل‌های بخش خصوصی و مردمی	شورای عالی اداری یا سایر مراجع ذیربط	شهریور ۱۴۰۵	تصویب مصوبه	افزایش نقش غیردولتی	- بند ۱۹ سیاست‌های کلی نظام اداری - ماده ۱۰۵ قانون برنامه هفتم پیشرفت
۵	اصلاح الگوی اداره دستگاه‌های اجرایی مستقر در استان‌ها و شهرستان‌ها	استانداری‌ها و فرمانداری‌ها	دستگاه‌های اجرایی	سازمان اداری و استخدامی (تأیید)	در طول اجرای برنامه	تعداد استان‌ها و شهرستان‌های تحت پوشش الگوی جدید	بهبود کیفیت خدمات رسانی / بهرهوری منابع	بند ط ماده ۲۹ قانون مدیریت خدمات کشوری و دستورالعمل مربوطه

برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم ♦♦ ۹

ردیف	عنوان اقدام	دستگاه اصلی	همکاران	مرجع تصویب	مهلت اجرا	شاخص سنجش	پیامد	سند بالادستی
۶	بازسازی ساختار فرهنگی کشور	- وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی - سازمان اداری و استخدامی کشور	- شورای عالی انقلاب فرهنگی - مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه - تمامی دستگاه‌های فرهنگی کشور	شورای عالی انقلاب فرهنگی	تیر ۱۴۰۵	تهیه طرح	اصلاح نظام حکمرانی در بخش فرهنگی کشور	بند الف ماده ۷۵ قانون برنامه هفتم پیشرفت

●●● محور دوم: «مدیریت سرمایه انسانی»

اهداف

- ارتقاء بهره‌وری سرمایه انسانی دولت؛
- متناسب‌سازی تعداد کارکنان دستگاه‌های اجرایی؛
- رشد و تعالی و افزایش انگیزه سرمایه انسانی دولت؛
- ارتقاء فرهنگ اداری کشور؛
- جذب، تداوم خدمت و ارتقاء شایستگیان بر اساس حق و عدالت.

راهبردها

- ❖ اصلاح، تجمیع و به‌روزرسانی و تنقیح قوانین و مقررات حوزه سرمایه انسانی؛
- ❖ به‌کارگیری حکمرانی یکپارچه و داده‌محور و روش‌های نوین در مدیریت سرمایه انسانی دولت؛
- ❖ یکپارچه‌سازی و اتصال نظام‌های سرمایه انسانی به یکدیگر در راستای ارتقاء عملکرد؛
- ❖ رفع تبعیض ناروا و توسعه شایسته‌سالاری در نظام اداری.

برنامه‌ها

- اصلاح، الگوسازی و راهبری نظام‌های برنامه‌ریزی، تامین، سنجش و ارزیابی نیروی انسانی؛
- توسعه منابع انسانی؛
- توسعه فرهنگ سازمانی و ارتقاء اخلاق حرفه‌ای در نظام اداری؛
- بازآرایی نظام مشاغل بخش دولتی؛
- اصلاح نظام جبران خدمت.

برنامه یکم: اصلاح، الگوسازی و راهبری نظام‌های برنامه‌ریزی، تامین، سنجش و ارزیابی نیروی انسانی

ردیف	عنوان اقدام	دستگاه اصلی	همکاران	مرجع تصویب	مهلت انجام	شاخص سنجش	پیامد	سند بالادستی
۱	طراحی مدل برنامه‌ریزی نیروی انسانی در بعد کلان در بخش عمومی	سازمان اداری و استخدامی کشور	مراکز علمی و پژوهشی دستگاه‌های اجرایی مرتبط	سازمان اداری و استخدامی کشور	آذر ۱۴۰۵	تدوین برنامه	بهینه‌سازی نیروی انسانی دولت	—
۲	استانداردسازی نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی منتخب	سازمان اداری و استخدامی کشور	— وزارت آموزش و پرورش — وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی — وزارت علوم، تحقیقات و فناوری — وزارت جهاد کشاورزی	شورای عالی اداری	اسفند ۱۴۰۳	نسبت دستگاه‌های دارای استاندارد نیروی انسانی به کل دستگاه‌های منتخب	نسبت دستگاه‌های طراحی شده به کل دستگاه‌های کلیدی	بند ۲ سیاست‌های کلی اداری
۳	طراحی و پیاده‌سازی مدل سنجش و ارزیابی جامع داوطلبان استخدام در دستگاه‌های اجرایی	سازمان اداری و استخدامی کشور	—	سازمان اداری و استخدامی کشور	طراحی تا خرداد ۱۴۰۴ و پیاده‌سازی در طول اجرای برنامه	طراحی - مدل - نسبت نیروهای جذب شده با مدل جدید به کل	استخدام نیروی انسانی با کیفیت در بخش دولتی	بند ۲ سیاست‌های کلی اصلاح نظام اداری
۴	بازطراحی نظام گزینش منابع انسانی	هیأت عالی گزینش	سازمان اداری و استخدامی کشور	مرجع ذیربط	شهریور ۱۴۰۴	تدوین پیش‌نویس مصوبه	جذب نیروهای شایسته و متعهد	بند ۳ سیاست‌های کلی نظام اداری

برنامه دوم: توسعه منابع انسانی

ردیف	عنوان اقدام	دستگاه اصلی	همکاران	مرجع تصویب	مهلت اجرا	شاخص سنجش	پیامد	سند بالادستی
۱	نیازسنجی و طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه شایستگی مدیران	سازمان اداری و استخدامی کشور	— مرکز آموزش مدیریت دولتی — دستگاه اجرایی	سازمان اداری و استخدامی کشور	اسفند ۱۴۰۴	—	توسعه و توانمندسازی مدیران دستگاه‌های اجرایی	— بند ۲ ماده ۱۰۶ قانون برنامه هفتم — ماده ۵۶ قانون مدیریت خدمات کشوری
۲	تربیت مدیران جوان متعهد و متخصص کارآمد برای تامین نیاز دستگاه‌های اجرایی	سازمان اداری و استخدامی کشور	— وزارت علوم، تحقیقات و فناوری — مرکز آموزش مدیریت دولتی — معاونت راهبردی رئیس جمهور — معاونت امور زنان و خانواده رئیس جمهور — دستگاه‌های اجرایی (حسب مورد)	شورای عالی اداری	اسفند ۱۴۰۳ (تصویب) در طول اجرای برنامه (اجرا)	تربیت ۵۰۰ مدیر	افزایش ظرفیت و توان مدیریتی دولت در حوزه‌های کلیدی	— بند ۴ سیاست‌های کلی نظام اداری — ماده ۵۶ قانون مدیریت خدمات کشوری

برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم ♦♦ ۱۳

ردیف	عنوان اقدام	دستگاه اصلی	همکاران	مرجع تصویب	مهلت اجرا	شاخص سنجش	پیامد	سند بالادستی
۳	اصلاح نظام انتخاب، انتصاب و ارتقاء مدیران حرفه ای دستگاه های اجرایی	سازمان اداری و استخدامی کشور	—	شورای عالی اداری	اسفند ۱۴۰۳	تصویب مصوبه	بهبود شرایط و فرایندهای انتصاب مدیران حرفه ای	بند ۴ سیاست های کلی نظام اداری - ماده ۵۷ قانون مدیریت خدمات کشوری
۴	طراحی و استقرار نظام جانشین پروری و مدیریت استعداد در دستگاه های اجرایی	سازمان اداری و استخدامی کشور (طراحی نظام)	دستگاه های اجرایی	شورای عالی اداری	اردیبهشت ۱۴۰۴ (تصویب) در طول اجرای برنامه (اجرا)	نسبت مدیران پرورش یافته به کل مدیران / نسبت نیروهای مستعد شناسایی شده و پرورش یافته به کل کارکنان	تربیت نیروهای کارآمد و ارتقاء توانمندی آنها	بندهای ۴ و ۵ سیاست های کلی نظام اداری - ماده ۵۷ قانون مدیریت خدمات کشوری
۵	بازطراحی نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان	سازمان اداری و استخدامی کشور	—	سازمان اداری و استخدامی کشور	خرداد ۱۴۰۴	تصویب نظام نامه	توسعه و توانمندسازی کارمندان دولت بر اساس نقش و انتظارات عملکردی و رفتاری نظام اداری	ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری

برنامه سوم: توسعه فرهنگ سازمانی و ارتقاء اخلاق حرفه ای در نظام اداری

ردیف	عنوان اقدام	دستگاه اصلی	همکاران	مرجع تصویب	مهلت اجرا	شاخص سنجش	پیامد	سند بالادستی
۱	ابلاغ و پیاده سازی دستورالعمل اختصاصی «رفتار حرفه ای و اخلاقی کارگزاران نظام»	دستگاه های اجرایی	—	سازمان اداری و استخدامی	در طول اجرای برنامه	نرخ افزایش رضایت مندی مردم در سامانه رضایت سنجی	ارتقاء سطح رفتارهای اخلاقی و رضایت مراجعین	بند ۱ سیاست های کلی نظام اداری - تبصره ۲ ماده ۲۵ قانون مدیریت خدمات کشوری
۲	طراحی چارچوب و تعیین معیارهای ارزش های رفتاری و فرهنگی بر اساس مناسبت های ملی و مذهبی (با تأکید بر ماه مبارک رمضان) با هدف جاری سازی ارزش های رفتاری در نظام اداری	سازمان اداری و استخدامی کشور	دستگاه های اجرایی	- ستاد مرکزی ارتقاء فرهنگ سازمانی (موضوع ماده ۸ مصوبه شماره ۲۰۲۵۵۰ مورخ ۱۳۹۷/۶/۱۴ شورای عالی اداری)	در طول اجرای برنامه	ارتقاء سطح معیارهای فرهنگ سازمانی	ارتقاء سطح فرهنگ دستگاه	بند ۱ سیاست های کلی نظام اداری

برنامه چهارم: بازآرایی نظام مدیریت مشاغل بخش دولتی

ردیف	عنوان اقدام	دستگاه اصلی	همکاران	مرجع تصویب	مهلت اجرا	شاخص سنجش	پیامد	سند بالادستی
۱	بازطراحی مشاغل عمومی دستگاه‌های اجرایی کشور	سازمان اداری و استخدامی کشور	دستگاه‌های اجرایی	شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	خرداد ۱۴۰۵	نسبت مشاغل بازطراحی شده به کل	- افزایش نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی - تحقق مأموریت‌های دستگاه	ماده ۷۰ قانون مدیریت خدمات کشوری
۲	بازطراحی مشاغل اختصاصی دستگاه‌های اجرایی کشور	دستگاه‌های اجرایی	سازمان اداری و استخدامی کشور	شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	خرداد ۱۴۰۶	نسبت مشاغل بازطراحی شده به کل	- افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و دستگاه‌های اجرایی	ماده ۷۰ قانون مدیریت خدمات کشوری

برنامه پنجم: اصلاح نظام جبران خدمت

ردیف	عنوان اقدام	دستگاه اصلی	همکاران	مرجع تصویب	مهلت انجام	شاخص سنجش	پیامد	سند بالادستی
۱	طراحی نظام جامع پرداخت کارکنان دستگاه‌های اجرایی	سازمان اداری و استخدامی کشور	- سازمان برنامه و بودجه کشور - دستگاه‌های اجرایی	هیأت وزیران و مجلس شورای اسلامی	اسفند ۱۴۰۴	تصویب لایحه در هیأت وزیران	- ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی - عدالت در پرداخت	بند ۶ سیاست‌های کلی نظام اداری ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری

●●● محور سوم: «توسعه دولت هوشمند»

اهداف

- اصلاح روش‌ها و فرآیندهای انجام کار برای خدمت‌رسانی بهتر به مردم؛
- بهبود رتبه کشور در شاخص توسعه دولت الکترونیکی؛
- انجام کلیه معاملات و ارائه کلیه خدمات دولت به شهروندان به صورت الکترونیک؛
- هوشمندسازی خدمات دولت؛
- انجام استعلامات مرتبط با پایگاه‌های اطلاعاتی پایه موضوع قانون مدیریت داده‌ها و اطلاعات ملی به صورت آنی و برخط؛
- ارتقاء جایگاه ساختاری و انسانی حوزه‌های فناوری در دستگاه‌های اجرایی؛
- تحقق حداکثری حکمرانی داده‌مبنا و یکپارچگی سامانه‌های اطلاعاتی به منظور تصمیم‌سازی شواهد و داده محور.

راهبردها

- ❖ تدوین، اصلاح و به‌روزرسانی قوانین و مقررات مرتبط با حکمرانی و فناوری‌های داده و اطلاعات؛
- ❖ استقرار نظام حکمرانی داده‌مبنا و تصمیم‌سازی شواهد محور؛
- ❖ زمینه‌سازی نقش‌آفرینی مؤثر بخش غیردولتی در توسعه دولت هوشمند؛
- ❖ بهره‌گیری از فناوری‌های نوین دیجیتال و هوش مصنوعی در ارائه خدمات به شهروندان؛
- ❖ تغییر رویکرد دولت به دولتی مشارکتی و مردم‌پایه، تسهیل‌گر و نظارت‌گر.

برنامه

- تدوین و اجرای نقشه راه جامع حکمرانی هوشمند و داده‌مبنا

برنامه: تدوین و اجرای نقشه راه جامع حکمرانی هوشمند و داده‌مبنا

ردیف	عنوان اقدام	دستگاه اصلی	همکاران	مرجع تصویب	مهلت اجرا	شاخص سنجش	پیامد	سند بالادستی
۱	تدوین نقشه راه استقرار دولت هوشمند	سازمان اداری و استخدامی کشور (تدوین و پایش)	- وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات - سازمان برنامه و بودجه کشور - دستگاه‌های اجرایی حسب مورد (استقرار)	شورای عالی اداری و دیگر مراجع ذی‌ربط در صورت نیاز	خرداد ۱۴۰۴ (تدوین نقشه) در طول اجرای برنامه (پایش استقرار)	- نسبت فعالیت‌های مشارکتی با بخش غیردولتی به کل فعالیت‌ها - نرخ افزایش سکوهایی خدمت رسانی	ارتقاء کیفیت خدمات دولتی	بند ج و ث ماده ۱۰۷ قانون برنامه هفتم پیشرفت
۲	بازنگری در ساختار نهادهای واحدهای متولی نوآوری، امنیت و هوشمندسازی و تدوین آیین‌نامه اجرایی مربوطه	سازمان اداری و استخدامی کشور	- وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات - دستگاه‌های اجرایی	-	تیر ۱۴۰۴	تصویب آیین‌نامه ایجاد واحدهای نوآوری، هوشمندسازی و امنیت در هر یک از دستگاه‌های اجرایی	ارتقاء سطح و کیفیت خدمات فناوری اطلاعات در دستگاه‌های اجرایی	بند ب ماده ۱۰۷ قانون برنامه هفتم پیشرفت
۳	تدوین برنامه تحول دیجیتال و طرح‌های راهبردی و عملیاتی پشیران	- تمامی وزارتخانه‌ها - سازمان برنامه و بودجه کشور - سازمان اداری و استخدامی کشور - سازمان حفاظت محیط زیست - بانک مرکزی - معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش بنیان ریاست جمهوری	-	هیأت وزیران	خرداد ۱۴۰۴	تصویب برنامه و پروژه‌ها	- افزایش سهم اقتصاد رقومی در کشور	بند خ ماده ۱۰۷ قانون برنامه هفتم پیشرفت
۴	طراحی و راه‌اندازی سامانه فوریت‌های اداری	سازمان اداری و استخدامی کشور	دستگاه‌های اجرایی	-	خرداد ۱۴۰۴	راه‌اندازی سامانه	رسیدگی فوری به مسائل اداری مردم و افزایش رضایتمندی ایشان	بندهای ۱۷ و ۲۳ سیاست‌های کلی نظام اداری
۵	اجرای فراگیر اختصاص کدملی و کدپستی در ارائه خدمات	- سازمان اداری و استخدامی کشور - وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات	- وزارت کشور - وزارت راه و شهرسازی - قوه قضائیه	-	شهریور ۱۴۰۴	درصد خدمات تحت پوشش	کاهش بوروکراسی زائد	اولویت‌های ابلاغی دولت چهاردهم

●●● محور چهارم: «ارتقاء سلامت اداری و رفع زمینه‌های فساد»

اهداف

- کاهش نرخ وقوع فساد و تخلفات در نظام اداری؛
- ارتقاء سلامت سازمانی در دستگاه‌های اجرایی.

راهبردها

- ❖ تدوین، اصلاح و به‌روزرسانی قوانین و مقررات سلامت اداری و رفع فساد؛
- ❖ ترویج و فرهنگ‌سازی سلامت اداری در نظام اداری؛
- ❖ توانمندسازی کارکنان دولت در پیشگیری و مقابله با فساد؛
- ❖ رفع زمینه‌های بروز فساد و مدیریت تعارض منافع در راستای پیشگیری و سالم‌سازی نظام اداری؛
- ❖ رفع موانع کارآمدی نظام اداری از طریق اصلاح گلوگاه‌های فسادخیز.

برنامه

- شناسایی و رفع گلوگاه‌های فسادخیز و موقعیت‌های تعارض منافع

برنامه: شناسایی و رفع گلوگاه‌های فسادخیز و موقعیت‌های تعارض منافع

ردیف	عنوان اقدام	دستگاه اصلی	همکاران	مرجع تصویب	مهلت انجام	شاخص سنجش	پیامد	سند بالادستی
۱	شناسایی و اولویت بندی گلوگاه‌های فسادخیز بر اساس ارزیابی ریسک فساد و اجرای برنامه‌های عملیاتی و پروژه‌های اصلاحی رفع گلوگاه‌های اولویت‌دار	دستگاه‌های اجرایی	سازمان اداری و استخدامی کشور	—	در طول اجرای برنامه	درصد فساد اصلاح شده به کل موارد شناسایی‌شده	کاهش فساد اداری	بند ۲۴ سیاست‌های کلی نظام اداری
۲	سنجش سلامت اداری و فساد مبتنی بر ابزارهای بومی	سازمان اداری و استخدامی کشور	مراکز پژوهشی و افکارسنجی	—	در طول اجرای برنامه	گزارش سنجش سلامت اداری و فساد	سنجش دقیق‌تر وضعیت سلامت اداری در کشور	قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مبارزه با فساد
۳	شناسایی و اولویت بندی مصادیق تعارض منافع در دستگاه‌های اجرایی و اجرای برنامه عملیاتی برای مدیریت آن‌ها	دستگاه‌های اجرایی	—	سازمان اداری و استخدامی کشور	در طول اجرای برنامه	نسبت موارد تعارض منافع مدیریت شده به موارد شناسایی شده	کاهش فساد اداری	بند ۲۴ سیاست‌های کلی نظام اداری قانون الحاق به کنوانسیون سازمان ملل متحد برای مبارزه با فساد

●●● محور پنجم: «ارتقاء نظام مدیریت عملکرد و بهبود کیفیت خدمات»

اهداف

- ارتقاء عملکرد دستگاه‌های اجرایی، مدیران و کارکنان؛
- کاهش شکاف امتیاز عملکردی دستگاه و مدیران و افزایش همگرایی نتایج ارزیابی؛
- ارتقاء کمی و کیفی خدمات دولت و افزایش رضایتمندی مردم؛
- تخصیص و مدیریت نظام‌مند منابع دولت بر اساس عملکرد و خدمات دستگاه‌های اجرایی.

راهبردها

- ♦ تکمیل، اصلاح و به‌روزرسانی قوانین و مقررات مرتبط با مدیریت عملکرد؛
- ♦ یکپارچه‌سازی نظام مدیریت عملکرد در سطح سازمان، مدیران و کارکنان؛
- ♦ منطقی‌سازی نظام توزیع منابع (تشکیلاتی، انسانی و مالی) متناسب با مأموریت‌ها و عملکرد دستگاه؛
- ♦ مشارکت جویی از خبرگان و کارشناسان بخش غیردولتی در ارزیابی عملکرد دولت؛
- ♦ ارتقاء سطح شفافیت در فرآیند مدیریت عملکرد مبتنی بر استاندارد شفافیت؛
- ♦ حرکت به سمت اتصال پایگاه‌های داده‌ای کشور به سکوی یکپارچه مدیریت عملکرد نظام اداره و حکمرانی؛
- ♦ اتصال نظام جبران خدمت، ارتقاء و انتصاب به ارزیابی عملکرد کشور؛
- ♦ شناسایی و استانداردسازی خدمات دستگاه‌های اجرایی متناسب با مأموریت‌های ذاتی دستگاه‌های اجرایی.

برنامه

- مدیریت عملکرد یکپارچه دولت (سازمان، مدیران، کارکنان)؛
- استانداردسازی خدمات و پرداخت مبتنی بر عملکرد.

برنامه یکم: مدیریت عملکرد یکپارچه دولت (سازمان، مدیران، کارکنان)

ردیف	عنوان اقدام	دستگاه اصلی	همکاران	مرجع تصویب	مهلت اجرا	شاخص سنجش	پیامد	سند بالادستی
۱	تدوین آیین نامه ارتقای نظام مدیریت عملکرد مشتمل بر ارزیابی عملکرد سازمان، مدیران و کارکنان	سازمان اداری و استخدامی کشور	دستگاه های اجرایی	هیأت وزیران	دی ۱۴۰۳ (تصویب) در طول اجرای برنامه (اجرا)	تصویب آیین نامه	ارتقای نظام مدیریت عملکرد دولت	ماده ۱۱۰ قانون هفتم پیشرفت و ماده ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری
۲	بازنگری، اصلاح و ابلاغ دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد سازمان، مدیران و کارکنان	سازمان اداری و استخدامی کشور	—	سازمان اداری و استخدامی کشور	اسفند ۱۴۰۳ (ابلاغ) در طول اجرای برنامه (اجرا)	ابلاغ دستورالعمل	یکپارچه سازی نظام مدیریت عملکرد	ماده ۸۱ قانون مدیریت خدمات کشوری
۳	توسعه ابزارها و روش های سنجش دقیق رضایت مردم از کارکنان و خدمات دستگاه های اجرایی	— سازمان اداری و استخدامی کشور — وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات	دستگاه های اجرایی	—	در طول اجرای برنامه	ابزارهای جدید به کار گرفته شده ارائه گزارش های سنجش	افزایش رضایت مندی مردم	بند ۱۷ سیاست های کلی نظام اداری
۴	سنجش نگرش مردم نسبت به عملکرد دستگاه های اجرایی و کارگزاران دولت (افکارسنجی)	سازمان اداری و استخدامی کشور	مراکز معتبر افکارسنجی	—	در طول اجرای برنامه	ارائه گزارش ادواری افکارسنجی	افزایش رضایت مندی مردم	—

برنامه دوم: استانداردسازی خدمات و پرداخت مبتنی بر عملکرد

ردیف	عنوان اقدام	دستگاه اصلی	همکاران	مرجع تصویب	مهلت اجرا	شاخص سنجش	پیامد	سند بالادستی
۱	استانداردسازی خدمات و فرایندهای ارائه آن‌ها در دستگاه‌های اجرایی	دستگاه اجرایی	-	سازمان اداری و استخدامی کشور	در طول اجرای برنامه	درصد خدمات استانداردسازی شده به کل	بهبود کیفیت و بهینه‌سازی خدمات	بند ۱۷ سیاست‌های کلی نظام اداری جزء ۲ بند الف ماده ۱۰۵ قانون برنامه هفتم پیشرفت
۲	برآورد و محاسبه قیمت تمام‌شده خدمات دستگاه‌های اجرایی	دستگاه اجرایی	-	- سازمان اداری و استخدامی کشور - سازمان برنامه و بودجه کشور (تأیید مشترک)	در طول اجرای برنامه	درصد خدمات برآورد قیمت شده به کل خدمات	رقابتي شدن ارائه خدمات دولت، اصلاح نظام بودجه‌ریزی	جزء ۴ بند الف ماده ۱۰۵ قانون برنامه هفتم پیشرفت
۳	طراحی و پیاده‌سازی الگو و معیارهای پرداخت مبتنی بر عملکرد	دستگاه اجرایی	سازمان برنامه و بودجه کشور	سازمان اداری و استخدامی کشور	در طول اجرای برنامه	درصد دستگاه‌های اجراکننده الگو به کل	بهبود کیفیت ارائه خدمات دستگاه‌ها	بند ۶ سیاست‌های کلی نظام اداری تأکید رییس محترم جمهور

●●● محور ششم: «ارتقاء بهره‌وری»

اهداف

- ارتقاء بهره‌وری دولت در ابعاد نیروی انسانی، مدیریت، منابع و فناوری؛
- رشد بهره‌وری خدمات کلیدی دستگاه‌های اجرایی؛
- کاهش مصرف و بهره‌وری انرژی.

راهبردها

- ♦ توسعه نظام ملی بهره‌وری؛
- ♦ مردمی‌سازی و افزایش مشارکت شرکت‌های دانش‌بنیان و متخصصان در حرکت ملی بهره‌وری؛
- ♦ آموزش، ترویج و فرهنگ‌سازی بهره‌وری در بین مردم و کارکنان دولت؛
- ♦ سنجش و پایش مستمر بهره‌وری با ابزار شاخص‌های عینی و نظام داده‌مبنای؛
- ♦ بهره‌وری فضایی و مکانی و بهسازی ساختمان‌های دولتی.

برنامه‌ها

- استقرار نظام ملی بهره‌وری؛
- بهره‌وری انرژی؛
- چارچوب اتصال پاداش اعضای هیأت مدیره و کارکنان شرکت‌های دولتی به بهره‌وری.

برنامه یکم: استقرار نظام ملی بهره‌وری

ردیف	عنوان اقدام	دستگاه اصلی	همکاران	مرجع تصویب	مهلت اجرا	شاخص سنجش	پیامد	سند بالادستی
۱	طراحی و استقرار نظام ملی بهره‌وری	سازمان ملی بهره‌وری ایران	- سازمان برنامه و بودجه کشور - سازمان اداری و استخدامی کشور - دستگاه‌های اجرایی کشور	شورای عالی راهبری برنامه - شورای عالی اداری	تصویب تا دی ۱۴۰۳ و استقرار در طول دوره برنامه	- تصویب نظام‌نامه - درصد پیشرفت برنامه‌های ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی	- جاری‌سازی برنامه ارتقای بهره‌وری در زیست‌بوم بهره‌وری - افزایش مشارکت در حرکت ملی بهره‌وری - ۳- رشد شاخص بهره‌وری و تحقق سهم هدف در رشد اقتصادی	ماده ۱۱۱ قانون برنامه هفتم پیشرفت
۲	تدوین برنامه ارتقای بهره‌وری بخش‌ها	سازمان برنامه و بودجه کشور	سازمان اداری و استخدامی کشور معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان رئیس جمهور	شورای عالی راهبری برنامه	تیر ۱۴۰۴	- تصویب برنامه‌ها - نماگرهای کلیدی عملکرد مبتنی بر هر یک از برنامه‌های ابلاغی بخش‌ها	- تحقق رشد بهره‌وری کل عوامل تولید بخش‌های اقتصادی در برنامه هفتم - تحقق اهداف نماگرها مندرج در برنامه ابلاغی بخش‌ها	ماده ۲ قانون برنامه هفتم پیشرفت
۳	طراحی و پیاده‌سازی نظام سنجش بهره‌وری خدمات کلیدی دستگاه‌های اجرایی و کارکنان دولت	- سازمان اداری و استخدامی کشور - سازمان ملی بهره‌وری ایران	سازمان برنامه و بودجه کشور	شورای عالی راهبری برنامه شورای عالی اداری	پهمن ۱۴۰۳ (تدوین نظام بهره‌وری خدمات کلیدی) تیر ۱۴۰۴ (تدوین نظام بهره‌وری کارکنان دولت) در طول اجرای برنامه (پیاده‌سازی)	- طراحی نظام سنجش بهره‌وری خدمات کلیدی - طراحی نظام سنجش بهره‌وری کارکنان دولت درصد پیشرفت اجرای نظام	ارتقاء بهره‌وری خدمات کلیدی دستگاه‌های اجرایی ارتقاء بهره‌وری سرمایه انسانی دولت	ماده ۲ و قانون برنامه هفتم پیشرفت
۴	تعیین اهداف کمی و کیفی و سنجش و پایش شاخص‌های بهره‌وری	سازمان ملی بهره‌وری ایران	- سازمان برنامه و بودجه کشور	شورای عالی راهبری برنامه	دی ۱۴۰۳	تصویب اهداف ارائه گزارش سالانه	- تحقق رشد بهره‌وری کل عوامل تولید بخش‌های اقتصادی در برنامه هفتم - عملکرد شاخص‌های کیفی بهره‌وری	بند الف ماده ۱۱۱ قانون برنامه هفتم پیشرفت

برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم ♦♦ ۲۵

ردیف	عنوان اقدام	دستگاه اصلی	همکاران	مرجع تصویب	مهلت اجرا	شاخص سنجش	پیامد	سند بالادستی
۵	توسعه نظام اعتباربخشی متخصصان، مراکز توانمندساز و جوایز بهره‌وری	سازمان ملی بهره‌وری ایران	-	-	مستمر	تعداد الگوهای اعتباربخشی و جوایز افزوده شده	توسعه ظرفیت اقدامات و مشاوران بهره‌وری	-
۶	طراحی و جاری‌سازی نظام تسهیم منافع حاصل از مشارکت ذینفعان (شرکت‌های مشاوره و دانش‌بنیان) در ارتقای بهره‌وری	- سازمان ملی بهره‌وری ایران - معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان رئیس جمهور	- سازمان برنامه و بودجه کشور	شورای عالی راهبری برنامه	در طول اجرای برنامه	تدوین دستورالعمل افزایش نقش آفرینی شرکت‌های دانش‌بنیان و تسهیم منافع حاصل از مشارکت آنان در ارتقای بهره‌وری	افزایش مشارکت شرکت‌های دانش‌بنیان و مشاوره	جزء ۲ بند ب ماده ۱۱۱ قانون برنامه هفتم پیشرفت

برنامه دوم: بهره‌وری انرژی

ردیف	عنوان اقدام	دستگاه اصلی	همکاران	مرجع تصویب	مهلت اجرا	شاخص سنجش	پیامد	سند بالادستی
۱	بازآرایی مکانی و فضایی در ساختمان‌های دستگاه‌های اجرایی	دستگاه‌های اجرایی	-	-	در طول اجرای برنامه	درصد فضای کاهش یافته به کل فضای اداری دستگاه	کاهش مصرف انرژی و بهره‌وری فضاهای اداری	هدف ماده ۱۰۴ قانون برنامه هفتم پیشرفت
۲	طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی، فرهنگی و ترویجی صرفه‌جویی در مصرف انرژی	- وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی - سازمان صدا و سیما - جمهوری اسلامی ایران - سازمان تبلیغات اسلامی - شهرداری‌ها	- وزارت نفت - وزارت نیرو - وزارت راه و شهرسازی - دستگاه‌های اجرایی - استانداری‌ها	-	در طول اجرای برنامه	نرخ کاهش مصرف انرژی دستگاه	کاهش مصرف انرژی	مواد ۲۱ و ۶۷ قانون اصلاح الگوی مصرف انرژی
۳	طراحی و اجرای سازوکارهای تشویقی و تنبیهی برای نهادینه‌سازی صرفه‌جویی مصرف انرژی	- سازمان اداری و استخدامی کشور (طراحی) - دستگاه اجرایی (اجرا)	- وزارت نفت - وزارت نیرو - وزارت راه و شهرسازی	-	در طول اجرای برنامه	نرخ کاهش مصرف انرژی دستگاه	کاهش مصرف انرژی	اولویت‌های ابلاغی دولت چهاردهم
۴	هوشمندسازی ساختمان‌ها، هوشمندسازی و بهینه‌سازی مستمر تأسیسات مکانیکی و برقی و نصب سامانه‌های کنترلی مصرف انرژی	- وزارت راه و شهرسازی (تدوین ضابطه) - دستگاه اجرایی (اجرا)	-	-	در طول اجرای برنامه	ساختمان‌های هوشمند به کل ساختمان‌های دستگاه	کاهش مصرف انرژی	ماده ۲۰ قانون اصلاح الگوی مصرف انرژی
۵	بهره‌گیری از منابع انرژی‌های تجدیدپذیر برای تأمین بخشی از انرژی موردنیاز ساختمان‌های دولتی	دستگاه اجرایی	وزارت نیرو	-	اسفند ۱۴۰۶	سهم انرژی پاک از کل سبد انرژی (حداقل ۲۰ درصد تا اسفند ۱۴۰۶)	کاهش آلاینده‌گی هوا	تصویب‌نامه شماره ۷۵۲۸۰ تاریخ ۱۳۹۵/۶/۳۱ هیأت وزیران
۶	ممیزی انرژی و تهیه طرح‌های بهینه‌سازی به منظور کاهش اتلاف انرژی از مسیر اجرای کامل میحت ۱۹ مقررات ملی ساختمان در ساختمان‌های دولتی	دستگاه اجرایی	- وزارت راه و شهرسازی - وزارت نفت - وزارت نیرو - سازمان برنامه و بودجه کشور - شرکت‌های ذیصلاح	-	در طول اجرای برنامه	نرخ کاهش مصرف انرژی دستگاه	کاهش مصرف انرژی	مقررات ملی ساختمان ماده ۲۱ قانون اصلاح الگوی مصرف انرژی «ضوابط صرفه‌جویی مصرف انرژی در ساختمان‌ها» (تصویب‌نامه) تاریخ ۹۳/۸/۲۴ هیأت وزیران

برنامه سوم: اتصال پاداش اعضای هیأت مدیره و کارکنان شرکت های دولتی به بهره‌وری

ردیف	عنوان اقدام	دستگاه اصلی	همکاران	مرجع تصویب	مهلت اجرا	شاخص سنجش	پیامد	سند بالادستی
۱	تدوین چارچوب اتصال پاداش اعضای هیأت مدیره و کارکنان شرکت های دولتی به بهره‌وری	- وزارت امور اقتصادی و دارایی - سازمان ملی بهره‌وری ایران	سازمان برنامه و بودجه کشور	هیأت وزیران	سالانه	تعداد شرکت های متصل شده به کل شرکت های دولتی	رشد بهره‌وری شرکت های دولتی	بند ۲۵ قانون برنامه هفتم پیشرفت



بخش دوم: دستورالعمل اجرایی برنامه
اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم



ریاست جمہوری
سازمان اداری و استخدا می کشور

است: دارد



باسمہ تعالیٰ

دکتر مسعود نیکبختیان رئیس جمهور محترم: سازمان اداری و استخدامی کاغذی اصل به بریت کشور است، اگر توانمند شود نظام اداری کشور نیز برلمان می باشد.

دستور العمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

۴) روابط عمومی دستگاه‌های اجرایی ملی و استانی بر اساس مفاد پیوست چهارم، موظفند اقدامات مقتضی را جهت فرهنگ‌سازی و تبیین و ترویج برنامه اصلاح با بهره‌گیری از ظرفیت رسانه ملی، شبکه‌های استانی، فضای مجازی، پورتال‌ها و شبکه‌های سازمانی و سایر رسانه‌ها به عمل آورند.

معاون رئیس جمهور
و
رئیس سازمان


ریاست جمهوری
سازمان اداری و استخدامی کشور

شماره: ۱۰۷۰۳۰
تاریخ: ۱۴۰۳/۱۱/۱۴
نام: ۱۲:۲۸
پست: دارد

۵) دستگاه‌های اجرایی موظفند به منظور فراهم شدن بستر ارزیابی و نظارت بر اجرای برنامه موضوع مفاد پیوست پنجم، گزارش اقدامات و میزان پیشرفت و تحقق اهداف برنامه‌های خود را به صورت دوره‌ای و هر سه ماه یک‌بار در سامانه‌ای که به همین منظور از سوی این سازمان معرفی خواهد شد ثبت نمایند.

۶) سازمان اداری و استخدامی کشور با همکاری شوراهای راهبری تحول اداری دستگاه‌های اجرایی و استان‌ها، و در اجرای بند ۵ تصویب‌نامه، به طور مستمر بر اقدامات دستگاه‌های اجرایی نظارت داشته و ضمن پایش پیشرفت برنامه‌ها، گزارش آن را به صورت کلی و به تفکیک دستگاه‌ها و استان‌ها تهیه و به شورای عالی اداری و سایر مراجع ذیربط ارائه خواهد نمود. همچنین عملکرد دستگاه‌های اجرایی و استان‌ها در اجرای برنامه اصلاح نظام اداری به صورت سالانه ارزیابی و از دستگاه‌ها و استان‌های برتر در جستواره شهید رجایی تقدیر خواهد شد.

علاءالدین رفیع زاده




پیوست یکم: سازمان اجرای برنامه اصلاح نظام اداری

مقدمه

تعریف سازمان اجرای برنامه‌ها، پس از دقت در تدوین آن، مهم‌ترین رکن برنامه محسوب می‌شود. امری که معمولاً از سوی طراحان و مجریان برنامه‌ها مورد غفلت واقع شده و باید از آن به عنوان یکی از حلقه‌های اصلی مفقوده در اجرا نام برد. به نظر می‌رسد اجرای صحیح برنامه‌های اصلاح نظام اداری نیز تا حد زیادی مرهون تعیین و تعریف سازمان اجرا خواهد بود. به همین ضرورت در اجرای برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم سعی شده است تا با تلاشی همه جانبه و با شناخت تمامی بازیگران ذیربط و تعیین وظایف هر یک از آن‌ها در قالب پیوست اول، بستر اجرای برنامه‌های اصلاح به گونه‌ای ساماندهی شود که تحقق اهداف برنامه‌ها تسهیل گردد. بنابراین در این پیوست، ارکان اجرایی برنامه اصلاح از نهادهای بالادستی و تصمیم‌گیرنده و ناظر عالی تا نهاد تنظیم‌گر و نهایتاً سطوح اجرایی در ستاد و استان‌ها تعیین و وظایف و نقش هریک تشریح می‌گردد.

تعریف اصطلاحات

- **برنامه اصلاح:** برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم
- **شورای عالی:** شورای عالی اداری
- **سازمان:** سازمان اداری و استخدامی کشور
- **ستاد:** ستاد برنامه‌ریزی تحول اداری
- **شورای راهبری:** شورای راهبری تحول اداری دستگاه‌های اجرایی و استانی

ارکان اجرایی

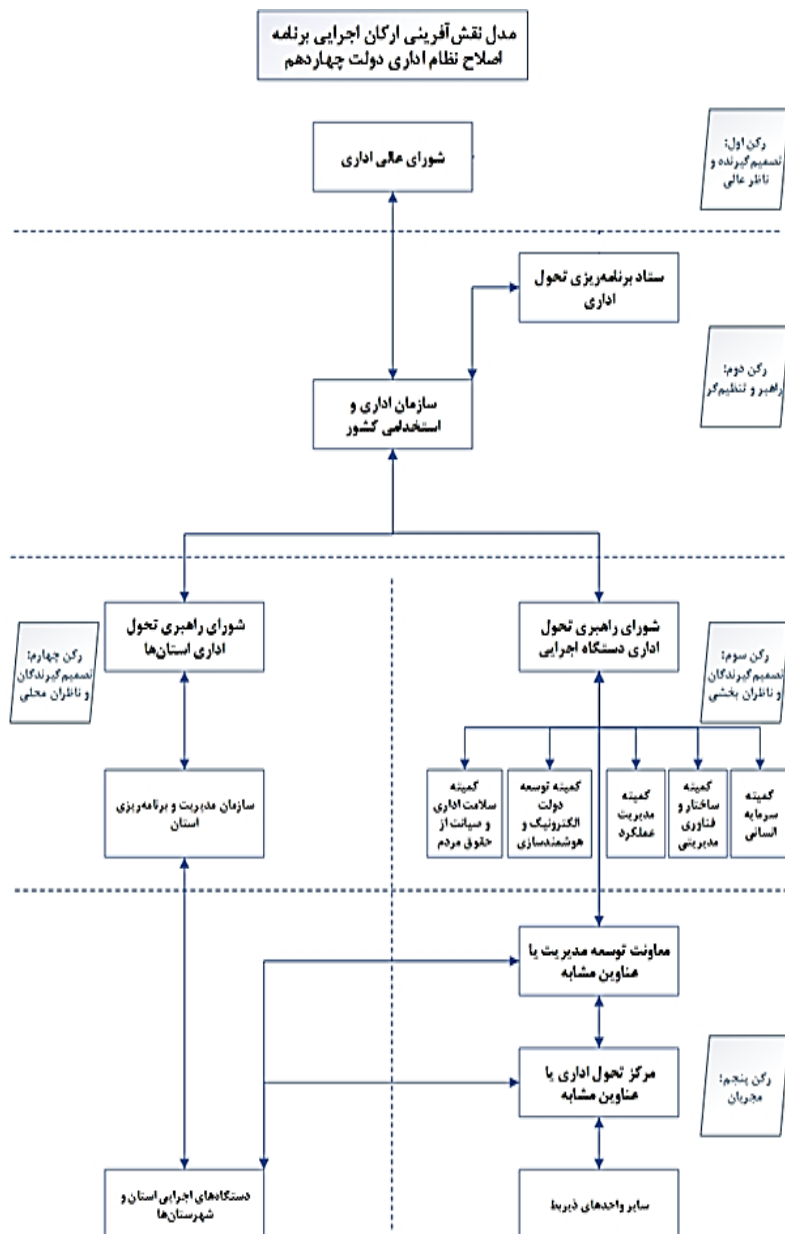
ارکان برنامه در پنج دسته به شرح زیر معرفی می‌شود:

- رکن اول- تصمیم‌گیرنده و ناظر عالی:** شورای عالی به عنوان بالاترین مرجع دارای نقش راهبردی در تصمیم‌گیری و تصویب برنامه اصلاح نظام اداری بوده و بر اجرای آن نظارت عالیه دارد.
- رکن دوم- تنظیم‌گران و راهبران:** این رکن شامل سازمان، ستاد و دبیرخانه‌های شورای عالی و ستاد است. نقش اصلی در این رکن بر عهده سازمان و ستاد بوده که افزون بر وظایفی که در متن برنامه بر عهده آنها گذاشته شده است پل ارتباطی رکن اول (تصمیم‌گیرنده و ناظر عالی) با ارکان سوم و چهارم (تصمیم‌گیرندگان و ناظران بخشی و محلی) خواهند بود.

رکن سوم- تصمیم گیرندگان و ناظران بخشی: شوراهای راهبری تحول اداری دستگاه‌های اجرایی و کمیته‌های پنج‌گانه ذیل آنها (موضوع بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۳/۱۳۴۷۲ مورخ ۱۳۹۳/۱۰/۷ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور) در این رکن تعریف می‌شوند. این شوراها بالاترین رکن تصمیم‌گیری و نظارت بر اجرای برنامه اصلاح نظام اداری در سطح دستگاه هستند که مسئولیت هدف‌گذاری، تایید برنامه عملیاتی، پیش‌بینی منابع، تقسیم کار و تعیین واحدهای متولی هر برنامه و اقدام، و نظارت بر حسن اجرای برنامه را در ستاد و واحدهای استانی و شهرستانی و سازمان‌های تابعه دستگاه به‌عهده دارند. گزارش تصمیمات و مصوبات این رکن طی فرایند تعریف شده به رکن دوم و عندالزوم رکن اول ارائه می‌گردد.

رکن چهارم- تصمیم گیرندگان و ناظران محلی: این رکن شامل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان و شورای راهبری تحول اداری استان است که مسئولیت تصمیم‌گیری و هماهنگی در اجرای برنامه‌های عملیاتی دستگاه‌های اجرایی در سطح استان و نظارت و ارزیابی عملکرد سالانه دستگاه‌های استانی را در انطباق با برنامه اصلاح به‌عهده دارند.

رکن پنجم- مجریان: معاونت توسعه مدیریت و منابع دستگاه‌های اجرایی یا عناوین مشابه در سطح ملی و استانی در این رکن تعریف می‌شوند که وظیفه اجرای برنامه‌ها و اقدامات تعریف شده در آنها را به ترتیب زیرنظر شورای راهبری تحول دستگاه اجرایی و استانی بر عهده دارند.



شکل ۱-۱: مدل نقش آفرینی ارکان اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

جدول ۱-۱: شرح وظایف ارکان اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

ردیف	ارکان اجرایی	مرجع مسئول	وظایف و اقدامات مستمر	اقدامات گام به گام	
				مقطع اول (تا پایان ۱۴۰۳)	مقطع دوم (سالانه از ۱۴۰۴)
۱	رکن اول (نصیم گیرنده و ناظر عالی)	شورای عالی اداری	✓ بررسی و تصویب اقداماتی که در محورهای برنامه نیاز به تصویب شورا دارد. ✓ بررسی و تایید اقداماتی که در محورهای برنامه نیاز به تصویب هیأت وزیران دارد. ✓ بررسی و تصویب برنامه‌های تکمیلی ارائه شده توسط سازمان؛	بررسی و تصویب برنامه اصلاح	✓ رصد تحقق اهداف کلان برنامه از طریق دریافت گزارش‌های ادواری؛ ✓ نظارت راهبردی بر اجرای برنامه از طریق گزارش‌های ارائه شده توسط سازمان و دستگاه‌های اجرایی؛ ✓ بازنگری و اصلاح برنامه‌ها در صورت لزوم بر اساس بازخورد دستگاه‌های ستادی و استانی به پیشنهاد سازمان؛
۲	رکن دوم (تنظیم گران و راهبران)	سازمان اداری و استخدامی کشور	✓ ارتباط مستمر با دستگاه‌های اجرایی در پایش اجرای برنامه اصلاح؛ ✓ پیگیری اجرای اقداماتی که مسئول اجرای آن در محورهای برنامه سازمان تعیین شده است. ✓ مشارکت در اجرای اقداماتی که در محورهای برنامه، سازمان به عنوان همکار تعیین شده است. ✓ پیگیری و نظارت بر اجرای برنامه‌های عملیاتی دستگاه‌ها؛ ✓ گردآوری مستمر داده برای پایش اهداف برنامه؛ ✓ هماهنگی با دستگاه‌های اجرایی برای ارائه گزارش اقدامات و پیشرفت اجرای برنامه در شورای عالی اداری عندالزوم ✓ نظارت بر عملکرد شوراهای راهبری تحول اداری دستگاه‌ها و استان‌ها و نمایندگان سازمان در این شوراها؛ ✓ پیگیری موارد از دبیرخانه شوراهای ذیربط از قبیل شوراهای حقوق و دستمزد و توسعه مدیریت و سرمایه انسانی برای طرح اقداماتی که مرجع تایید یا تصویب آن شوراهای مذکور هستند.	✓ تدوین دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح و ابلاغ به دستگاه‌های اجرایی؛ ✓ تعریف و تدقیق وظایف دبیرخانه‌های شورای عالی اداری و ستاد برنامه‌ریزی تحول اداری در برنامه اصلاح؛ ✓ تهیه برنامه‌های آماده‌سازی و توانمندسازی مجریان برنامه؛ ✓ دریافت فرم‌های برنامه عملیاتی و تنظیم ابلاغیه به منظور ابلاغ توسط معاون رئیس جمهور و رئیس سازمان؛ ✓ تدوین الگو و تدارک زیرساخت مدیریت دانش و تجارب برنامه اصلاح؛	✓ دریافت پیشنهاد اصلاح و تکمیل برنامه‌های عملیاتی در برش‌های سالانه و نتایج اقدامات سال گذشته؛ ✓ ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها در اجرای برنامه اصلاح و اعلام نتایج در سامانه دولت‌سنج و جشنواره شهید رجایی؛ ✓ پیاده‌سازی چرخه مدیریت دانش و تجارب متولیان برنامه اصلاح؛

ردیف	ارکان اجرایی	مرجع مسئول	وظایف و اقدامات مستمر	اقدامات گام به گام
۳		ستاد برنامه ریزی تحول اداری	✓ تسهیل گری، هدایت و هماهنگی دستگاه‌های اجرایی برای اجرای برنامه‌ها؛ ✓ بررسی و تایید طرح‌های تکمیلی برنامه اصلاح و ارائه آن به شورای عالی اداری جهت تصویب؛ ✓ هدایت و هماهنگی شوراهای تحول دستگاه‌های اجرایی؛ ✓ بررسی و اظهار نظر در مورد طرح‌های پیشنهادی دستگاه‌های اجرایی به شورای عالی اداری؛	✓ بررسی و تایید برنامه‌های عملیاتی دستگاه‌ها در راستای اجرای برنامه اصلاح؛ ✓ تایید و تعیین نهایی سهم هردستگاه در اجرای تکالیف مربوط به اصلاح نظام اداری در برنامه عملیاتی دستگاه؛
۴	رکن سوم تصمیم گیرندگان و ناظران بخشی	شورای راهبری تحول اداری دستگاه	✓ اتخاذ تصمیمات لازم، پیگیری و نظارت بر اجرای دقیق و تحقق تکالیف و وظایف مقرر در برنامه اصلاح؛ ✓ نظارت بر اجرای برنامه‌ها و بررسی و تایید گزارش پیشرفت اجرای برنامه‌های اصلاح دستگاه اصلی و وابسته به سازمان و ستاد؛ ✓ ایجاد زمینه مشارکت بین دستگاهی در اجرای برنامه اصلاح با هدف بهبود و ارتقای کیفیت ارائه خدمات؛ ✓ نظارت و ارزیابی عملکرد شورای راهبری دستگاه‌های وابسته و استانی؛ ✓ تقسیم کار و نظارت بر اقدامات کمیته‌های پنجگانه؛	✓ بررسی و تایید برنامه عملیاتی اصلاح پیشنهادها برآمده از جلسات شورای راهبری دستگاه‌های وابسته، کمیته‌ها، میزهای تخصصی و اتخاذ سازوکارهای لازم برای اجرای دقیق آن؛ ✓ تقسیم کار و تعیین سهم و نقش واحدهای دستگاه و در راستای اجرای برنامه اصلاح؛ ✓ فعال سازی شورای راهبری تحول اداری دستگاه‌های وابسته و واحدهای استانی؛
		کمیته‌های پنج گانه ذیل شورای راهبری تحول اداری دستگاه	✓ دریافت و بررسی اقدامات پیشنهادی در راستای محور تخصصی مربوطه در برنامه؛ ✓ نظارت تخصصی بر اجرای برنامه‌های محور تخصصی مربوطه؛	✓ بررسی و تایید برنامه عملیاتی دستگاه در حوزه محور تخصصی مربوطه در برنامه اصلاح؛
۵		شوراهای راهبری تحول اداری دستگاه	✓ انطباق برنامه‌ها و اقدامات سطح ملی با نیازهای محلی؛ ✓ شناسایی موانع و پیشنهاد راه حل‌های محلی؛	✓ تصویب الگوی تقسیم کار بین دستگاه‌های استانی به منظور تحقق بهتر اهداف برنامه در
۶	رکن چهارم تصمیم گیرندگان و ناظران بخشی	شوراهای راهبری تحول اداری استانی		✓ بررسی و تصویب گزارش‌های ادواری درباره عملکرد اجرای برنامه؛ ✓ بررسی و پیشنهاد موارد اصلاحی در سطح محلی

ردیف	ارکان اجرایی	مرجع مسئول	وظایف و اقدامات مستمر	اقدامات گام به گام	
				مقطع اول (تا پایان ۱۴۰۳)	مقطع دوم (سالانه از ۱۴۰۴)
			✓ ارتباط مستقیم با مردم و ارزیابی میزان رضایت آن‌ها ✓ تصمیم‌گیری در اموری که در برنامه به مسائل استان یا شهرستان‌ها مرتبط است.	انطباق با برنامه اصلاح و برنامه عملیاتی دستگاه;	برای طرح در ستاد و شورای عالی;
۷		سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان	✓ بررسی و شناخت نارسایی‌ها و مشکلات دستگاه‌های اجرایی استان در زمینه اجرای برنامه اصلاح; ✓ راهبری و پیگیری اجرای برنامه اصلاح در سطح دستگاه‌های استانی; ✓ ابلاغ تصمیمات اتخاذ شده در شورای راهبری تحول اداری استان و ارسال به مراجع مربوطه; ✓ تهیه دستور جلسات و صورتجلسات شورای راهبری تحول اداری استان و ثبت در سامانه شورای راهبری; ✓ دریافت و بررسی درخواست‌ها و موضوعات واصله مرتبط با اجرای برنامه برای طرح در شورای راهبری تحول اداری استان; ✓ تهیه گزارش از پیشنهادها واصله مرتبط با اجرای برنامه اصلاح و تکمیل اطلاعات اولیه برای ارسال به شورای راهبری تحول اداری استان; ✓ هماهنگی با دستگاه‌ها، رسانه‌ها و فعالان فرهنگی، هنری و رسانه‌ای استان به منظور اجرای برنامه تبیین و ترویج (پیوست چهارم); ✓ ایجاد و تکمیل و به‌روزرسانی بانک دانش و تجارب برنامه اصلاح در سطح استان و اتصال به بانک دانش و تجارب سازمان;		✓ برنامه‌ریزی و هماهنگی برای حضور متولیان استانی اجرای برنامه اصلاح در برنامه توانمندسازی و آماده‌سازی; ✓ اجرای برنامه‌های ارزیابی عملکرد برنامه در دستگاه‌های اجرایی استان، تحلیل عملکرد آن‌ها و ارائه پیشنهادها و اصلاحی بر اساس نتایج ارزیابی و انتخاب دستگاه‌ها، مدیران و کارکنان برتر; ✓ مشارکت در تهیه و تنظیم بودجه استانی در راستای اجرای برنامه اصلاح;

✓ آسیب‌شناسی سالانه از علل موفقیت و عدم موفقیت برنامه اصلاح در دستگاه و معرفی مدیران و کارکنان برتر جهت تشویق و مدیران و کارکنان دارای عملکرد ضعیف جهت برخورد مقتضی؛	✓ تدوین برنامه عملیاتی و ارسال به سازمان؛ ✓ طراحی الگوی تقسیم کار درون دستگاهی به منظور اجرای اثربخش اقدامات پیش‌بینی شده و ارائه به شورای راهبری تحول اداری جهت تصویب؛	✓ بسترسازی برای توانمندسازی و ایجاد فضای ترغیبی و تبلیغی مناسب در سطح دستگاه برای تحقق عملی امر اصلاح نظام اداری (در راستای اجرای پیوست‌های سه و چهار)؛ ✓ انجام مطالعات و برنامه‌ریزی جامع به منظور توسعه و ترویج مفاهیم تحول و انجام فعالیت‌های ستادی و پشتیبانی مربوط (در راستای اجرای پیوست‌های سه و چهار)؛ ✓ مطالعه، برآورد و پیشنهاد بودجه و اعتبارات و منابع مورد نیاز به شورای راهبری تحول اداری دستگاه و پیگیری تأمین آنها برای اجرای برنامه اصلاح؛ ✓ پیگیری و تلاش بر حسن اجرای مصوبات شورای راهبری تحول اداری در وزارتخانه؛ ✓ اولویت‌بندی و تهیه دستورکار شورای راهبری تحول اداری در راستای اجرا و نظارت بر برنامه اصلاح؛ ✓ بررسی، تجزیه و تحلیل و اعلام نظر کارشناسی در خصوص طرح‌ها و اقدامات پیشنهادی مرتبط با برنامه اصلاح ارسالی از سوی واحدهای وابسته و تابعه؛ ✓ تهیه گزارش ادواری از روند اجرای برنامه اصلاح و ارائه آن به سازمان و سایر مراجع ذیربط پس از تأیید شورای راهبری دستگاه؛ ✓ تهیه و ارائه پیشنهادهای کاربردی برای طرح در کمیته‌ها و شوراهای مرتبط با حوزه کاری؛ ✓ نگهداری و حفاظت از صورتجلسات کمیته‌های پنج‌گانه و شورای راهبری تحول اداری؛	معاونت توسعه مدیریت یا عناوین مشابه و زیرمجموعه های آن (واحد متولی اجرای برنامه در دستگاه)
---	--	--	---

دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم ♦ ♦ ۴۱

اقدامات گام به گام		وظایف و اقدامات مستمر	مرجع مسئول	ارکان اجرایی	ت.ق.
مقطع دوم (سالانه از ۱۴۰۴)	مقطع اول (تا پایان ۱۴۰۳)				
		✓ مدیریت دانش و تجارب اجرا و نظارت بر برنامه اصلاح در سطح دستگاه و به اشتراک گذاشتن نتایج در بانک تجارب برنامه در سازمان؛ ✓ انجام سایر امور دبیرخانه‌ای شورای راهبری تحول اداری؛			



پیوست دوم: راهنمای تدوین برنامه عملیاتی اصلاح
نظام اداری در دستگاه‌های اجرایی

مقدمه

اجرای اثربخش هر برنامه کلان، نیازمند تبدیل آن به برنامه‌ای عملیاتی و روشن نمودن زوایای دقیق اجرایی آن است. برنامه‌ای که با مشخصات و مسائل واقعی دستگاه‌های اجرایی انطباق بیشتری داشته باشد. بر همین اساس، محتوای پیوست دوم به عنوان راهنمای فراهم آوردن بستر تدوین برنامه‌های عملیاتی دستگاه‌های اجرایی تهیه شده تا با رعایت اصول و مراحل محوری آن، تدوین برنامه عملیاتی به صورت هماهنگ توسط دستگاه‌ها تسهیل گردد. لذا دستگاه‌های اجرایی باید برنامه عملیاتی خود را بر اساس راهنمای مذکور تدوین و پس از تایید در شورای راهبری تحول اداری خود برای بررسی و ابلاغ به سازمان ارسال نمایند.

تعاریف

- **برنامه اصلاح:** برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم
- **سازمان:** سازمان اداری و استخدامی کشور
- **شورای راهبری:** شورای راهبری تحول اداری دستگاه اجرایی
- **برنامه عملیاتی:** سندی است که بر اساس مفاد این پیوست، اهداف، مراحل انجام اقدامات و زمانبندی آن را با توجه به امکانات، محدودیت‌ها و فرصت‌های پیش‌روی دستگاه نشان می‌دهد و کلیه فعالیت‌های دستگاه اجرایی برای تحقق اهداف برنامه‌های اصلاح بر مبنای آن صورت‌بندی و اجرا می‌گردد.
- **اقدام:** فعالیت‌هایی که طبق برنامه اصلاح باید توسط دستگاه اجرایی انجام گیرد.
- **برش استانی:** سهم واحدهای استانی دستگاه‌های اجرایی از اهداف تعیین شده در برنامه عملیاتی

فرایند تنظیم برنامه عملیاتی دستگاه

- الف- تدوین پیش‌نویس برنامه عملیاتی (فرم‌های ۱، ۲ و ۳) توسط دستگاه اجرایی.
- ب- ارسال پیش‌نویس به سازمان پس از تأیید اولیه شورای راهبری توسط معاون توسعه مدیریت و یا عناوین مشابه.
- ج- بررسی برنامه عملیاتی دستگاه توسط کارشناسان سازمان.

د- تشکیل جلسات مشترک بین نمایندگان سازمان (نمایندگان امور تخصصی سازمان) و دستگاه اجرایی عندالزوم به منظور بررسی برنامه عملیاتی و تفاهم روی اهداف، اقدامات و زمانبندی‌ها.

ه- اعاده برنامه عملیاتی به دستگاه برای تصویب نهایی در شورای راهبری دستگاه.

و- تایید برنامه عملیاتی در شورای راهبری دستگاه.

ز- ارسال برنامه عملیاتی نهایی شده با امضاء مقام عالی دستگاه (وزیر/ رئیس سازمان).

ح- ابلاغ برنامه عملیاتی توسط معاون رئیس جمهور و رئیس سازمان اداری و استخدامی کشور.

فرایند مذکور باید ظرف مدت دوماه و در سه بازه زمانی بیست روزه به شرح زیر تکمیل گردد:

- بندهای (الف) و (ب) بیست روز اول
- بندهای (ج)، (د) و (هـ) بیست روز دوم
- بندهای (و)، (ز) و (ح) بیست روز سوم

فرم‌های برنامه عملیاتی

فرم شماره (۱): این فرم در برگرفته اقدامات و تعیین اهداف کمی برای هر اقدام است که دستگاه اجرایی باید برای تحقق اهداف یک برنامه از برنامه‌های اصلاح در بازه‌های زمانی مشخص شده تعیین نماید. داده‌های فرم باید به تفکیک شامل دستگاه اصلی و دستگاه‌های وابسته باشد.

جدول ۱-۲: برنامه عملیاتی دستگاه برای اصلاح اداری (فرم شماره یک)

[illegible]

در ستون عنوان دستگاه، یک سطر برای ستاد دستگاه و یک سطر برای هر سازمان وابسته و تابعه تکمیل شود. اقدامات سال ۱۴۰۳ در برنامه عملیاتی درج نمی شود.

تشریح محتویات فرم شماره ۱:

- عنوان برنامه: برنامه‌های درج شده در برنامه اصلاح.
- عنوان اقدام: اقدامات درج شده در برنامه اصلاح.
- شاخص عملکرد: مقدار قابل اندازه‌گیری که به واسطه آن میزان دستیابی به اهداف اندازه‌گیری می‌شود.
- نحوه محاسبه: مدل یا روش اندازه‌گیری شاخص را مشخص می‌کند.
- عنوان دستگاه: عنوان وزارتخانه/سازمان/دستگاه اصلی و دستگاه‌های وابسته
- وضعیت ابتدای برنامه: منظور وضعیت دستگاه در شاخص عملکردی در سال ۱۴۰۳ است.
- هدف انتهای برنامه: هدف تعیین شده برای دستگاه در شاخص‌ها، طی چهار سال (۱۴۰۴-۱۴۰۷)
- اجرای برنامه اصلاح است که به صورت عددی (مقدار) و درصدی مشخص می‌شود.
- اهداف سالانه: اهداف کمی تعیین شده برای یک سال عملکردی دستگاه در شاخص‌های پیش‌بینی شده است که به صورت عددی (مقدار) و درصدی مشخص می‌شود. این اهداف بر اساس ظرفیت اجرایی و منابع و استعداد دستگاه و سیاست‌های سازمان تعیین می‌شود.

فرم شماره ۲: این فرم شامل برش استانی اهداف کمی تعیین شده برای دستگاه اجرایی است. داده‌های فرم صرفاً شامل واحدهای استانی دستگاه می‌باشد. جدول زیر مشخصات فرم را نشان می‌دهد.

جدول ۲-۲: برش استانی برنامه عملیاتی دستگاه برای اصلاح اداری (فرم شماره ۲)

عنوان برنامه:				عنوان اقدام:								
شاخص عملکرد:				نحوه محاسبه:								
ردیف	عنوان واحد استانی دستگاه	وضعیت ابتدای برنامه	هدف انتهایی برنامه (چهار ساله)		هدف ۱۴۰۴		هدف ۱۴۰۵		هدف ۱۴۰۶		هدف ۱۴۰۷	
			مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد
مجموع												

تشریح محتویات فرم شماره ۲:

- عنوان برنامه: برنامه‌های درج شده در برنامه اصلاح.
- عنوان اقدام: اقدامات درج شده در برنامه اصلاح.
- شاخص عملکرد: مقدار قابل اندازه‌گیری که به واسطه آن میزان دستیابی به اهداف اندازه‌گیری می‌شود.

- نحوه محاسبه: نحوه اندازه‌گیری شاخص را مشخص می‌کند.
- عنوان واحد استانی دستگاه: واحدهای استانی دستگاه اصلی مستقر در هر یک از استان‌های کشور است.
- وضعیت ابتدای برنامه: منظور وضعیت واحدهای استانی دستگاه در شاخص عملکرد در ابتدای سال ۱۴۰۴ است.
- هدف انتهای برنامه: هدف تعیین شده برای واحدهای استانی دستگاه در شاخص طی چهار سال (۱۴۰۴-۱۴۰۷) اجرای برنامه اصلاح است که به صورت عددی (مقدار) و درصدی مشخص می‌شود.
- اهداف سالانه: اهداف کمی تعیین شده برای یک سال عملکردی واحدهای استانی دستگاه در شاخص‌های پیش‌بینی شده است که به صورت عددی (مقدار) و درصدی مشخص می‌شود. این اهداف بر اساس ظرفیت اجرایی و منابع و استعداد واحدهای استانی دستگاه و سیاست‌های سازمان تعیین می‌شود.
- فرم شماره ۳: این فرم شامل اقداماتی است که دستگاه برای تحقق اهداف برنامه عملیاتی (اهداف کمی مندرج در فرم‌های ۱ و ۲) باید انجام دهد. جدول زیر مشخصات فرم را نشان می‌دهد.

جدول ۲-۳: اقدامات دستگاه مرتبط با اهداف فرم‌های ۱ و ۲ (فرم شماره ۳)

ردیف	عنوان اقدام	زمان شروع	زمان پایان	خروجی	واحد متولی
۱					
۲					

تشریح محتویات فرم شماره ۳:

- عنوان اقدام: اقدامات فرعی همراستا با اهداف مندرج در فرم‌های ۱ و ۲.
 - زمان شروع و پایان: تاریخ شروع و پایان اقدام با توجه به اقدامات مندرج در فرم‌های ۱ و ۲.
 - خروجی: برونداد ملموس اقدام.
 - واحد متولی: واحدی که مسئولیت انجام اقدام در دستگاه را برعهده دارد.
- به عنوان نمونه، فرم‌های مورد اشاره برای یک دستگاه فرضی تکمیل شده است:

۴۸ ♦♦ پیوست دوم: راهنمای تدوین برنامه عملیاتی اصلاح نظام اداری در دستگاه-های اجرایی

جدول ۲-۴: نمونه تکمیل شده فرم شماره ۱ برای یک دستگاه فرضی

عنوان برنامه: بازآرایی نظام مدیریت مشاغل بخش دولتی												
عنوان اقدام: بازطراحی مشاغل اختصاصی دستگاه‌های اجرایی کشور												
شاخص عملکرد: نسبت مشاغل بازطراحی شده به کل مشاغل دستگاه												
نحوه محاسبه: (تعداد مشاغل ابتدای برنامه دستگاه منهای تعداد مشاغل بازنگری نشده) تقسیم بر کل مشاغل ابتدای برنامه دستگاه ضرب در ۱۰۰												
ردیف	عنوان دستگاه	وضعیت ابتدای برنامه	هدف انتهایی برنامه (دو ساله)		هدف ۱۴۰۴		هدف ۱۴۰۵		هدف ۱۴۰۶		هدف ۱۴۰۷	
			مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد		
۱	ستاد دستگاه	۱۵	۱۵	۱۰۰	۱۰	۶۷	۵	۳۳	-	-	-	-
۲	سازمان وابسته	۵	۵	۱۰۰	۵	۱۰۰	-	-	-	-	-	-
۳	سازمان وابسته	۵	۵	۱۰۰	۵	۱۰۰	-	-	-	-	-	-
مجموع			۲۵	۱۰۰	۲۰	۸۰	۵	۳۳	-	-	-	-

جدول ۲-۵: نمونه تکمیل شده فرم شماره ۲ برای واحدهای استانی یک دستگاه فرضی

عنوان برنامه: بازآرایی نظام مدیریت مشاغل بخش دولتی												
شاخص عملکرد: نسبت مشاغل بازطراحی شده به کل مشاغل دستگاه												
عنوان اقدام: بازطراحی مشاغل اختصاصی دستگاه‌های اجرایی کشور												
نحوه محاسبه: (تعداد مشاغل ابتدای برنامه دستگاه منهای تعداد مشاغل بازنگری نشده) تقسیم بر کل مشاغل ابتدای برنامه دستگاه ضرب در ۱۰۰												
ردیف	عنوان واحد استانی دستگاه	وضعیت ابتدای برنامه	هدف انتهایی برنامه (یک ساله)		هدف ۱۴۰۴		هدف ۱۴۰۵		هدف ۱۴۰۶		هدف ۱۴۰۷	
			مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد
۱	اداره کل استان...	۳	۳	۱۰۰	۳	۱۰۰	-	-	-	-	-	-
۲	اداره کل استان...	۲	۲	۱۰۰	۲	۱۰۰	-	-	-	-	-	-
	مجموع	۵	۵	۱۰۰	۵	۱۰۰	-	-	-	-	-	-

الگوی تنظیم ابلاغیه اجرای برنامه اصلاح اداری در وزارت/سازمان ...

در راستای اجرای برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم و به منظور اصلاح و بهبود محورهای ساختار سازمانی، مدیریت سرمایه انسانی، هوشمندسازی، سلامت اداری، مدیریت عملکرد و بهبود کیفیت خدمات و بهره‌وری وزارت/سازمان ... اهداف و برنامه‌های زیر وفق مذاکرات صورت گرفته در جلسه/جلسات مورخ ... بین وزارت/سازمان ... و سازمان اداری و استخدامی کشور تایید می‌شود:

ماده ۱- وزارت/سازمان... متعهد است تا پایان سال ۱۴۰۷ ... درصد از وظایف و اختیارات قابل واگذاری به سطوح استانی و شهرستانی را به واحدهای استانی خود واگذار نماید.

ماده ۲- وزارت/سازمان... متعهد است سالانه ... درصد از واحدهای سازمانی خود را کاهش دهد به نحوی که تا پایان خرداد ۱۴۰۶ ... درصد از وزارتخانه کاهش پیدا کرده باشد.

ماده ۳- به منظور دستیابی به اهداف مورد اشاره در مواد ۱ و ۲، وزارت/سازمان... متعهد می‌شود اقدامات لازم در محور ساختار سازمانی، وفق جداول زیر صورت دهد:

جدول ۱- محور ساختار سازمانی

[illegible]

جدول ۲- برش استانی محور ساختار سازمانی

عنوان برنامه:									
هدف انتهای برنامه (چهار ساله)		هدف ۱۴۰۴		هدف ۱۴۰۵		هدف ۱۴۰۶		هدف ۱۴۰۷	
وضعیت ابتدای برنامه		درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار
عنوان واحد استانی دستگاه									
شاخص سنجش									
عنوان اقدام									
مجموع									

ماده ۴- وزارت/سازمان... متعهد است تا پایان خرداد ۱۴۰۷ ضمن اعلام تغییرات ساختاری و روش‌های جایگزین ارائه خدمت، ... درصد از مجموع کارکنان خود را کاهش دهد.

ماده ۵- به منظور دستیابی به اهداف مورد اشاره در ماده ۴، وزارت/سازمان... باید اقدامات لازم در محور مدیریت سرمایه انسانی، وفق حداقل زیر صورت دهد:

جدول ۳- محور مدیریت سرمایه انسانی

[illegible]

جدول ۴- برش استانی محور مدیریت سرمایه انسانی

[illegible]

ماده ۶- وزارت/سازمان ... متعهد است تمامی معاملات خود را به صورت الکترونیک انجام دهد.

ماده ۷- وزارت/سازمان... متعهد است تمامی خدمات خود به شهر وندان را به صورت الکترونیک

انجام دهد.

ماده ۸- وزارت/سازمان... متعهد است سالانه ... درصد از خدمات الکترونیک، خود را به صورت

هوشمند ارائه نماید به نحوی که تا پایان خرداد ۱۴۰۸، ۱۰۰ درصد خدمات الکترونیکی وزارتخانه/سازمان هوشمندسازی شده باشد.

ماده ۹- وزارت/سازمان... متعهد است تا پایان خرداد ۱۴۰۵ تمامی استعلامات مرتبط با پایگاه‌های

اطلاعاتی پایه موضوع قانون مدیریت داده‌ها و اطلاعات ملی را به صورت آنی و کاملاً برخط انجام دهد.

ماده ۱۰- به منظور دستیابی به اهداف مورد اشاره در مواد ۶-۹، وزارت/سازمان... باید اقدامات لازم

در محور توسعه دولت هوشمند، وفق جداول زیر صورت دهد:

جدول ۵- محور توسعه دولت هوشمند

عنوان برنامه:													
هدف ۱۴۰۷		هدف ۱۴۰۶		هدف ۱۴۰۵		هدف ۱۴۰۴		هدف انته‌ای برنامه (چهار ساله)		وضعیت ابتدای برنامه	عنوان دستگاه	شاخص سنجش	عنوان اقدام
درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار				
											مجموع		

جدول ۶- برش استانی محور توسعه دولت هوشمند

عنوان برنامه:								
هدف انتهای برنامه (چهار ساله)		هدف ۱۴۰۴		هدف ۱۴۰۵		هدف ۱۴۰۶		هدف ۱۴۰۷
وضعیت ابتدای برنامه	عنوان واحد استانی دستگاه	شاخص سنجش	عنوان اقدام	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار
مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار
مجموع								

ماده ۱۱- وزارت/سازمان ... متعهد است اقدامات لازم به منظور کاهش نرخ وقوع فساد و تخلفات اداری در بین کارکنان و مدیران را انجام دهد.

ماده ۱۲- به منظور دستیابی به هدف مورد اشاره در ماده ۱۱، وزارت/سازمان... باید اقدامات لازم در محور ارتقاء سلامت اداری، وفق حداقل زیر صورت دهد:

جدول ۷- محور ارتقاء سلامت اداری و رفع زمینه‌های فساد

عنوان برنامه:														
هدف ۱۴۰۷		هدف ۱۴۰۶		هدف ۱۴۰۵		هدف ۱۴۰۴		هدف انتهای برنامه (چهار ساله)		وضعیت ابتدای برنامه	عنوان دستگاه	شاخص سنجش	عنوان اقدام	
مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد					
														مجموع

جدول ۸- برش استانی محور ارتقاء سلامت اداری و رفع زمینه‌های فساد

عنوان برنامه:													
هدف ۱۴۰۷		هدف ۱۴۰۶		هدف ۱۴۰۵		هدف ۱۴۰۴		هدف انتهایی برنامه (چهار ساله)		وضعیت ابتدای برنامه	عنوان واحد استانی دستگاه	شاخص سنجش	عنوان اقدام
مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد				
											مجموع		

ماده ۱۳ - وزارت/سازمان... متعهد است سالانه ... درصد از شکاف امتیاز عملکردی دستگاه و مدیران خود را کاهش دهد به نحوی که تا پایان خرداد ۱۴۰۸، حداقل ۵۰ درصد از شکاف امتیاز عملکردی بین دستگاه و مدیران کاهش پیدا کرده باشد.

ماده ۱۴ - وزارت/سازمان ... متعهد است نسبت به استانداردسازی و بهبود کیفیت خدمات خود اقدامات لازم را به انجام رساند.

ماده ۱۵- به منظور دستیابی به اهداف مورد اشاره در مواد ۱۳ و ۱۴، وزارت/سازمان... متعهد است اقدامات لازم در محور ارتقاء مدیریت عملکرد و بهبود کیفیت خدمات را وفق جدول زیر صورت دهد:

جدول ۹- محور ارتقاء مدیریت عملکرد و بهبود کیفیت خدمات

عنوان برنامه:									
هدف انتهای برنامه (چهار ساله)		هدف ۱۴۰۴		هدف ۱۴۰۵		هدف ۱۴۰۶		هدف ۱۴۰۷	
وضعیت ابتدای برنامه	عنوان دستگاه	شاخص سنجش	عنوان اقدام	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد
مجموع									

جدول ۱۰- برش استانی محور ارتقاء مدیریت عملکرد و بهبود کیفیت خدمات

عنوان برنامه:													
عنوان اقدام	شاخص سنجش	عنوان واحد استانی دستگاه	وضعیت ابتدای برنامه	هدف انتهای برنامه (چهار ساله)		هدف ۱۴۰۴		هدف ۱۴۰۵		هدف ۱۴۰۶		هدف ۱۴۰۷	
				درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار
مجموع													

ماده ۱۶- وزارت/سازمان... متعهد است اقدامات لازم برای رشد بهره‌وری خدمات کلیدی خود به میزان سالانه... درصد انجام دهد به نحوی که تا پایان خرداد ۱۴۰۸، ۱۰ درصد رشد بهره‌وری در خدمات کلیدی دستگاه ایجاد شده باشد.

ماده ۱۷- وزارت/سازمان... متعهد است سالانه ... درصد از ساختمان‌ها و فضاهای اداری خود را کاهش دهد به نحوی که تا پایان خرداد ۱۴۰۸، ... درصد از ساختمان‌ها و فضاهای اداری دستگاه کاهش پیدا کرده باشد.

ماده ۱۸- وزارت/سازمان... متعهد است بهره‌وری سرمایه انسانی خود را تا پایان خرداد ۱۴۰۷ حداقل به میزان... درصد افزایش دهد.

ماده ۱۹- وزارت/سازمان... متعهد است تا پایان خرداد ۱۴۰۷ سالانه... درصد از مصرف انرژی خود را کاهش دهد.

ماده ۲۰- به منظور دستیابی به اهداف مورد اشاره در مواد ۱۶-۱۹، وزارت/سازمان... باید اقدامات لازم در محور ارتقاء بهره‌وری، وفق جداول زیر صورت دهد:

جدول ۱۱- محور ارتقاء بهره‌وری

عنوان برنامه:													
عنوان اقدام	شاخص سنجش	عنوان دستگاه	وضعیت ابتدای برنامه	هدف انتهای برنامه (چهار ساله)		هدف ۱۴۰۴		هدف ۱۴۰۵		هدف ۱۴۰۶		هدف ۱۴۰۷	
				مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد
مجموع													

جدول ۱۲- برش استانی محور ارتقاء بهره‌وری

عنوان برنامه:													
عنوان اقدام	شاخص سنجش	عنوان واحد استانی دستگاه	وضعیت ابتدای برنامه	هدف انتهای برنامه (چهار ساله)		هدف ۱۴۰۴		هدف ۱۴۰۵		هدف ۱۴۰۶		هدف ۱۴۰۷	
				مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد
مجموع													

ماده ۲۱- وزارت/سازمان... متعهد است نسبت به ثبت کامل و به‌روز اطلاعات محورهای اصلاح در سامانه‌های سازمان اقدام نماید.

ماده ۲۲- وزارت/سازمان... باید گزارش دوره‌ای (هر سه ماه یک بار) از روند اجرای برنامه اصلاح تهیه و در سامانه مربوطه ثبت نماید.

ماده ۲۳- وزارت/سازمان... متعهد است جلسات شورای راهبری تحول اداری را به صورت مستمر برگزار و گزارش مصوبات آن را از طریق سامانه شورای راهبری تحول اداری به سازمان ارسال نماید.

ماده ۲۴- وزارت/سازمان... باید در طول اجرای برنامه به صورت سالانه منابع مالی مورد نیاز اجرای تفاهم نامه را پیش بینی و در بودجه سنواتی خود پیش بینی نماید.

ماده ۲۵- با توجه به ضرورت آماده سازی متولیان اجرای برنامه، لازم است اقدامات لازم برای توانمندسازی این افراد بر اساس پیوست شماره ۳ برنامه اصلاح، توسط سازمان و با همکاری وزارت/سازمان... انجام گیرد.

ماده ۲۶- سازمان از طریق دبیرخانه ستاد برنامه ریزی تحول اداری اقدامات لازم برای پشتیبانی از اجرای برنامه اصلاح در دستگاه را انجام خواهد داد.

علاءالدین رفیع زاده

معاون رئیس جمهور

و رئیس سازمان اداری و استخدامی کشور



پیوست سوم: آماده‌سازی و توانمندسازی مجریان
برنامه اصلاح نظام اداری

مقدمه

نظام اداری به عنوان بستر برنامه‌های پیشرفت کشور، نیازمند اصلاح و تحول مستمر است. این ضرورت موجب شده در چند دهه اخیر برنامه‌های مختلفی برای اصلاح نظام اداری تدوین و اجرا شود. مرور تجربیات گذشته در اجرای برنامه‌های قبلی اصلاح و تحول نشان می‌دهد که موفقیت در تحقق اهداف این برنامه‌ها تا حد زیادی متأثر از میزان توانمندی کارگزاران آنها بوده است که همواره چهار نقش کلیدی طراحی و برنامه‌ریزی، اجرای برنامه، ارزیابی دستاوردهای برنامه و بهره‌گیری از نتایج حاصل از آن را بر عهده داشته‌اند. بی‌شک برنامه اصلاح دولت چهاردهم نیز از این امر مستثنی نبوده و برای اینکه کارگزاران آن بتوانند به نحوه مناسب و اثربخش، نقش‌های محوله را ایفا نمایند، باید شایستگی‌های لازم را دارا باشند. به همین منظور پیوست سوم به عنوان برنامه آماده‌سازی و توانمندسازی درصدد است تا از طریق برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌هایی نسبت به ایجاد و توسعه توانمندی‌های لازم و آماده نمودن کارگزاران برنامه اصلاح اقدام و بستر ایفای نقش‌های محوله به آنان را فراهم نماید.

تعریف اصطلاحات

- **برنامه اصلاح:** برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم
- **سازمان:** سازمان اداری و استخدامی کشور
- **مرکز:** مرکز آموزش مدیریت دولتی
- **دوره آماده‌سازی:** در این گونه دوره‌ها در کنار ارزیابی، برنامه جامعی برای آماده‌سازی افراد به منظور برعهده گرفتن نقش‌ها و جایگاه‌های سازمانی ارائه می‌شود.
- **شایستگی:** ترکیبی از دانش، نگرش، مهارت و توانایی‌هایی است که منجر به عملکرد برجسته فرد در ایفای نقش‌های محوله می‌شود.
- **پودمان:** مجموعه‌ای از مداخلات آموزشی و تربیتی مرتبط به هم است که منجر به ارتقاء سطح دانش و مهارت، افزایش توانایی و تغییر بینش افراد در یک حوزه خاص می‌شود.

اهداف برنامه

- (۱) شکل‌گیری گفتمان مشترک بین مجریان برنامه اصلاح؛
- (۲) آشنا کردن افراد با مفاهیم مرتبط با اصلاح نظام اداری؛

- ۳) آشنا کردن افراد با جهت‌گیری‌های کشور در عرصه نظام اداری؛
- ۴) ایجاد اشراف در مجریان نسبت به محورهای برنامه اصلاح نظام اداری؛
- ۵) افزایش انگیزه و عزم در مجریان برای ایجاد نقش‌آفرینی موثر در فرایند اصلاح اداری در دستگاه؛
- ۶) بسترسازی برای استقرار برنامه اصلاح در دستگاه اجرایی.

جامعه هدف

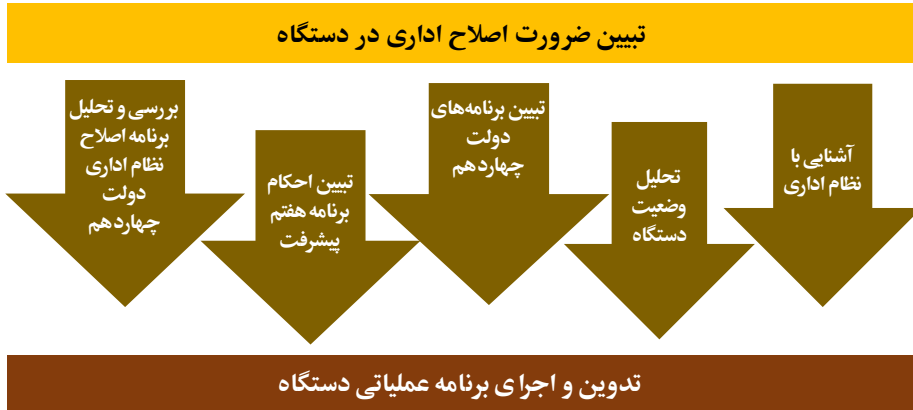
جامعه هدف برنامه شامل کلیه مجریان برنامه اصلاح در دستگاه‌های اجرایی است که در زیر به تفکیک مشخص شده‌اند:

- ۱) معاونین توسعه مدیریت، مدیران مرتبط با نوسازی، تحول اداری، منابع انسانی و فناوری اطلاعات (یا عناوین مشابه) و سایر حوزه‌های مربوط در دستگاه‌های اجرایی؛
 - ۲) کارشناسان مرتبط با نوسازی، تحول اداری، منابع انسانی و فناوری اطلاعات (یا عناوین مشابه) و سایر حوزه‌های مربوط در دستگاه‌های اجرایی.
- تبصره:** به استناد ماده (۵۶) قانون مدیریت خدمات کشوری کلیه مدیران برای انتصاب و ارتقاء در جایگاه‌های مدیریتی فوق‌الذکر ملزم به طی دوره‌های آموزشی این برنامه هستند. فلذا کلیه مشمولین بند یک مکلف‌اند در طول سال اول اجرای برنامه اصلاح نسبت به شرکت در پودمان‌های آموزشی این برنامه اقدام نموده و گواهینامه پایانی را دریافت نمایند.

رویکردهای حاکم بر برنامه

- ۱) کاربردی و مشارکتی بودن؛
- ۲) پیوند مباحث نظری و عملی؛
- ۳) مسأله‌محوری؛
- ۴) استفاده از راهبردها و روش‌های نوین آماده‌سازی (همچون تدوین پروژه، جلسات بحث و تحلیل، ارائه تیمی، کارگاه آموزشی، بررسی موردی)؛
- ۵) موردمحور بودن برنامه اصلاح و تمرکز بر تدوین و اجرای برنامه عملیاتی در دستگاه.

سناریو برنامه

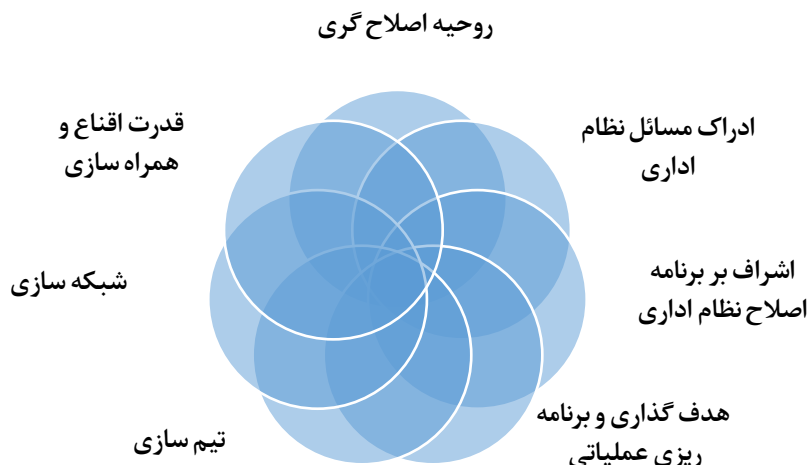


شکل ۳-۱ - سناریو برنامه

مبنای طراحی نظام محتوایی

برنامه مبتنی بر شایستگی‌های مورد نیاز مجریان برنامه اصلاح نظام اداری در دستگاه‌های اجرایی طراحی شده است. این شایستگی‌ها بر اساس نقش‌هایی پیش‌بینی شده است که مجریان برنامه اصلاح عهده‌دار آن خواهند بود.

شاکله این برنامه‌ها در ایجاد شایستگی‌ها بر محورهای: (۱) روحیه اصلاح‌گری، (۲) ادراک مسائل نظام اداری، (۳) اشراف بر برنامه اصلاح نظام اداری، (۴) هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی عملیاتی برای اصلاح اداری، (۵) تیم‌سازی برای اجرای برنامه، (۶) قدرت تبیین و اقتناع بدنه نیروی انسانی دستگاه برای همراهی با برنامه و (۷) شبکه‌سازی تبیین شده است. از بین موارد مورد اشاره، روحیه اصلاح‌گری، ادراک مسائل نظام اداری، اشراف بر برنامه اصلاح نظام اداری و هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی عملیاتی به عنوان شایستگی‌های مشترک بین مدیران و کارشناسان و شایستگی‌های قدرت اقتناع و همراه‌سازی، شبکه‌سازی و تیم‌سازی به عنوان شایستگی‌های خاص مدیران تعیین شده است.



شکل ۳-۲. الگوی شایستگی مجریان اصلاح نظام اداری

چهار مولفه برای شایستگی در نظر گرفته شده است. این مولفه‌ها عبارت‌اند از: دانش، مهارت، نگرش و توانایی. منظور از دانش دانسته‌ها و علومی است که مدیران و کارشناسان متولی اصلاح اداری در دستگاه-های اجرایی در ایفای نقش‌های خود و تحقق اهداف برنامه اصلاح نظام اداری به آن نیاز دارند. عاملان اصلاح به مجموعه‌ای از دانش‌ها از جمله: آشنایی با مبانی اصلاح نظام اداری، اشراف بر برنامه اصلاح نظام اداری و آشنایی با قوانین، قواعد و دستورالعمل‌های ناظر بر اصلاح نظام اداری نیاز دارند. از بین موارد مذکور، اشراف بر برنامه اصلاح نظام اداری برای کارشناسان و مدیران متولی اجرای برنامه دارای اهمیت بالاتری است. منظور از نگرش نحوه نگریستن فرد به واقعیت‌ها است. به عبارت دیگر، مقصود از نگرش، نوع نگاهی است که فرد نسبت به محیط اطراف، دیگران و خود دارد. معمولاً نگرش متکی به دانش فرد است. داشتن روحیه اصلاح‌گری، از جنس نگرشی است. منظور از مهارت مجموعه تکنیک‌هایی است که افراد در کار برای ایفای نقش‌های خود بکار می‌گیرند. هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی عملیاتی برای اصلاح نظام اداری، تیم-سازی و شبکه‌سازی از جمله شایستگی‌هایی است که وجه مهارتی در آن پررنگ‌تر است و عاملان اصلاح

❖❖ ۶۲ پیوست سوم: آماده‌سازی و توانمندسازی مجریان برنامه اصلاح نظام اداری

باید واجد آن باشند. منظور از توانایی ویژگی‌های پایداری هستند که منجر به عملکرد مؤثر فرد در نقش‌هایش می‌شود. عاملان اصلاح برای ایفای نقش‌ها و برآورده کردن انتظارات باید دارای توانایی‌هایی همچون قدرت اقتناع و همراه‌سازی و ادراک مسائل نظام اداری باشند.

جدول ۳-۱. تعریف شایستگی‌های مجریان اصلاح اداری ذیل مولفه‌های شایستگی

توانایی	مهارت	نگرش	دانش	مولفه‌های شایستگی عنوان شایستگی
		*		روحیه اصلاح‌گری
*		*		ادراک مسائل نظام اداری
			*	اشراف بر برنامه اصلاح نظام اداری
	*		*	هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی عملیاتی برای اصلاح اداری
	*		*	تیم‌سازی
*	*			قدرت اقتناع و همراه‌سازی
	*		*	شبکه‌سازی

نظام محتوایی

نظام محتوایی برنامه به شرح جدول زیر است.

جدول ۳-۲. عناوین و مشخصات پودمان‌ها

مخاطب	عنوان پودمان	عنوان دوره	سرفصل‌ها	زمان	الزامات	شیوه‌ها، روش‌ها و فنون یادگیری	روش ارزشیابی
مدیران و کارشناسان	پودمان ۱: برنامه‌ریزی عملیاتی	تدوین برنامه عملیاتی اصلاح اداری	- آشنایی با چارچوب تدوین برنامه عملیاتی اصلاح - تحلیل مسائل و چالش‌های دستگاه، - هدف‌گذاری و نگارش طرح کلی برنامه عملیاتی - نگارش برنامه اقدام و منطبق اولویت‌های مدنظر برای اجرای برنامه اصلاح	۲ روز	فراهم نمودن دسترسی افراد به سامانه‌های نظام اداری	کار عملی (پروژه)	تدوین برنامه
مدیران و کارشناسان		نقش‌ها و کارکردهای دولت	- ابعاد و کارکردهای اصلی دولت - وظایف و نقش‌های دولت	۲ ساعت	-	سخنرانی، مباحثه	مشارکت فعال در مباحث
مدیران و کارشناسان		نقش و جایگاه نظام اداری در اداره کشور	- ضرورت نظام اداری - ابعاد نظام اداری - ارتباط نظام اداری با سایر نظامات دولت - ظرفیت‌ها و فرصت‌های پیش‌روی نظام اداری - چالش‌های نظام اداری ایران	۴ ساعت		سخنرانی، مباحثه	مشارکت فعال در مباحث
مدیران و کارشناسان		تبیین برنامه‌ها، جهت‌گیری‌ها و دستوردهای کشور در محورهای	- مدیریت سرمایه انسانی - معماری دولت - دولت الکترونیک و هوشمندسازی نظام اداری	۸ ساعت		سخنرانی، مباحثه	مشارکت فعال در مباحث

مخاطب	عنوان پودمان	عنوان دوره	سرفصل‌ها	زمان (ساعت)	الزامات	شیوه‌ها، روش‌ها و فنون یادگیری	روش ارزشیابی
			- بهره‌وری - مدیریت عملکرد - سلامت اداری				
مدیران و کارشناسان		آشنایی با پیشینه برنامه‌های اصلاح نظام اداری	- برنامه‌های اصلاح در قوانین توسعه کشور - برنامه‌های اصلاح در سیاست‌های کلی نظام اداری - برنامه‌های تحول و اصلاح نظام اداری (از سال ۱۳۷۷ تا ۱۳۹۷)	۲ ساعت		سخنرانی، مباحثه	مشارکت فعال در مباحث
معاونین، مدیران و کارشناسان		آسیب‌شناسی برنامه‌های اصلاح نظام اداری	- متغیرهای پیش‌ران تحول و اصلاح اداری - موانع تحقق برنامه‌های اصلاح اداری - مسائل و چالش‌های تحول و اصلاح اداری - راهکارهای تحقق برنامه‌های اصلاح اداری	۴ ساعت		سخنرانی، مباحثه	مشارکت فعال در مباحث
معاونین، مدیران و کارشناسان		بررسی و تحلیل محور اول برنامه اصلاح در نظام اداری: اصلاح ساختار و معماری کلان دولت	- بررسی و تحلیل اهداف، راهبردها و برنامه‌ها - اقدامات و پروژه‌های پیش‌بینی شده محور	۲ ساعت		سخنرانی، مباحثه	مشارکت فعال در مباحث
معاونین، مدیران و کارشناسان	پودمان ۳: برنامه اصلاح نظام اداری در دولت چهاردهم	بررسی و تحلیل محور دوم برنامه اصلاح در نظام اداری: مدیریت سرمایه انسانی	- بررسی و تحلیل اهداف، راهبردها و برنامه‌ها - اقدامات و پروژه‌های پیش‌بینی شده محور	۲ ساعت		سخنرانی، مباحثه	مشارکت فعال در مباحث
معاونین، مدیران و کارشناسان		بررسی و تحلیل محور سوم برنامه اصلاح در نظام اداری: توسعه دولت هوشمند	- بررسی و تحلیل اهداف، راهبردها و برنامه‌ها - اقدامات و پروژه‌های پیش‌بینی شده محور	۲ ساعت		سخنرانی، مباحثه	مشارکت فعال در مباحث

مخاطب	عنوان پودمان	عنوان دوره	سرفصل‌ها	زمان (ساعت)	الزامات	شیوه‌ها، روش‌ها و فنون یادگیری	روش ارزشیابی
معاونین، مدیران و کارشناسان		بررسی و تحلیل محور چهارم برنامه اصلاح در نظام اداری: ارتقاء نظام مدیریت عملکرد و بهبود کیفیت خدمات	- بررسی و تحلیل اهداف، راهبردها و برنامه‌ها - اقدامات و پروژه‌های پیش‌بینی شده محور	۲ ساعت		سخنرانی، مباحثه	مشارکت فعال در مباحث
معاونین، مدیران و کارشناسان		بررسی و تحلیل محور پنجم برنامه اصلاح در نظام اداری: ارتقاء بهره‌وری نظام اداری	- بررسی و تحلیل اهداف، راهبردها و برنامه‌ها - اقدامات و پروژه‌های پیش‌بینی شده محور	۲ ساعت		سخنرانی، مباحثه	مشارکت فعال در مباحث
معاونین، مدیران و کارشناسان		بررسی و تحلیل محور پنجم برنامه اصلاح در نظام اداری: سلامت اداری و رفع زمینه‌های فساد	- بررسی و تحلیل اهداف، راهبردها و برنامه‌ها - اقدامات و پروژه‌های پیش‌بینی شده محور	۲ ساعت		سخنرانی، مباحثه	مشارکت فعال در مباحث
معاونین، مدیران و کارشناسان	پودمان ۴: مدیریت اصلاحات و تدوین برنامه عملیاتی اصلاح اداری	نقش‌ها و انتظارات از متولیان اصلاح نظام اداری	- درک مشترک از نقش‌های مدیران و کارشناسان متولی اصلاح اداری - درک مشترک از انتظارات از متولیان اصلاح	۲ ساعت		سخنرانی، مباحثه	مشارکت فعال در مباحث
معاونین و مدیران		مدیریت برنامه استقرار نظام اصلاحات اداری در دستگاه	- الزامات اجرای برنامه در دستگاه - کنترل عملیات اجراء - ارزیابی و تهیه گزارش اقدامات	۴ ساعت		سخنرانی، مباحثه	تدوین برنامه استقرار

مخاطب	عنوان پودمان	عنوان دوره	سرفصل‌ها	زمان (ساعت)	الزامات	شیوه‌ها، روش‌ها و فنون یادگیری	روش ارزشیابی
مدیران و کارشناسان	پودمان ۵: نوآوری اداری	کارگاه نوآوری، نظام‌های نوین مدیریتی و فناوری‌های نو ظهور در نظام اداری	- آشنایی با نظام‌های نوین مدیریتی - نوآوری اداری با استفاده از ابزارهای فناورانه - نمونه‌های عملی کاربرد فناوری در اصلاح نظام اداری	۴ ساعت		کارگاه	مشارکت فعال در مباحث
مدیران و کارشناسان		کارگاه هوش مصنوعی، نظام اداری و آینده دولت	- آشنایی با هوش مصنوعی - آشنایی با مبانی علوم داده - آشنایی با هوش مصنوعی مولد و دستیارهای هوشمند - ابزارهای عمومی هوش مصنوعی - کاربردهای هوش مصنوعی در نظام اداری	۴ ساعت		کارگاه	مشارکت فعال در مباحث
مدیران و کارشناسان	پودمان ۶: مهارت‌های نرم مورد نیاز متولیان اصلاح اداری	کارگاه برقراری ارتباط موثر	- سبک ارتباط فردی - هنر گوش دادن - ارتباطات کلامی و زبان بدن - موانع و علل رایج ارتباط نادرست - تمرین	۴ ساعت		کارگاه آموزشی، تمرین ایفای نقش	برقراری و تعامل موثر با هم‌تایان
مدیران		کارگاه اقناع و هم‌رسمی	- ضرورت متقاعدسازی افراد در برنامه‌های تحول و تغییر - رفتارهای تأثیرگذار - سبک‌های مختلف متقاعدسازی و اثرگذاری - اعتماد، ارتباط و برداشت اولیه - سبک متقاعدسازی و اثرگذاری شما - قدرت و نفوذ	۶ ساعت		کارگاه آموزشی، تمرین ایفای نقش، مدل‌سازی رفتار	دفاع از برنامه تدوین شده و اقناع افراد

دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم ♦♦ ۶۷

مخاطب	عنوان پودمان	عنوان دوره	سرفصل‌ها	زمان (ساعت)	الزامات	شیوه‌ها، روش‌ها و فنون یادگیری	روش ارزشیابی
	پودمان ۷: تجربه‌آموزی		- مراحل متقاعدسازی و اثرگذاری - متقاعدسازی مدیران				
مدیران		کارگاه شبکه‌سازی	- شبکه‌سازی چیست؟ - چگونه یک شبکه کاری بسازیم؟ - گام‌های اساسی برای موفقیت در شبکه‌سازی - چگونه از هر رویداد بیشترین بهره را ببریم؟ - پیگیری پس از تماس اولیه	۶ ساعت		کارگاه آموزشی، تمرین ایفای نقش	ایجاد شبکه‌های کاری
مدیران		کارگاه تیم‌سازی	- ایجاد و توسعه تیم - ایجاد اعتماد و انگیزه در تیم - حل تعارضات تیمی - حل مسائل به شکل تیمی	۶ ساعت		کارگاه آموزشی، تمرین ایفای نقش	ایجاد تیم‌های کاری
معاونین و مدیران		تور تعالی	- حضور میدانی - مباحثه - تدوین و ارائه گزارش بازدید	۴ ساعت	بازدید از سازمان‌های پیشرو در محورهای برنامه اصلاح	بازدید میدانی، مطالعه موردی	مشاهده، یادداشت‌برداری، بحث گروهی
معاونین، مدیران و کارشناسان		تجربه‌آموزی از متولیان اصلاح اداری	- ارائه تجربیات زیسته (موفق و ناموفق) توسط شرکت‌کنندگان در برنامه - بررسی و تحلیل شکست برنامه‌های اصلاح نظام اداری در دستگاه‌های اجرایی	۴ ساعت	برگزاری به صورت رویداد یادگیری	انتقال تجربه، مطالعه موردی	مشارکت فعال در مباحث
معاونین، مدیران و کارشناسان		رویداد یادگیری	- بررسی الگوی موفق حوزه سرمایه انسانی - بررسی الگوی موفق هوشمندسازی	۴ ساعت	برگزاری به صورت رویداد یادگیری	انتقال تجربه	مشارکت فعال در مباحث

مخاطب	عنوان پودمان	عنوان دوره	سرفصل‌ها	زمان	الزامات	شیوه‌ها، روش‌ها و فنون یادگیری	روش ارزشیابی
			- بررسی الگوی موفق بهره‌وری - بررسی الگوی موفق مدیریت عملکرد - بررسی الگوی موفق اصلاح ساختار - بررسی الگوی موفق سلامت اداری				

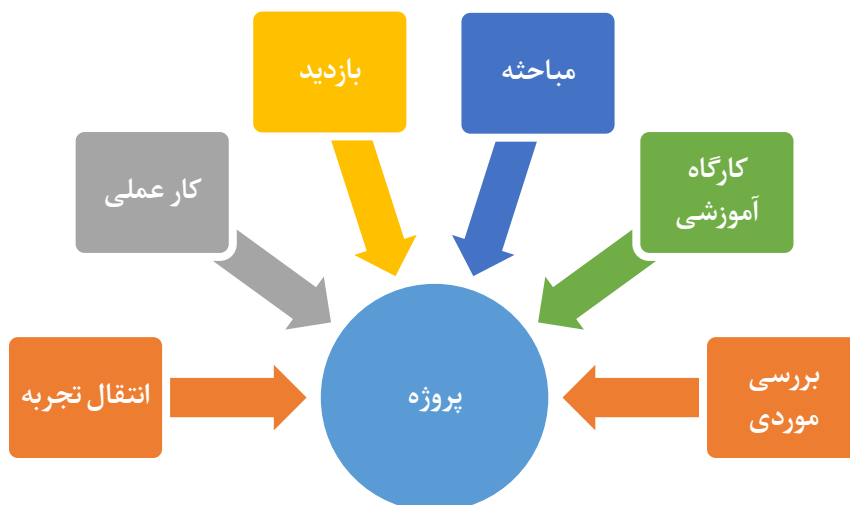
* منظور از معاونین در جدول فوق، معاونین توسعه مدیریت دستگاه‌های اجرایی است.

** منظور از مدیران در جدول فوق، مدیران حوزه‌های نو سازی، تحول اداری، ارزیابی عملکرد، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و سایر حوزه‌های مرتبط در دستگاه‌های اجرایی است.

*** دوره‌های ذیل پودمان ۷ به صورت دوره‌ای و تا پایان اجرای برنامه اصلاح تداوم خواهد داشت.

الگوی برگزاری

در برگزاری دوره‌ها، تلفیقی از روش‌های فردی، تعاملی و عملی، همچون کارگاه‌های آموزشی، مطالعه موردی، کار عملی (تدوین پروژه)، مباحثه و گفتگو، بازدید و ارائه استفاده می‌شود.



شکل ۳-۳- الگوی برگزاری

زمان بندی اجرا

بر اساس بودجه بندی آموزشی در نظر گرفته شده، ۹۶ ساعت برنامه آموزشی و تربیتی برای مدیران و ۷۰ ساعت برنامه آموزشی و توسعه ای برای کارشناسان در طول سال اول اجرای برنامه اصلاح و با اولویت شماره پودمانها در نظر گرفته شده است. دوره شامل ۴ ساعت بازدید (تور تعالی)، ۴ ساعت تجربه آموزی، ۴ ساعت رویداد یادگیری، ۳۰ ساعت کارگاه آموزشی، ۱۶ ساعت تدوین پروژه و ۳۸ ساعت سخنرانی و مباحثه است.

جدول ۳-۳. بودجه بندی آموزشی

نوع					
مدت زمان	کارگاه آموزشی	پروژه	رویداد	تور تعالی	سخنرانی و مباحثه
۳۰ ساعت	۲ روز	۸ ساعت	۴ ساعت	۳۸ ساعت	

الگوی ارزیابی شرکت کنندگان

ارزیابی شرکت کنندگان در برنامه به صورت تکوینی و پایانی و از طریق آزمون های دوره ای و پایانی، مشارکت فعال در مباحث، کار عملی، تدوین پروژه پایانی در قالب تدوین برنامه عملیاتی برنامه اصلاح در دستگاه و سایر روش های پیش بینی شده در جدول ۱، صورت می گیرد.

شرایط مدرسان دوره ها

- داشتن شایستگی های تدریس؛
- داشتن تجربه حداقل ۱۰ سال در نظام اداری
- اشراف کامل بر برنامه اصلاح و حوزه های تخصصی مربوط و آگاهی از ضرورت برگزاری و رویکرد دوره های آموزشی
- داشتن تجربه تدریس/ مربی گری در موضوعات پیش بینی شده در جدول (۳-۲).

تدوین محتوا و مواد آموزشی

مرکز مکلف است محتوا و مواد آموزشی را با در نظر گرفتن معیارهایی همچون: انگیزه بخش بودن، کاربردی بودن، منعطف بودن، وحدت و یکپارچگی درونی، توالی مطلب و منطبق با شیوه ها، روش ها و فنون یادگیری مندرج در جدول (۳-۲) حداکثر یک ماه پس از ابلاغ این دستورالعمل با اولویت پودمان های تعریف شده تهیه و برای ابلاغ

به سازمان ارسال نماید. طراحی محتوای پودمان‌های تدوین برنامه عملیاتی و برنامه های اصلاح و شناخت نظام اداری باید حداکثر ظرف مدت یک هفته انجام شود.

مجری برنامه

اجرای برنامه بر عهده مرکز و مراکز مورد تأیید سازمان است. مرکز علاوه بر وظیفه اجرای دوره، وظایف زیر را بر عهده خواهد داشت:

- تولید محتوای مورد نیاز برای ارائه در دوره‌ها با مشارکت دستگاه در قالب کتاب، جزوه، فیلم، محصولات چندرسانه‌ای، بازی.
- ایجاد وحدت رویه بین مدرسان دوره؛
- صدور گواهینامه‌های لازم اجرای پودمان‌ها برای شرکت‌کنندگان در برنامه؛

مدیریت دانش برنامه

به منظور تداوم رشد و یادگیری و حمایت و پشتیبانی از مجریان برنامه اصلاح و زمینه‌سازی برای اثرگذاری آنها در حل مسائل و چالش‌های برنامه، بانک اطلاعات و شبکه مجریان اصلاح توسط سازمان ایجاد خواهد شد. سازمان با همکاری مرکز باید در بازه‌های زمانی مشخص (ماهانه/فصلی) برنامه‌های آموزشی و توسعه-ای مورد نیاز متولیان برنامه را متناسب با مسائل و چالش‌های آنها در قالب رویدادهای یادگیری برگزار نماید. همچنین شبکه دانش و تجارب مجریان برنامه اصلاح، توسط سازمان ایجاد خواهد شد تا مجریان ضمن ثبت تجارب و دانش خود در فرایند اجرای برنامه، امکان به اشتراک‌گذاری دانش و تجارب خود و بهره‌گیری از دانش یکدیگر را داشته باشند.

نظارت بر برنامه

مسئولیت نظارت بر طراحی پودمان‌ها، تولید محتوا و حُسن اجرای دوره با سازمان است.



پیوست چهارم: تبیین، ترویج و فرهنگ‌سازی
اصلاح نظام اداری

مقدمه

اجرای موفق هر برنامه‌ای مستلزم زمینه‌سازی فکری، آمادگی ذهنی در مخاطبان و ذینفعان، ایجاد و تقویت زیرساخت فرهنگی مطلوب و تغییر مثبت در الگوهای رفتاری کلیه افراد و ساختارهای اجتماعی بازیگر در اجرای آن برنامه است. برای اجرای موفق برنامه اصلاح نیز تغییر در الگوهای ذهنی و رفتاری همه ارکان تصمیم‌گیر و مجریان و همچنین مردم و خدمت‌گیرندگان به عنوان ذینفعان اصلی خدمات دولتی ضروری است. بر این اساس، پیوست چهارم با هدف اثرگذاری و فراهم آوردن بسترهای فرهنگی، اجتماعی و سازمانی لازم برای اجرای برنامه تدوین شده و تلاش می‌کند از ظرفیت رسانه‌های عمومی، شبکه‌های اجتماعی و فعالان فرهنگی و فناوران نرم برای این مهم بهره‌گیرد.

اهداف

- آشناسازی جامعه و کارکنان دولت با ضرورت، مفاد و پیامدهای برنامه اصلاح نظام اداری
- آگاهی مردم و دریافت‌کنندگان خدمات دولتی از نقش و جایگاه خود در برنامه
- متقاعدسازی مدیران برای ایفای نقش فعال در اجرای موفق برنامه در دستگاه‌ها
- ارائه گزارش‌های مستمر از اجرای برنامه توسط مدیران دستگاه‌ها و ارکان اجرایی برای آگاهی جامعه و کارکنان دستگاه
- گزارش تجارب موفق دستگاه‌ها با هدف ایجاد انگیزه تداوم همراهی در اجرای برنامه در دستگاه‌های اجرایی و مردم
- ایجاد و افزایش حس مطالبه‌گری مردم و کارکنان از دستگاه‌های اجرایی برای اهتمام در برنامه اصلاح

تعریف واژگان و اختصارات

- **برنامه اصلاح:** برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم
- **سازمان:** سازمان اداری و استخدامی کشور
- **دستگاه:** دستگاه‌های اجرایی مشمول تصویب‌نامه

مخاطبین

- عموم مردم
- خدمت‌گیرندگان از دولت
- کارکنان دستگاه‌های اجرایی

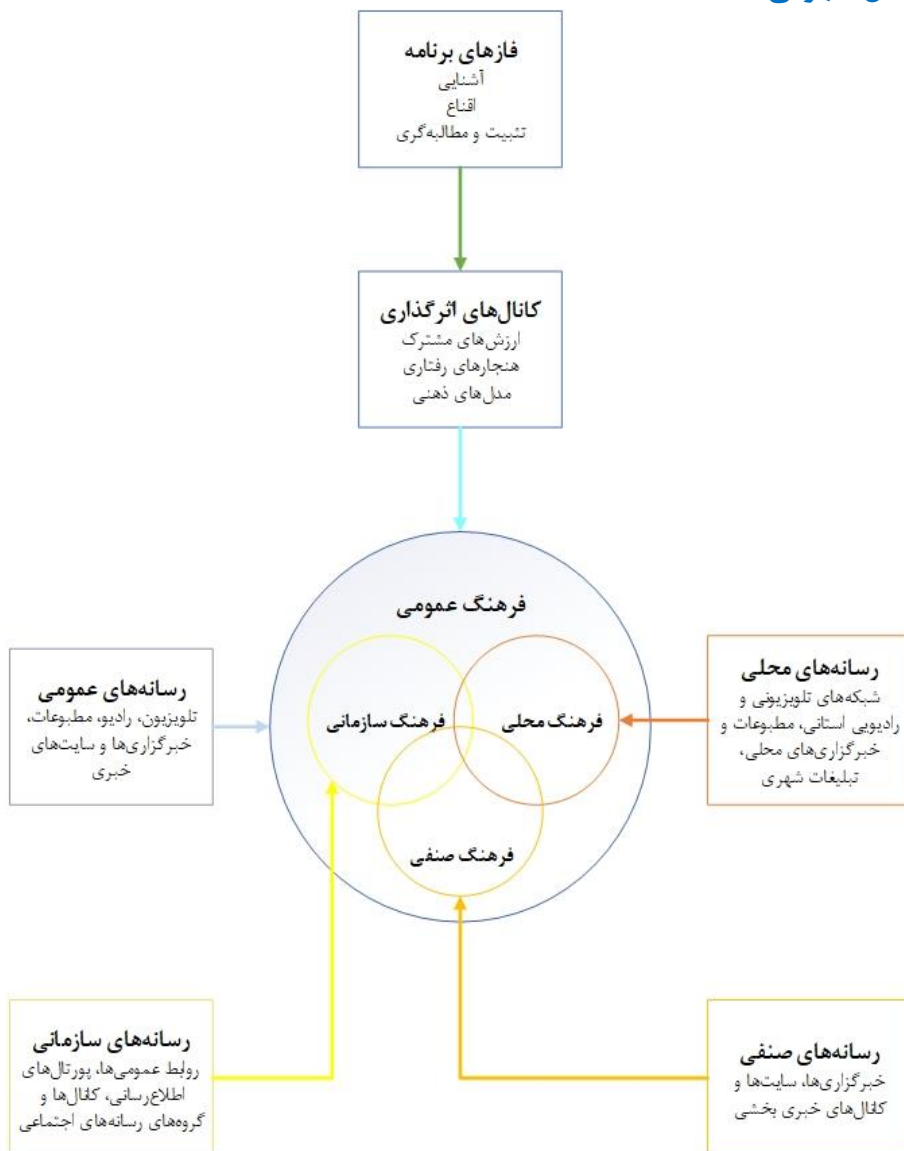
نقش آفرینان

ردیف	عنصر نقش‌آفرین	حوزه اثر
۱	هنرمندان	تولید آثار هنری فاخر به ویژه در حوزه هنرهای تجسمی و نمایشی
۲	شعرا و نویسندگان	تولید آثار ادبی (شعر، ترانه، داستان کوتاه، کاریکلماتور، طنز اداری)
۳	فعالان رسانه‌ای مکتوب و دیجیتال	تولید محتوای خبری و تحلیلی در فضای رسانه
۴	برنامه‌سازان	تولید برنامه‌های مستند، ترکیبی، نمایشی، خبری و گزارش آگهی تلویزیونی و رادیویی
۵	تولیدکنندگان محتوا	تولید محتوای خبری و تحلیلی در شبکه‌های اجتماعی
۶	استارت‌آپ‌های فرهنگی و فناوری‌های نرم	نوآوری در فضای تولیدات فرهنگی و رسانه‌ای و راه‌اندازی کسب و کارهای فرهنگی
۷	صاحب‌نظران و روشنفکران	سخنرانی، نگارش یادداشت و مقاله، حضور در میزگردها و مصاحبه‌های رسانه‌ای
۸	کارشناسان فرهنگی و روابط عمومی دستگاه‌های اجرایی	شناسایی تولیدکنندگان و ارزیابی محتواهای فرهنگی و رسانه‌ای تولید شده
۹	سایر فعالان حوزه فرهنگ و رسانه	استفاده از ظرفیت سخنرانی، صفحات مجازی پربازدید و گروه‌های کوچک مقیاس

دستگاه‌ها و نهادهای همکار و نقش آفرین

ردیف	عنصر نقش آفرین	حوزه اثر
۱	رسانه ملی	تولید آثار و برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی
۲	وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	زمینه‌سازی برای مشارکت اهالی فرهنگ و هنر و انجمن‌ها و تشکل‌های فرهنگی و هنری
۳	وزارت کشور	استفاده از ظرفیت‌های ترویجی و فرهنگی استانداری‌ها و واحدهای تابعه
۴	مراکز روابط عمومی دستگاه‌های اجرایی	برقراری ارتباط با هنرمندان و تولیدکنندگان محتوا و انتشار هدفمند و اثربخش محتوا در سطح دستگاه
۵	خبرگزاری جمهوری اسلامی	تولید خبر و گزارش و جهت‌دهی خبری به سایر رسانه‌ها و مطبوعات
۶	دبیرخانه شورای اطلاع‌رسانی دولت	نظارت و ارزیابی
۷	حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی	استفاده از ظرفیت هنرمندان همکار و برگزاری جشنواره‌ها و رویدادهای فرهنگی و هنری

مدل مفهومی



شکل ۴-۱ - مدل مفهومی برنامه تبیین و فرهنگ‌سازی

ابزارهای رسانه‌ای

الف) رسانه‌های ارتباط جمعی	ب) رسانه‌های سازمانی
۱- شبکه‌های تلویزیونی	۱- وب سایت دستگاه‌های اجرایی ستادی و استانی
۲- شبکه‌های رادیویی	۲- رسانه‌های مکتوب سازمانی
۳- خبرگزاری‌ها و سایت‌های خبری	ج) رسانه‌های دیجیتال
۴- مطبوعات	د) رسانه‌های فضای شهری

فازهای اجرا و زمانبندی

ردیف	رویکرد ترویجی	هدف	دوره زمانی
۱	آشنایی	معرفی برنامه و رویکردها و اجزاء آن و آگاه‌سازی عموم مردم و کارکنان و مدیران دولت از چرایی و چگونگی تصویب و اجرای برنامه	دی ۱۴۰۳ - شهریور ۱۴۰۴
۲	اقناع	متقاعدسازی مردم، کارکنان و مدیران دولت و مدیران ارشد و مقامات در خصوص ضرورت و اثرگذاری اجرای برنامه	ابتدای سال ۱۴۰۴ - شهریور ۱۴۰۵
۳	تثبیت	نهادینه‌سازی مطالبه‌گری عموم مردم از دستگاه‌های اجرایی در خصوص ارائه گزارش و لمس عینی آثار اجرای برنامه	مهر ۱۴۰۵ - اردیبهشت ۱۴۰۷

اقدامات اجرایی

الف) رسانه‌های ارتباط جمعی

۱- معرفی، تبیین و گزارش اجرای برنامه از طریق سیمای جمهوری اسلامی ایران

ردیف	فعالیت
۱	معرفی برنامه در قالب مصاحبه تلویزیونی مسؤولان و مدیران ارشد ستادی و استانی سازمان و دستگاه‌های اجرایی (با محوریت شبکه خبر - سایر شبکه‌های سیمای جمهوری اسلامی ایران عندالزوم)
۲	معرفی برنامه با تهیه گزارش‌های سریالی تلویزیونی از اقدامات و پروژه‌های اجرایی برنامه (با محوریت شبکه خبر - سایر شبکه‌های سیمای جمهوری اسلامی ایران عندالزوم)
۳	حضور دستگاه‌ها و واحدهای موفق مجری برنامه در شبکه‌های مختلف سیمای ملی و استانی

ردیف	فعالیت
۴	ساخت و پخش تیزرهای تلویزیونی معرفی برنامه (با محوریت شبکه‌های دو، سه، نمایش، تماشا، نسیم)
۵	معرفی و تبیین ابعاد برنامه با حضور مدیران سازمان، دستگاه‌های اجرایی و صاحب‌نظران در میزگردهای تلویزیونی شبکه‌های ملی و استانی سیما (با محوریت شبکه‌های چهار، آموزش و شبکه‌های تخصصی)
۶	پخش اخبار و گزارش‌های مرتبط با تصویب و اجرای برنامه در بخش‌های خبری تلویزیون (با محوریت شبکه خبر و برنامه‌های خبری سایر شبکه‌های سیمای جمهوری اسلامی ایران)
۷	تولید آثار نمایشی تلویزیونی با مشارکت برنامه‌سازان و هنرمندان برای معرفی و تبیین اهداف برنامه (همه شبکه‌ها حسب مورد)

۲- معرفی، تبیین و گزارش اجرای برنامه از طریق صدای جمهوری اسلامی ایران

ردیف	فعالیت
۱	معرفی برنامه در قالب مصاحبه‌های رادیویی مسوولان و مدیران ارشد ستادی و استانی سازمان و دستگاه‌های اجرایی (با محوریت شبکه‌های رادیویی ایران، اقتصاد، تهران، جوان، فرهنگ- سایر شبکه‌های صدای جمهوری اسلامی ایران عندالزوم)
۲	معرفی برنامه با تهیه گزارش‌های سریالی رادیویی از اقدامات و پروژه‌های اجرایی برنامه (با محوریت شبکه‌های رادیویی ایران، اقتصاد، فرهنگ- سایر شبکه‌های صدای جمهوری اسلامی ایران عندالزوم)
۳	حضور دستگاه‌ها و واحدهای موفق مجری برنامه در شبکه‌های مختلف صدای ملی و استانی (با محوریت رادیو ایران و رادیوهای تخصصی- سایر شبکه‌های صدای جمهوری اسلامی ایران عندالزوم)
۴	ساخت و پخش تیزرها و قطعات کوتاه رادیویی معرفی برنامه (با محوریت رادیو پیام و جوان)
۵	معرفی و تبیین ابعاد برنامه با حضور مدیران سازمان، دستگاه‌های اجرایی و صاحب‌نظران در میزگردهای رادیویی شبکه‌های ملی و استانی (با محوریت رادیو گفت‌وگو)
۶	پخش اخبار و گزارش‌های مرتبط با تصویب و اجرای برنامه در بخش‌های خبری رادیو (با محوریت رادیو ایران و رادیو پیام)
۷	ساخت و پخش آنونس‌های معرفی برنامه
۸	تولید آثار نمایشی رادیویی با مشارکت برنامه‌سازان و هنرمندان برای معرفی و تبیین اهداف برنامه (با محوریت رادیو نمایش)

۳- معرفی، تبیین و گزارش اجرای برنامه از طریق مطبوعات، خبرگزاری‌ها، سایت‌های خبری و ...

ردیف	فعالیت
۱	برگزاری کنفرانس خبری مسوولان و مقامات ارشد ستادی و استانی برای تشریح طرح
۲	تولید و ارسال و انعکاس اخبار مرتبط با اجرای برنامه در مطبوعات، خبرگزاری‌ها، سایت‌های خبری و ...
۳	حضور رسانه‌های ارتباط جمعی برای انعکاس خبری مراسم مرتبط با برنامه در دستگاه‌ها و استان‌های مجری
۴	برگزاری مصاحبه‌های مطبوعاتی با مدیران سازمان و مجریان برنامه در دستگاه‌های ستادی و استانی
۵	معرفی طرح در قالب گزارش آگهی در نشریات ملی، استانی و محلی
۶	معرفی دستگاه‌ها و پروژه‌های موفق در اجرای برنامه در رسانه‌های مکتوب ملی و استانی
۷	تولید یادداشت و محتوای تحلیلی و خبری در مطبوعات و خبرگزاری‌ها با مشارکت و تشویق روزنامه‌نگاران و یادداشت‌نویسان حرفه‌ای و شناخته‌شده

ب) رسانه‌های سازمانی

۱) معرفی، تبیین و گزارش اجرای برنامه از طریق پایگاه اطلاع‌رسانی سازمان و دستگاه‌های اجرایی ملی و استانی

ردیف	فعالیت
۱	معرفی برنامه در قالب مصاحبه با مدیران ارشد دستگاه و متولیان واحدهای اجرای برنامه
۲	معرفی برنامه‌ها، اقدامات و پروژه‌های موفق از طریق پایگاه‌های اطلاع‌رسانی سازمان و دستگاه‌ها
۳	پوشش خبری مستمر و باکیفیت اقدامات و پروژه‌های مرتبط با اجرای برنامه از طریق پایگاه‌های اطلاع‌رسانی
۴	معرفی کارکنان و مدیران ساعی و دارای نقش برجسته در اجرا و موفقیت برنامه‌ها، اقدامات و پروژه‌های مرتبط با برنامه در پایگاه‌های اطلاع‌رسانی سازمان و دستگاه به منظور انگیزش سایرین

۲) معرفی، تبیین و گزارش اجرای برنامه از طریق رسانه های مکتوب سازمانی

ردیف	فعالیت
۱	تهیه، چاپ و توزیع کتابچه و بروشورهای معرفی برنامه در سطح دستگاه
۲	تهیه، چاپ و نصب پوسترها و بنرهای معرفی برنامه در سطح دستگاه
۳	تهیه بولتن ها و تولید مجلات و ویژه نامه های سازمانی با هدف معرفی و گزارش اقدامات برنامه در سطح سازمان و دستگاه

ج) رسانه های دیجیتال

معرفی، تبیین و گزارش اجرای برنامه از طریق رسانه های دیجیتال و شبکه های اجتماعی

ردیف	فعالیت
۱	معرفی برنامه و اقدامات و پروژه های در حال اجرا و اجرا شده در قالب تیزر، کلیپ های تصویری، موشن گرافی و موشن ویدئو و سایر ابزارهای چندرسانه ای
۲	تولید مستمر محتوای صوتی و تصویری جذاب و انتشار در شبکه های ارتباطی سازمانی و گروه ها و کانال های کارکنان در شبکه های اجتماعی
۳	بهره گیری متناسب از ظرفیت همه شبکه های اجتماعی، کانال ها و صفحات پرمخاطب و چهره های رسانه ای و اینفلوئنسرهای خوشنام و موجه برای معرفی و تبیین برنامه
۴	تولید یا مشارکت در تولید پادکست و ویدئوکست برای معرفی و تبیین برنامه

د) رسانه های فضای شهری

معرفی، تبیین و گزارش اجرای برنامه از طریق رسانه های فضای شهری

ردیف	فعالیت
۱	تهیه و نصب بیلборدهای تبلیغاتی با مشارکت شهرداری ها
۲	معرفی و گزارش اقدامات برنامه از طریق تلویزیون های شهری
۳	انتشار آثار تولیدی هنرمندان و برگزیدگان جشنواره های هنری در بیلборدهای شهری

سازوکارهای تولید محتوا

- ۱- بهره‌گیری از ظرفیت کارکنان هنرمند دستگاه‌های اجرایی برای ارائه ایده و تولید آثار و محتوای فرهنگی و هنری در قالب فراخوان‌ها و جشنواره‌های درون دستگاهی
- ۲- بهره‌گیری از ظرفیت دانش‌آموزان و دانشجویان هنرمند برای ارائه ایده و تولید آثار و محتوای فرهنگی و هنری در قالب فراخوان‌ها و جشنواره‌های دانش‌آموزی و دانشجویی
- ۳- برگزاری فراخوان، جشنواره و جایزه برای تولید اثر و محتوا جهت جلب مشارکت هنرمندان و فعالان فرهنگی و رسانه‌ای سراسر کشور با مشارکت انجمن‌های صنفی و تخصصی و دستگاه‌های مرتبط
- ۴- سفارش تولید اثر و محتوا به هنرمندان، نویسندگان و فعالان برجسته رسانه‌ای
- ۵- برگزاری رویدادهای استارت-آپی ایده محور و مساله محور با مشارکت اکوسیستم کارآفرینی و نوآوری فناوری‌های نرم و فرهنگی برای شناسایی و بهره‌گیری از تیم‌های خلاق و فناوری رسانه‌ای و تولید محتوا

شبکه‌سازی، نظارت و ارزیابی نحوه تبیین، ترویج و فرهنگ‌سازی

مسئولیت شبکه‌سازی، نظارت و ارزیابی از برنامه‌های تبیین ترویج و فرهنگ‌سازی برای اجرای برنامه اصلاح به عهده سازمان و با همکاری دستگاه‌های اجرایی خواهد بود. در این راستا باید اقدامات زیر توسط سازمان و دستگاه‌های اجرایی صورت گیرد.

- ۱- سازمان، شبکه‌ای برای به اشتراک‌گذاری بهترین محتواهای فرهنگی، هنری و رسانه‌ای تولیدشده با محوریت تبیین برنامه برای استفاده در سراسر کشور ایجاد می‌نماید.
- ۲- مراکز روابط عمومی و اطلاع‌رسانی دستگاه‌های اجرایی ضمن ایجاد شبکه داخلی برای به اشتراک‌گذاری اقدامات، گزارشی از اقدامات موثر خود را در حوزه تبیین و ترویج برنامه را هر شش ماه یک‌بار با ذکر گستره انتشار، تعداد بازدیدکنندگان، اهم بازخوردهای دریافتی از مخاطبان و بهترین محتواهای تولید و انتشار یافته به سازمان ارسال می‌نمایند.
- ۳- سازمان بر اساس گزارش‌های دریافتی، هر ساله از فعال‌ترین روابط عمومی در سطح ملی و استانی در جشنواره شهید رجایی تقدیر خواهد نمود.
- ۴- سازمان فعال‌ترین رسانه در تبیین و ترویج برنامه را در حوزه‌های تلویزیونی و رادیویی، مطبوعاتی و خبرگزاری، رسانه دیجیتال و رسانه شهری را انتخاب و هر ساله در آیین ویژه‌ای از ایشان تقدیر خواهد نمود.

۵- سازمان سازوکار ویژه‌ای برای نظرسنجی از مردم و مخاطبان در خصوص سنجش کیفیت، نوآوری و اثرگذاری محتواهای تولیدشده تدارک خواهد دید.

۶- گزارش موارد فوق توسط سازمان هر شش ماه به ستاد راهبری تحول اداری و هر ساله به شورای عالی اداری ارائه خواهد شد.



پیوست پنجم: پایش، نظارت و ارزیابی برنامه
اصلاح نظام اداری

مقدمه

برای تضمین کیفیت اجرای فعالیت‌ها و اقدامات و اثربخشی برنامه تدوین شده، توجه به دو عنصر نظارت و ارزیابی ضروری است. لذا این گام از اجرای برنامه اصلاح باید به عنوان بخش جدایی‌ناپذیر برنامه و به صورت خاص مورد توجه کارگزاران و بازیگران برنامه اصلاح قرار گیرد. توجه به فرایند نظارت و ارزیابی ضمن دادن اطمینان خاطر از حرکت صحیح دستگاه‌های اجرایی بر مدار اهداف، راهبردها و اقدامات ذیل برنامه اصلاح، میزان مطابقت اقدامات اجرایی آنها با اهداف تعیین شده در مفاد ابلاغیه برنامه عملیاتی را نمایان می‌سازد و در صورت وجود شکاف و عدم تطابق با اهداف، نیاز به اصلاح برنامه را گوشزد می‌کند. با توجه به ضرورت مطرح شده، در کنار سایر پیوست‌ها، پیوست پنجم به عنوان سند نحوه پایش، نظارت و ارزیابی برنامه اصلاح، تدوین شده است. این سند مشتمل بر نقش‌ها و وظایف، فرایند و روش ارزیابی و پایش اقدامات، تکالیف دستگاه‌های اجرایی و ارکان ناظر بر برنامه است. دستگاه‌ها و واحدهای متولی باید بر اساس مفاد این سند اقدامات لازم برای ارزیابی برنامه و نظارت بر فرایند اجرای آن را صورت دهند.

تعریف اصطلاحات

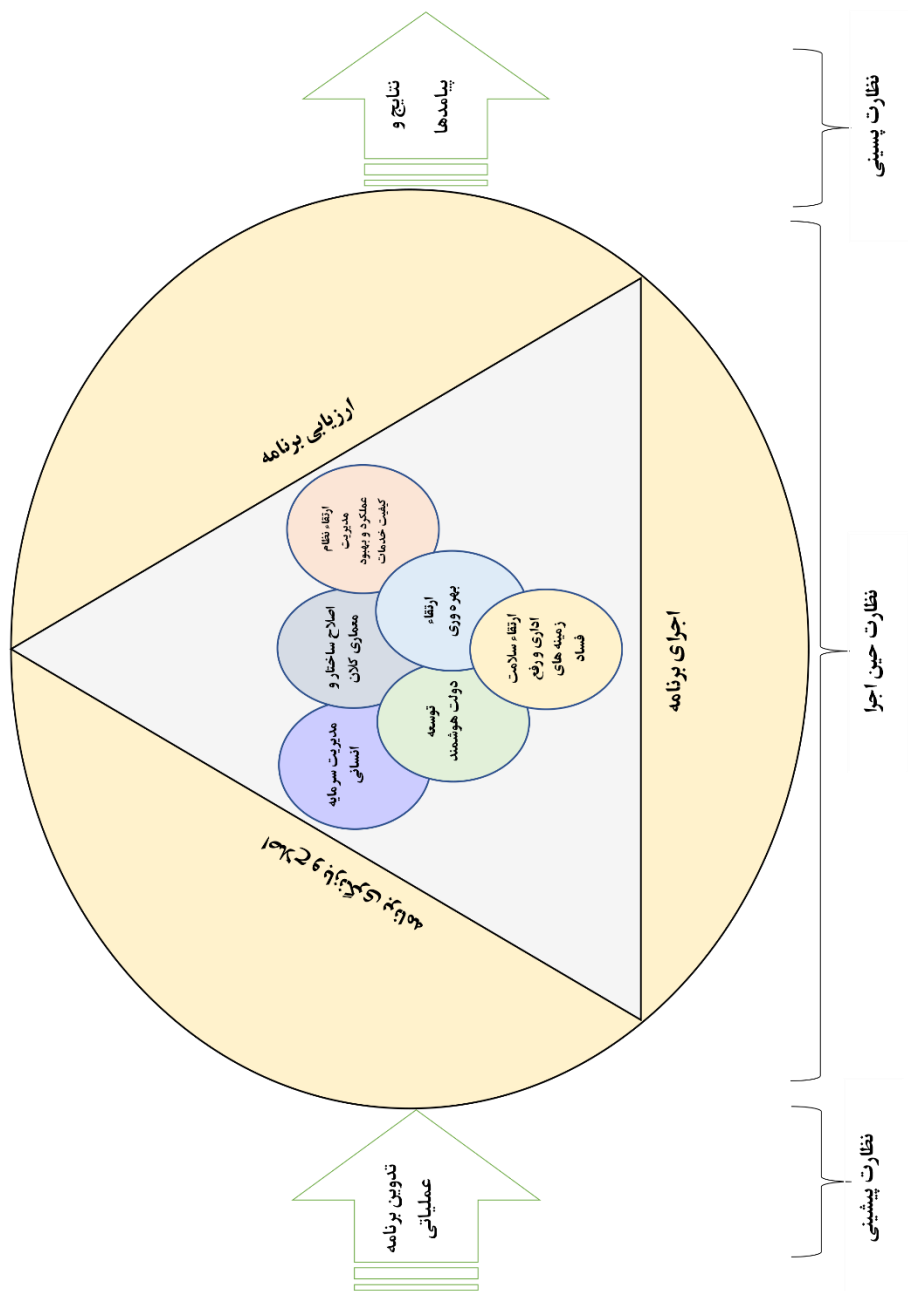
- برنامه اصلاح: برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم
- شورای عالی: شورای عالی اداری
- سازمان: سازمان اداری و استخدامی کشور
- ستاد: ستاد برنامه‌ریزی تحول اداری
- دبیرخانه ستاد: دبیرخانه ستاد برنامه‌ریزی تحول اداری
- شورای راهبری: شورای راهبری تحول اداری دستگاه‌های اجرایی و استانی
- نظارت و ارزیابی: منظور از نظارت و ارزیابی، رصد مستمر و مداوم فعالیت‌ها و اقدامات دستگاه‌های اجرایی در محورهای شش‌گانه برنامه اصلاح با توجه به معیارها و شاخص‌های مربوط از طریق سازوکارهای علمی به منظور اطمینان از تحقق اهداف برنامه اصلاح و مفاد ابلاغیه برنامه عملیاتی است. نظارت و ارزیابی برنامه در سه مرحله پیش از اجرای برنامه، حین اجراء و پس از اجراء و در سه سطح عملیاتی، میانی و راهبردی صورت می‌گیرد.

اهداف برنامه

- پایش عملکرد دستگاه‌ها مطابق با اهداف برنامه اصلاح
- مراقبت از عدم انحراف از مفاد ابلاغیه برنامه عملیاتی دستگاه
- شناسایی مشکلات، چالش‌ها و موانع اجرای برنامه اصلاح و تدبیر برای رفع آنها
- ارتقاء سطح پاسخ‌گویی دستگاه‌های اجرایی نسبت به اجرای برنامه اصلاح
- اطمینان از تحقق اهداف و تکالیف مقرر در برنامه اصلاح

الگوی مفهومی نظارت و ارزیابی

همانطور که در شکل صفحه بعد مشخص شده است، فرایند اجرای برنامه اصلاح شامل: سه مرحله تدوین برنامه عملیاتی، اجرای برنامه (شامل اجراء، ارزیابی و اصلاح برنامه) و سنجش پیامدها است. با توجه به اصل استمرار در نظارت، نظارت بر برنامه در تمامی مراحل تدوین، اجراء و خروجی و پیامدها جاری و ساری است. بر همین اساس، سه لایه نظارتی در برنامه پیش‌بینی شده است. در لایه اول (سطح عملیاتی)، دستگاه (به صورت ویژه شورای راهبری تحول اداری دستگاه‌های اجرایی و استانی) در امر نظارت بر اجرای برنامه فعال است. در لایه دوم (سطح میانی)، سازمان (به صورت خاص دبیرخانه ستاد) نظارت بر حسن اجرای برنامه را در دستگاه‌های اجرایی بر عهده دارد. در لایه سوم (سطح راهبردی) که بالاترین سطح نظارتی محسوب می‌شود، هیأت وزیران و شورای عالی اداری به این امر مبادرت می‌ورزند. همچنین برای امر ارزیابی، دو سطح پیش‌بینی شده است. در سطح دستگاهی، دستگاه (واحد مدیریت عملکرد یا عناوین مشابه در دستگاه) باید نسبت به ارزیابی اقدامات و فعالیت‌های صورت گرفته در واحدهای عملیاتی و ستادی متناسب با مفاد برنامه ابلاغ شده مبادرت کنند. در سطح فرادستگاهی، سازمان با محوریت امور مدیریت عملکرد نسبت به ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در اجرای برنامه اصلاح اقدام می‌کند. شکل زیر مدل مفهومی کار را نشان می‌دهد.



شکل ۵-۱- الگوی مفهومی پایش، نظارت و ارزیابی

نقش‌ها و وظایف دستگاه‌ها و مراجع مسئول پایش و نظارت برنامه

در الگوی مفهومی بالا سه مرحله برای پایش و نظارت در نظر گرفته شد. در جدول زیر نقش‌ها و وظایف دستگاه‌ها/ مراجع پایش و نظارت در هر یک از مراحل مشخص شده است.

مرجع نظارتی	سطح نظارتی	دستگاه متولی	نقش	وظایف نظارتی	زمان نظارت
درونی	سطح یک (عملیاتی)	دستگاه اجرایی (شورای راهبری)	تصمیم‌ساز	۱- بررسی و تأیید برنامه عملیاتی دستگاه ۲- نظارت بر اجرای برنامه، پایش اقدامات و ارائه گزارش پیشرفت اجرای برنامه در محورهای شش‌گانه در مقاطع زمانی سه ماهه به سازمان ۳- شناسایی و تدبیر در خصوص مسائل و مشکلات چین اجرای برنامه در دستگاه و پیشنهاد اصلاح برنامه عملیاتی به سازمان	چین اجراء
بیرونی	سطح دو (میانی)	سازمان (سازمان و ستاد) سازمان‌های مدیریت و برنامه‌ریزی استان	راهبر و تسهیل‌گر	۱- نظارت بر نحوه تنظیم برنامه عملیاتی و اطمینان از سازگاری اقدامات و پروژه‌های دستگاه با برنامه اصلاح ۲- نظارت بر عملکرد شوراهای راهبری تحول اداری ۳- برگزاری جلسات نظارتی ۴- نظارت بر عملکرد دستگاه در اجرای مفاد برنامه عملیاتی ۵- همکاری با دستگاه برای اصلاح برنامه عملیاتی ۶- جمع‌آوری اطلاعات و ارائه گزارش‌های نظارتی به شورای عالی	نظارت پیشینی، چین اجرا و پسینی
	سطح سه (راهبردی)	دولت (شورای عالی)	سیاست‌گذار	۱- بررسی و تصویب برنامه اصلاح ۲- نظارت عالی بر تحقق اهداف برنامه اصلاح ۳- اصلاح اهداف، برنامه‌ها و اقدامات برنامه اصلاح در صورت ضرورت	نظارت چین اجرا و پسینی

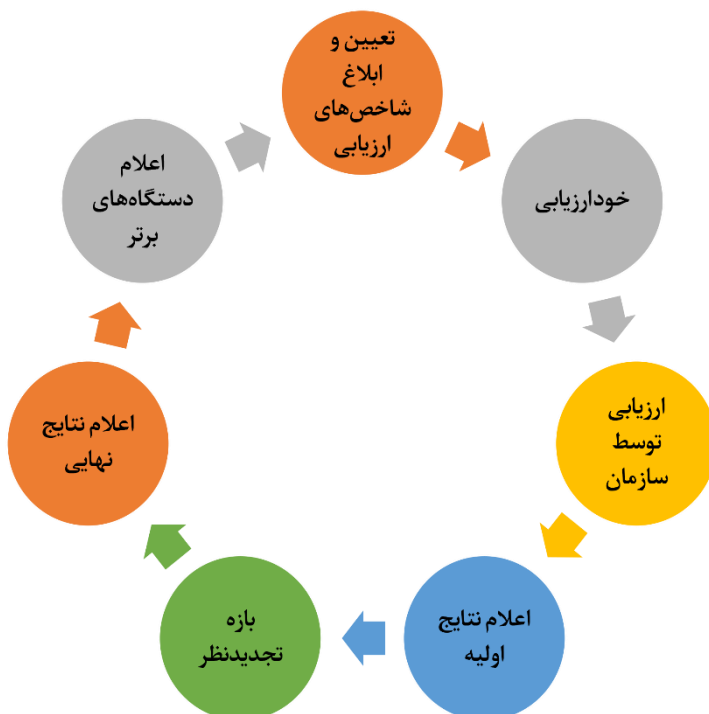
وظایف دستگاه‌های و مراجع مسئول امر ارزیابی برنامه

برای امر ارزیابی برنامه اصلاح دو سطح در نظر گرفته شده است. در جدول زیر وظایف دستگاه‌ها/ مراجع ذیل این دو سطح برای موضوع ارزیابی برنامه اصلاح مشخص شده است.

مرجع ارزیابی	سطح ارزیابی	دستگاه متولی	واحد متولی	وظایف ارزیابی
درونی	دستگاهی	دستگاه‌های اجرایی	واحدهای مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی و عناوین مشابه	۱- پیشنهاد شاخص‌های ویژه برای ارزیابی برنامه عملیاتی ۲- انجام خود ارزیابی از فعالیت‌ها و اقدامات بر اساس شاخص‌های ابلاغی
بیرونی	فرداستگاهی	سازمان	امور مدیریت عملکرد با همکاری امور برنامه‌ریزی و نواوری اداری، امور تخصصی سازمان، سازمان مدیریت و برنامه- ریزی استان	۱- تدوین معیارها و شاخص‌های ارزیابی بر اساس مفاد برنامه اصلاح ۲- ارزیابی عملکرد هر دستگاه مطابق با شاخص‌های ابلاغی با همکاری دستگاه‌های مربوط ۳- ارائه گزارش‌های توصیف و تحلیل وضع موجود به تفکیک هر دستگاه در محورهای شش‌گانه برنامه اصلاح ۴- تعیین نقاط قوت و ضعف دستگاه‌ها در اجرای هر یک از محورهای برنامه اصلاح ۵- اعلام دستگاه‌های برتر در حوزه اجرای برنامه اصلاح در جشنواره شهید رجایی

فرایند ارزیابی اجرای برنامه اصلاح

فرایند ارزیابی عملکرد دستگاه در اجرای برنامه عملیاتی اصلاح اداری در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل ۵-۲- فرایند ارزیابی

گام‌های فرایند ارزیابی عملکرد دستگاه

گام اول: شاخص‌های ارزیابی دستگاه‌های اجرایی در حوزه نظام اداره و حکمرانی بر اساس مفاد برنامه اصلاح و شاخص‌های سنجش آن، توسط امور مدیریت عملکرد تعیین و ابلاغ شود.

گام دوم: دستگاه‌های اجرایی بر اساس شاخص‌های ابلاغی نسبت به خودارزیابی و بارگذاری مستندات مربوط اقدام می‌کنند.

گام سوم: عملکرد دستگاه های اجرایی در اجرای محور ها و پیوست های برنامه اصلاح توسط سازمان انجام می گردد.

گام چهارم: نتایج اولیه ارزیابی عملکرد اعلام و بازه زمانی مشخصی برای ارائه مستندات تکمیلی توسط دستگاه اجرایی تعیین می شود.

گام پنجم: دستگاه مجدداً بر اساس مستندات تکمیلی ارائه شده مورد ارزیابی قرار می گیرد.

گام پایانی: نتایج نهایی ارزیابی به دستگاه اعلام و دستگاه های برتر در اجرای برنامه اصلاح مشخص و اعلام می شوند.



انتشارات سازمان اداری و استخدامی کشور

سایت سازمان aro.gov.ir 
تلفن: ۸۵۳۵۲۹۰۴ - ۸۵۳۵۲۹۲۴ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹ 
پست الکترونیکی nashr@arogov.ir 
نشانی تهران، خیابان شهید مطهری، خیابان جهانتاب 
کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹ صندوق پستی: ۴۳۴۴ - ۱۵۸۷۵ 

فروست انتشار: ۱۷

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۴۹۴۲-۱۷-۳