



تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی





گزارش	نوع سند
-----	حوزه تخصصی
-----	برنامه
تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی در نظام حکمرانی کشور	عنوان
مژده ناطقی، رضوان واشقانی فراهانی، فاطمه آینه دست	نگارنده/نگارندگان
-----	ناظر کیفی
-----	مشاور/ مشاوران
-----	مرورگر/ مرورگران
-----	موعد تحویل
-----	تاریخ انتشار
-----	مخاطب (کارفرما)
مالکیت فکری و حق تالیف	
توضیح حق تالیف و مالکیت فکری	فرد/موسسه
-----	-----
-----	-----

جملات کلیدی

کلمات کلیدی

فهرست مطالب

مقدمه	۶
۱- چارچوب مفهومی اجرای طرح	۱۰
۲- مراحل اصلی انجام طرح تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی	۱۴
۳- ترسیم ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب سازمان اداری و استخدامی	۱۶
۱-۳- گردآوری قوانین و مقررات	۱۶
۱-۱-۳- استخراج قوانین و مقررات مرتبط با سازمان اداری و استخدامی	۱۷
۱-۱-۱-۳- استخراج قوانین مرتبط با سازمان اداری و استخدامی از قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی	۱۷
۲-۱-۱-۳- استخراج بندهای مرتبط با سازمان اداری و استخدامی از قوانین برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران	۲۱
۳-۱-۱-۳- استخراج مقررات مرتبط با سازمان اداری و استخدامی	۲۳
۳-۱-۲- استخراج قوانین و مقررات مرتبط با سازمان بهره‌وری	۲۵
۳-۱-۳- استخراج قوانین و مقررات مرتبط با مرکز آموزش مدیریت دولتی	۲۶
۲-۳- شناسایی دسته فعالیت‌های مصوب سازمان اداری و استخدامی	۲۷
۳-۳- شناسایی نقش‌های مصوب سازمان اداری و استخدامی	۳۲
۴-۳- ترسیم ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب سازمان اداری و استخدامی	۳۳
۴- تدقیق ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب و ترسیم ماتریس (نقش-فعالیت) موجود سازمان اداری و استخدامی	۴۹
۱-۴- بررسی های میدانی (مصاحبه با مدیران، کارشناسان و خبرگان آشنا با سازمان اداری و استخدامی)	۴۹
۲-۴- تدقیق دسته فعالیت‌های مصوب سازمان اداری و استخدامی	۵۳
۳-۴- تدقیق نقش‌های مصوب سازمان اداری و استخدامی	۵۶
۴-۴- ترسیم ماتریس (نقش-فعالیت) موجود سازمان اداری و استخدامی	۵۷
۴-۴-۱- ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «سازماندهی اداری» و چالش‌های وضع موجود	۵۷
۴-۴-۱-۱- ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «راهبرد انجام وظایف دولت»	۵۸
۴-۴-۱-۲- ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «ساختار و تشکیلات»	۶۴
۴-۴-۱-۳- ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «پست‌های سازمانی»	۷۱
۴-۴-۱-۴- ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «مشاغل دستگاه‌های اجرایی»	۷۵
۴-۴-۱-۵- میزان تمرکز سازمان اداری و استخدامی در فعالیت‌ها و نقش‌های سازماندهی اداری	۷۸
۴-۴-۱-۶- چالش‌های دسته فعالیت «سازماندهی اداری»	۸۰
۴-۴-۲- ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «ارزیابی و مدیریت عملکرد» و چالش‌های وضع موجود	۸۴
۴-۴-۲-۱- ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاهها»	۸۴
۴-۴-۲-۲- ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان»	۹۰
۴-۴-۲-۳- میزان تمرکز سازمان اداری و استخدامی در فعالیت‌ها و نقش‌های مدیریت و ارزیابی عملکرد	۹۴
۴-۴-۲-۴- چالش‌های دسته فعالیت مدیریت و ارزیابی عملکرد	۹۵
۴-۴-۳- ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «فرهنگ اداری» و چالش‌های وضع موجود	۹۷
۴-۴-۳-۱- ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «فرهنگ سازمانی»	۹۷

- ۱۰۲ ۴-۴-۳-۲ ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «سلامت اداری»
- ۱۰۷ ۴-۴-۳-۳ ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «حقوق مردم»
- ۱۱۲ ۴-۴-۳-۴ میزان تمرکز سازمان اداری و استخدامی در فعالیت‌ها و نقش‌های فرهنگ اداری
- ۱۱۴ ۵-۳-۴-۴ چالش‌های دسته فعالیت فرهنگ اداری
- ۴-۴-۴ ۴-۴-۴-۴ ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «ساماندهی سرمایه انسانی» و چالش‌های وضع موجود ۱۱۵
- ۱۱۸ ۴-۴-۴-۱ ماتریس سیاست‌گذاری-ساماندهی سرمایه انسانی
- ۱۱۹ ۴-۴-۴-۲ ماتریس تنظیم‌گری-ساماندهی سرمایه انسانی
- ۱۳۱ ۳-۴-۴-۴ ماتریس تسهیل‌گری-ساماندهی سرمایه انسانی
- ۱۳۲ ۴-۴-۴-۴ ماتریس ارائه خدمت -ساماندهی سرمایه انسانی
- ۱۳۲ ۴-۴-۴-۵ میزان تمرکز سازمان اداری و استخدامی در فعالیت‌ها و نقش‌های ساماندهی سرمایه انسانی
- ۱۳۴ 4-4-4-6 چالش‌های دسته فعالیت ساماندهی سرمایه انسانی
- ۴-۴-۵ ۴-۴-۵-۵ ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «جبران خدمت» و چالش‌های وضع موجود ۱۳۵
- ۱۳۶ ۱-۵-۴-۴ ماتریس سیاست‌گذاری - جبران خدمت
- ۱۳۷ ۲-۵-۴-۴ ماتریس تنظیم‌گری-جبران خدمت
- ۱۴۳ ۳-۵-۴-۴ ماتریس تسهیل‌گری-جبران خدمت
- ۱۴۴ ۴-۵-۴-۴ ماتریس ارائه خدمت-جبران خدمت
- ۱۴۴ ۵-۵-۴-۴ میزان تمرکز سازمان اداری و استخدامی در فعالیت‌ها و نقش‌های جبران خدمت
- ۱۴۴ ۶-۵-۴-۴ چالش‌های دسته فعالیت جبران خدمت
- ۴-۴-۶ ۴-۴-۶-۶ ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «توانمندسازی و بهسازی» و چالش‌های وضع موجود ۱۴۶
- ۱۵۰ ۴-۴-۶-۱ ماتریس سیاست‌گذاری-توانمندسازی و بهسازی
- ۱۵۲ ۴-۴-۶-۲ ماتریس تنظیم‌گری-توانمندسازی و بهسازی
- ۱۶۱ ۳-۶-۴-۴ ماتریس تسهیل‌گری-توانمندسازی و بهسازی
- ۱۶۲ ۴-۴-۶-۴ ارائه خدمات -توانمندسازی و بهسازی
- ۱۶۵ ۵-۶-۴-۴ میزان تمرکز سازمان اداری و استخدامی در فعالیت‌ها و نقش‌های توانمندسازی و بهسازی
- ۱۶۶ ۶-۶-۴-۴ چالش‌های دسته فعالیت توانمندسازی و بهسازی
- ۴-۴-۷ ۴-۴-۷-۷ ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «بهره‌وری» و چالش‌های وضع موجود ۱۶۸
- ۱۶۹ ۱-۷-۴-۴ ماتریس سیاست‌گذاری-بهره‌وری
- ۱۷۱ ۲-۷-۴-۴ ماتریس تنظیم‌گری-بهره‌وری
- ۱۷۹ ۳-۷-۴-۴ ماتریس تسهیل‌گری-بهره‌وری
- ۱۸۰ ۴-۷-۴-۴ ماتریس ارائه خدمت-بهره‌وری
- ۱۸۱ ۵-۷-۴-۴ میزان تمرکز سازمان ملی بهره‌وری در نقش‌های بهره‌وری
- ۱۸۱ ۶-۷-۴-۴ چالش‌های دسته فعالیت بهره‌وری
- ۴-۴-۸ ۴-۴-۸-۸ ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «هوشمندسازی» و چالش‌های وضع موجود ۱۸۲
- ۱۸۲ ۱-۸-۴-۴ ماتریس سیاست‌گذاری-هوشمندسازی
- ۱۸۴ ۲-۸-۴-۴ ماتریس تنظیم‌گری-هوشمندسازی
- ۱۸۹ ۳-۸-۴-۴ ماتریس تسهیل‌گری-هوشمندسازی
- ۱۸۹ ۴-۸-۴-۴ ماتریس ارائه خدمت -هوشمندسازی
- ۱۹۱ ۵-۸-۴-۴ میزان تمرکز سازمان اداری و استخدامی در فعالیت‌ها و نقش‌های هوشمندسازی
- ۱۹۱ ۶-۸-۴-۴ چالش‌های دسته فعالیت هوشمندسازی
- ۵-جمع بندی ۱۹۴
- ۶-احکام و مستندات قانونی ۲۰۹

فهرست اشکال

- شکل ۱- مراحل انجام طرح تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی ۱۴
- شکل ۲- مراحل ترسیم ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب سازمان اداری و استخدامی ۱۶
- شکل ۳- گام‌های انجام مرحله دوم طرح تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی ۴۹
- شکل ۴- اطلاعات مصاحبه شوندگان ۵۱
- شکل ۵- دسته فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی مبتنی بر کدگذاری قوانین ۵۳
- شکل ۶- دسته فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی اصلاح شده مبتنی بر نظرات خبرگان ۵۴
- شکل ۷- تناظر بین دسته فعالیت‌های شناسایی شده و ساختار کنونی سازمان ۵۶
- شکل ۸- تمرکز فعالیتی در دسته فعالیت «سازماندهی اداری» ۷۸
- شکل ۹- تمرکز نقشی در مقوله «سازماندهی اداری» ۷۹
- شکل ۱۰- تمرکز فعالیتی در دسته فعالیت «مدیریت و ارزیابی عملکرد» ۹۴
- شکل ۱۱- تمرکز نقشی در دسته فعالیت «مدیریت و ارزیابی عملکرد» ۹۵
- شکل ۱۲- تمرکز فعالیتی سازمان در دسته فعالیت فرهنگ اداری ۱۱۳
- شکل ۱۳- تمرکز نقشی سازمان اداری و استخدامی در دسته فعالیت فرهنگ اداری ۱۱۳
- شکل ۱۴- تمرکز فعالیتی سازمان در دسته فعالیت ساماندهی سرمایه انسانی ۱۳۳
- شکل ۱۵- تمرکز نقشی سازمان در دسته فعالیت ساماندهی سرمایه انسانی ۱۳۳
- شکل ۱۶- تمرکز نقشی در دسته فعالیت جبران خدمت ۱۴۴
- شکل ۱۷- تمرکز نقشی سازمان در دسته فعالیت توانمندسازی و بهسازی ۱۶۵
- شکل ۱۸- تمرکز نقشی در دسته فعالیت بهره‌وری ۱۸۱
- شکل ۱۹- تمرکز نقشی سازمان در دسته فعالیت هوشمندسازی ۱۹۱

فهرست جداول

- جدول ۱- چارچوب مفهومی طرح ۱۰
- جدول ۲- انواع زیرنقش‌های سیاست‌گذاری ۱۱
- جدول ۳- انواع زیرنقش‌های تنظیم‌گری ۱۲
- جدول ۴- تحولات زمانی نام سازمان اداری استخدامی ۱۸
- جدول ۵- نمونه‌های از قوانین استخراج شده مرتبط با حوزه اداری و استخدامی ۱۹
- جدول ۶- تعداد بندهای قانونی مرتبط با سازمان اداری و استخدامی ۱۹
- جدول ۷- نمونه‌ای از بندهای مرتبط شناسایی شده با سازمان اداری و استخدامی در قوانین ۲۰
- جدول ۸- معاونت‌های سازمان اداری استخدامی ۲۱
- جدول ۹- شوراها و کمیسیون‌های سازمان اداری استخدامی ۲۱
- جدول ۱۰- نمونه‌ای از بندهای مرتبط قوانین برنامه توسعه ۲۲
- جدول ۱۱- مصوبات هیئت وزیران و شورای عالی اداری در ارتباط با سازمان اداری و استخدامی ۲۳
- جدول ۱۲- کلیدواژه‌های جستجوی قوانین و مقررات مرتبط با سازمان ملی بهره‌وری ۲۵

- جدول ۱۳- کلیدواژه‌های جستجوی قوانین و مقررات مرتبط با مرکز آموزش مدیریت دولتی ۲۶
- جدول ۱۴- گام‌های اصلی تحلیل مضمون بندهای قانونی مرتبط با سازمان اداری و استخدامی ۲۷
- جدول ۱۵- نمونه مضامین پایه حوزه اداری و استخدامی ۲۹
- جدول ۱۶- فراوانی مفاهیم مرتبط با سازمان اداری و استخدامی به تفکیک مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده ۳۱
- جدول ۱۷- نمونه‌ای از شناسایی نقش‌های مصوب سازمان اداری و استخدامی ۳۳
- جدول ۱۸- نگاشت نهادی مصوب سیاستگذاری حوزه اداری و استخدامی ۳۴
- جدول ۱۹- ماتریس (تنظیم‌گری-استخدام) مصوب ۳۶
- جدول ۲۰- ماتریس (تنظیم‌گری-ساختار و تشکیلات) مصوب ۳۸
- جدول ۲۱- ماتریس (تنظیم‌گری-فرهنگ اداری) مصوب ۳۹
- جدول ۲۲- ماتریس (تنظیم‌گری-راهبرد انجام وظایف) مصوب ۴۰
- جدول ۲۳- ماتریس (تنظیم‌گری-حقوق کارکنان) مصوب ۴۱
- جدول ۲۴- ماتریس (تنظیم‌گری-مدیریت و ارزیابی عملکرد) مصوب ۴۲
- جدول ۲۵- ماتریس (تنظیم‌گری-بهره‌وری) مصوب ۴۳
- جدول ۲۶- ماتریس (تنظیم‌گری-آموزش مدیریت دولتی) مصوب ۴۵
- جدول ۲۷- ماتریس نقش-فعالیت مصوب تسهیل‌گری ۴۶
- جدول ۲۸- ماتریس نقش-فعالیت ارائه خدمت ۴۸
- جدول ۲۹- ماتریس سیاست‌گذاری- راهبرد انجام وظایف دولت ۵۹
- جدول ۳۰- ماتریس تنظیم‌گری- راهبرد انجام وظایف دولت ۶۲
- جدول ۳۱- ماتریس سیاست‌گذاری- ساختار و تشکیلات ۶۵
- جدول ۳۲- ماتریس تنظیم‌گری- ساختار و تشکیلات ۶۹
- جدول ۳۳- ماتریس سیاست‌گذاری-پست‌های سازمانی ۷۲
- جدول ۳۴- ماتریس تنظیم‌گری پست‌های سازمانی ۷۳
- جدول ۳۵- ماتریس سیاست‌گذاری- مشاغل دستگاه‌های اجرایی ۷۵
- جدول ۳۶- ماتریس تنظیم‌گری- مشاغل دستگاه‌های اجرایی ۷۶
- جدول ۳۷- چالش‌های دسته فعالیت سازماندهی اداری ۸۲
- جدول ۳۸- ماتریس سیاست‌گذاری- ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها ۸۶
- جدول ۳۹- ماتریس تنظیم‌گری- ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها ۸۸
- جدول ۴۰- ماتریس تسهیل‌گری- ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها ۹۰
- جدول ۴۱- ماتریس سیاست‌گذاری- ارزیابی عملکرد کارکنان ۹۱
- جدول ۴۲- ماتریس تنظیم‌گری- مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان ۹۳
- جدول ۴۳- چالش‌های مربوط به مدیریت و ارزیابی عملکرد ۹۵
- جدول ۴۴- ماتریس سیاست‌گذاری- فرهنگ سازمانی ۹۹
- جدول ۴۵- ماتریس تنظیم‌گری- فرهنگ سازمانی ۱۰۰
- جدول ۴۶- ماتریس تسهیل‌گری- فرهنگ سازمانی ۱۰۱
- جدول ۴۷- ماتریس سیاست‌گذاری- سلامت اداری ۱۰۳
- جدول ۴۸- ماتریس تنظیم‌گری- سلامت اداری ۱۰۴
- جدول ۴۹- ماتریس تسهیل‌گری- سلامت اداری ۱۰۶
- جدول ۵۰- ماتریس سیاست‌گذاری- حقوق مردم ۱۰۸
- جدول ۵۱- ماتریس تنظیم‌گری- حقوق مردم ۱۱۰

جدول ۵۲- ماتریس تسهیل‌گری- حقوق مردم	۱۱۲
جدول ۵۳. چالشهای دسته فعالیت فرهنگ اداری	۱۱۴
جدول ۵۴- ماتریس سیاست‌گذاری- ساماندهی سرمایه انسانی	۱۱۸
جدول ۵۵- ماتریس تنظیم‌گری- ساماندهی سرمایه انسانی	۱۲۲
جدول ۵۶- ماتریس تسهیل‌گری- ساماندهی سرمایه انسانی	۱۳۲
جدول ۵۷. چالشهای دسته فعالیت ساماندهی سرمایه انسانی	۱۳۴
جدول ۵۸- ماتریس سیاست‌گذاری- جبران خدمت	۱۳۶
جدول ۵۹- ماتریس تنظیم‌گری- جبران خدمت	۱۴۰
جدول ۶۰. چالشهای دسته فعالیت جبران خدمت	۱۴۴
جدول ۶۱- ماتریس سیاست‌گذاری- توانمندسازی و بهسازی	۱۵۰
جدول ۶۲- ماتریس تنظیم‌گری- توانمندسازی و بهسازی	۱۵۵
جدول ۶۳- ماتریس تسهیل‌گری- توانمندسازی و بهسازی	۱۶۱
جدول ۶۴- ماتریس ارائه خدمات- توانمندسازی و بهسازی	۱۶۲
جدول ۶۵. چالشهای دسته توانمندسازی و بهسازی	۱۶۶
جدول ۶۶- ماتریس سیاست‌گذاری- بهره‌وری	۱۷۰
جدول ۶۷- ماتریس تنظیم‌گری- بهره‌وری	۱۷۲
جدول ۶۸- ماتریس تسهیل‌گری- بهره‌وری	۱۷۹
جدول ۶۹. چالشهای دسته فعالیت بهره‌وری	۱۸۱
جدول ۷۰- ماتریس سیاست‌گذاری- هوشمندسازی	۱۸۳
جدول ۷۱- ماتریس تنظیم‌گری- هوشمندسازی	۱۸۶
جدول ۷۲- ماتریس ارائه خدمات- هوشمندسازی	۱۹۰
جدول ۷۳. چالشهای دسته فعالیت هوشمندسازی	۱۹۲
جدول ۷۴- چالش‌های سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به تفکیک نوع چالش	۱۹۵

مقدمه

حکمرانی، مفهوم پیچیده، سیال، ذوابعاد، گسترده و چالش برانگیزی است که توجه طیف‌های مختلفی از پژوهشگران و سیاست‌مداران را در دهه‌های اخیر به خود جلب نموده است. پیش از این در علوم اجتماعی مفاهیمی چون حکومت و دولت مورد استفاده بوده است، سؤالی که ذهن هر مخاطبی را ممکن است درگیر کند، این است که چه نیازی به خلق عبارتی جدید در این حوزه بوده است و چه تفاوتی بین حکمرانی و دیگر مفاهیم وجود دارد؟

پاسخ اجمالی به این پرسش را می‌توان این‌گونه توضیح داد که تا پیش از این که رویکرد حکمرانی مورد توجه قرار بگیرد، عمده وظایف و اختیارات اداره جامعه در اختیار حکومت و به‌ویژه دولت بوده است، از اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی با رشد هزینه‌های دولت‌ها، افزایش انتظارات جامعه برای ارائه خدمات باکیفیت و ارزان توسط دولت‌ها، رشد فلج‌کننده بروکراسی و در نتیجه ناتوانی دولت‌ها در پیشبرد اهداف و تعهدات خود؛ ایده بهره‌مندی از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های بخش خصوصی در بخش عمومی توسط برخی کشورها پیاده‌سازی گردید. تا با بهره‌گیری از ظرفیت و مزیت‌های بخش خصوصی و بعدتر نیز بخش مردم‌نهاد، بخشی از فعالیت‌های حاکمیت از دولت به این بخش‌ها واگذار گردد تا دیگر دولت، تنها بازیگر و تصمیم‌گیر بخش عمومی نباشد. این تحول عظیم نیازمند بازآرایی و اصلاح ساختارها و نهادهای حکمرانی است تا بتواند در عین کارآمدی و بهره‌وری، مشروعیت و اقتدار لازم برای حفظ نظام‌های سیاسی را نیز تضمین نماید. حکمرانی رویکردی است که از این منظر تحولات صورت گرفته را تحلیل و ارزیابی می‌کند و در تلاش است تا ترتیبات و نظامات لازم برای این تغییر گفتمان قدرت را فراهم آورد.

با بررسی تعاریف مختلف ارائه شده از حکمرانی نیز به طور کلی می‌توان حکمرانی را به‌عنوان نظامی به‌هم-پیوسته از ساختارها دانست که در تعامل با یکدیگر و از طریق ایفای نقش‌های مختلف، تحقق اهداف و آرمان‌های اساسی کشور را دنبال می‌کنند. بنابراین نظام حکمرانی را می‌توان متشکل از دو جزء اصلی ساختار^۱ (بازیگران و ذینفعان مشارکت‌کننده) و نقش این بازیگران در نظام حکمرانی دانست. به عبارت دیگر در یک نظام حکمرانی، بازیگران مختلف (دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی) در کنار یکدیگر و در حوزه فعالیت‌های مختلف نظیر آموزش، حمل و نقل و ... به ایفای نقش‌های مختلف پرداخته و از این طریق به تحقق اهداف و آرمان‌های اساسی کشور کمک می‌نمایند، این نقش‌ها عبارتند از:

- سیاستگذاری؛ به معنای تعیین اصول و مقاصد کلان نظام حکمرانی؛

- تنظیم‌گری؛ به معنای قاعده‌گذاری و نظارت بر عملکرد سایر بازیگران (خصوصاً ارائه‌کنندگان خدمات) در راستای سیاست‌ها؛

- تسهیل‌گری؛ به معنای فراهم کردن دسترسی‌های مورد نیاز برای ارائه خدمات؛ و

- ارائه خدمات؛ به معنای برآورده کردن نیاز شهروندان در ازای دریافت (مستقیم یا غیرمستقیم) هزینه آن.

به این ترتیب، اگر چه در برخی حوزه‌ها (مثل بهداشت) دولت‌ها همچنان مسئولیت ارائه خدمات را پذیرفته‌اند، در برخی حوزه‌های دیگر ارائه خدمات توسط سازمان‌ها و نهادهای غیردولتی صورت می‌پذیرد که ذیل نظارت یک نهاد تنظیم‌گر و در برخی موارد تحت حمایت نهادهای تسهیل‌گر (از بخش عمومی) فعالیت می‌کنند و مسئولیت اصلی دولت محدود به سیاست‌گذاری و بعضاً تنظیم‌گری شده است.

به منظور دستیابی به یک نظام حکمرانی مطلوب، برنامه‌ها و اقدامات مختلفی را در ابعاد و زمینه‌های متعدد می‌توان پیش گرفت، اما از آنجا که تحقق اهداف نظام حکمرانی در گرو تخصیص درست نقش‌ها به ساختارهای تشکیل دهنده آن نظام است، لذا تحلیل نظام حکمرانی از بُعد ساختار- نقش می‌تواند زمینه عملکرد مطلوب این نظام را فراهم آورد. در صورت عدم تخصیص درست نقش‌ها به ساختارها در نظام حکمرانی، می‌توان انتظار آسیب‌های متعددی از جمله موارد ذیل را داشت:

- ایفای نقش‌های متعارض نظیر (تنظیم‌گری و ارائه خدمت) توسط یک بازیگر و زمینه‌سازی وقوع تعارض منافع

- تخصیص نقش‌های یکسان در یک فعالیت به بازیگران متعدد و وقوع تداخلات، تعارضات و موازی کاری بین بازیگران

- وجود فعالیت‌های بدون مسئول در نظام حکمرانی

علاوه بر موارد مذکور، بسیاری از مباحثی که پیرامون ادغام یا تفکیک سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها مطرح می‌شود بدون توجه به تأثیر آنها بر نظام حکمرانی و تقسیم‌کار بین اجزای مختلف آن است و می‌توان ادعا کرد که به همین سبب است که معایب فوق‌الذکر را می‌توان در بخش‌های مختلفی از حکمرانی کشور مشاهده کرد. بنابراین، به منظور اطمینان از اینکه در نظام حکمرانی کشور، نقش‌ها به درستی به بازیگران تخصیص داده شده‌اند و بدنه نظام حکمرانی توان حرکت به سمت هدف را دارا می‌باشد، می‌بایست تحلیلی از وضعیت تخصیص نقش‌ها به ساختارها در حوزه فعالیت‌های مهم نظیر حمل‌ونقل، آموزش، اداری و ... صورت پذیرد. در این تحلیل می‌بایست در هر حوزه فعالیت ضمن شناسایی فعالیت‌های اصلی آن حوزه، بازیگران و نقشی

که ایفا می‌نمایند شناسایی گردد تا در مراحل بعدی بتوان از طریق شناسایی خلأها و نواقص وضع موجود، گام‌های لازم برای اصلاح اتخاذ نمود.

از آنجا که بر اساس مصوبه شورای عالی اداری (ابلاغ ۱۳۹۵/۷/۲۷) یکی از مهم‌ترین تکالیف سازمان اداری و استخدامی «تبیین نقش و مأموریت‌های بخش‌های مختلف دولتی، عمومی و سازمان‌های مردم‌نهاد از منظر مدیریتی و اداری» است؛ لذا می‌توان گفت این سازمان مسئول اصلی انجام چنین تحلیل‌هایی در کشور به شمار می‌رود و می‌تواند در حوزه‌های مرتبط با دامنه مسئولیتش نقش پیشرو را ایفا نماید.

در واقع می‌توان گفت یکی از مهم‌ترین فعالیت‌ها و وظایف سازمان اداری و استخدامی، اصلاح ساختاری نظام اداری کشور و تعیین نقش بازیگران مختلف در این نظام است. از جمله پیش‌نیازهای اولیه به منظور ایفای درست این نقش توسط سازمان اداری و استخدامی این است که در ابتدا شناخت درستی از نقش و جایگاه این سازمان در نظام حکمرانی کشور حاصل گردد تا در مراحل بعدی بتواند نقش بازیگران مختلف را در نظام حکمرانی تعیین نموده و در صورت لزوم اصلاحات ساختاری لازم را اعمال نماید. به عبارت دیگر در صورتی که درک مناسبی از انواع نقش‌های نظام حکمرانی (سیاست‌گذار، تنظیم‌گر، تسهیل‌گر و ارائه‌دهنده خدمات) و نقشی که این سازمان در فعالیت‌های مختلف نظیر توسعه سرمایه انسانی دولت، توسعه دولت الکترونیک، مدیریت فرآیندهای سازمانی و ... می‌بایست ایفا نماید، شکل بگیرد؛ این سازمان می‌تواند وظیفه خود را به عنوان تعیین‌کننده نقش سایر بازیگران در نظام حکمرانی کشور به صورت بهتری ایفا نماید. این در حالی است که بررسی‌های اولیه نشان می‌دهد در حال حاضر به علت فقدان تصویر جامعی از نقش‌های سازمان اداری و استخدامی و وظایفی که بر عهده دارد، ممکن است پاسخ دقیق به سؤالات ذیل با چالش‌هایی همراه باشد:

- سازمان اداری و استخدامی رسماً و مبتنی بر قانون، مسئول انجام چه فعالیت‌هایی است؟
- سازمان اداری و استخدامی در عمل، مسئول انجام چه فعالیت‌هایی است؟
- سازمان اداری و استخدامی مبتنی بر قانون، در انجام فعالیت‌های مختلف کدام نقش (سیاست‌گذار، تنظیم‌گر، تسهیل‌گر یا ارائه‌دهنده خدمات) را ایفا می‌نماید؟
- سازمان اداری و استخدامی در عمل، در انجام فعالیت‌های مختلف کدام نقش (سیاست‌گذار، تنظیم‌گر، تسهیل‌گر یا ارائه‌دهنده خدمات) را ایفا می‌نماید؟

به منظور دستیابی به پاسخ دقیق به سؤالات مذکور و جهت تقویت نقش سازمان اداری و استخدامی به عنوان "طراح نظام اداری"، در طرح «تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی در نظام حکمرانی کشور»، تلاش می‌گردد ضمن شناسایی کامل فعالیت‌هایی که این سازمان مبتنی بر قانون می‌بایست انجام دهد و فعالیت‌هایی که در عمل آنها را بر عهده دارد، نقش مصوب و موجود این سازمان نیز در

انجام این فعالیت‌ها مشخص گردد تا مبتنی بر نتایج این بررسی‌ها، بتوان تصویر جامعی از وضعیت فعلی سازمان اداری و استخدامی ترسیم نمود. ایجاد این تصویر جامع به این سبب ضروری است که در هر دوره برحسب اولویت‌های رئیس جمهور و مدیر وقت سازمان و همچنین توانمندی‌های افرادی که جذب سازمان می‌شوند، برخی از نقش‌ها و وظایف سازمان مورد توجه قرار گرفته و تقویت شده است و برخی از آنها مورد اغفال یا کم توجهی قرار گرفته است. این طرح با ارائه تصویر جامعی از وضعیت فعلی سازمان، می‌تواند به شناخت نقش‌ها و وظایف مقبول و مغفول سازمان، کمک نماید.

۱- چارچوب مفهومی اجرای طرح

به منظور درک وضعیت و جایگاه هر سازمان در نظام حکمرانی، دو بُعد در رابطه با آن سازمان می‌بایست مشخص گردد، بُعد اول مجموعه فعالیت سازمان بوده و بُعد دوم، نقشی می‌باشد که این سازمان برای انجام هر کدام از این فعالیت‌ها ایفا می‌نماید. به منظور روشن شدن مرز بین فعالیت و نقش سازمان، در ادامه توضیحات کوتاهی از هریک ارائه شده است.

● **انواع نقش‌ها در نظام حکمرانی:** چنان‌که اشاره شد به منظور پایدار ماندن نظام حکمرانی، چهار نقش اصلی می‌بایست توسط بازیگران مختلف حکمرانی (دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی) ایفا گردد. این نقش‌ها عبارتند از سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، تسهیل‌گری و ارائه خدمات. اینکه کدام نقش را کدام بازیگر می‌بایست ایفا نماید، به عوامل مختلفی بستگی داشته و در طی سال‌های اخیر دست‌خوش تغییرات زیادی شده است. در این طرح تلاش می‌گردد تا انواع نقش‌هایی که سازمان اداری و استخدامی در نظام حکمرانی کشور بر عهده دارد، شناسایی گردد.

● **حوزه فعالیت سازمان‌ها:** سازمان‌ها و مؤسسات دولتی در نظام حکمرانی، هر کدام برای انجام فعالیت‌های معینی در حوزه‌های خاصی ایجاد شده‌اند که ماهیتاً آنها را از سازمان‌های دیگر جدا می‌نماید. به عبارت دیگر حوزه فعالیت سازمان‌های مختلف با یکدیگر متفاوت است، اگرچه ممکن است هر یک در حوزه خود نقش مشابهی بر عهده داشته باشند. این طرح به دنبال آن است تا مجموعه فعالیت‌ها و وظایفی را که سازمان اداری و استخدامی در حوزه‌های مربوط به خود، مأمور به انجام آنها است شناسایی کند.

با توجه به مقدمات فوق، چارچوبی مفهومی برای تحلیل جایگاه سازمان اداری و استخدامی کشور مطابق جدول ۱ ارائه می‌گردد. در این چارچوب فرض می‌گردد که مجموعه فعالیت‌های این سازمان به صورت I_1 تا I_n باشند. همچنین نقش(های) سازمان در نسبت با این فعالیت‌ها عبارت است از: سیاست‌گذار، تنظیم‌گر، تسهیل‌گر، ارائه‌دهنده خدمات. در این صورت می‌توان چارچوب پیشنهادی این طرح را پر نمودن خانه‌های جدول زیر یا به عبارت دیگر تعیین نقش سازمان اداری و استخدامی در نسبت با مجموعه فعالیت‌های این سازمان I_1 تا I_n دانست. لازم به ذکر است که برخی از خانه‌های جدول ممکن است در انتها خالی باشد.

جدول ۱- چارچوب مفهومی طرح

I_n		I_1	فعالیت‌های سازمان
			نقش‌ها در نظام حکمرانی
			سیاست‌گذار
			تنظیم‌گر
			تسهیل‌گر
			ارائه دهنده خدمات

در ادامه جهت آشنایی بیشتر با انواع نقش‌های نظام حکمرانی، تعریفی از انواع نقش‌ها و زیرنقش‌های اصلی آنها ذکر گردیده تا بتوان بر اساس این تقسیم‌بندی، به طور دقیق مشخص نمود که سازمان اداری و استخدامی در هر فعالیت چه زیرنقشی را بر عهده دارد. انواع نقش‌های نظام حکمرانی عبارتند از:

نقش سیاست‌گذاری: نقش سیاست‌گذاری بخش هنجاری و ارزشی یک نظام حکمرانی است که در آن اهداف و جهت‌گیری‌های بلندمدت جامعه در موضوعات مختلف تعیین می‌گردد و یک یا چند روش برای پیاده‌سازی آن سیاست انتخاب می‌گردد. بر این اساس منافع عمومی جامعه و چشم اندازهای حوزه‌های مختلف مشخص می‌گردند و بازیگران مختلف می‌توانند در نسبت با این اهداف و چشم اندازها ایفای نقش کنند. به منظور تحقق کامل نقش سیاست‌گذاری، لازم است زیرنقش‌هایی که در جدول ۲ آمده است، توسط سیاست‌گذاران ایفا گردد.

جدول ۲- انواع زیرنقش‌های سیاست‌گذاری

تعریف	زیرنقش‌های سیاست‌گذاری
یکی از اصلی‌ترین زیرنقش‌های سیاست‌گذاری، تعیین چارچوب، اهداف و اولویت‌های اصلی نظام است. در واقع سیاست‌گذاران می‌بایست خطوط اصلی حرکت در بخش‌های مختلف کشور را تعیین نمایند.	تعیین اهداف، جهت‌گیری‌ها و اولویت‌های کلان
بعد از مشخص شدن اهداف و جهت‌گیری‌های کلان، سیاست‌گذار می‌بایست نظام یکپارچه‌ای برای اجرایی شدن این سیاست‌ها طراحی نماید. این نظام تمامی ساختار و نهادهایی را که برای اجرای سیاست‌ها لازم است در برمی‌گیرد.	طراحی نظام اجرای سیاست
پس از طراحی نظام اجرای سیاست‌ها و تعیین اینکه چه ساختارهایی مورد نیاز است، در گام بعدی سیاست‌گذاران می‌بایست نقش هر ساختار را در این نظام تعیین نمایند.	تعیین نقش بازیگران
نظام ارزیابی را می‌توان فرایند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب دانست. در یک نظام سیاست‌گذاری، تا زمانی که سازوکارهایی برای ارزیابی سیاست‌ها و برنامه‌ها وجود نداشته باشد، نمی‌توان از تحقق کامل سیاست‌ها اطمینان حاصل نمود. ارزیابی سیاست‌ها به سیاست‌گذاران کمک می‌نماید تا از میزان پیشرفت اجرای سیاست‌ها آگاه شده و در صورت لزوم سیاست‌ها را تعدیل یا اصلاح نمایند.	ارزیابی و پاسخگویی

نقش تنظیم‌گری: تنظیم‌گری مفهومی اقتصادی است که در دهه‌های اخیر در حوزه‌های مختلف سیاسی و اجتماعی نیز بسط یافته است. هدف تنظیم‌گری تأمین و تضمین حرکت بازیگران مختلف در مسیر سیاست‌ها و اهداف جامعه و به طور دقیق‌تر منافع عمومی است. تنظیم‌گری به معنای اقتصادی آن در راستای جلوگیری از شکست بازار در اقتصاد شکل گرفته است. زمانی که به دلایل مختلفی مثل انحصار، کالاهای عمومی، عدم تقارن اطلاعاتی و بروز آثار جانبی مکانیزم‌های بازار نتوانند در راستای تأمین و تضمین منافع عمومی حرکت کنند، شکست بازار رخ داده و در این صورت است که مداخله دولت در بازار می‌تواند مداخله‌ای سازنده و مثبت برای عموم تلقی گردد. مداخله دولت در این شرایط برای تأمین و تضمین منافع عمومی و رفع موانع صورت

می‌گیرد. لذا دولت با وضع قوانین، طراحی مکانیزم و یا ایجاد نهادهای تنظیم‌گر سعی می‌کند از شکست بازار جلوگیری نماید.

در واقع نقش تنظیم‌گری، تعیین‌کننده قواعد بازی در حوزه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی است به گونه‌ای که هم منافع بازیگران مختلف دولتی، خصوصی و مردم نهاد در این حوزه‌ها تأمین گردد و هم منافع عمومی خدشه‌دار نگردد. لازمه این رویکرد اولاً تعیین منافع عمومی و ثانیاً طراحی مکانیزم‌هایی برای همسوسازی منافع شخصی، صنفی و تخصصی بازیگران مختلف با منافع عمومی است. به منظور تحقق کامل نقش تنظیم‌گری، لازم است زیرنقش‌هایی که در جدول ۳ آمده است، توسط تنظیم‌گران ایفا گردد.

جدول ۳- انواع زیرنقش‌های تنظیم‌گری

زیر نقش‌های تنظیم‌گری	تعریف
مقررات گذاری	فرایند مقررات گذاری می‌تواند به‌عنوان مجموعه متوالی از عملیات که منجر به اجرایی شدن قوانین و سیاست‌های کلان می‌شود، تعریف گردد. درواقع فرایند مقررات گذاری منجر به افزایش صراحت و شفافیت فرایند سیاست‌گذاری می‌گردد. تنظیم‌گران به منظور مدیریت بخش تحت نظارت خود می-بایست از امکان تدوین مقررات فنی و تخصصی در حوزه تحت نظارت خود برخوردار باشند.
رصد و بازرسی	تنظیم‌گران علاوه بر اختیار در تدوین مقررات، می‌بایست امکان رصد و بازرسی بخش تحت نظارت خود و اطمینان از رعایت مقررات تدوین شده را نیز داشته باشند. در واقع رصد و بازرسی شامل تمامی فعالیت‌ها و اقداماتی است که برای حصول اطمینان از اینکه محصولات با الزامات تعیین‌شده در قوانین فنی تطابق دارند و سلامت و ایمنی و یا هر جنبه‌ای دیگر از منافع عمومی را به خطر نمی‌اندازند، صورت می‌پذیرد.
اعمال مقررات	اعمال مقررات شامل تمام فعالیت‌هایی است که تنظیم‌گران باهدف انطباق مقررات و رسیدن به نتایج مطلوب از پیاده‌سازی مقررات انجام می‌دهند که شامل صدور مجوز، وضع جریمه و مواردی از این قبیل می‌باشد.
حل دعاوی	نهادهای تنظیم‌گر با توجه به چارچوب تعیین‌شده در قانون می‌بایست به حل انواع دعاوی ازجمله دعاوی که بین مصرف‌کنندگان و نهادها وجود دارد بپردازند.
مجازات	کارکرد مجازات در نظام تنظیم‌گری همان تدابیری می‌باشد که در مقررات برای موارد نقض قانون به‌منظور مجازات متخلفین در نظر گرفته می‌شود.
آگاه‌سازی و اطلاع‌رسانی	آگاه‌سازی یک روش اصلی در جلب توجه، حساس‌سازی، ایجاد مقبولیت، عینیت‌بخشی، متقاعدسازی و هماهنگ‌سازی عموم، ذینفعان، گروه‌ها و شرکت‌های مختلف به یک موضوع خاص می‌باشد. در واقع تنظیم‌گران در کنار استفاده از ابزارهای سلبی نظیر تدوین مقررات و اعمال مجازات، می‌بایست با استفاده از ابزارهای اجتماعی نظیر آگاه‌سازی، جامعه را از اعمال خطا و خلاف آگاه نموده و از این طریق امکان وقوع جرم را کاهش دهند. (مثال: انیمیشن‌های تلویزیونی برای تشویق به بستن کمر بند ایمنی)

نقش تسهیل‌گری: در فرآیند گذر از حکومت‌داری به حکمرانی، برخی دولت‌ها و سازمان‌های دولتی تسهیل‌گری را به عنوان راهبرد حکمرانی خود انتخاب کرده‌اند. آنها به جای آنکه به تولید و ارائه خدمات و کالاهای عمومی بپردازند، تلاش کردند تا مشارکت بازیگران غیر عمومی در این حوزه را جلب نمایند و تسهیل‌گر فعالیت

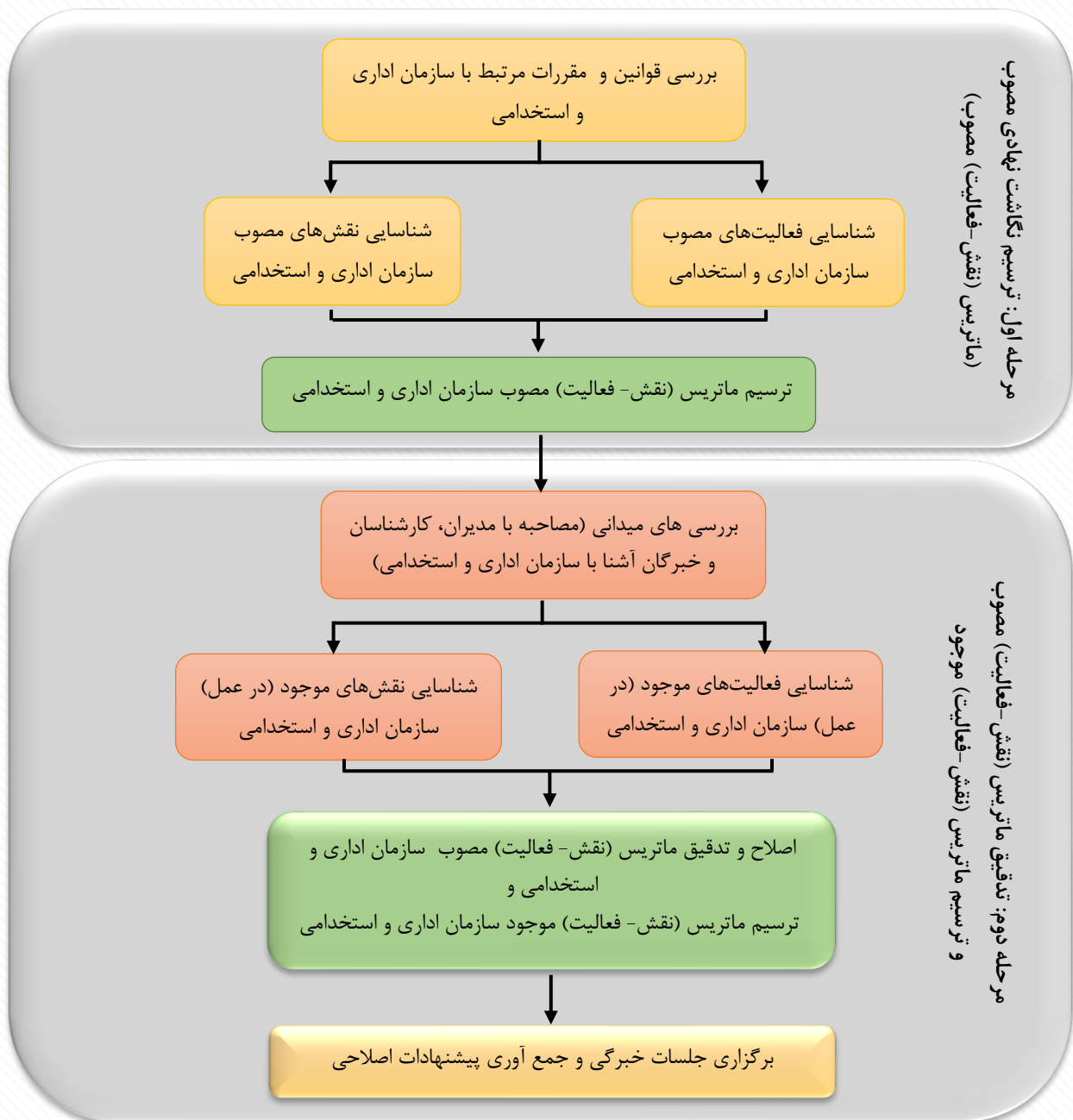
آنان باشند. مهم‌ترین و عمده‌ترین فعالیت دولت تسهیل‌گر، ساماندهی فعالیت‌های بازیگران غیر دولتی برای خودساماندهی است. این دولت‌ها می‌توانند بازیگران و ذی‌نفعان مرتبط را پیرامون مسایل عمومی مشخصی بسیج کنند تا با استفاده از ظرفیت آنان، مسایل عمومی را حل نمایند. آنها در این مسیر از ابزارها و روش‌های مختلفی چون متقاعدسازی، انگیزش، فعال‌سازی و تشویق استفاده می‌کنند. در این رویکرد دولت تعامل بین بازیگران مختلف را ایجاد و زمینه همکاری آنان را فراهم می‌کند، فعالیت‌های آنان را هماهنگ و هم‌راستا می‌کند و موانع را برای همکاری سازنده آنها مرتفع می‌کند. به عبارت ساده‌تر، کارکرد تسهیل‌گری با هدف توانمندسازی بازیگران و ایجاد هم‌افزایی بین آنان صورت می‌گیرد که یکی از وجوه اصلی آن تسهیل دسترسی به فناوری، منابع مالی و دانشی، کمک به توسعه ارتباطات و ظرفیت‌سازی و ترویج در بخش‌های مختلف است.

نقش ارائه خدمات: اقدامات و فعالیت‌هایی که منجر به آرایه کالا و خدمات به آحاد جامعه می‌گردد، ذیل عنوان آرایه خدمت می‌توان دسته‌بندی نمود. برخی خدمات و کالاهای که جامعه به آنها نیاز دارد به طور سنتی یا به دلایل مختلف سیاسی و اقتصادی توسط دولت آرایه می‌گردد. در اقتصاد یکی از دلایل عدم شکل‌گیری بازار، مربوط به کالاهای یا خدماتی است که اصطلاحاً غیررقابتی و غیرقابل استثنا است و به آنها کالا یا خدمت عمومی گفته می‌شود. مصرف این نوع کالاهای توسط یک فرد، محدودیتی برای مصرف دیگران ایجاد نمی‌کند (غیررقابتی) و آرایه آن را نمی‌توان به فرد خاصی تخصیص داد و دیگران را از آن محروم نمود (غیر قابل استثنا). برای مثال امنیت، خدمتی عمومی است چرا که وقتی امنیت برای یک منطقه یا شهر فراهم گردد، همه از آن بهره‌مندی دارند و امنیت داشتن یک فرد در آن جامعه، امنیت دیگران را محدود نمی‌کند. البته وظیفه و کارکرد اصلی حاکمیت، تضمین آرایه خدمات عمومی به جامعه است و الزامی در آرایه مستقیم آن خدمات توسط دولت یا دیگر نهادهای بخش عمومی نیست مگر در مواردی که منفعت عمومی اقتضا کند. بر همین اساس و به ویژه در تحولات مفهومی که حکمرانی در پی داشته است، دولت‌ها می‌توانند با شرایطی تصدی‌های خود را به دیگر بخش‌های غیر دولتی واگذار نمایند، و خود در مقام تنظیم‌گر یا تضمین‌کننده این خدمات قرار بگیرند.

۲- مراحل اصلی انجام طرح تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و

استخدامی

تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی، همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده است، در دو مرحله اصلی صورت می‌پذیرد. مرحله اول ترسیم نگاشت نهادی مصوب یا به عبارتی ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب سازمان اداری و استخدامی است و مرحله دوم تدقیق نگاشت نهادی مصوب و ترسیم ماتریس (نقش-فعالیت) موجود سازمان اداری و استخدامی است.



شکل ۱- مراحل انجام طرح تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی

در ادامه توضیحاتی از روش انجام هر مرحله ارائه شده است:

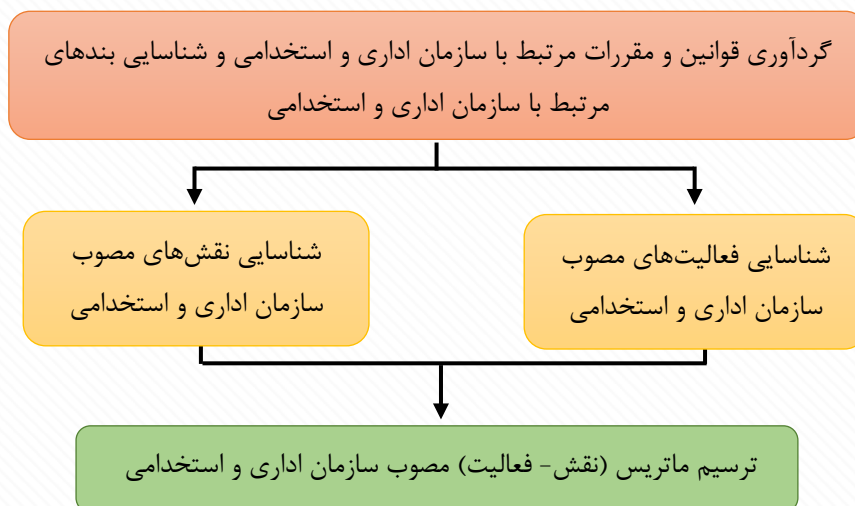
ترسیم ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب سازمان اداری و استخدامی: در این مرحله کلیه قوانین، مقررات مرتبط با سازمان اداری و استخدامی مطالعه و تحلیل می‌گردد. مطالعه این اسناد کمک می‌نماید تا بتوان دو بُعد اصلی را در رابطه با سازمان اداری و استخدامی شناسایی نمود. بُعد اول فعالیت‌ها و وظایف اصلی است که بنابر قانون بر عهده سازمان اداری و استخدامی گذاشته شده است. بُعد دوم تبیین انواع نقش‌ها و زیرنقش‌هایی است که در هر کدام از این فعالیت‌ها بنابر قانون بر عهده این سازمان گذاشته شده است. مبتنی بر نتایج به دست آمده، در انتهای این مرحله نگاشت نهادی مصوب یا ماتریس دو بُعدی (نقش-فعالیت) مصوب سازمان اداری و استخدامی مبتنی بر مدل ارائه شده در بخش چهارچوب مفهومی، ترسیم می‌گردد.

تدقیق ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب و ترسیم ماتریس (نقش-فعالیت) موجود: پس از ترسیم نگاشت نهادی مصوب، در گام بعدی، می‌بایست با توجه به وضعیت موجود، نگاشت نهادی تدقیق شده و نگاشت نهادی وضعیت موجود ترسیم گردد. در واقع اگرچه مطالعه قوانین کمک می‌نماید تا بتوان نقش‌ها و فعالیت‌های مصوب سازمان را شناسایی نمود؛ اما نکته‌ای که وجود دارد این است که عموماً بین فعالیت‌ها و نقش‌های مصوب سازمان‌ها (آنچه در قوانین برای سازمان‌ها فرض شده است) و وضعیت موجود سازمان‌ها (آنچه سازمان‌ها در حال حاضر بدان می‌پردازند) زاویه‌ای وجود دارد. در چنین شرایطی قضاوت در مورد انحراف سازمان از مسیر به صورت عمومی و کلی امکان‌پذیر نمی‌باشد. چرا که در برخی سازمان‌ها وضعیت مصوب بسیار آرمانی و غیرقابل تحقق ترسیم شده است و در برخی دیگر، عوامل مختلفی همچون سلیقه‌های فردی، شرایط خاص محیطی، اهمال و سستی و ... موجب تغییر در مسیر وضعیت مصوب و ایجاد انحراف در آن شده است. لذا قضاوت در مورد این دو وضعیت، نیاز به بررسی‌های دیگری دارد. از این‌رو در این بخش از طرح تلاش می‌گردد از طریق برگزاری جلسات مصاحبه با مدیران و کارشناسان سازمان اداری و استخدامی، تصویر واقعی از فعالیت‌هایی که سازمان اداری و استخدامی در عمل بدانها مشغول است و نقشی که در هر کدام از این فعالیت‌ها بر عهده دارد، به دست آید. مبتنی بر مصاحبه‌های صورت گرفته، در انتهای این مرحله نگاشت نهادی موجود یا ماتریس دو بُعدی (نقش-فعالیت) موجود سازمان اداری و استخدامی مبتنی بر مدل ارائه شده در بخش چهارچوب مفهومی، ترسیم می‌گردد.

در ادامه یافته‌های مرحله اول و دوم این طرح ارائه شده است.

۳- ترسیم ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب سازمان اداری و استخدامی

اولین مرحله در تحلیل وضعیت و جایگاه سازمان اداری و استخدامی در نظام حکمرانی کشور، تبیین نقش‌ها و فعالیت‌هایی است که مبتنی بر قوانین و مقررات مختلف بر عهده این سازمان گذاشته شده است. در این مرحله همان‌طور که در شکل ۲ نشان داده است، ابتدا کلیه قوانین، مقررات مرتبط با امور اداری و استخدامی استخراج شده و سپس با مطالعه این قوانین و مقررات، بندهای مرتبط با سازمان اداری و استخدامی شناسایی می‌گردد. در گام بعد از طریق مطالعه بندهای مرتبط، دو بُعد اصلی در رابطه با سازمان اداری و استخدامی شناسایی می‌گردد؛ بُعد اول فعالیت‌ها و وظایف اصلی است که بنابر قانون بر عهده سازمان اداری و استخدامی گذاشته شده است. بُعد دوم تبیین انواع نقش‌ها و زیرنقش‌هایی است که در هر کدام از این فعالیت‌ها بنابر قانون برعهده این سازمان گذاشته شده است. در انتهای این مرحله مبتنی بر نتایج به دست آمده از تحلیل قوانین، ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب سازمان اداری و استخدامی ترسیم می‌گردد.



شکل ۲- مراحل ترسیم ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب سازمان اداری و استخدامی

در ادامه، نحوه انجام و یافته‌های هر کدام از مراحل ترسیم ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب سازمان اداری و استخدامی ارائه شده است.

۳-۱ - گردآوری قوانین و مقررات

گام اول در ترسیم ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب، شناسایی قوانین و مقررات مرتبط با امور اداری و استخدامی و استخراج بندهای مرتبط با سازمان اداری و استخدامی از بین بندهای قوانین و مقررات شناسایی شده است. در این گزارش، گردآوری قوانین و مقررات در سه بخش اصلی صورت پذیرفته است.

در بخش اول با جستجوی کلیدواژه‌های مرتبط با سازمان اداری و استخدامی، قوانین و مقررات مرتبط با این سازمان شناسایی می‌گردد. در ادامه با توجه به اینکه سازمان ملی بهره‌وری ایران و مرکز آموزش مدیریت دولتی در ذیل سازمان اداری و استخدامی قرار داشته و از لحاظ ساختاری و کارکردی از این سازمان استقلال نسبی دارند و ممکن است قوانین و مقررات مرتبط با این دو نهاد در بین قوانین مرتبط با سازمان اداری و استخدامی استخراج نگردد و همچنین نظر به اهمیت این دو نهاد در ایفای نقش در حوزه اداری و استخدامی، با انتخاب کلیدواژه‌هایی خاص این دو نهاد، قوانین و مقررات مرتبط با این دو نهاد نیز به صورت جداگانه استخراج می‌گردد.

پس از استخراج و گردآوری قوانین و مقررات مرتبط با سازمان اداری و استخدامی، گام بعدی این است که از بین مواد متنوع این قوانین و مقررات، ماده‌هایی که به طور مستقیم نقشی را برعهده سازمان اداری و استخدامی یا نهادها، شوراها و کمیسیون‌های مرتبط با این سازمان گذاشته‌اند، شناسایی گردد. با توجه به اینکه هر ماده ممکن است از چندین بند قانونی تشکیل شده باشد که در بندهای متفاوت، نقش‌های متفاوتی به سازمان تخصیص داده شده باشد، جهت تدقیق در شناسایی نقش‌ها و حوزه فعالیت‌های مصوب سازمان اداری و استخدامی، پس از شناسایی مواد مرتبط در قوانین و مقررات مرتبط با سازمان اداری و استخدامی، هر ماده قانونی به بندهای قانونی و هر بند قانونی به حکم قانونی تجزیه می‌گردد تا قرائت دقیق‌تری از مواد قوانین و مقررات صورت گیرد. حکم قانونی، هر گزاره‌ای است که دربرگیرنده یک نقش برای سازمان اداری و استخدامی است. گاه نیز قانونگذار ماده را به اجزائی تقسیم می‌کند که معمولاً با حروف ابجد یا اعداد مشخص شده‌اند که به آن اجزاء، بند قانونی اطلاق می‌گردد.

۱-۱-۳- استخراج قوانین و مقررات مرتبط با سازمان اداری و استخدامی

قوانین بررسی شده در این بخش را به صورت کلی می‌توان در دو دسته قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی و قوانین برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی جمهوری اسلامی تقسیم‌بندی نمود. در ادامه روش استخراج قوانین و بندهای مرتبط با سازمان اداری و استخدامی در هر دسته ذکر گردیده و سپس نحوه استخراج مقررات مرتبط با سازمان اداری و استخدامی ارائه شده است.

۱-۱-۳-۱- استخراج قوانین مرتبط با سازمان اداری و استخدامی از قوانین

مصوب مجلس شورای اسلامی

قوانین بررسی شده در این بخش، شامل تمامی قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی در بازه سال‌های ۱۳۸۵-۱۴۰۲ می‌گردد. با توجه به حجم بالای قوانین و با توجه به تنوع و گستردگی قوانینی که به حوزه اداری و استخدامی مرتبط هستند و نقشی برعهده سازمان اداری و استخدامی گذاشته‌اند؛ در این مرحله از طرح تلاش

گردیده است تا با انتخاب کلیدواژه‌های جامع و متنوع، در ابتدا قوانین مرتبط با امور اداری و استخدامی شناسایی شده و در گام بعد، بندهای مرتبط با سازمان اداری و استخدامی در این قوانین استخراج گردد.

به منظور انتخاب کلیدواژه‌ها، از آنجا که ساختار و نام سازمان در طی سال‌های گذشته چندین بار تغییر نموده است، تلاش گردید تا کلیدواژه‌هایی منطبق با نام سازمان در دوره‌های زمانی مختلف انتخاب گردد تا از این طریق بتوان قوانین مرتبط با امور اداری و استخدامی را در زمان‌های مختلف شناسایی نمود. در جدول ۴ کلیدواژه‌های انتخاب شده منطبق با نام سازمان به تفکیک سال‌های مختلف آورده شده است.

جدول ۴- تحولات زمانی نام سازمان اداری استخدامی

سال	نام	کلید واژه
۱۳۴۵-۱۳۷۸	سازمان امور اداری و استخدامی کشور	سازمان امور اداری و استخدامی کشور سازمان امور اداری اداری و استخدامی استخدامی کشور
۱۳۸۵-۱۳۷۹	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی سازمان مدیریت مدیریت و برنامه‌ریزی مدیریت و برنامه "بهره‌وری" - "بهره‌وری" - "مدیریت" - "برنامه"
۱۳۸۶-۱۳۹۲	معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی معاونت توسعه توسعه مدیریت مدیریت و سرمایه انسانی
۱۳۹۵-۱۳۹۳	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی سازمان مدیریت مدیریت و برنامه‌ریزی مدیریت و برنامه
۱۳۹۵-۱۴۰۲	سازمان اداری و استخدامی کشور	سازمان اداری و استخدامی کشور سازمان اداری اداری و استخدامی استخدامی کشور "ادار" - "اداری" - "اداره" - "مدیر" "ستخد" - "استخدام" - "استخدامی" "شورا" - "خدمات کشوری"

پس از انتخاب کلید واژه‌ها، در گام بعدی با جستجوی کلیدواژه‌های ذکر شده در جدول ۴ در بین قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی در بستر "لوح جامع قوانین و مقررات معاونت حقوقی ریاست جمهوری"، قوانین

مرتبط با امور اداری و استخدامی شناسایی گردیدند. در این مرحله ۱۴۷۹ قانون و به عبارتی ۱۰۱۰۵ بند قانونی مرتبط با "اداری و استخدامی" شناسایی گردید. در جدول ۵ نمونه‌ای از قوانین مستخرج، ارائه شده است.

جدول ۵- نمونه‌ای از قوانین استخراج شده مرتبط با حوزه اداری و استخدامی

ردیف	عنوان قانون	ش.ش در لوح	تاریخ تصویب
۱	قانون استخدام قضات و صاحب منصبان پارک و مباشرین ثبت اسناد مصوب ۲۸ اسفند ماه ۱۳۰۶ شمسی	۸۵۸۸	۱۳۰۶/۱۲/۲۸
۲	قانون تعیین تکلیف وضع استخدامی کارکنان مدارس غیر دولتی مشمول فرمان آموزش رایگان	۳۵۵۴	۱۳۵۶/۰۵/۱۹
۳	قانون خدمت غیر تمام وقت بانوان	۳۵۸۲	۱۳۵۶/۰۵/۱۱
۴	قانون مقررات استخدامی نهضت سوادآموزی جمهوری اسلامی ایران	۲۳۲	۱۳۶۷/۰۶/۱۳
۵	قانون مدیریت خدمات کشوری	۱۰۲۳۵	۱۳۸۶/۰۷/۰۸
۶	قانون حمایت از حقوق معلولان	۴۹۷۹۴	۱۳۹۶/۱۲/۲۰

از آنجا که تمامی ۱۰۱۰۵ بند قانونی مرتبط در قوانین شناسایی شده، لزوماً با سازمان اداری و استخدامی مرتبط نیستند؛ در گام بعدی، بندهایی که در آنها به طور مستقیم به سازمان اداری و استخدامی اشاره شده و نقشی را بر عهده این سازمان گذاشته شده است، شناسایی گردیدند. بدین منظور، در این گام از تحقیق، تمامی بندهای قوانین مرتبط (۱۰۱۰۵ بند) مطالعه شده که در انتها ۱۰۰۹ بند قانونی مطابق جدول ۶ که مستقیماً مرتبط با "سازمان اداری و استخدامی" هستند برای بررسی‌های بعدی استخراج گردیدند.

جدول ۶- تعداد بندهای قانونی مرتبط با سازمان اداری و استخدامی

تعداد کل قوانین	تعداد بندهای قانونی مرتبط با امور اداری و استخدامی	تعداد بندهای قانونی در برگیرنده نقش و فعالیتی برای سازمان اداری و استخدامی
۱۴۷۹	۱۰۱۰۵	۱۰۰۹

در جدول ۷ نمونه‌ای از بندهای مرتبط شناسایی شده، آورده شده و در فایل پیوست نیز لیست تمامی قوانین مرتبط با سازمان اداری و استخدامی و ۱۰۰۹ حکم قانونی مرتبط با سازمان اداری و استخدامی ارائه شده است.

جدول ۷- نمونه‌ای از بندهای مرتبط شناسایی شده با سازمان اداری و استخدامی در قوانین

ردیف	عنوان قانون	ش.ش. در لوح	تاریخ تصویب	شماره ماده	متن ماده مرتبط با سازمان اداری و استخدامی
۱	قانون ملی شدن ارتباط تلفنی در سراسر کشور	۶۱۵۴	۱۳۳۱/۰۹/۲۵	ماده ۱۱	کارمندان دولت و کارکنان مشمول مقررات قانونی استخدام کشوری که در خدمت شرکت سهامی تلفن ایران باشند تابع آئیننامه و مقررات و اساسنامه شرکت خواهند بود و هر گاه کشور بازنشستگی مقرر در قانون استخدام کشوری را بپردازند از مزایای قانونی استخدام کشوری و بازنشستگی و وظیفه بهره مند خواهند شد.
۲	قانون استخدام کشوری	۸۷	۱۳۴۵/۰۳/۳۱	ماده ۲۰	افرادیکه در طی یا در پایان دوره آزمایشی صالح برای ابقاء در خدمت مورد نظر تشخیص داده نشوند بدون هیچگونه تعهد حکم بر کناری آنان از طرف وزارتخانه یا موسسه استخدام کننده صادر و جریان بسازمان امور اداری و استخدامی کشور اطلاع داده می‌شود.
۳	لایحه نحوه بازنشسته کردن و بازخرید خدمت کارکنان مازاد براهتیاچ دولت	۹۶۵۴	۱۳۵۹/۰۴/۱۴	ماده ۹	سازمان امور اداری و استخدامی کشور مکلف است ظرف مدت شش ماه با همکاری کلیه و زارتخانه ها و مؤسسات و شرکت‌های دولتی نسبت به تجدید سازمان و تشکیلات هر یک از دستگاه‌های دولتی بر اساس اهداف و وظائف و نیازهای ضروری جمهوری اسلامی ایران در شرائط اجتماعی - سیاسی اقتصادی فعلی اقدام و نتیجه را جهت تصویب به هیئت دولت تسلیم نماید.
۴	قانون گزینش معلمان و کارکنان آموزش و پرورش	۲۳۳	۱۳۷۴/۰۶/۱۴	ماده ۱۸	آئین نامه اجرایی این قانون حداکثر ظرف مدت سه ماه توسط هیئت عالی گزینش با همکاری سازمان امور اداری و استخدامی کشور و وزارت آموزش و پرورش تهیه و به تصویب کمیسیون مشترک آموزش و پرورش و امور اداری و استخدامی مجلس شورای اسلامی خواهد رسید .
۵	قانون مدیریت خدمات کشوری	۱۰۲۳۵	۱۳۸۶/۰۷/۰۸	ماده ۷۰	شرایط تصدی مشاغل اختصاصی دستگاه های اجرایی به تناسب وظایف پست های قابل تخصیص به هر شغل، از لحاظ معلومات، تحصیلات، تجربه، مهارت و دوره های آموزشی مورد نیاز و عوامل مؤثر دیگر با پیشنهاد دستگاه اجرایی و تأیید سازمان و تصویب شورای توسعه مدیریت تعیین می گردد. و در انتصاب افراد به مشاغل مذکور رعایت شرایط مصوب الزامی می باشد.
۶	قانون الحاق یک ماده به قانون تعیین تکلیف استخدامی معلمان حق التدریسی و آموزشیاران نهضت سوادآموزی در وزارت آموزش و پرورش	۴۹۸۱۸	۱۳۹۷/۰۶/۱۳	بند ۲ ماده واحده	آموزشیاران و آموزش دهندگان مستمر (دو نفر و بالاتر) که در قبل از سال ۱۳۹۲ با نهضت سوادآموزی همکاری داشته اند (مشمولین قانون اصلاحی ۱۳۹۵/۶/۳) پس از شرکت و قبولی در آزمون داخلی که توسط وزارت آموزش و پرورش برگزار می شود با توجه به نیاز آموزش و پرورش ، رشته تحصیلی ، جنسیت و سنوات خدمت و ظرفیت استخدام اعلامی توسط سازمان اداری و استخدامی کشور باید حداقل دوره یکساله آموزشی را در دانشگاه فرهنگیان طی کنند و پس از قبولی در آزمون پایان دوره تا پایان برنامه ششم توسعه استخدام شوند .

۲-۱-۱-۳ - استخراج بندهای مرتبط با سازمان اداری و استخدامی از قوانین برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران

علاوه بر قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی، در این طرح، ۶ قانون برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران نیز بررسی شده و بندهای مرتبط با سازمان اداری و استخدامی در این قوانین شناسایی گردیدند. به منظور استخراج بندهای مرتبط با سازمان اداری و استخدامی در این قوانین، علاوه بر جستجوی کلیدواژه‌های ذکر شده در جدول ۴، کلیدواژه‌هایی مرتبط با معاونت‌های سازمان اداری و استخدامی و شوراها و کمیسیون‌ها مرتبط با این سازمان نیز در متن برنامه‌های توسعه جستجو گردید. در جدول ۸ کلیدواژه‌های مرتبط با معاونت‌های سازمان اداری و استخدامی و در جدول ۹ کلیدواژه‌های مرتبط با شوراها و کمیسیون‌های سازمان اداری و استخدامی آورده شده است.

جدول ۸- معاونت‌های سازمان اداری استخدامی

نام	کلید واژه
معاونت نوسازی اداری	معاونت نوسازی اداری نوسازی اداری معاونت نوسازی
معاونت سرمایه انسانی	معاونت سرمایه انسانی سرمایه انسانی معاونت سرمایه
معاونت حقوقی، مجلس و استان‌ها	معاونت حقوقی، مجلس و استان‌ها معاونت حقوقی مجلس و استان‌ها
معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی	معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی توسعه مدیریت مدیریت و پشتیبانی معاونت توسعه
معاونت حکمرانی الکترونیک و هوشمندسازی نظام اداری	معاونت حکمرانی الکترونیک و هوشمندسازی نظام اداری معاونت حکمرانی حکمرانی الکترونیک الکترونیک و هوشمندسازی هوشمندسازی

جدول ۹- شوراها و کمیسیون‌های سازمان اداری استخدامی

نام	کلید واژه
شورای عالی اداری	شورای عالی اداری عالی اداری
شورای حقوق و دستمزد	شورای حقوق و دستمزد حقوق و دستمزد

نام	کلید واژه
شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی شورای توسعه شورای توسعه مدیریت
کارگروه ساماندهی فضاهای اداری دستگاه‌های اجرایی کشور	ساماندهی فضاهای اداری کارگروه ساماندهی فضاهای اداری دستگاه‌های
هیأت عالی نظارت بر تخلفات اداری	هیأت عالی نظارت بر تخلفات اداری هیأت عالی هیأت عالی نظارت نظارت بر تخلفات اداری تخلفات اداری

با جستجوی کلیدواژه‌های ذکر شده در قوانین برنامه توسعه، در مجموع ۱۴۷ بند مرتبط با سازمان اداری و استخدامی استخراج گردید که با مطالعه کامل این بندها مشخص گردید که از میان آنها، ۱۱۴ بند به صورت مستقیم با سازمان اداری و استخدامی مرتبط بوده و نقشی بر عهده سازمان قرار می‌دهند. در جدول ۱۰ نمونه‌ای از بندهای مرتبط ارائه شده و در فایل پیوست، ۱۱۴ بند ارائه شده است.

جدول ۱۰- نمونه‌ای از بندهای مرتبط قوانین برنامه توسعه

ردیف	عنوان قانون	ش.ش در لوح	تاریخ تصویب	شماره ماده	متن ماده
۱	قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران ۱۳۷۳	۱۶	۱۳۷۳/۰۹/۲۰	بند ب تبصره ۷۰	ب - سازمان‌ها و دستگاه‌های داخل و خارج از کشور موظفند برای پرسنل وزارت اطلاعات تسهیلات لازم را تأمین و هزینه‌های پرسنل شاغل در خارج از کشور را طبق ضوابط خود و در ردیف بودجه مربوطه منظور و هزینه نمایند. آیین‌نامه اجرایی این بند بنا به پیشنهاد وزیر اطلاعات و پس از کارشناسی در سازمان امور اداری و استخدامی کشور تهیه و به تصویب هیأت وزیران خواهد رسید.
۲	قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۹)	۱۱۵۷۳	۱۳۷۹/۰۱/۱۷	تبصره بند ۳ الف ماده ۴	دولت موظف است کلیه دفاتر و شعبات شرکت‌های دولتی مستقر در خارج از کشور را منحل نماید. موارد ضروری بنا به پیشنهاد وزارت امور اقتصادی و دارایی و سازمان برنامه و بودجه و سازمان امور اداری و استخدامی به تصویب شورای عالی اداری خواهد رسید.
۳	قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳)	۱۱۵۷۴	۱۳۸۹/۱۲/۱۱	بند د ماده ۱۳۹	بازنگری و تجدید ساختار داخلی دستگاه‌های اجرایی، براساس ضوابطی که به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به تصویب هیأت وزیران می‌رسد. در صورتی که با اصلاح تشکیلات، پست‌های دارای شاغلین رسمی حذف گردند، این گونه پست‌ها صرفاً تا خروج طبیعی مستخدمین ذی‌ربط پایدار خواهد بود.
۴	قانون برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۰)	۱۲۰۰۸	۱۳۸۹/۱۰/۱۵	بند ب ماده ۵۰	ب - استفاده از بودجه عمومی دولت و سایر منابع برای افزایش حقوق و مزایای کارکنان در مرحله تطبیق مشاغل عمومی، تخصصی و اختصاصی قوه مجریه با جداول مربوط، موکول به تعیین مشاغل مذکور و تصویب آن در شورای توسعه مدیریت خواهد بود.

ردیف	عنوان قانون	ش.ش. در لوح	تاریخ تصویب	شماره ماده	متن ماده
۵	قانون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۶)	۴۹۷۵۱	۱۳۹۵/۱۲/۱۴	بند ج ماده ۱۱۲	ج - سازمان و سازمان اداری و استخدامی کشور مکلفند نسبت به صدور احکام پرداخت مزایای شاغلان مناطق عملیاتی دفاع مقدس برابر جداول و ضوابط ابلاغی سال ۱۳۷۶ سازمان امور اداری و استخدامی کشور از سال دوم اجرای قانون برنامه اقدام نمایند.

۳-۱-۱-۳- استخراج مقررات مرتبط با سازمان اداری و استخدامی

پس از شناسایی قوانین مرتبط با سازمان اداری و استخدامی، در گام بعدی می‌بایست مقررات مرتبط با این سازمان شناسایی گردد. بررسی تمامی مقررات مرتبط با سازمان اداری و استخدامی به برخی از دلایل که در ادامه بدان اشاره گردیده است، میسر نبود؛ لذا در این بخش تلاش گردید تا معیارهایی برای محدود نمودن دامنه بررسی مقررات تعیین گردد. از جمله دلایلی که بررسی تمامی مقررات مرتبط با سازمان اداری و استخدامی را با چالش روبه‌رو می‌نماید، می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- **تعداد بالای مقررات مرتبط با سازمان اداری و استخدامی:** مراجع مختلفی نظیر شورای عالی اداری، هیئت وزیران، شورای حقوق و دستمزد و ... مقرراتی را در زمینه امور اداری و استخدامی تصویب نموده‌اند که در بندهای این مقررات، نقش‌هایی برای سازمان اداری و استخدامی تعیین شده است؛ این امر باعث بالا رفتن تعداد مقررات مرتبط با سازمان اداری و استخدامی گردیده است. در جدول ۱۱، تعداد مقررات مصوب هیئت وزیران مبتنی بر کلیدواژه‌های مختلف مرتبط با سازمان اداری و استخدامی و تعداد مقررات مصوب شورای عالی اداری نشان داده شده است.

جدول ۱۱- مصوبات هیئت وزیران و شورای عالی اداری در ارتباط با سازمان اداری و استخدامی

مرجع تصویب	کلید واژه	تعداد مقررات
هیأت وزیران	اداری و استخدامی	۴۲۶
	سازمان بهره‌وری	۶۴
	شورای حقوق و دستمزد	۲۶۷
	شورای توسعه مدیریت و برنامه ریزی	۱۲۸
	تخلفات اداری	۴۵۴
	شورای عالی اداری	۲۱۳
	مدیریت و برنامه ریزی	۱۸۵
شورای عالی اداری	-	۳۸۲

- **حجم زیاد هر مقرر و تعداد بالای بندهای مرتبط با سازمان اداری و استخدامی در مقررات:** از آنجا که مقررات عموماً در تکمیل و تفسیر بندهای قوانین مختلف تصویب شده‌اند، عموماً هر مقرر بندهای

متعددی دارد که به تفسیر و ذکر جزئیات جهت تشریح بندهای قوانین می‌پردازد. همچنین مقررات مصوب برخی از مراجع نظیر شورای عالی اداری، شورای حقوق و دستمزد و ... که از جمله شوراهای وابسته به سازمان اداری و استخدامی هستند، بندهای مرتبط متعددی با سازمان اداری و استخدامی را دارا هستند که این امر نیز حجم مواردی که می‌بایست بررسی گردند را افزایش می‌دهد.

- **نقش تکمیلی و تفسیری مقررات نسبت به قوانین:** نکته دیگری که در رابطه با مقررات قابل ذکر است این است که هدف از شناسایی قوانین و مقررات مرتبط با سازمان اداری و استخدامی این است که در گام بعدی بتوان با مطالعه بندهای مرتبط، فعالیت‌ها و نقش‌هایی که مبتنی بر قانون برعهده سازمان اداری و استخدامی گذاشته شده است را شناسایی نمود. از آنجا که مقررات عموماً در تفسیر و تکمیل بندهایی از قوانین تدوین می‌گردند، لذا اگر نقش و فعالیت در آن بند قانون به سازمان تخصیص داده شده باشد، در هنگام بررسی قوانین لحاظ می‌گردد. بنابراین مقرره‌ای که در تفسیر ماده‌ای از قانون تدوین می‌گردد، عموماً نقش و فعالیت جدیدی به سازمان تخصیص نمی‌دهد و تنها جزئیات فعالیت و نقش تخصیص داده شده در قانون را تشریح می‌کند.

باتوجه به چالش‌های مطرح شده، به نظر می‌رسد بررسی مقررات می‌بایست با توجه به برخی معیارها نظیر **مرجع تصویب مقرر، سال تصویب یا نظر خبرگان** محدود گردند. در جلسه کمیته راهبری که به منظور تعیین محدوده دایره بررسی مقررات با حضور خبرگان در سازمان اداری و استخدامی تشکیل گردید، مصوب گردید که مقررات مرتبط با سازمان اداری و استخدامی مبتنی بر مرجع تصویب محدود گردد و باتوجه به اهمیت مصوبات شورای عالی اداری در تعیین نقش و فعالیت حوزه اداری و استخدامی، مصوبات این شورا مورد بررسی قرار گیرد.

• بررسی مصوبات شورای عالی اداری

در طی سال‌هایی که از تشکیل شورای عالی اداری می‌گذرد، در مجموع ۳۸۲ مقررّه توسط این نهاد تصویب شده است. کارشناسان سازمان اداری و استخدامی در فرایند تنقیح مصوبات شورای عالی اداری، تعدادی از این مقررات را که منسوخ شده بودند را حذف نموده که این امر، تعداد مقررات را به ۳۰۹ مقررّه کاهش داد. از بین مقررات باقیمانده، با توجه به اینکه قانون مدیریت خدمات کشوری در تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۰۸ تصویب شده است، ۹۷ مقررّه‌ای که در برگیرنده ۲۸۱ حکم مرتبط از سال ۱۳۸۶ تا ۱۴۰۲ بودند، انتخاب گردیدند تا در مراحل بعدی طرح، مورد استفاده قرار گیرند. در فایل پیوست عناوین مصوبات بررسی شده و احکام مرتبط با سازمان اداری و استخدامی در این مصوبات ارائه شده است.

۳-۱-۲- استخراج قوانین و مقررات مرتبط با سازمان بهره‌وری

همان‌طور که در ابتدای بخش ۳-۱ از گزارش اشاره گردید، در این طرح علاوه بر قوانین و مقررات مرتبط با سازمان اداری و استخدامی، به واسطه قرارگیری سازمان ملی بهره‌وری و مرکز آموزش مدیریت دولتی در ذیل سازمان اداری و استخدامی، قوانین و مقررات مرتبط به این دو نهاد نیز بررسی می‌گردند. جهت استخراج قوانین و مقررات مرتبط با سازمان بهره‌وری با روش جستجوی کلیدواژه‌ای در لوح جامع قوانین و مقررات ریاست جمهوری، با توجه به تحول زمانی ساختار و نام سازمان، موارد مندرج در جدول ۱۲ به تفکیک مورد بررسی و جستجو واقع شدند.

جدول ۱۲- کلیدواژه‌های جستجوی قوانین و مقررات مرتبط با سازمان ملی بهره‌وری

سال	نام	کلید واژه
۱۳۴۴	عضویت در سازمان بهره‌وری آسیایی (APO)	سازمان بهره‌وری آسیایی سازمان بهره‌وری بهره‌وری آسیایی وری آسیایی
۱۳۶۷	وزارت صنایع سنگین وقت، مسئولیت دبیرخانه‌ای APO	سازمان بهره‌وری آسیایی سازمان بهره‌وری بهره‌وری آسیایی وری آسیایی
۱۳۷۱	تاسیس تشکیلات بهره‌وری در مجمع عمومی فوق‌العاده شرکت «دنا سنگ» وابسته به سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران	-----
۱۳۷۲	سازمان بهره‌وری ملی ایران	سازمان بهره‌وری سازمان بهره‌وری بهره‌وری ملی وری ملی
۱۳۷۷	سازمان ملی بهره‌وری ایران	ملی بهره‌وری
۱۳۸۵	مرکز ملی بهره‌وری ایران	ملی بهره‌وری وری ایران
۱۴۰۲-۱۳۹۰	سازمان ملی بهره‌وری ایران	بهره‌وری ایران

با جستجوی کلیدواژه‌های ارائه شده در جدول ۱۲، در مجموع ۵۵ قانون و مقرر مرتبط با سازمان بهره‌وری استخراج گردید. از آنجا که هر قانون و مقرر احکام متعددی را دربرمی‌گیرد که لزوماً تمامی این احکام با سازمان‌های اداری و استخدامی و بهره‌وری مرتبط نیستند؛ در گام بعدی، احکامی که در آنها به طور مستقیم به این سازمان‌ها اشاره شده و نقشی را بر عهده آنها گذاشته است، شناسایی گردیدند. بدین منظور، در این

گام از تحقیق، تمامی احکام قوانین و مقررات مرتبط مطالعه گردیدند و مواردی که سازمان‌ها را مکلف به احکام بسیار جزئی می‌کردند که در سطح سایر احکام نبودند، حذف گردیده که در نهایت ۶ قانون شامل ۲۷ حکم قانونی و ۳۷ مقرر شامل ۲۰۰ حکم که مستقیماً مرتبط با "سازمان اداری استخدامی" و "سازمان بهره‌وری" هستند برای بررسی‌های بعدی استخراج گردیدند.

۳-۱-۳- استخراج قوانین و مقررات مرتبط با مرکز آموزش مدیریت دولتی

جهت استخراج قوانین و مقررات مرتبط با مرکز آموزش مدیریت دولتی با روش جستجوی کلیدواژه‌ای در بستر لوح جامع قوانین و مقررات ریاست جمهوری، با توجه به تحول زمانی ساختار و نام این مرکز، موارد مندرج در جدول ۱۳ به تفکیک مورد بررسی و جستجو واقع شدند.

جدول ۱۳- کلیدواژه‌های جستجوی قوانین و مقررات مرتبط با مرکز آموزش مدیریت دولتی

سال	نام	کلید واژه
۱۳۴۸	مرکز آموزش مدیریت دولتی	مرکز آموزش مدیریت دولتی آموزش مدیریت مدیریت دولتی
۱۳۸۱	موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور	موسسه عالی آموزش پژوهش مدیریت آموزش و پژوهش
۱۳۸۸	مرکز آموزش مدیریت دولتی	مرکز آموزش مدیریت دولتی مرکز آموزش آموزش مدیریت مدیریت دولتی
۱۳۹۴	مرکز آموزش و پژوهش های توسعه و آینده نگری	مرکز آموزش و پژوهش توسعه و آینده نگری پژوهش های توسعه
۱۳۹۵-۱۴۰۲	مرکز آموزش مدیریت دولتی	مرکز آموزش مدیریت دولتی مرکز آموزش آموزش مدیریت مدیریت دولتی

با جستجوی کلیدواژه‌های ارائه شده در جدول ۱۳، در مجموع ۷۲ قانون و مقرر مرتبط با مرکز آموزش مدیریت دولتی و موضوع آموزش مدیریت در سازمان اداری استخدامی استخراج گردید. همان‌طور که در بخش‌های پیشین ذکر شد تمامی بندهای قوانین و مقررات مرتبط مطالعه شدند و مواردی که سازمان و مرکز را مکلف به احکام بسیار جزئی می‌کردند که در سطح سایر احکام نبودند نیز حذف گردیدند و تنها، بندهایی که در آنها به طور مستقیم به "مرکز آموزش مدیریت دولتی" و موضوع آموزش مدیریت در "سازمان اداری

استخدامی" اشاره شده و نقشی را بر عهده‌ی آنها گذاشته است، شناسایی گردیدند. در نتیجه این فرایند، ۴ قانون شامل ۱۰ حکم قانونی و ۵۰ مقرر شامل ۱۲۳ حکم مرتبط برای بررسی‌های بعدی استخراج شدند.

۳-۲ - شناسایی دسته فعالیت‌های مصوب سازمان اداری و استخدامی

مطابق مراحل اصلی ترسیم ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب که در شکل ۲ نشان داده است، گام بعدی پس از استخراج بندهای قانونی مرتبط با سازمان اداری و استخدامی، شناسایی فعالیت‌های مصوب این سازمان است. نظر به پیشینه طولانی قانون‌گذاری در زمینه اداری و استخدامی و تعریف وظایف متعدد و متنوع برای این سازمان در طول زمان، به نظر می‌رسد مراجعه به ساختار سازمانی و چارت قانونی سازمان برای شناسایی فعالیت‌های قانونی آن کافی نیست؛ چراکه ممکن است در قوانین، فعالیت‌هایی برای سازمان لحاظ شده باشد که مایزای ساختاری ندارد؛ لذا در این مرحله جهت شناسایی دسته فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی، از روش تحلیل مضمون بندهای قانونی مرتبط با سازمان اداری و استخدامی استفاده شده است. «تحلیل مضمون روشی برای شناخت و سازماندهی الگوهای موجود در یک محتوا و معانی موجود در داده‌های کیفی است. به این ترتیب، تحلیل مضمون مبنای سایر روش‌های تحلیل داده‌های کیفی قرار می‌گیرد»^۲.

اجرای تحلیل مضمون به صورت کلی در ۳ مرحله اصلی صورت گرفته که در جدول ۱۴ خلاصه‌ای از اقدامات هر مرحله نشان داده شده و در ادامه، هر مرحله به تفکیک و تفصیل شرح داده شده است.

جدول ۱۴- گام‌های اصلی تحلیل مضمون بندهای قانونی مرتبط با سازمان اداری و استخدامی

مرحله	گام	اقدام
استخراج متن	جستجوی متن	جستجوی کلیدواژه‌های مواد قانونی در بستر لوح جامع قوانین و مقررات ریاست جمهوری و استخراج قوانین مرتبط با امور اداری و استخدامی
	آشنایی با متن	مکتوب کردن مواد قانونی مرتبط با امور اداری و استخدامی در اکسل
تجزیه و توصیف متن		مطالعه اولیه مواد و حذف احکام غیرمرتبط با سازمان اداری و استخدامی
		کدگذاری و ایجاد کدهای اولیه
	جست و جو و شناخت مضامین	
ترسیم شبکه مضامین		
		تشریح و تفسیر متن
	ترسیم شبکه مضامین	
تشریح و تفسیر متن		
		ترسیم شبکه مضامین
	تشریح و تفسیر متن	
تشریح و تفسیر متن		

• مرحله اول: استخراج متن

اولین مرحله از مراحل تحلیل مضمون، استخراج متون پایه تحلیل است. از آنجا که در این طرح، قوانین و بندهای مرتبط با سازمان اداری و استخدامی می‌بایست تحلیل گردند، لذا در مرحله اول، این قوانین می‌بایست استخراج گردند. در بخش ۳-۱ گزارش، نحوه گردآوری قوانین و مقررات مرتبط با سازمان اداری و استخدامی به تفصیل شرح داده شده است. قوانین استخراج شده در این مرحله، مبنای تحلیل و کدگذاری در مراحل بعد قرار می‌گیرند.

• مرحله دوم: تجزیه و توصیف متن

○ گام اول: آشنایی با متن

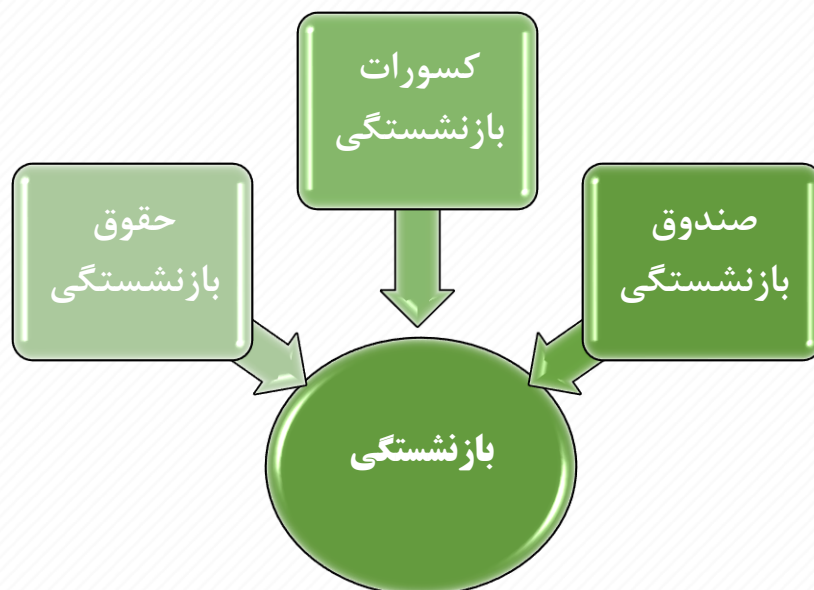
همان‌گونه که در بخش ۳-۱ گزارش به تفصیل شرح داده شد، پس از استخراج قوانین مرتبط با امور اداری و استخدامی و بندهای مرتبط، به منظور استخراج بندهایی که به طور مستقیم نقشی بر عهده سازمان اداری و استخدامی گذاشته‌اند، تمامی بندهای استخراج شده، مطالعه شده، موادی که مستقیماً به سازمان اداری و استخدامی مرتبط بوده و دربرگیرنده نقشی برای این سازمان هستند، جدا گردیدند.

○ گام دوم: کدگذاری و ایجاد کدهای اولیه

با توجه به حجم بسیار زیاد داده‌های جمع‌آوری شده در این مرحله، تجزیه و تحلیل احکام قانونی به کمک نرم‌افزار MAXQDA 2020 انجام شده است. روش کار به این صورت است که پس از بارگذاری داده‌های گردآوری شده در قسمت Document System، تجزیه و تحلیل اطلاعات براساس رویکرد نظام‌مند اترید-استرلینگ صورت می‌گیرد. این روش مبتنی بر تشکیل شبکه مضامین^۳ است که شامل مضامین پایه^۴، مضامین سازمان‌دهنده^۵ و مضامین فراگیر^۶ می‌شود. مضامین پایه شامل کدها و نکات کلیدی متن است. مضامین سازمان‌دهنده شامل مضامین حاصل از ترکیب و تلخیص مضامین پایه است و در نهایت مضامین فراگیر شامل مضامین عالی حاکم بر متن است. در این گام، ابتدا داده‌ها به کوچک‌ترین واحد خود شکسته و کدگذاری شده و فهرستی طولانی از کدهای مختلف تهیه می‌گردد. سپس از طریق مصاحبه خبرگانی و مطالعه اسناد قانونی و سیاستی مهم از قبیل قانون اساسی، سیاست‌های کلی نظام اداری، قانون مدیریت خدمات کشوری، قوانین برنامه توسعه و برنامه‌های تحول در نظام اداری کشور، قالب مضامین پیشنهادی حوزه اداری و استخدامی که در برگیرنده حوزه فعالیت‌های اصلی سازمان است، ترسیم می‌گردد.

○ گام سوم: جست‌وجو و شناخت مضامین

در این گام، کدهای مختلف در راستای شناخت مضامین پایه، تحلیل و تلفیق می‌گردند. برای نمونه، در شکل از تلفیق کدهای کسورات بازنشستگی، حقوق بازنشستگی و صندوق بازنشستگی مضمون پایه «بازنشستگی» بوجود آمد.



شکل ۳- استخراج مضامین پایه از کدها

بدین ترتیب در جدول ۱۵، «تعدیل»، «فوت»، «استعفا»، «بازخریدی» و «بازنشستگی» مضامین پایه‌ای هستند که از طریق کدگذاری احکام قانونی به‌دست آمده‌اند.

جدول ۱۵- نمونه مضامین پایه حوزه اداری و استخدامی

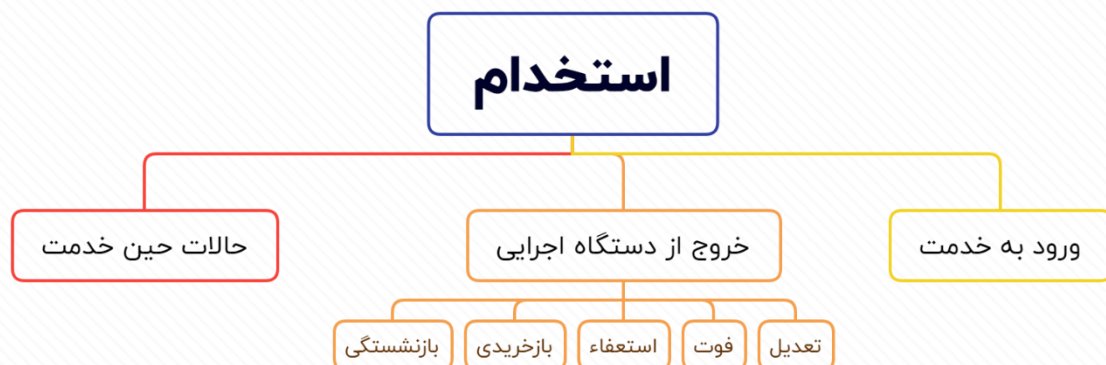
خروج از دستگاه اجرایی		
فراوانی	مضامین پایه	حکم قانونی
۱	تعدیل	ماده ۱۰ قانون نحوه تعدیل نیروی انسانی دستگاه‌های دولتی: «آئین نامه اجرائی این قانون حداکثر ظرف مدت ۳ ماه به پیشنهاد سازمان امور اداری و استخدامی کشور به تصویب هیأت وزیران خواهد رسید.»
۱	از کارافتادگی و فوت	ماده ۵۱ مقررات استخدامی شرکت‌های دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری: «از کارافتادگی موضوع مقررات این فصل عبارت از عدم توانایی کامل و دائمی شخص بانجام دادن اموریکه متعارفاً بآن اشتغال داشته است می باشد . تشخیص از کارافتادگی و سبب آن و همچنین تشخیص اینکه فوت مستخدم بعلت حادثه ناشی از کار یا بسبب انجام وظیفه بوده است با شرکت مربوط و تأیید صندوق بازنشستگی خواهد بود . در صورت بروز اختلاف بین شرکت و صندوق بازنشستگی موضوع در شورای سازمان امور اداری و استخدامی کشور مطرح خواهد شد . و رای شورای مذکور قاطع است.»
۱	استعفاء	بند ج ماده ۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری: «حداکثر معادل یک سوم کارمندان که به روشهای بازنشستگی ، بازخریدی ، استعفاء و سایر موارد از خدمت دستگاههای اجرائی خارج می شوند استخدام نمایند.»
۵	بازخریدی	ماده ۶ : «دولت مکلف است بمنظور جلوگیری از تمرکز مستخدمین در تهران و نیز تقلیل کارکنان زائد طبق آئیننامه‌ای که به پیشنهاد سازمان امور اداری و استخدامی کشور و مسئول سازمان مربوط ظرف سه ماه از تاریخ تصویب این قانون بتصویب هیئت وزیران میرسد ، مستخدمین مؤسساتی را که در تاریخ تصویب این قانون مستثنی شده از قانون استخدام کشوری هستند بازنشسته یا خدمت آنها را بازخرید نماید . حکم این ماده در مورد مستخدمین سازمانهایی که شمول حکم بر آنها مستلزم ذکر نام در قانون مربوط است نیز اجراء خواهد شد.»

خروج از دستگاه اجرایی		
فرآوانی	مضامین پایه	حکم قانونی
۲۷	بازنشستگی	تبصره ۴ ماده ۷۰: «اجازه داده میشود که اداره امور صندوق بازنشستگی شهرداریها به پیشنهاد سازمان امور اداری و استخدامی کشور و موافقت وزیر کشور بعهده صندوق بازنشستگی کارکنان دولت و رفاه بازنشستگان قرار گیرد.»

• مرحله سوم: تشریح و تفسیر متن و ترسیم شبکه مضامین

در این مرحله، مضامین پایه استخراج شده مرتب شده و مرور گردیدند و برخی مضامین، حذف، تفکیک یا ادغام شده و مضامین سازماندهنده و فراگیر از مضامین پایه ایجاد شدند. به عبارتی در این مرحله با مرور مضامین مشخص گردید که برخی مضامین پیشنهادی، واقعاً مضمون نیستند، برخی مضامین با یکدیگر همپوشانی دارند (مثلاً اگر دو مضمون جدا، یک معنی و مفهوم داشته باشد و با هم، مضمون واحدی، تشکیل دهند)؛ برای مثال باتوجه به همپوشانی مفاهیم «تعیین تکلیف استخدامی کارکنان» و «حالات حین خدمت» کارکنان، مفهوم اول در مفهوم اخیر تلفیق شد. همچنین در برخی موارد، لازم بود مضامین از یکدیگر تفکیک شوند؛ برای مثال باتوجه به آثار حقوقی مختلف از کارافتادگی جزئی و کلی، این دو مضمون از یکدیگر تفکیک شدند به نحوی که از کارافتادگی کلی ذیل «حالات خروج از خدمت» و از کارافتادگی جزئی ذیل «حالات حین خدمت» جای گرفت. در نهایت پس از مرور تمامی مضامین پایه و با ترکیب و تلخیص آنها، مضامین سازماندهنده ایجاد گردیدند. به همین ترتیب با رویکردی کلان، مضامین عالی حاکم بر متن تحت عنوان «مضامین فراگیر» استنباط شد.

برای مثال مطابق شکل ۴ با ترکیب مضامین پایه «تعدیل»، «فوت»، «استعفاء»، «بازخریدی» و «بازنشستگی»، مضامین سازماندهنده «ورود به خدمت»، «خروج از دستگاه اجرایی» و «حالات حین خدمت» به وجود آمد و با تلخیص آنها، مضمون فراگیر «استخدام» استنباط شد.



شکل ۴- استخراج مضامین فراگیر برای دسته فعالیت استخدام

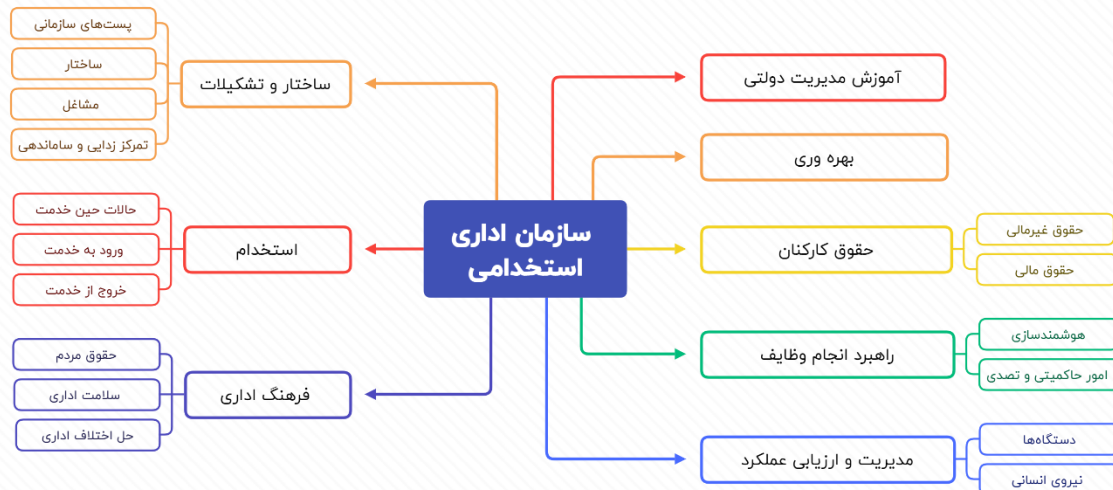
در جدول ۱۶ نتایج کدگذاری در مراحل مختلف به همراه فراوانی مفاهیم مرتبط با آن‌ها به تفکیک مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر حوزه اداری و استخدامی مشاهده می‌گردد.

جدول ۱۶- فراوانی مفاهیم مرتبط با سازمان اداری و استخدامی به تفکیک مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده

مضامین فراگیر			مضامین سازمان دهنده		فراوانی مفاهیم	
۷۶۳	۲۴۰	۱۱	تمرکز زدایی و ساماندهی		ساختار و تشکیلات	
		۲۶	مشاغل			
		۱۸۵	ساختار			
		۱۸	پست‌های سازمانی			
	۱۱۴	۵۹	ورود به خدمت		استخدام	
		۳۵	خروج از دستگاه اجرایی			
		۲۰	حالات حین خدمت			
	۳۹	۱۲	حل اختلاف اداری		فرهنگ اداری	
		۱۱	سلامت اداری			
		۱۶	حقوق مردم			
	۱۰	۶	مدیریت و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی		مدیریت و ارزیابی عملکرد	
		۴	مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها			
	۳۰	۱۲	امور تصدی و حاکمیتی		راهبرد انجام وظایف	
		۱۸	هوشمندسازی			
	۱۰۰	۸۰	حقوق مالی		حقوق کارکنان	
		۲۰	حقوق غیرمالی			
	۱۱۰	۱۶	شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی		سازمان های مرتبط	
		۶۱	شورای حقوق و دستمزد			
		۳۳	شورای عالی اداری			
	۳۵	۲۷	عضویت رئیس سازمان		عضویت	
		۸	عضویت نماینده سازمان			
	۸۵	۸۵	فعالیت‌های سازمان برنامه و بودجه			

همان‌طور که در جدول ۱۶ نشان داده شده است، پس از ترکیب مضامین، در نهایت ۹ مضمون فراگیر برای سازمان اداری و استخدامی شناسایی گردید. مضامین «عضویت»، «فعالیت‌های سازمان برنامه و بودجه» و «سازمان‌های مرتبط»، ناظر به فعالیت مشخصی از سازمان نیستند و ۶ مضمون فراگیر باقیمانده، نشان‌دهنده حوزه فعالیت‌های اصلی سازمان اداری و استخدامی هستند. علاوه بر حوزه فعالیت‌های شناسایی شده با استفاده از روش تحلیل مضمون، با توجه به اینکه دو سازمان ملی بهره‌وری ایران و مرکز آموزش مدیریت دولتی، ذیل سازمان اداری و استخدامی قرار دارند، حوزه فعالیت این دو سازمان نیز به حوزه فعالیت‌های اصلی سازمان اضافه شده و بدین ترتیب مطابق شکل ۵، هشت دسته فعالیت اصلی سازمان اداری و استخدامی به شرح ذیل بدست آمد:

- ۶ دسته فعالیت سازمان اداری و استخدامی برگرفته از مضامین فراگیر حاصل از به‌کارگیری روش تحلیل مضمون
- مضمون «آموزش مدیریت دولتی»، موضوع فعالیت مرکز آموزش مدیریت دولتی
- مضمون «بهره‌وری»، موضوع فعالیت سازمان ملی بهره‌وری ایران



شکل ۵- دسته فعالیت‌های اصلی اداری و استخدامی

۳-۳ - شناسایی نقش‌های مصوب سازمان اداری و استخدامی

مطابق مراحل اصلی ترسیم ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب که در شکل ۲ نشان داده است، گام بعدی پس از استخراج بندهای قانونی مرتبط با سازمان اداری و استخدامی و شناسایی فعالیت‌های مصوب سازمان اداری و استخدامی، تعیین نقش‌های مصوب سازمان اداری و استخدامی است. در این مرحله، ۱۰۰۹ بند از قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی، ۱۱۴ بند از قوانین برنامه توسعه، ۲۸۱ حکم از مصوبات شورای عالی اداری، ۲۷ حکم از قوانین و ۲۰۰ حکم از مقررات مرتبط با سازمان ملی بهره‌وری ایران و ۱۰ حکم از قوانین و ۱۲۳ حکم از مقررات مرتبط با مرکز آموزش مدیریت دولتی که در بخش ۳-۱ استخراج گردیدند، مجدداً به طور کامل مطالعه شده و مشخص گردید که در هر کدام از این بندها، کدام یک از نقش‌های نظام حکمرانی (سیاستگذاری، تنظیم‌گری، تسهیلگری و ارائه خدمت) و زیرنقش‌های آنها به سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به این سازمان تخصیص داده شده است. در جدول ۱۷ نمونه‌ای از تعیین نقش بندهای مرتبط با سازمان اداری و استخدامی ارائه شده است.

جدول ۱۷- نمونه‌ای از شناسایی نقش‌های مصوب سازمان اداری و استخدامی

عنوان قانون	متن حکم	حوزه فعالیت	نقش
قانون گزینش معلمان و کارکنان آموزش و پرورش	ماده ۱۲- بند ۲- انجام امور معاینات پزشکی اعم از معاینات عمومی و آزمایشگاهی بطور اعم و اخص طبق آیین نامه پیشنهادی سازمان امور اداری و استخدامی کشور که به تصویب وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی خواهد رسید.	حقوق کارکنان (حقوق غیرمالی)	تنظیم‌گری (مقررات‌گذاری)
قانون استخدام کشوری	ماده ۱۱۲- وزارتخانه‌ها و شهرداری‌ها و کلیه مؤسسات دولتی اعم از آن که مشمول مقررات این قانون باشند یا نباشند مکلفند نسبت به کلیه لوايح استخدامی و هر نوع وضع و اصلاح و تغییر تشکیلات و مقررات استخدامی قبلاً موافقت سازمان امور اداری و استخدامی کشور را جلب نمایند. تشکیلات شرکت‌های دولتی با رعایت ضوابطی که از طرف سازمان امور اداری و استخدامی کشور پیشنهاد و به تصویب هیئت وزیران می‌رسد به تصویب مراجع مقرر در اساسنامه مربوط خواهد رسید.	ساختار و تشکیلات (ساختار)	اعمال مقررات (صدور مجوز)
قانون مدیریت خدمات کشوری	ماده ۲۵- تبصره ۱- اصول و مفاد منشور اخلاقی و اداری، متن سوگند نامه و تعهدات کارمندان دستگاه‌های اجرایی با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد.	فرهنگ اداری (حقوق مردم)	تنظیم‌گری (مقررات‌گذاری)

۳-۴ - ترسیم ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب سازمان اداری و استخدامی

مطابق مراحل اصلی ترسیم ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب که در شکل ۲ نشان داده است، گام بعدی پس از شناسایی فعالیت‌ها و نقش‌های مصوب سازمان اداری و استخدامی، ترسیم ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب سازمان اداری و استخدامی است. پس از آن که مطابق جدول ۱۷، حوزه فعالیت و نقش‌های سازمان اداری و استخدامی و شوراها و نهادهای وابسته به این سازمان مشخص گردید، ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب سازمان اداری و استخدامی مطابق جدول ۱، به ازای هر دسته فعالیت و هرکدام از نقش‌های نظام حکمرانی ترسیم می‌گردد. در ادامه در جدول ۱۸، نداشت نهادی مصوب نقش سیاست‌گذاری برای تمامی حوزه فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی، در جداول ۱۹ تا ۲۶، نداشت نهادی مصوب نقش تنظیم‌گری به تفکیک حوزه فعالیت‌های مختلف سازمان اداری و استخدامی، در جدول ۲۷، نداشت نهادی مصوب نقش تسهیل‌گری برای تمامی حوزه فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی و در جدول ۲۸، نداشت نهادی مصوب نقش ارائه خدمات برای تمامی حوزه فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی آورده شده است.

جدول ۱۸- نگاهت نهادی مصوب سیاستگذاری حوزه اداری و استخدامی

موضوع	ساختار و تشکیلات								استخدام				فرهنگ اداری		مدیریت عملکرد		راهبردهای انجام وظایف		حقوق کارکنان		بهره وری	آموزش مدیریت دولتی
	ساختار	تمرکززدایی	مشاغل	پستهای سازمانی	ورود به خدمت	خروج از دستگاه	حین خدمت	حل اختلاف	سلامت اداری	حقوق مردم	نیروی انسانی	دستگاه ها	امور حاکمیتی و تصدی	هوشمندسازی	حقوق مالی	حقوق غیرمالی						
تعیین اهداف و اولویت‌های کلان	سازمان اداری و استخدامی (پژوهش امکان سنجی تمرکززدایی از تهران ^۷ ، پیش بینی و تعیین پیش‌نیازها و الزامات ^۸) شورای عالی اداری (نقشه راه تحول نظام اداری) ^۹				شورای عالی اداری(برنامه ریزی نقشه راه اصلاح نظام اداری ^{۱۰})							شورای عالی اداری(نقشه راه تحول نظام اداری ^{۱۱} ، ^{۱۲} و ^{۱۳} تصویب طرح های لازم ^{۱۴} ، تدوین سند حقوق شهروندی در نظام اداری ^{۱۵} ، تفکیک وظایف اجرایی و ستادی دستگاه‌ها ^{۱۶} ، تعیین نقش و اندازه دولت و سیاستگذاری کوچک‌سازی آن ^{۱۷} ، اصلاح سیستم‌ها و رویه‌های مورد عمل دستگاه‌ها و تصویب مقررات در مورد تدوین شناسه خدمات ^{۱۸})										
	سازمان اداری و استخدامی (تعیین جایگاه و میزان پیشرفت کشور در مقایسه با سایر کشورهای جهان ^{۲۲}) سازمان اداری‌استخدامی (بهره-گیری از گزارش عملکرد دستگاههای اجرایی جهت تدوین راهبردهای برنامه‌های توسعه ^{۲۳})																					
طراحی نظام و تعیین نقش بازیگران	شورای عالی اداری(تصویب مقررات، تدوین طرح ^{۲۵} ، ساماندهی دستگاهها و شوراها ^{۲۶} ، نقشه راه اصلاح نظام اداری ^{۲۷} ، انتقال وظایف اجرایی به واحدهای منطقه ای ^{۲۸} ، تدوین ضوابط سازماندهی و ماموریت دستگاه‌ها ^{۲۹} ، اظهار نظر در باب قوانین و مقررات مرتبط با انحلال ، ادغام و یا ضرورت ادامه فعالیت نهادهای شورایی کشور ^{۳۰}) سازمان اداری استخدامی (تعیین نقش هر یک از دستگاه‌های اجرایی در رارستای اهداف و مضامین برنامه چهارم که تحقق آنها مستلزم مشارکت چند بخش و استان می‌باشد ^{۳۱})				شورای عالی اداری(نقشه راه اصلاح نظام اداری ^{۳۲} ، ساماندهی نیروی انسانی دستگاه‌ها ^{۳۳} ، تدوین طرح و تصویب دستورالعمل ^{۳۴} در خصوص حقوق شهروندی ^{۳۵} ، فرهنگ سازمانی ^{۳۶} ، رسیدگی به شکایات مردم ^{۳۷} و مدیریت ارتباطات مردمی در سامد ^{۳۸}) تدوین نظامنامه مدیریت فرهنگ سازمانی ^{۳۹} و تصویب شاخصهای ارزیابی عملکرد دستگاهها در نظامنامه ارتباطات مردمی ^{۴۰} ، تفکیک وظایف تصدی و حاکمیتی و واگذاری امور تصدی به بخش غیردولتی ^{۴۱} ، توسعه خدمات الکترونیکی و بهبود فرایندهای مورد عمل دستگاه ها ^{۴۲} ، اصلاح و بهبود فرآیندها و روش‌های مورد عمل دستگاه‌های اجرایی ^{۴۳} ، استقرار نظام صلاحیت‌های حرفه‌ای ملی ایران ^{۴۴}) سازمان اداری و استخدامی (پیشنهاد واگذار تصدیهای مربوط به دستگاههای اجرایی در رابطه با مدیریت‌شهری به شهرداری‌ها ^{۴۵})																	
	سازمان ملی بهره‌وری (تدوین برنامه جامع بهره وری و نظام اجرایی ارتقاء بهره وری ^{۴۶} ، تعیین وظایف متولیان بهره وری ^{۴۷}) سازمان اداری و استخدامی (ایجاد و توسعه کار آفرینی و نظام ملی نوآوری ^{۴۸})																					

موضوع	ساختار و تشکیلات			استخدام			فرهنگ اداری			مدیریت عملکرد		راهبردهای انجام وظایف		حقوق کارکنان		بهره وری	آموزش مدیریت دولتی							
	ساختار	تمرکززدایی	مشاغل	پستهای سازمانی	ورود به خدمت	خروج از دستگاه	حین خدمت	حل اختلاف	سلامت اداری	حقوق مردم	نیروی انسانی	دستگاه ها	امور حاکمیتی و تصدی	هوشمندسازی	حقوق مالی			حقوق غیرمالی						
سیاستگذاری	شورای توسعه مدیریت (ایجاد رویه واحد استخدامی در چارچوب مقررات قانون مدیریت خدمات کشوری ^{۴۹})															سازمان اداری استخدامی (تدوین سیاستهای شفاف سازی اطلاعات و استقرار و تقویت نظامهای اطلاعاتی ^{۵۰})								
	شورای عالی اداری (دریافت گزارش عملکرد ^{۵۱})					شورای عالی اداری (دریافت گزارش از دستگاهها ^{۵۳،۵۲})			شورای عالی اداری (دریافت گزارش از دستگاهها ^{۵۵،۵۴})															
	سازمان اداری استخدامی (نظارت بر حسن اجرای مصوبات شورای عالی اداری ^{۵۶})																							
ارزیابی	سازمان اداری و استخدامی (تبیین و ارزیابی سیاستی ^{۵۷} ، توسعه مدیریت دستگاه های اجرایی و استانی ^{۵۸})																							

موضوع	استخدام			
	کارکرد تنظیم‌گری	تعیین تکلیف استخدامی کارکنان	حالات حین خدمت	خروج از دستگاه اجرایی
مقرره‌گذاری	شورای عالی اداری(تصویب دستورالعمل‌های مربوط به تعیین تکلیف نیروی انسانی دستگاه‌هایی که ادغام، منحل، واگذار و یا وظایف آنها به دیگر دستگاه‌ها منتقل می‌شود)^{۵۹} شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی(اتخاذ تصمیم در خصوص از کارافتادگی و فوت به سبب انجام وظیفه و سایر امور مربوط، برای کارمندانی که تابع صندوق بازنشستگی کشوری می‌باشند)^{۶۰} سازمان اداری استخدامی(تایید آئیننامه قانون مقررات استخدامی وزارت بهداشت ، درمان و آموزش پزشکی و نحوه تطبیق وضع کارکنان وزارت بهداشت^{۶۱}، تایید آئیننامه انتقال یا بازخرید خدمت اعضا ثابت نهضت سوادآموزی^{۶۲}، تهیه و تایید آئیننامه نحوه تطبیق کارکنان سازمان انتقال خون ایران^{۶۳}، تهیه آیین‌نامه قانون تعیین وضعیت استخدامی شورای عالی انقلاب فرهنگی^{۶۴}، پیشنهاد آیین‌نامه اجرایی قانون شمول قانون استخدام کشوری به کارکنان سازمان تبلیغات اسلامی^{۶۵}، تهیه آیین‌نامه تطبیق شرایط استخدامی کارکنان انتقالی از وزارتخانه‌های کشاورزی و جهاد سازندگی^{۶۶}، تایید آئین‌نامه نحوه تطبیق و تبدیل وضع استخدامی مستخدمین فعلی سازمان حفاظت محیط زیست^{۶۷}، تایید آئین‌نامه تعیین تکلیف یا ترتیب ادامه کار سایر کارکنان مدارس غیردولتی مشمول فرمان آموزش رایگان^{۶۸}، تایید آئین‌نامه نحوه تبدیل وضع کارکنان مشمول قانون مقررات اداری و استخدامی دادستانی کل ، دادرها ، دادگاههای انقلاب اسلامی ، سازمان زندانها و سازمان قضائی نیروهای مسلح^{۶۹}، تهیه	سازمان اداری استخدامی(تهیه آئیننامه ترتیب اعزام مستخدم رسمی مشمول قانون استخدام کشوری برای اشتغال در پست‌های ثابت سازمانی خارج از کشور و تعیین مدت آن و مواد ۱۱ و ۱۲ قانون استخدام کشوری^{۷۱}، تهیه آئیننامه ترتیب تحصیل مرخصیها^{۷۲}، تهیه آئیننامه قانون راجع به اعزام مستخدمین شرکت‌های دولتی و مؤسسات دولتی غیر مشمول قانون استخدام کشوری بعنوان مأمور به وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی مشمول این قانون و سایر شرکتها و مؤسسات دولتی^{۷۳}، تدوین آئین‌نامه اجرائی تشویق معلمان بازنشسته به ادامه همکاری با وزارت آموزش و پرورش^{۷۴}، تعیین نیروی مازاد دستگاهها و شرکت‌های دولتی^{۷۵}، تعیین ضوابط اعطای گروه تشویقی، تسهیلات و امتیازات استخدامی برای انتقال کارکنان به شهرهای دیگر^{۷۶}، تنظیم و اصلاح ساختار نیروی انسانی وزارت آموزش و پرورش و به‌کارگیری نیروهای انسانی در مناطق نیازمند^{۷۷})	سازمان اداری استخدامی(پیشنهاد میزان و ترتیب کسور بازنشستگی^{۷۸}، پیشنهاد قرارگیری اداره امور صندوق بازنشستگی شهرداریها عهده صندوق بازنشستگی کارکنان دولت^{۷۹}، تهیه آئین‌نامه تیب و تشریفات مربوط به تقاضای بازنشستگی^{۸۰}، تهیه آئین‌نامه نحوه احتساب سوابق خدمت دولتی مستخدمین^{۸۱}، آئین‌نامه شمول قانون استخدام کشوری درباره کارکنان سازمان مرکزی تعاون روستائی ایران^{۸۲}، آئین‌نامه ترتیب انتقال کسور بازنشستگی^{۸۳}، آئین‌نامه بازنشسته کردن و بازخرید خدمت کارکنان مازاد براجتاج دولت^{۸۴}، تهیه قانون راجع به خدمت نیمه وقت بانوان^{۸۵}، آئین‌نامه اجرایی قانون احتساب سوابق خدمت مستخدمین وزارتخانه‌ها در نهادهای انقلاب اسلامی^{۸۶}، آئین‌نامه اجرائی (قانون نحوه تعدیل نیروی انسانی دستگاههای دولتی^{۸۷}، تهیه آئیننامه اجرائی قانون نحوه بازنشستگی جانبازان انقلاب اسلامی ایران و جنگ تحمیلی^{۸۸}، آئین‌نامه قانون نحوه تأثیر سوابق خدمت غیر دولتی در احتساب حقوق بازنشستگی^{۸۹}، آیین‌نامه‌های اجرایی ماده ۱ قانون نظام هماهنگ حقوق بازنشستگی و وظیفه^{۹۰}، دستورالعمل‌های اجرائی قانون اصلاح پاره‌ای از مقررات مربوط به حقوق بازنشستگی بانوان شاغل^{۹۱}، تهیه آئین‌نامه اجرائی ماده ۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری شامل وظیفه قابل واگذاری در چهارچوب این قانون ، حمایت‌های دولت برای توسعه بخش غیردولتی و ...^{۹۲}، تهیه آیین‌نامه اجرایی اصلاح مقررات بازنشستگی و وظیفه قانون استخدام کشوری^{۹۳}، پیشنهاد طرح بازنشستگی شرکت‌های دولتی^{۹۴}، تدوین آیین‌نامه کاهش و تعدیل نیروی انسانی^{۹۵})	سازمان اداری استخدامی(پیشنهاد شرایط استخدام مستخدم پیمانی^{۹۷}،تهیه آئیننامه استخدام از طریق امتحان یا مسابقه^{۹۸}، لازم الاجرائی دستورهای سازمان در زمینه امور استخدامی^{۹۹}، تهیه آییننامه اجرائی قانون وصول برخی از درآمدهای دولت و مصرف آن در موارد معین^{۱۰۰}، پیشنهاد آیین‌نامه جهت انجام امور معاینات پزشکی^{۱۰۱}، پیشنهاد مقررات اداری و استخدامی بنیاد شهید انقلاب اسلامی^{۱۰۲}، تهیه آیین‌نامه اجرایی ماده ۴۶ قانون مدیریت خدمات کشوری با موضوع حالات استخدامی^{۱۰۳}، پیشنهاد شرایط تخصصی و عمومی پست‌های مدیریت حرفه‌ای^{۱۰۴}، آیین‌نامه معافیت نخبگان از طی برخی رتبه‌ها^{۱۰۵}، همکاری در تهیه آیین‌نامه اجرائی قانون نحوه انتصاب اشخاص در مشاغل حساس^{۱۰۶}، تایید دستورالعمل‌های اجرائی مقررات استخدامی شرکت‌های دولتی^{۱۰۷}، پیشنهاد مشاغلی جهت به کارگیری افراد با مدرک تحصیلی دیپلم و یا با حداقل سن کمتر از رقم مذکور^{۱۰۸}، تأیید ضوابط مقررات استخدامی هیأت علمی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و مؤسسات پژوهشی^{۱۰۹}، تایید مقررات استخدامی بانک‌های دولتی دارای مقررات استخدامی خاص^{۱۱۰}، تهیه مقررات استخدامی بانک‌های دولتی در صورت عدم تهیه آن توسط خود بانکها^{۱۱۱}، تایید ضوابط سازمانی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و ضوابط و اصول کلی مقررات استخدامی اعضای هیأت علمی^{۱۱۲}، تأیید آئیننامه‌های استخدامی سازمان تأمین اجتماعی^{۱۱۳}، تصویب آئیننامه‌ی استخدام و نحوه کارآموزی و شرایط اشتغال وزارت دادگستری^{۱۱۴}، تایید آئیننامه‌های استخدامی شرکت سهامی ترابری زمینی^{۱۱۵}، تصویب آئین‌نامه‌های استخدامی شرکت سهامی برق منطقه‌ای غرب^{۱۱۶}، تأیید تشکیلات و آئین‌نامه‌های استخدامی شرکت سهامی آب منطقه کرمان^{۱۱۷}، تأیید تشکیلات و آئین‌نامه‌های استخدامی شرکت سهامی آب منطقه‌ای خراسان^{۱۱۸}، تأیید آئین‌نامه‌های استخدامی شرکت سهامی کشت و صنعت نیشکر هفت تپه^{۱۱۹}، تایید تشکیلات، آئین‌نامه‌های استخدامی شرکت سهامی گوشت کشور^{۱۲۰}، تهیه آئیننامه استخدامی سازمان حسابرسی^{۱۲۱}، تهیه مقررات استخدامی نهضت سوادآموزی جمهوری اسلامی ایران^{۱۲۲}، تهیه آئیننامه اجرائی قانون الزام دولت جهت استخدام ده درصد از پرسنل مورد نیاز خود از بین جانبازان انقلاب اسلامی و بستگان شهدا^{۱۲۳}، تهیه آئیننامه‌ی استخدامی سازمان حسابرسی^{۱۲۴}، تهیه آئیننامه‌ی استخدامی اعضای قراردادی نهضت سوادآموزی جمهوری اسلامی ایران^{۱۲۵}، پیشنهاد آئیننامه‌ی اجرایی پرداخت فوق‌العاده به مستخدمین نقاط محروم و دورافتاده و مناطق جنگی^{۱۲۶}،همکاری در تهیه آئین‌نامه اجرایی قانون گزینش معلمان و کارکنان آموزش و پرورش^{۱۲۷}، پیشنهاد آئین‌نامه اجرائی استخدام روحانیون و طلاب علوم دینی در وزارت آموزش و پرورش با استفاده از معافیت تحصیلی^{۱۲۸}، تایید آیین‌نامه اجرایی شمول قانون استخدام کشوری به کارکنان دادستانی ویژه روحانیت^{۱۲۹}، تهیه آئین‌نامه اجرائی قانون تسهیلات استخدامی ویژه فرزندان شاهد^{۱۳۰}، تدوین برنامه جامع نیروی انسانی بخش دولتی^{۱۳۱}، تدوین آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و ضوابط اداری،استخدامی و انضباطی^{۱۳۲}) کمیسیون مشترک امور اداری و استخدامی مجلس (تصویب ضوابط استخدامی مستخدمین پیمانی قراردادی و خرید خدمت^{۱۳۳}، تصویب آیین‌نامه اجرایی ماده ۱۲ قانون استخدامی کارکنان مجلس شورای اسلامی^{۱۳۴}، تصویب آئین‌نامه اجرایی قانون گزینش معلمان و کارکنان آموزش و پرورش^{۱۳۵}) شورای حقوق و دستمزد(تایید مقررات استخدامی بانک‌های دولتی دارای مقررات استخدامی خاص^{۱۳۶}، تأیید آئین‌نامه استخدامی شرکت راه آهن شهری تهران و حومه^{۱۳۷} شورای توسعه مدیریت (تصویب شرایط تصدی مشاغل اختصاصی دستگاه‌های اجرایی^{۱۳۸}) هیئت عالی گزینش(تهیه آئین‌نامه اجرایی قانون گزینش معلمان و کارکنان آموزش و پرورش^{۱۳۹})

موضوع	استخدام			
	کارکرد تنظیم گری	تعیین تکلیف استخدامی کارکنان	حالات حین خدمت	خروج از دستگاه اجرایی
		آیین نامه اجرایی نحوه تطبیق تطبیق وضع مستخدمین ^(۷۰)		
رصد و بازرسی	سازمان اداری استخدامی(هماهنگی هیأتی از وزارت آموزش و پرورش با سازمان جهت تعیین تکلیف کارکنان سازمان پیشاهنگی کشور ^(۱۴۰)	سازمان اداری استخدامی(مطلع سازی سازمان از در اختیار داشتن ۶ ماهه مستخدمین آماده به خدمتی که پست سازمانی آنان حذف شده است ^(۱۴۱)	سازمان اداری استخدامی(گزارش حکم برکناری افراد به سازمان ^{۱۴۲} ، تحویل رونوشت احکام استخدام مستخدمین رسمی را در بدو ورود بخدمت و ترفیع و تغییر گروه و خروج از خدمت آنان توسط وزارتخانه‌ها ^{۱۴۳} ، نظارت بر مسابقه ورودی داوطلبان استخدام رسته اداری ^{۱۴۴} ، نظارت بر اجرای قانون تسهیلات استخدامی ویژه فرزندان شاهد ^{۱۴۵} ، نظارت بر رعایت تخصیص این سهمیه استخدامی برای افراد دارای معلولیت ^{۱۴۶} ، دریافت مصوبات مجمع عمومی یا شورای شرکتهای دولتی ^{۱۴۷} ، نظارت بر برگزاری امتحان و مسابقه استخدامی ^{۱۴۸} ، رعایت تسهیلات استخدامی ویژه فرزندان شاهد در تأمین نیروی انسانی دستگاههای داراری مجوز استخدام ^(۱۴۹)	
اطلاع رسانی و آگاه سازی	سازمان اداری استخدامی(اعلام ظرفیت استخدام ^{۱۵۲} ، تهیه و دراختیار گذاشتن فهرستی از افراد صلاحیتدار برای تصدی مشاغل ^{۱۵۳} ، معرفی جانبازان، اسراء و افراد خانواده های شهدا و ... جهت استخدام ^{۱۵۴} ، اعلام مشاغل ^(۱۵۵)	سازمان اداری استخدامی(معرفی مشاغل ^(۱۵۱)		
اعمال مقررات (صدور مجوز و ..)	سازمان اداری استخدامی(تایید تعیین تکلیف کارکنان مؤسساتی که در اختیار شرکتهای تأمین و توزیع آب و تأسیسات فاضلاب شهرها قرار میگیرند ^{۱۵۶} ، تهیه هیئتی جهت تطبیق پرسنل غیرنظامی نیروهای مسلح با گروههای شغلی و مقررات و قانون استخدام کشوری ^(۱۵۷)		سازمان اداری استخدامی(تایید نسبتهای تعدیل نیروی انسانی دستگاههای دولتی ^{۱۵۸} ، موافقت سازمان با اجرای مقررات مربوط به استخدام و بازنشستگی کارکنان محلی مأموریتهای خارج از کشور ^{۱۵۹} ،تایید آیین نامه نحوه تطبیق و تبدیل وضع استخدامی مستخدمین فعلی سازمان حفاظت محیط زیست ^{۱۶۰} ، ابلاغ تصمیمات شورای سازمان بازنشستگی کشور ^(۱۶۱)	سازمان اداری استخدامی(تایید استخدام کادر موردنیاز دستگاههای دولتی ^{۱۶۲} ، تایید استخدام کادر موردنیاز دستگاههای دولتی ^{۱۶۳} ، تایید استخدام نیرو در وزارت امور اقتصادی و دارائی و گمرک جمهوری اسلامی ایران ^{۱۶۴} ، صدور مجوز استخدام دستگاه‌ها ^{۱۶۵} ، صدور مجوز برگزاری دوره‌های آموزشی ^{۱۶۶} ، موافقت در استخدام ^{۱۶۷} ، تایید افرادی در عداد مستخدمین رسمی ^{۱۶۸} ، موافقت سازمان با اجرای مقررات مربوط به استخدام و بازنشستگی کارکنان محلی مأموریتهای خارج از کشور ^{۱۶۹} ، تایید استخدام آزمایشی افرادی که تعهد استخدامی می نمایند ^{۱۷۰} ، تایید استخدام در سایر دستگاهها برای مشاغلی که بموجب تبصره ۶۰ ممنوع اعلام گردیده ^{۱۷۱} ، تایید شرایط هنرآموز جهت جذب و تربیت در سازمان میراث فرهنگی کشور ^{۱۷۲} ، مجوز استخدام و برگزاری دوره ^{۱۷۳} ، تایید استخدام پایوران مورد لزوم ^{۱۷۴} ، تأیید احراز شرایط سمت‌های هیأت امناء نظام تأمین اجتماعی ^{۱۷۵} ، صدور مجوزهای استخدامی سهمیه ایثارگران ^{۱۷۶} ، تایید سازمان جهت استخدام افرادی را به صورت ساعتی یا کار معین ^{۱۷۷} ، موافقت جهت انجام مأموریت های تحصیلی و تعهدات خدمتی تحصیلی ^{۱۷۸} ، تخصیص این سهمیه استخدامی برای افراد دارای معلولیت ^{۱۷۹} ، تایید شرایط تصدی مشاغل اختصاصی دستگاه های اجرایی ^{۱۸۰} ، برگزاری امتحان و مسابقه ورودی داوطلبان استخدام رسمی ^{۱۸۱} ، محول نمودن اجرای امتحان و مسابقه بدستگاه استخدام کننده ^{۱۸۲} ، تعیین صلاحیت کارمندان رسمی ^(۱۸۳)
حل اختلاف و دعاوی			سازمان اداری استخدامی(طرح و حل اختلاف بین شرکت و صندوق بازنشستگی در شورای سازمان ^(۱۸۴)	
اعمال مجازات				
پاسخگویی				سازمان اداری استخدامی(ارائه گزارش عملکرد قانون تسهیلات استخدامی ویژه فرزندان شاهد به مجلس شورای اسلامی ^(۱۸۵)

جدول ۲۰- ماتریس (تنظیم‌گری-ساختار و تشکیلات) مصوب

موضوع تنظیم‌گری	پست‌های سازمانی	مشاغل	تمرکززدایی	ساختار
مقرره‌گذاری	سازمان اداری و استخدامی(تایید شرح وظایف پستهای سازمانی شرکتها و سازمانها ^{۱۸۶} ، تصویب پستهای سازمانی ^{۱۸۷} ، پیشنهاد آیین نامه عزل و نصب متصدیان پستهای معاونت مقامات اجرایی ^{۱۸۸} ، پیشنهاد لایحه وضع پست سازمانی ^{۱۸۹})	شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی(بررسی و تصویب تعاریف و شرح وظایف رشته های شغلی ^{۱۹۰} ،بررسی و تصویب شرایط احراز رشته های شغلی و نحوه تخصیص آنها به طبقات جداول حقوق ^{۱۹۱} سازمان اداری و استخدامی(تایید طرح طبقه‌بندی مشاغل ^{۱۹۲} ، تهیه شرایط تصدی مشاغل عمومی که در بیش از یک دستگاه شاغل دارند ^{۱۹۳} ، تجزیه و تحلیل و باز طراحی مشاغل دولتی با رویکرد جذب متخصصین وخبگان ^{۱۹۴})	سازمان اداری و استخدامی(پیشنهاد آیین نامه جلوگیری از تمرکز مستخدمین در تهران و تقلیل کارکنان زائد ^{۱۹۵} ، تهیه آیین نامه جلوگیری از تمرکز تصمیم‌گیری و اعطای اختیارات لازم به مدیران ^{۱۹۶} ، تایید موارد مستثنا از مدیریت واحد(یکپارچه) واحدهای سازمانی ^{۱۹۷} ، پیشنهاد تفکیک وظایف ملی و استانی ^{۱۹۸} ، تایید و هماهنگی ایجاد واحدهای سازمانی استانی ^{۱۹۹} ، تهیه آیین نامه اجرایی تشکیل شوراهای آموزش و پرورش ^{۲۰۰} ، آیین نامه اختیارات لازم برای اجرای وظایف استانی ^{۲۰۱})	شورای عالی اداری(اصلاح ساختار تشکیلات دستگاه های اجرایی ^{۲۰۲} ، تجدید نظر در ساختار داخلی دستگاه های اجرایی ^{۲۰۳} ، تنظیم دستورالعمل در مورد ادغام واحدهای استانی و شهرستانی وابسته به هر یک از وزارتخانه ها در یک واحد سازمانی ^{۲۰۴} ، سازمان اداری و استخدامی(تایید طرح تشکیلات شرکتها و سازمانها ^{۲۰۵} ، تهیه شرح وظایف تفصیلی دستگاهها ^{۲۰۶} ، تایید اساسنامه سازمانها ^{۲۰۷} ، پیشنهاد جایگاه سازمانی، اهداف، وظایف و اختیارات سازمانها ^{۲۰۸} ، پیشنهاد اساسنامه سازمانها یا اصلاح آنها ^{۲۰۹} ، طراحی شاخص‌ها و الگوهای سازماندهی تشکیلات ^{۲۱۰} ، پیشنهاد تاسیس سازمانها ^{۲۱۱} ، تهیه اساسنامه ^{۲۱۲} ، تهیه و تصویب تشکیلات ^{۲۱۳} ، تایید یا اصلاح سازمان تفصیلی ^{۲۱۴} ، اصلاح تشکیلات دستگاهها راسا ^{۲۱۵} ، تنظیم لایحه قانونی ^{۲۱۶} ، وضع تعرفه و جرائم ^{۲۱۷} ، نظارت بر حسن اجرای تصمیمات شورای عالی اداری ^{۲۱۸} ، تایید تشکیلات دبیرخانه کمیسیون تنظیم مقررات و ارتباطات ^{۲۱۹} ، پیشنهاد چگونگی تشکیل و ترکیب هیأت ائمه مرکز آموزش دولتی ^{۲۲۰} ، پیشنهاد نمودار تشکیلاتی مورد نیاز هیئت مرکزی و هسته های گزینش تابعه آن وزارت آموزش و پرورش ^{۲۲۱} ، ابلاغ ضوابط تعداد معاونت‌ها، سطوح سازمانی و گستره فعالیت‌های آنها ^{۲۲۲} ، پیشنهاد عدم انحلال دفاتر و شعب شرکتهایدولتی مستقر در خارج از کشور ضروری ^{۲۲۳})
رصد و بازرسی	سازمان اداری و استخدامی(نظارت بر حسن نظم شرح وظایف و ایجاد هر گونه واحد و پست سازمانی در دستگاه های اجرایی ^{۲۲۴})			تطبیق تشکیلات داخلی واحدهای دستگاه های اجرایی با ضوابط ^{۲۲۵} ، اطلاع نسبت به مستخدمین آماده به خدمت ^{۲۲۶}
اطلاع‌رسانی و آگاه سازی		شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی(هماهنگی در اظهارنظر و پاسخگویی به استعلامات و ابهامات اداری و استخدامی دستگاه های اجرایی ^{۲۲۷})		
اعمال مقررات (صدور مجوز و ..)	سازمان اداری و استخدامی(تایید پستهای سازمانی ^{۲۲۸} ، تایید تغییر و تجدید نظر در پستهای سازمانی ^{۲۲۹} ، ^{۲۳۰} تایید افزایش و حذف پست سازمانی ^{۲۳۱} ، فراهم کردن پست سازمانی برای مستخدمین آماده به خدمت ^{۲۳۲} ، تایید واگذاری پستهای سازمانی ^{۲۳۳})	سازمان اداری و استخدامی(اختصاص مشاغل به گروههای جداول حقوق ^{۲۳۴} ، تایید طبقه‌بندی مشاغل ^{۲۳۵} ، حذف یا ایجاد مشاغل مستمر ^{۲۳۶})	سازمان اداری و استخدامی(تایید ایجاد واحدسازمانی در برخی از سطوح تقسیمات کشوری ^{۲۳۷} ، تایید واگذاری امور به بخش غیر دولتی و تقویت واحدهای ستادی درحوزه مرکزی و انتقال وظایف اجرایی به واحدهای استانی ^{۲۳۸})	شورای عالی اداری(بررسی و موافقت با ایجاد هر نوع دستگاه اجرایی ^{۲۳۹}) سازمان اداری و استخدامی(تایید وضع، تنظیم، اصلاح و تغییر تشکیلات ^{۲۴۰} ، پیشنهاد تشکیلات ^{۲۴۱} ، تایید اساسنامه یا اصلاح اساسنامه سازمانها و شرکتها ^{۲۴۲} ، تایید ادغام و انحلال سازمانها و شرکتها ^{۲۴۳} ، تایید ایجاد سازمانهای اداری و بازرگانی برای وظایف دستگاهها ^{۲۴۴} ، تصویب ایجاد واحدهای تشکیلاتی ^{۲۴۵} ، اجرایی سازی تاسیس استان گلستان ^{۲۴۶} ، تایید تاسیس شعبه یا نمایندگی شرکتها ^{۲۴۷} ، تایید ایجاد، احیاء ^{۲۴۸} ، یا حذف معاونت ^{۲۴۹} ، تایید تشکیل سازمان یا شرکت توسط وزارت اطلاعات و جهانگردی ^{۲۵۰} ، تایید اصلاحات ساختاری، نیروی انسانی، فناوری و واگذاری امور به بخش غیردولتی ^{۲۵۱} ، اجرای قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور ^{۲۵۲})
حل اختلاف و دعاوی				سازمان اداری و استخدامی(حل اختلاف نظر دستگاه ها با سازمان اداری و استخدامی در خصوص سازماندهی ^{۲۵۳})
اعمال مجازات				

جدول ۲۱- ماتریس (تنظیم‌گری-فرهنگ اداری) مصوب

موضوع	فرهنگ اداری		
	حقوق مردم	سلامت اداری	حل اختلاف اداری
مقررره‌گذاری	سازمان اداری استخدامی (تهیه و ابلاغ شیوه نامه های اجرایی ^{۲۵۴} ، دستورالعمل با هدف افزایش بهره وری نیروی انسانی ^{۲۵۵} ، پیشنهاد اصول و مفاد منشور اخلاقی و اداری ^{۲۵۶} ، افزایش سطح کیفی خدمات با استفاده از فناوریهای نوین اداری و بازنگری و مهندسی فرآیندها و روشها و رشد شاخص‌های مربوط به مشتری‌مداری و لحاظ آن در آیین نامه‌ها ^{۲۵۷})	معاونت های برنامه ریزی و نظارت راهبردی و توسعه مدیریت و سرمایه انسانی(تهیه آیین‌نامه تشویق اشخاص در راستای سلامت اداری ^{۲۵۸} ، تهیه آیین‌نامه قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد ^{۲۵۹} ، استفاده ازفناوریهای نوین اداری و بازنگری و مهندسی فرآیندها و روشها برای جلوگیری از مفاسد اداری ^{۲۶۰})	سازمان اداری و استخدامی(تهیه آیین نامه اجرایی قانون رسیدگی به تخلفات اداری ^{۲۶۱}
رصد و بازرسی	سازمان اداری استخدامی(پیگیری و نظارت بر اجرای مصوبه در سطح ملی ^{۲۶۲} ، اعزام گروه‌های بازرسی و نظارت بر حسن اجرای مصوبه ^{۲۶۳} ، دریافت گزارش از دستگاه های اجرایی مشمول و استانداران ^{۲۶۴} اندازه گیری شاخص‌های رضایت مردم از خدمات دولتی ^{۲۶۵} ، اجرای طرح افکارسنجی و سنجش میزان رضایت مردم از عملکرد دستگاه های اجرایی ^{۲۶۶})		هیأت عالی نظارت (نظارت بر حسن اجرای قانون رسیدگی به تخلفات اداری ^{۲۶۷} ، اعزام بازررس به دستگاه‌های مشمول ^{۲۶۸})
اطلاع‌رسانی و آگاه سازی	سازمان اداری استخدامی (تدوین برنامه های اطلاع رسانی ، آموزش و فرهنگ سازی ^{۲۶۹})	سازمان اداری استخدامی (اعلام فهرست مستخدمین آماده به خدمت شرکتهای دولتی ^{۲۷۰} ، اعلام اسامی افراد حقیقی و حقوقی رشوه دهنده به کارمندان ^{۲۷۱}) معاونت های برنامه ریزی و نظارت راهبردی و توسعه مدیریت و سرمایه انسانی (اطلاع رسانی لازم به عموم مردم و تأمین نیازهای اطلاعاتی دستگاههای نظارتی و اطلاعاتی کشور ^{۲۷۲})	
اعمال مقررات (صدور مجوز و ..)	سازمان اداری استخدامی (تشکیل کارگروه های ضروری ^{۲۷۳} ، تایید شاخص‌های رضایت مردم از خدمات دولتی ^{۲۷۴})		هیأت عالی نظارت (تایید موارد استثنایی داراری مدرک دیپلم ^{۲۷۵} ، ابطال تصمیمات و یا انحلال هیات مربوط و بررسی و اتخاذ تصمیم حول احکام صادره در اجرای قانون ^{۲۷۶} ، تایید هیأت عالی در خصوص اصلاح یا تغییر آرای قطعی هیأت‌های رسیدگی ^{۲۷۷})
حل اختلاف و دعاوی			شورای سازمان امور اداری و استخدامی کشور (طرح شکایت مستخدمین در موضوع تضییع حقوق استخدامی خود ^{۲۷۸}) هیات رسیدگی به تخلفات اداری کارمندان (تشکیل هیأت‌های رسیدگی به منظور رسیدگی به تخلفات اداری ^{۲۷۹} ، رسیدگی به نقض یا عدم رعایت حقوق و الزامات مندرج در مصوبه ^{۲۸۰} ، اصلاح یا تغییر آرای قطعی‌ای که به تشخیص هیات مخدوش‌اند ^{۲۸۱}) هیأت عالی نظارت (تشکیل هیات تجدیدنظر ^{۲۸۲} ، تعیین هیات رسیدگی به تخلفات اداری اعضاء هیأت‌های رسیدگی ^{۲۸۳} ، معرفی کارکنان متخلف به هیأت‌های رسیدگی ^{۲۸۴} ، رسیدگی به محکومیت (از قبیل انفصال خدمت و ...) معتادانی که ترک اعتیاد کرده‌اند ^{۲۸۵})
اعمال مجازات			هیات رسیدگی به تخلفات اداری کارمندان (مجازات معتادان به مواد مخدر ^{۲۸۶})
پاسخگویی	سازمان اداری استخدام(ارائه گزارش تحلیلی – تفصیلی نحوه اجرای مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری در سطح ملی به رییس جمهور ^{۲۸۷} ، ارائه نتایج حاصل از اجرای طرح افکارسنجی و سنجش میزان رضایت مردم از عملکرد دستگاه های اجرایی به هیات وزیران ^{۲۸۸}		

جدول ۲۲- ماتریس (تنظیم‌گری-راهبرد انجام وظایف) مصوب

موضوع	راهبرد انجام وظایف	
	هوشمندسازی	اعمال حاکمیتی و اعمال تصدی
مقرره‌گذاری	سازمان اداری استخدامی (اثین نامه اجرایی پایگاه اطلاعات ایرانیان ^{۲۸۹} ، پیشنهاد دستورالعمل اجرائی انتصاب و ارتقای شغلی و شرایط تخصصی و عمومی پستهای مدیریت حرفه ای ^{۲۹۰} ، لازم الاجرائی دستورالعمل ها و آیین نامه های سازمان ^{۲۹۱} ، پیشنهاد آیین نامه هوشمندسازی سیستمهای دفاعی ^{۲۹۲} ، توسعه و تکمیل نظام پایش شاخصهای توسعه کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات و دولت الکترونیک ^{۲۹۳})	سازمان اداری استخدامی (اثین نامه اجرایی خرید خدمات دستگاههای اجرایی ^{۲۹۴} ، اثین نامه تقویت و حمایت از بخش غیردولتی ^{۲۹۵} ، پیشنهاد آیین نامه اجاره ی ساختمانها و امکانات دستگاه ها ^{۲۹۶} ، پیشنهاد تعیین وظایف و اختیارات سازمان میراث فرهنگی و گردشگری ^{۲۹۷} ، پیشنهاد لغو انحصارات موجود در قوانین و مقررات که رفع آنها منافی اعمال حاکمیت دولت نمی باشد ^{۲۹۸} ، تدوین آیین نامه اجرائی نحوه تعیین قیمت خرید خدمات ^{۲۹۹} ، آیین نامه شیوه تعیین فهرست مجوزها و تصدی گری فرهنگی و هنری و نحوه واگذاری و فروش ^{۳۰۰})
رصد و بازرسی	سازمان اداری استخدامی (دریافت اطلاعات و اسناد و مدارک مربوط دستگاههای اجرایی ^{۳۰۱} ، نظارت بر طراحی و ساماندهی و اجرای پایگاه اطلاعات ایرانیان توسط دستگاههای اجرایی ^{۳۰۲} ، سنجش مستمر شاخصهای توسعه کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات و دولت الکترونیک ^{۳۰۳})	
اطلاع رسانی و آگاه سازی	سازمان اداری استخدامی (ایجاد بانک اطلاعات مدیران ^{۳۰۴} ، انجام اقدامات لازم را برای برقراری ارتباط سامانه های الکترونیکی مرتبط با سامانه یکپارچه اطلاعات شرکتهای دولتی ^{۳۰۵} اعطای دسترسی لازم برخط برای أخذ گزارشهای لازم به سازمان برنامه و بودجه کشور ^{۳۰۶})	
اعمال مقررات (صدور مجوز و ..)		سازمان اداری استخدامی (تایید انتقال وظایف حاکمیتی شرکت مادر تخصصی سازمان صنایع دستی ایران ^{۳۰۷})
حل اختلاف و دعاوی		
اعمال مجازات		

جدول ۲۳-ماتریس (تنظیم‌گری-حقوق کارکنان) مصوب

موضوع	حقوق غیرمالی کارکنان			حقوق مالی کارکنان		
	سلامت شغلی	ایمنی شغلی	توانمندسازی	خسارت و غرامت	ارتقاء و ترفیع	مزایا
زیرکارکرد تنظیم‌گری	شورای عالی اداری(تصویب دستورالعمل اجرایی توانمندسازی کارکنان ^{۳۱۵}) سازمان اداری و استخدامی(تصویب برنامه آموزشی یا کارآموزی مستخدمین ^{۳۱۶} ، پیشنهاد آیین نامه اجرایی تخصیص بورسهای آموزشی ^{۳۱۷} ، تنظیم برنامه ها و سامانه های آموزش مدیران ^{۳۱۸} ، پیشنهاد دستورالعمل اجرایی توانمندسازی کارکنان ^{۳۱۹} ، طراحی نظام آموزش کارمندان دستگاه های اجرایی ^{۳۲۰} ، پیشنهاد آیین نامه اجرایی توانمندسازی کارمندان ^{۳۲۱} ، تهیه ضوابط و استانداردهای به کارگیری فضاها، تجهیزات و ملزومات اداری جهت ایمنی و سلامت شغلی ^{۳۲۲} ، پیشنهاد آیین نامه اجرایی تشکیل حساب پس انداز کارکنان دولت ^{۳۲۳} ، پیشنهاد آیین نامه معاینات پزشکی گزینش ^{۳۲۴} ، تهیه آیین نامه اجرایی در خصوص تحصیل کارگزاران کشور ^{۳۲۵} ، تهیه آیین نامه اجرایی در خصوص حمایت قضایی از کارکنان دولت و نیروهای مسلح ^{۳۲۶} ، تهیه شاخص‌های آموزشی نیروی انسانی مورد نیاز آموزش و پرورش ^{۳۲۷} ، تهیه آیین نامه توسعه آموزش‌های شغلی و تخصصی کوتاه مدت برای کارکنان دستگاه‌های اجرائ ^{۳۲۸})			شورای حقوق و دستمزد (هماهنگی در تعیین حقوق و مزایای کارمندان دستگاه های اجرایی ^{۳۲۹} ، تعیین و یا تغییر مبانی و مقررات حقوق و مزایای کارمندان ^{۳۳۰} ، تعیین حقوق و مزایا ^{۳۳۱} تصویب ضوابط فوق العاده مخصوص اعضای هیات علمی ^{۳۳۲} ، تایید جداول حقوق ^{۳۳۳} ، تصویب ضوابط فوق العاده مخصوص اعضای هیات علمی دانشگاه یا موسسه آموزش عالی یا پژوهشی ^{۳۳۴}) سازمان اداری و استخدامی (تغییر ضریب جدول حقوق ^{۳۳۵} ، پیشنهاد نقاط محروم برای تسهیل ترفیع کارکنان ^{۳۳۶} ، پیشنهاد آیین نامه اجرایی حقوق و مزایا ^{۳۳۷} ، پیشنهاد فوق العاده شغل، ازدیاد، تقلیل یا حذف آن ^{۳۳۸} ، تصویب طرح آیین نامه مزایا ^{۳۳۹} ، پیشنهاد قانون در خصوص حقوق و مزایا و ارتقاء پایه و گروه ^{۳۴۰} ، پیشنهاد دستورالعمل حقوق و مزایا ^{۳۴۱} ، پیشنهاد دستورالعمل ارتقاء مسیرشغلی ^{۳۴۲} ، پیشنهاد آیین نامه ارتقاء نخبگان ^{۳۴۳} ، پیشنهاد آیین نامه اجرایی رتبه بندی ^{۳۴۴} ، پیشنهاد آیین نامه کمک هزینه ^{۳۴۵} ، پیشنهاد آیین نامه تسهیلات رفاهی ^{۳۴۶} ، تهیه فهرست مناطق محروم برای بخشودگی مالیات حقوق ^{۳۴۷} ، پیشنهاد آیین نامه اعطای امتیازات ایثارگری ^{۳۴۸} ، تایید پیشنهاد مربوط به پایه حقوق هیات علمی ^{۳۴۹} ، پیشنهاد حداکثر و حداقل حقوق مستخدمین شاغل و بازنشسته و آماده بخدمت ^{۳۵۰} ، پیشنهاد میزان حق الزحمه برای خرید خدمات ^{۳۵۱} ، پیشنهاد آیین نامه ساماندهی حقوق و مزایای مدیران عامل و اعضاء هیأت مدیره ^{۳۵۲} ، تهیه و پیشنهاد جداول حقوق ^{۳۵۳} ، تایید آیین نامه حوه جبران زحمات و خسارات کارکنان سازمان حفاظت محیط زیست در ارتباط با جرایم زیست محیطی ^{۳۵۴} ، پیشنهاد قانون/آیین نامه برقراری حقوق وظیفه ^{۳۵۵} ، پیشنهاد آیین نامه هزینه های پزشکی و غرامت صدمه جسمی، نقص عضو، فوت و مستمری ^{۳۵۶} ، پیشنهاد ضوابط ارزیابی عوامل مربوط به شاغل ^{۳۵۷} ، پیشنهاد فهرست مناطق کمتر توسعه یافته جهت اعطای فوق العاده به کارمندان آن ^{۳۵۸} ، پیشنهاد ضوابط اعطای فوق العاده به کارمندان خارج از کشور ^{۳۵۹} ، پیشنهاد آیین‌نامه پرداخت اضافه کار، حق التحقیق، حق التدریس، حق الترجمه و حق التألیف ^{۳۶۰} ، پیشنهاد فوق العاده ویژه ^{۳۶۱} ، ضوابط نقل و انتقال حق بیمه و کسورات بیمه‌ای بین صندوق‌های بیمه‌ای ^{۳۶۲} ، پیشنهاد آیین نامه افزایش حقوق ^{۳۶۳} ، دستورالعمل مشتمل بر سازوکارهای مختلف تشویق و ماندگاری شاغلان در پستهای تخصصی حقوقی ^{۳۶۴}) شورای عالی اداری(تصویب دستورالعمل ارتقاء مسیرشغلی ^{۳۶۵}) شورای توسعه مدیریت(تصویب ضوابط ارزیابی مشاغل و محاسبه امتیازات برای ارتقاء ^{۳۶۶})		
مقرره‌گذاری	سازمان اداری و استخدامی (نظارت و هدایت تامین بهداشت و ایمنی محیط کار ^{۳۶۷})			سازمان اداری و استخدامی(اخذ رونوشت احکام ترفیع و ارتقاء از دستگاه‌ها ^{۳۶۸} ، نظارت بر ارزیابی عوامل مربوط به شاغل دستگاه های اجرایی ^{۳۶۹})		
رصد و بازرسی	سازمان اداری و استخدامی (صدور مجوز تخصیص بورس آموزشی ^{۳۷۰} ، توزیع بورسهای آموزشی ^{۳۷۱} ، تایید برنامه‌های اجرائی کنوانسیون ممنوعیت و اقدام فوری برای محو بدترین اشکال کار کودک و توصیه نامه مکمل آن ^{۳۷۲} ،پیشنهاد تسری برخی از امتیازات قانونی مقامات به مشاغل خاص ویژه مدیریت حرفه ای و یا سمت های خاص و ویژه قضایی ^{۳۷۳} ، اجرای قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری ^{۳۷۴})			سازمان اداری و استخدامی(اعمال افزایش ضریب حقوق ^{۳۷۵} ، تطبیق حقوق مستخدمین با جداول حقوق ^{۳۷۶} ، اعمال قوانین مربوط به حقوق بازنشستگی و وظیفه ^{۳۷۷} ، تایید آیین نامه پرداخت حق الزحمه داوران ^{۳۷۸} شورای توسعه مدیریت (تخصیص مشاغل به طبقات جداول حق شغل ^{۳۷۹})		
اطلاع‌رسانی و آگاه سازی						
حل اختلاف و دعاوی						
اعمال مجازات						
پاسخگویی	سازمان اداری و استخدامی (ارائه گزارش اجرای قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری ^{۳۸۰})			سازمان اداری و استخدامی (گزارش عملکرد قانون نحوهٔ ایجاد تسهیلات رفاهی برای کارکنان دولت به کمیسیون امور اداری و استخدامی مجلس ^{۳۸۱})		

جدول ۲۴- ماتریس (تنظیم‌گری-مدیریت و ارزیابی عملکرد) مصوب

موضوع	مدیریت و ارزیابی عملکرد	
	دستگاه‌ها	نیروی انسانی
مقرره‌گذاری	سازمان امور اداری و استخدامی کشور (پیشنهاد آیین‌نامه استقرار نظام مدیریت عملکرد ^{۳۸۲} ، پیشنهاد آیین‌نامه نحوه استقرار نظام مدیریت عملکرد و نظارت بر آن و ارائه گزارش ارزیابی آن ^{۳۸۳} ، تدوین آیین‌نامه استفاده از فناوریهای نوین اداری و بازنگری و مهندسی فرآیندها جهت توسعه فرهنگ مدیریت و ارزیابی عملکرد ^{۳۸۴})	سازمان امور اداری و استخدامی کشور (تهیه و تصویب شاخصهای نیروی انسانی ^{۳۸۵} ، پیشنهاد آیین‌نامه بازخريد ^{۳۸۶} ، پیشنهاد ترتیب و تنظیم ساعات کار ادارات ^{۳۸۷} ، تدوین آیین‌نامه اصلاح و بهبود مدیریت نیروی انسانی بخش دولتی ^{۳۸۸} ، تنظیم ضوابط تقویت نظم و انضباط اداری و مالی در نظام اداره امور کشور و صرفه‌جوئی در اعتبارات هزینه‌ای دولت ^{۳۸۹})
	شورای عالی اداری(تصویب مقررات لازم درجهت بهینه سازی ساختار، ترکیب و توزیع نیروی انسانی بخش دولتی ^{۳۹۰} ، تصویب طرح های لازم برای ارتقای بهره وری و کارآیی نیروی انسانی و مدیریت دستگاه های اجرایی ^{۳۹۱})	
رصد و بازرسی	سازمان امور اداری و استخدامی کشور (ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی ^{۳۹۲} ، پیگیری و نظارت استقرار نظام مدیریت عملکرد ^{۳۹۳} ، دریافت کلیه اطلاعات و اسناد و اوراق و مدارک مربوطه از زارتخانه ها و مؤسسات و شرکتهای دولتی ^{۳۹۴} ، اعلام موارد عدم رعایت الزامات اداری و استخدامی در ارائه پیشنهاد بودجه جاری سالیانه، دریافت گزارش عملکرد دستگاه‌ها ^{۳۹۵})	سازمان امور اداری و استخدامی کشور (دریافت گزارش ^{۳۹۶} ، پیگیری و نظارت استقرار نظام مدیریت عملکرد ^{۳۹۷} ، دریافت گزارش از حسابرس سازمان بازنشستگی کشوری ^{۳۹۸} ، دریافت کلیه اطلاعات و اسناد و اوراق و مدارک مربوطه از وزارتخانه ها و مؤسسات و شرکتهای دولتی و مؤسسات ^{۳۹۹} ، دریافت کلیه اطلاعات و اسناد و اوراق و مدارک مربوطه از زارتخانه ها و مؤسسات و شرکتهای دولتی ^{۴۰۰})
اطلاع‌رسانی و آگاه سازی		
اعمال مقررات (صدور مجوز و ..)	سازمان امور اداری و استخدامی کشور (تایید شاخص‌های پیشنهادی دستگاه‌های اجرایی ^{۴۰۱} ، اندازه‌گیری شاخص‌های میزان بهره وری و کارآمدی فعالیت ها، صحت امور و رضایت مردم از خدمات دولتی ^{۴۰۲})	
حل اختلاف و دعاوی		
اعمال مجازات		
پاسخگویی	سازمان امور اداری و استخدامی کشور (ارائه گزارشی از عملکرد دستگاه‌های اجرایی و ارزشیابی آنها به رئیس جمهور و مجلس شورای اسلامی ^{۴۰۳} ، ارائه گزارشی از عملکرد دستگاه‌های اجرایی جهت رعایت الزامات اداری و استخدامی در ارائه پیشنهاد بودجه جاری سالیانه خود ^{۴۰۴} ، اعلام نتیجه رتبه‌بندی میزان موفقیت دستگاه‌ها ^{۴۰۵})	

جدول ۲۵-ماتریس (تنظیم‌گری-بهره‌وری) مصوب

موضوع	بهره‌وری	
	سازمان بهره‌وری	سازمان اداری استخدامی
مقرره‌گذاری	هماهنگی در تعریف و اندازه گیری شاخصهای مربوط به میزان بهره وری در سازمانها^{۴۰۶}، تدوین استانداردهای مفاهیم ، روشها و رویه های بهره وری^{۴۰۷}، طراحی و ساماندهی جایزه ملی بهره وری^{۴۰۸}، ارائه شاخص های دستیابی به نرخ واحد مقرر شده در برنامه پنجم^{۴۰۹}، تدوین برنامه جامع بهره وری کشور^{۴۱۰}، تهیه و ابلاغ دستورالعمل های مربوط به تعیین شاخص های بهره وری و متغیرهای اثرگذار بر رشد بهره وری^{۴۱۱}، تهیه و ابلاغ دستورالعمل های چگونگی انتشار اطلاعات بهره وری از سوی دستگاه های اجرایی^{۴۱۲}، دستورالعمل اعطای جایزه ملی بهره وری^{۴۱۳}، تدوین و ابلاغ دستورالعملهای سنجش، تحلیل، برنامه ریزی ارتقای بهره وری^{۴۱۴}، تدوین دستورالعمل مستندسازی دانش بهره وری بخش های کشاورزی،صنایع، معادن، نفت و گاز، آب، برق و خدمات^{۴۱۵}، تدوین یا اصلاح قوانین با موضوع بهره وری در قالب تهیه پیشنویس لوایح و ارایه به هیئت دولت^{۴۱۶}، تدوین نظام نامه متولی بهره وری دستگاه های اجرایی^{۴۱۷}، تدوین و ابلاغ دستورالعمل تعیین تکلیف سه درصد (۳٪) بودجه هزینه ای دستگاه های مشمول قانون برنامه پنجم^{۴۱۸}، تدوین دستورالعمل اولویت‌ها و برنامه‌های سالانه ارتقای بهره وری^{۴۱۹}، تدوین پیشنهاد اصلاحی قوانین و مقررات مرتبط با ارتقای بهره وری^{۴۲۰}، تدوین چارچوب پیاده سازی چرخه مدیریت بهره وری در دستگاه های اجرایی کشور^{۴۲۱}، تدوین دستورالعمل ها و راهنماهای عمل به منظور استقرار چرخه بهره وری در واحدهای تولیدی و خدماتی^{۴۲۲}، تعیین میزان پرداخت پاداش هیئت مدیره و مدیران شرکت های دولتی^{۴۲۳}،تدوین برنامه ارتقای بهره وری بخش ساختمان^{۴۲۴}، تدوین آیین نامه اجرایی تخصیص اعتبار سه ماهه به دستگاه‌های گزارش دهنده به سازمان^{۴۲۵}	تدوین برنامه ارتقای بهره وری نظام اداری کشور^{۴۲۶} ، تصویب چارچوب پیاده سازی چرخه مدیریت بهره وری در دستگاه های اجرایی کشور^{۴۲۷}، تدوین محورهای ارزیابی شاخص های جشنواره شهید رجایی^{۴۲۸}، تهیه آیین نامه اجرایی اختصاص بخشی از اعتبارات دستگاه های اجرایی به توسعه و بهبود مدیریت و افزایش بهره وری^{۴۲۹}، ایجاد اصلاحات لازم در اساسنامه سازمان بهره و ری^{۴۳۰}، ایجاد تغییرات لازم را در ساختار سازمانی خود^{۴۳۱}، پیشنهاد اعضای هیأت مدیره سازمان ملی بهره وری ایران^{۴۳۲}، پیشنهاد آئین نامه اجرائی چگونگی تدوین شاخصهای مؤثر در سنجش بهره وری در دستگاههای اجرائی^{۴۳۳}، پیشنهاد تصویب نامه موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور^{۴۳۴}، پیشنهاد تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش صنعت^{۴۳۵}، پیشنهاد تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش نفت^{۴۳۶} ، پیشنهاد تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش ساختمان^{۴۳۷}، پیشنهاد تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش آب ، برق و گاز^{۴۳۸}، پیشنهاد تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش ارتباطات^{۴۳۹} ، پیشنهاد تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش معدن^{۴۴۰} ، پیشنهاد تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش سایر خدمات^{۴۴۱}، پیشنهاد مصوبه در خصوص سند ارتقای بهره وری بخش کشاورزی^{۴۴۲}، پیشنهاد آیین نامه اجرائی شامل ارائه گزارش ارزیابی وضعیت بهره وری دستگاه‌ها و ...^{۴۴۳}، تهی آیین نامه اجرایی استفاده از تکنولوژی های پیشرفته و افزایش مهارت های مدیران کشور جهت افزایش بهره وری^{۴۴۴}، اعمال اصلاحات لازم را در اساسنامه سازمان بهره وری^{۴۴۵}، ایجاد تغییرات لازم را در ساختار سازمانی خود^{۴۴۶}،پیشنهاد اعضای هیأت مدیره سازمان بهره وری ملی ایران^{۴۴۷}، پیشنهاد تصویبنامه در خصوص چرخه مدیریت بهره وری در کلیه دستگاههای اجرایی^{۴۴۸}، پیشنهاد آئین نامه اجرائی متضمن چگونگی تدوین شاخصهای مؤثر در سنجش بهره وری^{۴۴۹}، پیشنهاد آئین نامه موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور^{۴۵۰}، پیشنهاد تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش‌ها^{۴۵۱}، تدوین محورهای ارزیابی شاخص های جشنواره شهید رجایی سال ۱۴۰۲^{۴۵۲}، تهیه آیین نامه اجرائی بند و قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور جهت ارتقای بهره‌وری دستگاه‌ها^{۴۵۳}
رصد و بازرسی	نظارت بر عملکرد دستگاه های اجرایی در شناسایی متغیرها^{۴۵۴}، نظارت بر عملکرد دستگاه های اجرایی در انتشار اطلاعات مربوط به تغییرات بهره وری و اثر آن بر رشد اقتصادی^{۴۵۵}، نظارت بر عملکرد دستگاه های اجرایی درخصوص انجام تکالیف قانونی مربوط به ارتقاء بهره وری و اخذ گزارشات از آنها به منظور ارایه گزارش نظارتی به معاونت^{۴۵۶}، دریافت گزارش سالانه ارزیابی بهره وری دستگاههای اجرایی^{۴۵۷}، دریافت نتایج محاسبه شاخصهای بهره وری اختصاصی دستگاههای اجرایی^{۴۵۸}، ارزیابی و اعلام عملکرد دستگاه اجرایی کشور به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور جهت تصمیمگیری در قبال سه درصد ماده (۷۹) قانون برنامه پنجم توسعه^{۴۵۹} ، گردآوری نتایج محاسبات بهره وری دستگاه ها و بررسی و ارزیابی و پایش آنها^{۴۶۰}، محاسبه شاخص های بهره وری اقتصاد ایران و درج آن در گزارش سالانه ملی بهره وری^{۴۶۱}، دریافت آمارهای مورد نیاز سنجش بهره وری^{۴۶۲}، دریافت برنامه های سالانه ارتقای بهره وری و نتایج آن از دستگاه های اجرایی^{۴۶۳}، دریافت گزارش فراهم آوردن تمهیدات اجرائی نمودن چرخه مدیریت بهره وری از دستگاه‌های اجرایی^{۴۶۴}، سنجش و پایش بهره وری در دستگاه های اجرایی کشور^{۴۶۵}، نظارت بر استقرار چرخه بهره وری^{۴۶۶}، دریافت برنامه های عملیاتی برای استقرار چرخه مدیریت و ارتقای شاخصهای بهره وری دستگاه‌های اجرایی^{۴۶۷}، طراحی روش (الگوریتم) ارزیابی وضعیت بهره وری شرکت های دولتی^{۴۶۸}، اخذ گزارش عملکرد ارتقای بهره وری از دستگاه‌های اجرایی^{۴۶۹}، اعلام مرجع جایگزین برای ثبت اطلاعات در صورت عدم پیاده سازی درگاه ارزیابی بهره وری شرکت های دولتی^{۴۷۰}، فرآیند اجرایی اصول و قواعد بهره وری دستگاه اجرایی^{۴۷۱}، اخذ گزارش سند ارتقای بهره‌وری دستگاه‌ها^{۴۷۲}، بررسی نتایج حاصله از اجرای چرخه بخش ساختمان و سایر بخش ها^{۴۷۳}، اخذ گزارش اعتبارات مورد نیاز اجرای برنامه های ارتقای بهره وری^{۴۷۴}، اخذ گزارش اقدامات و عملکرد شاخص های بهره وری^{۴۷۵}	اخذ گزارش ارزیابی وضعیت بهره وری^{۴۷۶}، بررسی عملکرد دستگاههای اجرائی در زمینه شاخصهای بهره وری و رتبه بندی دستگاههای اجرایی^{۴۷۷}، استقرار نظام نظارتی فعاليتها، عملیات و عملکرد مدیران و مسؤولین را بر اساس ارزیابی بهره وری^{۴۷۸}، اخذ گزارش وضعیت شاخص های بهره وری^{۴۷۹}،

موضوع	بهره‌وری	
	سازمان بهره‌وری	سازمان اداری و استخدامی
اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی	تبادل دانش و تجارب بین المللی بویژه با سازمان بهره وری آسیایی جهت افزایش سطح آگاهی و دانش بهره وری دستگاه های اجرایی ^{۴۸۰} ، برگزاری دوره ها و برنامه های آموزشی و توجیهی لازم برای کاربست دقیق راهنمای اجرایی و دستورالعمل های تکمیلی ^{۴۸۱}	هماهنگی در برگزاری دوره ها و برنامه های آموزشی و توجیهی لازم برای کاربست دقیق راهنمای اجرایی و دستورالعمل های تکمیلی ^{۴۸۲}
اعمال مقررات (صدور مجوز و....)	صدور مجوز پرداخت پاداش هیئت مدیره و مدیران شرکت های دولتی ^{۴۸۳} ، تایید برنامه های عملیاتی ارتقای بهره وری دستگاه‌های اجرایی ^{۴۸۴} ، تأیید پیشرفت اجرای برنامه های عملیاتی ارتقای بهره وری دستگاه های اجرایی ^{۴۸۵} ، سیاست های ارتقای بهره وری دستگاه‌ها ^{۴۸۶} ، صدور مجوز و تعیین میزان پرداخت پاداش هیئت مدیره و مدیران شرکت های دولتی ^{۴۸۷} ، تایید سند ارتقای بهره‌وری بخش‌ها ^{۴۸۸} ، تایید اولویت های سیاستی بخش‌ها در سند ارتقا بهره وری ^{۴۸۹} ، تأیید عملکرد دستگاه ها در اجرای سند های ارتقای بهره وری ^{۴۹۰} ، اعلام مرجع جایگزین برای ثبت اطلاعات در درگاه ارزیابی بهره وری ^{۴۹۱} ، تایید شاخص های بهره وری صنعت نفت ^{۴۹۲} ، تأیید گزارش ارتقای بهره وری مربوط به آیین نامه تولید، دانش بنیان و اشتغال زایی در صنعت نفت ^{۴۹۳} ، موافقت با دستگاه های اجرایی جهت اختصاص تا سه درصد (۳٪) از اعتبارات پژوهشی به پژوهش های کاربردی در زمینه ارتقای بهره وری ^{۴۹۴}	مسئول اجرای مصوبه ^{۴۹۵} ، موافقت با تعیین سهم رشد بهره وری کل عوامل و اهداف بهره وری نیروی کار، سرمایه بخشها و زیربخشهای کشور ^{۴۹۶} ، تایید پرداخت هرگونه پاداش سالانه به اعضای هیأت مدیره و مدیران شرکتها ^{۴۹۷} ، موافقت با برنامه ارتقای بهره وری دستگاه‌ها با رویکرد اسناد آمایش سرزمین ^{۴۹۸}
حل اختلاف و دعاوی		
اعمال مجازات		
پاسخگویی	تدوین و ارایه سالیانه گزارش جامع بهره وری ملی به هیأت دولت ^{۴۹۹} ، ارایه گزارش نظارتی به معاونت ^{۵۰۰} ، ارائه گزارش های سالانه اجرای برنامه جامع بهره وری کشور ^{۵۰۱} ، تدوین گزارش ملی بهره وری ^{۵۰۲} ، ارائه گزارش اقدامات انجام شده جهت ارتقا بهره وری ^{۵۰۳} ، ارائه جمع بندی گزارشهای اقدامات انجام یافته شرکت های دولتی ^{۵۰۴} ، گزارش موارد مغایر با اصول و قواعد بهره وری در فرآیند اجرایی دستگاه اجرایی ^{۵۰۵} ، ارائه گزارش تجمیعی اقدامات صورت گرفته برای سندهای ارتقای بهره وری ^{۵۰۶} ، گزارش وضعیت شاخص های بهره وری سال ۵۰۷۱۴۰۰	ارائه گزارش اجرای تغییرات لازم را در ساختار سازمانی خود به شورای عالی اداری ^{۵۰۸}

جدول ۲۶ ماتریس (تنظیم‌گری –آموزش مدیریت دولتی) مصوب

موضوع	آموزش مدیریت دولتی	
	مرکز آموزش مدیریت دولتی	سازمان اداری استخدامی
مقررہ گذاری	تعیین میزان شهریه ^{۵۰۹} ، تدوین ضوابط فعالیت مشاوران دستگاه‌های اجرایی و شرایط و نحوه تأیید صلاحیت آنها ^{۵۱۰} ، طراحی نظام آموزش کارمندان ، سامانه و برنامه آموزش مدیران ^{۵۱۱} ، تهیه استاندارد مواد و محتوای آموزشی مورد نیاز دوره‌های عمومی و فرهنگی ، مدیران و مشاغل عمومی ^{۵۱۲} ، تهیه نحوه و شرایط استفاده از ظرفیت های آموزشی دستگاه های اجرایی ^{۵۱۳}	پیشنهاد آیین نامه اصلاح قانون استفاده از ساعات آزاد اساتید و مدرسین دانشگاهها و درآمد کارگاهها مربوط به مرکز آموزش مدیریت دولتی ^{۵۱۴} ، تهیه آئین نامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت دولتی ^{۵۱۵} ، ایجاد پست سازمانی منطبق بر مقررات مربوط مرکز آموزش مدیریت دولتی ^{۵۱۶} ، تصویب تصویبنامه راجع به حق تعیین میزان شهریه ^{۵۱۷} ، تدوین راهکار اجرایی ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران ^{۵۱۸} ، برنامه ریزی دوره آموزشی تجزیه و تحلیل سیستم ها و استقرار سیستم های مدیریت کیفیت در سازمان‌ها ^{۵۱۹} ، تأیید مقررہ سقف پست‌های سازمانی معاونت علمی و فناوری رییس جمهور ^{۵۲۰} ، طراحی و ابلاغ برنامه های تربیت کارشناسان مشاغل عمومی ^{۵۲۱}
رصد و بازرسی	سنجش و ارزیابی مدرسان ^{۵۲۲} ، راهبری و هدایت دوره‌های آموزش مدیریتی ضمن خدمت و کوتاه مدت در دستگاه‌های اجرایی ^{۵۲۳} ، ارزشیابی دوره های آموزش کارکنان دولت در زمینه مدیریت ، برنامه ریزی و فنون اداری ^{۵۲۴} ، ارزیابی مدیران ارشد و میانی ^{۵۲۵}	ایجاد بانک اطلاعات مدیران ^{۵۲۶} ، نظارت بر اجرای مصوبه برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه های اجرایی ^{۵۲۷} ، ایجاد زیرسامانه راهبری اصلاح فرایندها ذیل سامانه مدیریت خدمات دولت ^{۵۲۸}
اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی	تنظیم و اجرای برنامه های آموزشی مورد نیاز برای آموزش مدیران جهت فراگیر نمودن مدیریت کیفیت ^{۵۲۹} ، تشکیل و درج اطلاعات در بانک اطلاعات مدرسان ^{۵۳۰} ، طراحی و اجرای همایشهای ملی و بین المللی به منظور افزایش ظرفیت های معرفتی ، علمی و روش شناختی ^{۵۳۱} ، تشکیل بانک اطلاعات اساتید راهنما و مشاور برای مشاغل عمومی ^{۵۳۲} ، ایجاد تمهیدات لازم برای تأمین مشارکت اندیشمندان جامعه علمی ، دانشگاهی و پژوهشی کشور ^{۵۳۳} ، فراهم کردن امکانات سخت افزاری و نرم افزاری به منظور دسترسی به جریان آزاد اطلاعات برای اعضای هیأت علمی ، محققان ، کارشناسان و دانشجویان ^{۵۳۴} ، آماده سازی فعالیت های آموزشی و ترویجی سمعی و بصری جهت پخش در رسانه های جمعی و اجتماعی ^{۵۳۵}	
اعمال مقررات (صدور مجوز و....)	تعیین صلاحیت مدرسان آموزش های پیش بینی شده در نظام آموزش کارمندان ^{۵۳۶} ، تایید آموزش های اختصاصی مدیران ^{۵۳۷} ، تعیین صلاحیت مراکز و مؤسسات آموزشی ^{۵۳۸} ، تأیید نهایی و صدور گواهینامه کارمندان متقاضی دریافت گواهینامه نوع دوم ^{۵۳۹} ، تصویب و ارزشیابی دوره های آموزش کارکنان دولت در زمینه مدیریت ، برنامه ریزی و فنون اداری ^{۵۴۰} ، احراز شایستگی کارمندان ^{۵۴۱} ، تایید معافیت افراد از شرکت در برنامه تربیت مدرس ^{۵۴۲}	تعیین صلاحیت مدیران وزارتخانه ها و مؤسسات دولتی ^{۵۴۳} ، تأیید تشکیلات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی ^{۵۴۴} ، تعیین صلاحیت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و مؤسسات آموزشی دولتی و غیردولتی ^{۵۴۵} ، تایید نظام آموزش کارمندان ، سامانه و برنامه آموزش (، شرایط عمومی و نحوه سنجش صلاحیت تدریس آنها ^{۵۴۷} ، تایید پرونده آموزشی کارمندان TOTمدیران ^{۵۴۶} ، تایید برنامه تربیت مدرس) برای اخذ گواهینامه نوع دوم ^{۵۴۸} ، تایید شرایط استفاده از ظرفیت های آموزشی دستگاه های اجرایی ^{۵۴۹} ، تایید معیارهای عمومی محتوای علمی و آموزشی و روش های فراگیرتر آموزش های مورد نیاز ^{۵۵۰}
حل اختلاف و دعاوی		
اعمال مجازات		
پاسخگویی	ارائه گزارش حساب درآمد کارگاه‌ها دیوان مزبور و وزارت امور اقتصادی و دارائی ^{۵۵۱} ، تشکیل بانک اطلاعات گواهینامه‌های صادر شده جهت پاسخگویی به استعلام‌های دستگاه‌ها ^{۵۵۲}	ارائه گزارش عملکرد بانک اطلاعات مدیران کشور ^{۵۵۳} ، ارائه گزارش عملکرد مرکز و دستگاه های اجرای ^{۵۵۴}

جدول ۲۷- ماتریس نقش-فعالیت مصوب تسهیل‌گری

موضوع	ساختار و تشکیلات							استخدام			فرهنگ اداری			مدیریت عملکرد		راهبردهای انجام وظایف		حقوق کارکنان		بهره وری	آموزش مدیریت دولتی
	ساختار	تمرکززدایی	مشاغل	پستهای سازمانی	ورود به خدمت	خروج از دستگاه	حین خدمت	حل اختلاف	سلامت اداری	حقوق مردم	نیروی انسانی	دستگاه ها	امور حاکمیتی و تصدی	هوشمندسازی	حقوق مالی	حقوق غیرمالی					
تسهیلگری	سازمان اداری و استخدامی (تشویق تأسیس مؤسسات تعاونی مستخدمین رسمی ^{۵۵۵})			سازمان اداری استخدامی (همکاری در اجرای لایحه قانونی راجع به حق تقدم نابینایان ^{۵۵۶})						سازمان اداری استخدامی (ارتقای مستمر حمایت از حقوق مردم در نظام اداری ^{۵۵۷} ، فراهم آوردن زمینه شکل گیری تشکل های مردم تشکل های مردم مراقبت از حقوق شهروندان در نظام اداری ^{۵۵۸})				سازمان اداری استخدامی (تنظیم برنامه ها و سامانه های اجرایی مؤثر برای آموزش مدیران ^{۵۶۰})		سازمان اداری و استخدامی (تألیفات و بولتن های علمی و ترویجی ^{۵۶۴} ، طراحی و اجرای دوره ها و کارگاه های آموزشی بواسطه مراکز آموزشی در زمینه بازمهندسی فرایندها ^{۵۶۵} ، ایجاد امکان ثبت سریع گزارش های مردمی در سامانه مدیریت خدمات دولت ^{۵۶۶})	سازمان ملی بهره-وری (حمایت و پشتیبانیاز تشکیل نهادهای بهره و ری ^{۵۶۷} ، گسترش همکاری های ملی و بین المللی ^{۵۶۸} ، ارسال بورس آموزشی مرکز ملی بهره وری ^{۵۶۹} ، برنامه ریزی و ارایه آموزش های تخصصی ارتقاء بهره وری به دستگاه ها ^{۵۷۰} ، تولید برنامه های فرهنگی ^{۵۷۱})	سازمان اداری و استخدامی (برگزاری دوره های آموزشی مورد نیاز کارکنان دولت در حوزه بهره وری ^{۵۷۲})	مرکز آموزش مدیریت دولتی (اجرای دوره های آموزشی مدیران برای مقامات ^{۵۷۳} ، پشتیبانی علمی فکری از نظام مدیریت و برنامه ریزی کشور به منظور مبتنی ساختن آن بر دانش ^{۵۷۴} ، حمایت از ترویج مکاتب و الگوهای فکری توسعه و ایجاد تمهیدات لازم برای تأمین مشارکت اندیشمندان جامعه علمی، دانشگاهی و پژوهشی کشور ^{۵۷۵} ، حمایت از پایان نامه های تحصیلات تکمیلی دانشجویان دانشگاه های داخل و خارج از کشور در حوزه های مرتبط با اهداف مؤسسه ^{۵۷۶} ، مشارکت در تشکیل کانون های اندیشه و حمایت از انجمن های علمی و پژوهشی و آموزشی در زمینه تولید، انتقال و توزیع دانش مدیریت، برنامه ریزی و توسعه ^{۵۷۷} ، پشتیبانی پژوهشی از فرایند تدوین، ذخیره سازی، دسته بندی و مستندسازی تجربیات و دستاوردهای مدیریت، برنامه ریزی و توسعه کشور ^{۵۷۸} ، فراهم کردن امکانات سخت افزاری و نرم افزاری به منظور دسترسی به جریان آزاد اطلاعات برای اعضای هیأت		

موضوع	ساختار و تشکیلات				استخدام			فرهنگ اداری			مدیریت عملکرد		راهبردهای انجام وظایف		حقوق کارکنان		بهره وری	آموزش مدیریت دولتی
	ساختار	تمرکززدایی	مشاغل	پستهای سازمانی	ورود به خدمت	خروج از دستگاه	حین خدمت	حل اختلاف	سلامت اداری	حقوق مردم	نیروی انسانی	دستگاه ها	امور حاکمیتی و تصدی	هوشمندسازی	حقوق مالی	حقوق غیرمالی		
کارکرد تسهیلگری																		علمی ، محققان ، کارشناسان و دانشجویان ^{۵۷۹} ، فراهم کردن امکانات سخت افزاری و نرم افزاری به منظور دسترسی به جریان آزاد اطلاعات برای اعضای هیأت علمی ، محققان ، کارشناسان و دانشجویان ^{۵۸۰}

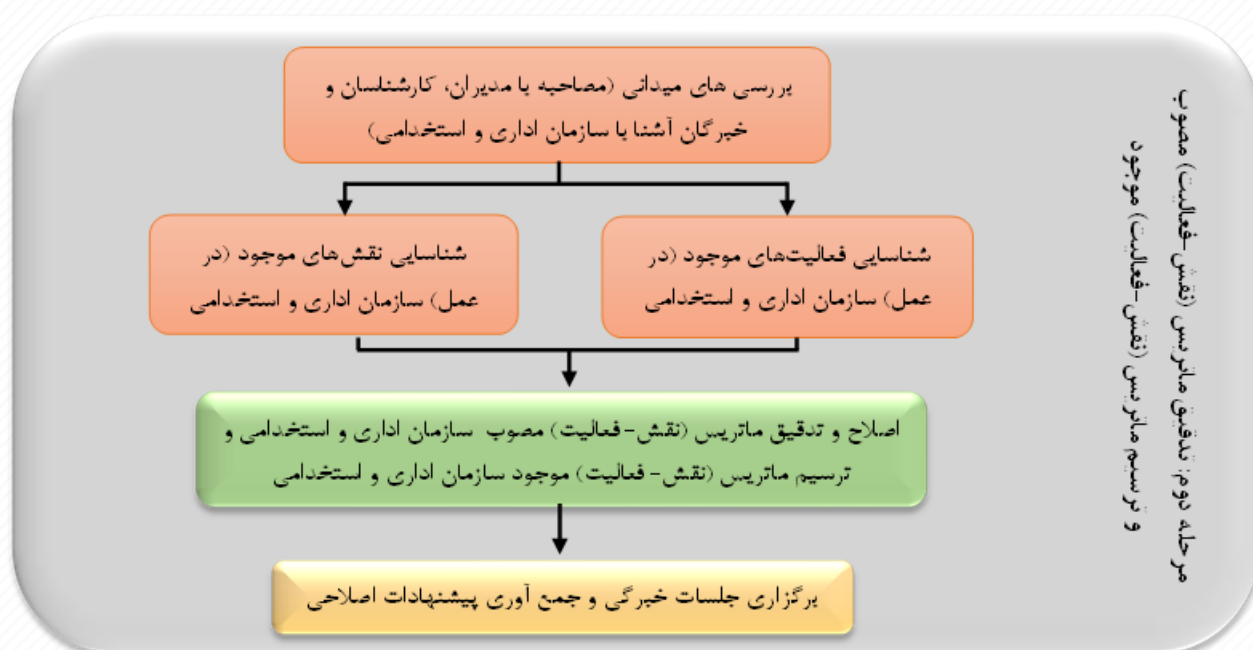
جدول ۲۸ ماتریس نقش-فعالیت ارائه خدمت

موضوع کارکرد ارائه خدمات	ساختار و تشکیلات	استخدام	فرهنگ اداری	مدیریت عملکرد	راهبردهای انجام وظایف	حقوق کارکنان	بهره وری	آموزش مدیریت دولتی
ارائه خدمات							سازمان ملی بهره‌وری (ارایه خدمات مشاوره ای، مطالعاتی و پژوهشی مرتبط با بهره وری^{۵۸۱}، ارایه خدمات فنی و مشاورهای در زمینه های مختلف بهره وری به فعالان اقتصادی^{۵۸۲})	مرکز آموزش مدیریت دولتی(انعقاد قرارداد با اساتید و مدرسان و محققان ذیصلاح، گردآوری اطلاعات از سازمان‌ها جهت ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران، پیش بینی لازم برای آموزش مشاوران استقرار نظام پذیرش، نیازسنجی، طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی و کارآموزی کارمندان، نیازسنجی، طراحی و برنامه ریزی و برگزاری آموزشهای راهبردی و سمینارهای تخصصی برای آموزش مدیران، آموزش، سنجش و ارزیابی مدرسان و تشکیل بانک اطلاعات مدرسان، برگزاری آزمون جامع کارمندان، طراحی سوالات مشاغل عمومی، مدیران و آموزشهای فرهنگی و عمومی و ثبت در بانک سوالات، ایجاد، توسعه و ارزشیابی دوره های مشترک آموزش عالی با همکاری دانشگاه ها و مراکز پژوهشی و آموزشی معتبر داخلی و خارجی، ایجاد و برگزاری دوره‌های آموزشهای تخصصی و عالی در مراکز استانها و خارج از کشور، طراحی و اجرای کارگاههای علمی و آموزشی در زمینه مدیریت، برنامه ریزی و توسعه، پذیرش و تربیت دانشجو به صورت آموزش محور و پژوهش محور در داخل و خارج از کشور منطبق با اهداف مؤسسه، تهیه محتوای علمی و آموزشی و روش های فراگیرتر آموزش های مورد نیاز، آموزش و ارزیابی ارزیابان حرفه‌ای)

۴- تدقیق ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب و ترسیم ماتریس

(نقش-فعالیت) موجود سازمان اداری و استخدامی

همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شد، تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی، در دو مرحله اصلی صورت می‌پذیرد. مرحله اول ترسیم نگاشت نهادی مصوب یا به عبارتی ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب سازمان اداری و استخدامی است که خروجی‌های این مرحله در بخش قبل ارائه گردید. مرحله دوم تدقیق نگاشت نهادی مصوب و ترسیم ماتریس (نقش-فعالیت) موجود سازمان اداری و استخدامی است. مطابق شکل ۳، محور اصلی این مرحله، مصاحبه با خبرگان آشنا با سازمان اداری و استخدامی و اصلاح و تدقیق نقش‌ها و فعالیت‌هایی است که در ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب مرحله اول به دست آمده است. در ادامه، گام‌های مربوط به نحوه انجام و یافته‌های این مرحله ارائه شده است.



شکل ۳. گام‌های انجام مرحله دوم طرح تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی

۴-۱- بررسی های میدانی (مصاحبه با مدیران، کارشناسان و خبرگان

آشنا با سازمان اداری و استخدامی)

گام اول در تدقیق ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب سازمان اداری و استخدامی، مصاحبه با مدیران، کارشناسان و خبرگان آشنا با سازمان اداری و استخدامی است. هدف از انجام این مرحله، بررسی عمیق و شناخت نقش و فعالیت‌های گروه‌ها، معاونت‌ها و سازمان اداری و استخدامی در وضع موجود است. همچنین از دیگر اهداف برگزاری جلسات مصاحبه با خبرگان می‌توان به شناسایی و بررسی علل، موانع و چالش‌های سازمان در ایفای

نقش و فعالیت‌های مقرر در قوانین و مقررات اشاره کرد. شایان یادآوری است که در این پژوهش سازمان اداری استخدامی و سازمان‌های تابعه مانند مرکز آموزش مدیریت دولتی و سازمان ملی بهره‌وری به عنوان یک هویت یکپارچه در راهبری نظام اداری استخدامی در نظر گرفته شده‌اند.

در راستای این هدف و لزوم تعمیق در فعالیت و نقش‌های متنوع سازمان، با مشورت و راهنمایی گروه راهبری طرح، جمع متنوعی از معاونان، مشاوران و مدیران گروه‌های مختلف سازمان که در مجموع ۲۰ تن از این افراد را شامل می‌شدند، به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. جهت اطمینان از آشنایی و تسلط افراد مصاحبه شونده بر سازمان اداری و استخدامی یا معاونت و گروه مربوطه، با نظر کمیته راهبری طرح، افرادی انتخاب گردیدند که سابقه حداقل دو سال فعالیت را در سازمان دارا بوده، با تحولات زمانی / ساختاری سازمان آشنا بوده یا تجربه فعالیت در گروه‌های مختلف آن را داشته باشند. در برخی از موارد نیز جهت تکمیل اطلاعات در خصوص فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی، از مصاحبه شوندگان خواسته شد تا افراد آگاه به موضوع را به گروه مصاحبه کننده معرفی نمایند. مصاحبه‌ها نیز تا زمانی که اشباع نظری حاصل گردد، ادامه یافت. در شکل ۴ اطلاعات هریک از افراد مصاحبه شونده شامل نام، سمت، حوزه فعالیت آنها و زمان انجام مصاحبه نمایش داده شده است.



شکل ۴. اطلاعات مصاحبه‌شوندگان

در این مرحله از طرح، مصاحبه با افراد منتخب، مبتنی بر روش مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت پذیرفت. مصاحبه نیمه ساختاریافته یکی از معمول‌ترین انواع مصاحبه است که در تحقیقات کیفی اجتماعی مورد استفاده واقع می‌شود. این مصاحبه بین دو حد نهایی ساختاریافته و بدون ساختار قرار می‌گیرد که گاهی به آن مصاحبه عمیق هم می‌گویند که در آن از تمام پاسخگوها سوال‌های مشابهی پرسیده می‌شود، اما آنها آزادند که پاسخ خود را به هر طریقی که مایلند ارائه دهند، در این مورد مسئولیت طبقه بندی و تجزیه و تحلیل پاسخ‌ها بر عهده پژوهشگر است.

در جلسات مصاحبه، ابتدا به معرفی مدل مفهومی طرح و ارائه انواع نقش‌ها در نظام حکمرانی پرداخته شد، تا در ادامه خبرگان مبتنی بر مدل ارائه شده در این طرح بتوانند به سؤالات مطرح شده پاسخ گفته و به تدقیق و اصلاح نگاشت نهادی مصوب کمک نمایند. به منظور تدقیق نگاشت (نقش-فعالیت) مصوب، ابتدا سؤالاتی در

جهت روشن نمودن وضعیت فعالیت‌ها و نقش‌های سازمان در وضع موجود و میزان انحراف آنها از قوانین طرح گردید، سپس از خبرگان خواسته شد تا در قالب برخی سؤالات، چالش‌های وضع موجود و راهکارهایی برای اصلاح آن را ذکر نمایند. افراد مصاحبه شونده نیز همان‌طور که در شکل ۴ نشان داده شده است، در سه سطح انتخاب گردیدند؛ افرادی که با کلیت نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان آشنایی دارند، افرادی که با نقش‌ها و فعالیت‌های یک معاونت از سازمان آشنا هستند و افرادی که در یک گروه فعال بوده و با نقش‌ها و فعالیت‌های گروه مربوطه آشنایی دارند. با توجه به سطوح مختلف خبرگان، هنگام مصاحبه تلاش گردید تا سؤالات متناسب با سطح آشنایی خبره با سازمان از ایشان پرسیده شود. در ادامه سؤالات اصلی مطرح شده در مصاحبه‌ها در سه قالب ذکر شده (فعالیت‌های سازمان، نقش‌های سازمان و چالش‌ها و راهکارها)، ارائه شده است.

• سؤالات مرتبط با شناسایی، بررسی و تدقیق فعالیت‌های سازمان / معاونت / گروه

- سازمان در وضع موجود (در عمل) چه حوزه فعالیت‌های اصلی را برعهده دارد؟
- در هر یک از این حوزه فعالیت‌ها، فعالیت‌ها و خدمات اصلی سازمان / معاونت / گروه چیست؟
- در قانون چه فعالیت‌هایی به سازمان / معاونت / گروه تکلیف شده است که در عمل آنها را انجام نمی‌دهد؟
- سازمان / معاونت / گروه چه فعالیت‌هایی را در عمل انجام می‌دهد که در قانون به آن تکلیف نشده است؟
- سازمان / معاونت / گروه در کدام فعالیت‌ها تمرکز بیشتری داشته و کدام یک از آنها در عمل کمتر مورد توجه قرار گرفته است؟

• سؤالات مرتبط با شناسایی، بررسی و تدقیق نقش‌های سازمان / معاونت / گروه

- سازمان / معاونت / گروه در هر حوزه فعالیت در عمل چه نقشی (سیاست‌گذار، تنظیم‌گر، تسهیل‌گر، ارائه دهنده خدمات) ایفا می‌نماید؟
- در قانون به سازمان / معاونت / گروه در هر حوزه فعالیت چه نقش‌هایی تکلیف شده است که در عمل آن را انجام نمی‌دهد؟
- سازمان / معاونت / گروه در هر حوزه فعالیت در عمل چه نقشی را می‌بایست ایفا نماید؟
- سازمان / معاونت / گروه در هر حوزه فعالیت چه نقش‌هایی را ایفا می‌نماید که در قانون به آن تکلیف نشده است؟
- سازمان / معاونت / گروه در هر حوزه در عمل در ایفای کدام نقش تمرکز بیشتری داشته است؟

• سؤالات مرتبط با استخراج چالش‌های سازمان / معاونت / گروه در وضع موجود و راهکارهایی برای رفع آنها

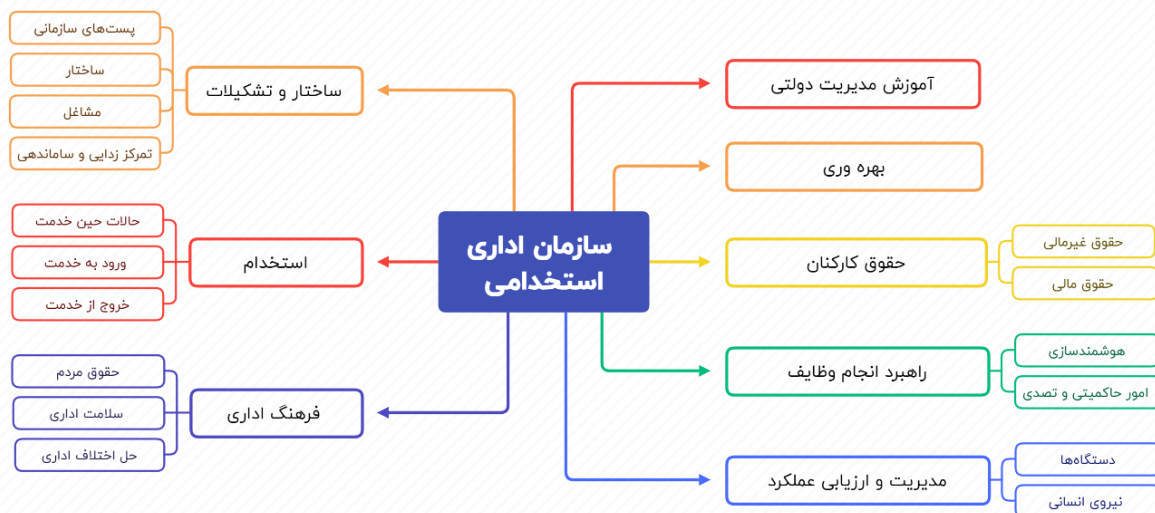
- سازمان / معاونت / گروه در هر یک از حوزه فعالیت‌ها، با چه چالش‌هایی رو به رو است؟

- سازمان/معاونت/گروه در وضع مطلوب در چه حوزه فعالیت‌هایی می‌بایست نقش ایفا کند و در چه حوزه حوزه فعالیت‌هایی نمی‌بایست نقشی ایفا کند؟
- سازمان/معاونت/گروه در وضع مطلوب در هر حوزه فعالیت کدام نقش را می‌بایست ایفا نماید و کدام نقش را نمی‌بایست ایفا نماید؟
- راهکارهای پیشنهادی برای اصلاح وضع موجود سازمان/معاونت/گروه کدام است؟

علاوه بر پرسیدن سؤالات مذکور در جلسات مصاحبه، در انتهای جلسات، ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب به خبرگان ارائه شده و از ایشان درخواست گردید تا وضعیت اجرا یا عدم اجرای قوانین ذکر شده در ماتریس را در حوزه‌ای که با آن آشنا هستند، مشخص نمایند تا بدین طریق ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب، اصلاح و تدقیق گردد.

۴-۲ - تدقیق دسته فعالیت‌های مصوب سازمان اداری و استخدامی

گام دوم در تدقیق ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب سازمان اداری و استخدامی، مطابق مراحل که در شکل ۳ آمده، اصلاح و تدقیق دسته فعالیت‌های سازمان است که مبتنی بر کدگذاری قوانین در مرحله اول این طرح به دست آمده بود. مطابق شکل ۵ در مرحله اول این طرح ۸ دسته فعالیت اصلی برای سازمان اداری و استخدامی شناسایی گردید.



شکل ۵. دسته فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی مبتنی بر کدگذاری قوانین

به منظور، اصلاح و تدقیق این دسته فعالیت‌ها و فعالیت‌های ذیل آنها، هنگام مصاحبه با خبرگان، ضمن ارائه و توضیح شکل ۵، مطابق آنچه در بخش بررسی‌های میدانی ذکر گردید، سؤالاتی راجع به نحوه افراز دسته فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی و آنچه سازمان، معاونت یا گروه در عمل بدان مشغول هستند، پرسیده

شد. مبتنی بر نتایج حاصل از مصاحبه‌ها، دسته فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی، مطابق شکل ۶ تغییر نمود.



Presented with xmi1 sd

شکل ۶. دسته فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی اصلاح شده مبتنی بر نظرات خبرگان

همان‌طور که در شکل ۶ با رنگ سبز مشخص شده است پس از مصاحبه با خبرگان، عناوین برخی دسته فعالیت‌ها تغییر نموده، برخی دسته فعالیت‌ها با یکدیگر ادغام شده و تعدادی دسته فعالیت جدید اضافه شده است. به طور کلی تغییرات اعمال شده در دسته فعالیت‌ها و فعالیت‌های ذیل آن عبارتند از:

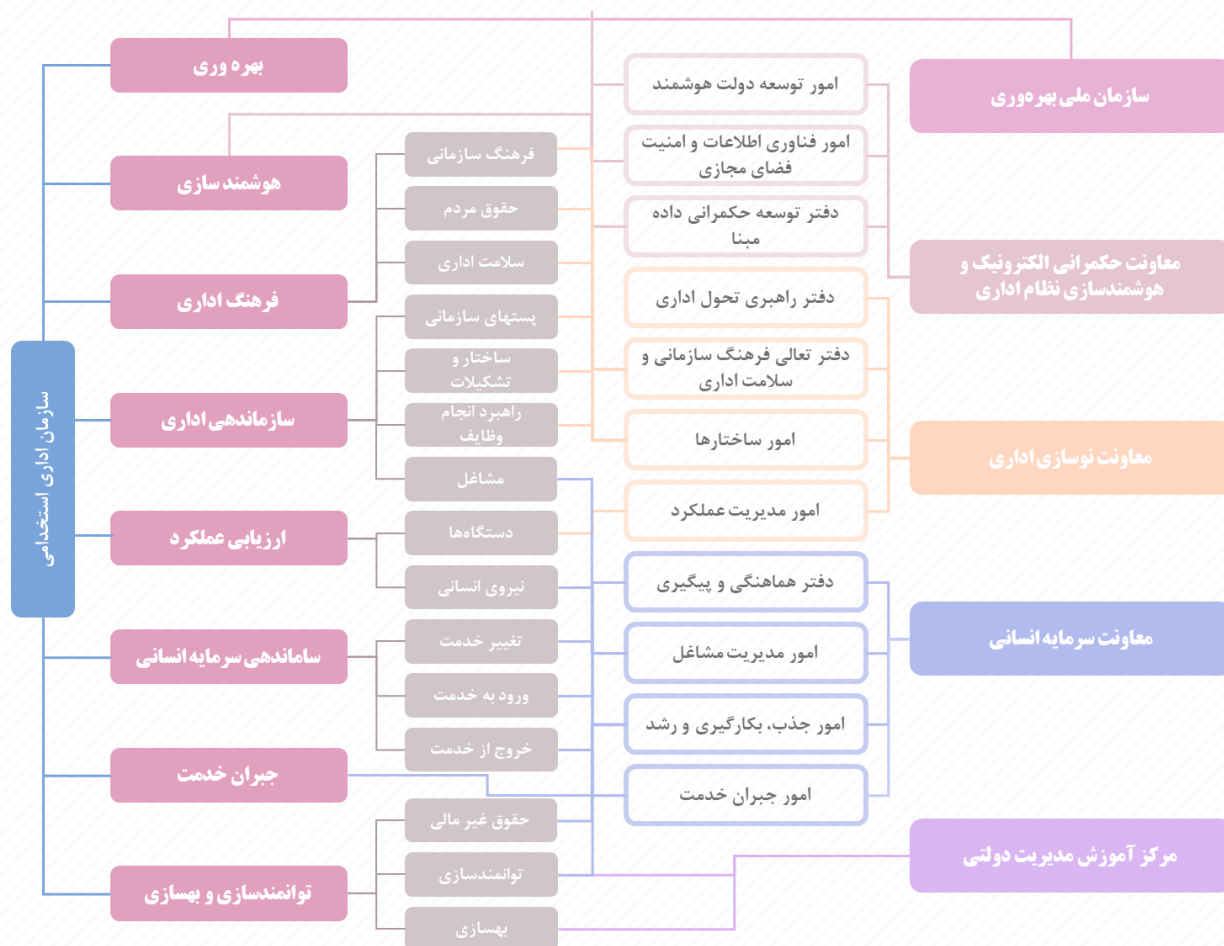
تغییر عنوان دسته فعالیت «ساختار و تشکیلات» به «سازماندهی اداری»: با توجه به اینکه عنوان «ساختار و تشکیلات»، عنوان جامعی برای در بر گرفتن فعالیت‌های مشاغل، پست‌های سازمانی و راهبرد انجام وظایف دولت و تحول اداری نبود، لذا با نظر خبرگان، عنوان جامع‌تر «سازماندهی اداری» برای این دسته فعالیت انتخاب گردید.

حذف دسته فعالیت راهبرد انجام وظایف و قرار گرفتن آن در ذیل دسته فعالیت سازماندهی اداری: «راهبرد انجام وظایف دولت»، موضوع فصل دوم قانون مدیریت خدمات کشوری، ذیل دسته فعالیت سازماندهی اداری قرار گرفت؛ چراکه باتوجه به نظر خبرگان، راهبرد انجام وظایف دولت مقوله مستقلی محسوب نمی‌شود و با توجه به محتوای آن که دربرگیرنده امور حاکمیتی و تصدی، اعمال حمایت‌های لازم از بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی، خرید خدمات، مشارکت با بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی، واگذاری مدیریت واحدهای دولتی به بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی است، به نوعی در مقوله «سازماندهی اداری» می‌گنجد.

تغییر عنوان دسته فعالیت «آموزش مدیریت دولتی» به «توانمندسازی و بهسازی» و قرار گرفتن موضوع حقوق غیرمالی در این دسته فعالیت: در مرحله اول طرح، دسته فعالیتی با عنوان آموزش مدیریت دولتی با محوریت کارکردهای مرکز آموزش مدیریت دولتی ایجاد گردید که در این مرحله به دسته فعالیت توانمندسازی و بهسازی تغییر نام یافت و موضوعات دیگری نیز به آن اضافه گردید. علت این تغییر را می‌توان این‌گونه بیان نمود که کارکردهای آموزشی تنها یکی از محورهای توانمندسازی کارکنان محسوب شده و این دسته فعالیت در قوانین، قلمروی گسترده‌تری از آموزش مدیریت دولتی را شامل می‌شود و موضوعات فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری، مواردی از مسیر ارتقای شغلی فصل هفتم قانون مذکور و سایر موارد مشابه را دربرمی‌گیرد. علاوه بر موارد مذکور، موضوع حقوق غیرمالی کارمندان که در مرحله اول طرح، ذیل دسته فعالیت حقوق طبقه‌بندی گردیده بود، از این دسته فعالیت جدا شده و ذیل دسته فعالیت توانمندسازی و بهسازی اداری قرار گرفت. این دسته فعالیت علاوه بر موارد مذکور، ابعاد مشاوره‌ای، پژوهشی و توسعه‌ای نظام اداری را نیز در برمی‌گیرد.

تغییر عنوان دسته فعالیت «حقوق کارکنان» به «جبران خدمت»: مقوله حقوق کارکنان که در فاز اول طرح، دربرگیرنده حقوق مالی و غیرمالی کارکنان بود، مطابق نظر خبرگان، به «جبران خدمت» تغییر نام یافت تا حقوق مالی کارکنان ذیل آن مطرح شود. آن بخش از حقوق غیرمالی کارکنان مرتبط با توانمندسازی کارکنان، سلامت شغلی، عدالت محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی، توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری و مواردی از این قبیل نیز با پیشنهاد خبرگان، به دسته فعالیت «توانمندسازی و بهسازی» منتقل گردید.

استقلال دسته فعالیت «هوشمندسازی» از دسته فعالیت «راهبرد انجام وظایف دولت»: مقوله «هوشمندسازی» که پیشتر، ذیل دسته فعالیت «راهبرد انجام وظایف دولت» قرار می‌گرفت نیز به عنوان مقوله‌ای مستقل در عرض ۷ مقوله دیگر جای گرفت. چراکه هوشمندسازی باتوجه به مابازای ساختاری آن در سازماندهی کنونی سازمان، ذیل دسته‌های دیگر نمی‌گنجد و لازم بود شأن مستقلی به آن اختصاص داده شود. با توجه به نکات مطرح شده، دسته فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی و فعالیت‌های اصلی ذیل آن، در ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب به صورتی که در شکل ۷ نشان داده شده است، اصلاح گردید. همچنین شایان توجه است که دسته فعالیت‌ها و فعالیت‌های ذیل آنها لزوماً با معاونت‌ها و گروه‌های فعلی سازمان اداری و استخدامی تناظر کامل ندارد، لذا به منظور ارائه درکی بهتر از ارتباط بین دسته فعالیت‌ها و ساختار سازمان اداری و استخدامی، در شکل ۷ نحوه تناظر بین دسته فعالیت‌های شناسایی شده در این طرح و معاونت‌ها و گروه‌های سازمان ارائه شده است.



شکل ۷. تناظر بین دسته فعالیت‌های شناسایی شده و ساختار کنونی سازمان

۴-۳ - تدقیق نقش‌های مصوب سازمان اداری و استخدامی

گام سوم در تدقیق ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب و ترسیم ماتریس (نقش-فعالیت) موجود سازمان اداری و استخدامی مطابق مراحل اصلی طرح در شکل ۳، اصلاح و تدقیق نقش‌های سازمان اداری و استخدامی است. بدین منظور، در جلسات مصاحبه با خبرگان، ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب، به سمع و نظر خبرگان رسید و در جلسات متعدد مصاحبه به شرحی که پیشتر اشاره شد، مورد بحث و بررسی قرار گرفت. در این جلسات همان‌طور که در سؤالات ذکر شده در بخش بررسی‌های میدانی مطرح گردید، تلاش گردید تا ضمن شناسایی نقش‌های سازمان اداری و استخدامی در وضع موجود، تطابق یا انحراف نقش مصوب سازمان/معاونت/گروه در هر دسته فعالیت با نقش آن در وضع موجود شناسایی گردد.

۴-۴ - ترسیم ماتریس (نقش - فعالیت) موجود سازمان اداری و استخدامی

مطابق مراحل اصلی تدقیق ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب که در شکل ۳ نشان داده شده است، گام بعدی پس از تدقیق فعالیت‌ها و نقش‌های مصوب سازمان اداری و استخدامی، ترسیم ماتریس (نقش-فعالیت) موجود سازمان اداری و استخدامی است. همان‌طور که در شکل ۶ نشان داده شده است، مبتنی بر کدگذاری قوانین و نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان، سازمان اداری و استخدامی دارای ۸ دسته فعالیت اصلی است. در مرحله اول این طرح، ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب به‌ازای نقش‌های مختلف سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، تسهیل‌گری و ارائه خدمات در دسته فعالیت‌های مختلف سازمان اداری و استخدامی ترسیم گردیده بود. در این مرحله از طرح از طریق مصاحبه با خبرگان، ارائه ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب به ایشان و پرسیدن سؤالاتی که در بخش "بررسی‌های میدانی" به آن‌ها اشاره گردید، ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب سازمان اداری و استخدامی اصلاح شده و ماتریس (نقش-فعالیت) موجود ترسیم می‌گردد. در این مرحله به منظور مشخص نمودن فعالیت‌هایی که سازمان در عمل انجام می‌دهد و خبرگان در مصاحبه به آنها اشاره نموده‌اند، در جداول (نقش-فعالیت) موجود که در ادامه در ذیل توضیحات هر دسته فعالیت آمده است، ستونی با عنوان مأخذ اضافه گردیده که در این ستون مشخص گردیده است که مأخذ فعالیت ذکر شده، قوانین یا نظر خبرگان است. همچنین علاوه بر موارد مذکور، در جلسات مصاحبه، چالش‌های سازمان در هر دسته فعالیت از نظر خبرگان مورد بحث و بررسی قرارگرفت. در ادامه نتایج حاصل از اصلاح و تدقیق ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب به ازای هر دسته فعالیت اصلی سازمان ارائه گردیده است.

۴-۴-۱ - ماتریس (نقش - فعالیت) موجود «سازماندهی اداری» و چالش‌های

وضع موجود

مقصود از «سازماندهی اداری»، امور مربوط به سازمان‌دادن و بازآرایی اجزاء نظام اداری است. از تعریف وظایف و مأموریت‌ها و تقسیم‌بندی آن‌ها گرفته تا ایجاد و سازماندهی چارچوبی برای تقسیم و ایفای وظایف و تعریف مشاغل و پست‌های سازمانی برای انجام وظایف مشخص توسط افراد دارای صلاحیت، در قلمروی سازماندهی اداری جای می‌گیرد. بدین ترتیب مضمون فراگیر «سازماندهی اداری» دارای چهار مضمون سازمان‌دهنده «راهبرد انجام وظایف دولت»، «ساختار و تشکیلات»، «پست‌های سازمانی» و «مشاغل دستگاه‌های اجرایی» است که درخصوص نحوه مقوله‌بندی این مضامین پیش‌تر در گزارش مرحله اول طرح توضیح داده شد. این دسته فعالیت به طور عمده در قلمرو صلاحیت شورای عالی اداری و معاونت نوسازی اداری سازمان اداری و استخدامی است؛ با این تفاوت که مضمون «مشاغل دستگاه‌های اجرایی» در ساختار کنونی سازمان اداری و استخدامی در معاونت «سرمایه انسانی» جای گرفته‌است. در ادامه ضمن ارائه ماتریس (نقش-فعالیت) موجود

به تفکیک هرکدام از فعالیت‌های اصلی ذیل دسته فعالیت سازماندهی اداری، چالش‌های این دسته فعالیت ارائه شده است.

۱-۴-۴-۱-۱ - ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «راهبرد انجام وظایف دولت»

مواد ۸-۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶/۰۷/۰۸، به تعریف امور حاکمیتی و انواع تصدی می‌پردازد و متولی انجام هریک از انواع امور را مشخص می‌کند. فصل دوم این قانون با عنوان «راهبردها و فناوری انجام وظایف دولت»، دارای احکامی در باب اعمال حمایت‌های لازم از بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی، خرید خدمات از بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی، مشارکت با بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی از طریق اجاره، واگذاری امکانات و تجهیزات و منابع فیزیکی، واگذاری مدیریت واحدهای دولتی به بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی با پرداخت تمام و یا بخشی از هزینه سرانه خدمات و ایجاد و اداره واحدهای دولتی توسط دستگاه‌های اجرائی است.

هم‌چنین «تفکیک وظایف اجرائی از حوزه‌های ستادی دستگاه‌های اجرائی و محدود نمودن فعالیت حوزه‌های ستادی به اعمال حاکمیت و امور مدیریتی و راهبردی، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل و انتقال وظایف اجرائی به واحدهای استانی، شهرستانی و سایر سطوح جغرافیایی»، موضوع بند (۳) ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری و «تعیین نحوه ارتباط و تنظیم مناسبات نظام اداری با شوراهای اسلامی روستا، بخش و شهر، شهرستان و استان»، موضوع بند (۹) ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری نیز به طور کلی از تراکم و تراکم‌زدایی سخن می‌گوید. در ادامه ماتریس (نقش-فعالیت) موجود راهبرد انجام وظایف در نقش‌های سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، تسهیل‌گری و ارائه خدمات ارائه گردیده است.

۱-۴-۴-۱-۱-۱ - ماتریس سیاست‌گذاری-راهبرد انجام وظایف دولت

در جدول ۲۹ ماتریس (سیاست‌گذاری-راهبرد انجام وظایف دولت) موجود ارائه گردیده است. در ستون اول این جدول، زیرنقش‌های سیاست‌گذاری ارائه شده؛ در ستون دوم، عنوان فعالیت یا خدمتی که مبتنی بر قانون یا نظر خبرگان به سازمان اداری و استخدامی در حوزه راهبرد انجام وظایف در یکی از زیرنقش‌های سیاست‌گذاری سپرده شده، آمده است؛ در ستون سوم، مأخدی که مبتنی بر آن فعالیت به سازمان اداری و استخدامی در حوزه راهبرد انجام وظایف سپرده شده، نشان داده شده؛ در ستون چهارم، ساختاری که مبتنی بر قانون یا نظر خبرگان متولی ایفای فعالیت است، ارائه شده و در ستون آخر، وضعیت اجرای فعالیت/خدمت در وضع موجود مبتنی بر نظرات خبرگان آمده است.

مبتنی بر این جدول می‌توان دریافت که سیاست‌گذاری در حوزه راهبرد انجام وظایف دولت بیشتر بر عهده‌ی شورای عالی اداری است و تنها در چند مورد سازمان اداری و استخدامی دارای شأن سیاست‌گذاری است؛ برای

مثال در تمرکززدایی از شهر تهران، سازمان به نوعی وظیفه‌ی دیده‌بانی و آینده‌نگری را برعهده داشته است. نظارت بر حسن اجرای مصوبات شورای عالی اداری نیز به موجب ماده ۱۱۴ قانون مدیریت خدمات کشوری بر عهده سازمان نهاده شده است و می‌توان آن را به نوعی ارزیابی سیاستی دانست چراکه عمده مصوبات شورای عالی اداری از جنس سیاست و خط‌مشی هستند.

با توجه به نحوه‌ی ایفای زیرنقش‌های مختلف سیاست‌گذاری توسط سازمان اداری و استخدامی در حوزه راهبرد انجام وظایف که در جدول ۲۹ نشان داده شده است، می‌توان این‌گونه برداشت نمود که زیرنقش دیده‌بانی و آینده‌نگری به عنوان یکی از مهم‌ترین شأن از شوؤن سیاست‌گذاری، در این بخش تا حدی مغفول واقع شده است. شورای عالی اداری یا سازمان اداری و استخدامی می‌بایست در راستای راهبری انجام وظایف دولت، واگذاری‌ها، برون‌سپاری‌ها، تراکم‌زدایی‌ها و تمرکززدایی‌ها، مأموریت نیازسنجی، دیده‌بانی و آینده‌نگری را برعهده داشته باشد؛ چراکه راهبری انجام وظایف دولت به نحو احسن، نیازمند آینده‌نگری و شناخت موانع و چالش‌ها احتمالی در سطح ملی و استان‌ها است و چنانچه استراتژی مناسبی برای راهبرد وظایف دولت اتخاذ نشود، اجزاء نظام اداری انسجام خود را از دست داده و منافع عمومی به خطر می‌افتد. هم‌چنین لازم است نظم ویژه‌ای جهت نظارت و ارزیابی اجرای سیاست‌ها توسط شورای عالی اداری ترتیب داده شود، اجرای سیاست‌ها توسط دستگاه‌ها در مرکز و استان‌ها به طور مستمر پایش شود و نتایج آن جهت اقدام مناسب به شورای عالی اداری گزارش شود.

جدول ۲۹- ماتریس سیاست‌گذاری - راهبرد انجام وظایف دولت

زیرنقش سیاست‌گذاری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
دیده‌بانی و آینده‌نگری	بررسی و پژوهش تمرکززدایی و ساماندهی شهر تهران	بند (ب) ماده ۱ قانون امکان سنجی انتقال مرکز سیاسی و اداری کشور و ساماندهی و تمرکززدایی از تهران مصوب ۱۳۹۴/۰۲/۰۶	معاونت نوسازی اداری	اجرا
	آینده‌نگری پیش‌نیازها و الزامات ساماندهی تهران بزرگ	بند (ب) ماده ۱ قانون امکان سنجی انتقال مرکز سیاسی و اداری کشور و ساماندهی و تمرکززدایی از تهران مصوب ۱۳۹۵/۰۲/۰۶	معاونت نوسازی اداری	اجرا
تعیین اهداف و اولویت‌های کلان	سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی اصلاح نظام اداری: در زمینه راهبرد انجام وظایف دولت	نقشه راه اصلاح نظام اداری (مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰ مورخ ۱۳۹۳/۱/۲۰ شورای عالی اداری)	شورای عالی اداری	اجرا
	تفکیک وظایف اجرایی از حوزه‌های ستادی دستگاه‌های اجرایی	ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری	شورای عالی اداری	اجرا
	محدود نمودن فعالیت حوزه‌های ستادی به اعمال حاکمیت و امور مدیریتی و راهبردی، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل	ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری.	شورای عالی اداری	اجرا

زیرنقش سیاست‌گذاری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	بررسی تعیین نقش و اندازه دولت و اتخاذ ضوابط و سیاست‌های مناسب برای کوچک سازی دولت	ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری	شورای عالی اداری	اجرا
	شناسایی و واگذاری وظایف، امور و فعالیت‌های قابل واگذاری دستگاه‌های اجرایی به شهرداری‌ها و بخش غیردولتی	ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری	شورای عالی اداری	عدم اجرا
	تعیین نحوه ارتباط و تنظیم مناسبات نظام اداری با شوراهای اسلامی روستا، بخش و شهر، شهرستان و استان.	ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری	شورای عالی اداری	اجرا
	اصلاح نظام اداری در زمینه راهبرد انجام وظایف دولت	بخش «برنامه خدمات عمومی در فضای رقابتی» از «نقشه راه اصلاح نظام اداری» مصوب ۱۳۹۲/۱۲/۱۵.	شورای عالی اداری	اجرا
طراحی نظام و تعیین نقش بازیگران	ایجاد رویه‌های واحد اداری و استخدامی در چارچوب قانون مدیریت خدمات کشوری در زمینه راهبرد انجام وظایف دولت	ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری: ۵- ایجاد رویه‌های واحد اداری و استخدامی در چارچوب مقررات این قانون.	شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	اجرا
	انتقال وظایف اجرایی به واحدهای استانی، شهرستانی و سایر سطوح جغرافیایی و اصلاح ساختار تشکیلاتی متناسب با تغییرات به عمل آمده	ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶	شورای عالی اداری	اجرا
	طرح ریزی انتقال بخشی از تصدی‌های اجرایی (شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران به شرکت شهر فرودگاهی امام خمینی(ره))	طرح انتقال بخشی از وظایف و تصدی‌های اجرایی شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران به شرکت شهر فرودگاهی امام خمینی(ره)	شورای عالی اداری	عدم اجرا
	طرح ریزی شناسایی و واگذاری وظایف، و فعالیت‌های قابل واگذاری به شهرداری	بند ۱ طرح شناسایی و واگذاری وظایف، و فعالیت‌های قابل واگذاری به شهرداری (ساماندهی تپه مراد آب به شهرداری کرج)	شورای عالی اداری	عدم اجرا
	طرح ریزی نگهداری و بهره‌برداری اماکن ورزشی توسط شوراهای اسلامی روستا و دهیاری‌ها	ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری و بند ۱ طرح نگهداری و بهره‌برداری اماکن ورزشی توسط شوراهای اسلامی روستا و دهیاری‌ها	شورای عالی اداری	اجرا
	طرح ریزی تفکیک وظایف تصدی و حاکمیتی (موضوع تشکیل سازمان غذا و دارو)	ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری و مصوبه «تشکیل سازمان غذا و دارو» مصوب ۱۳۸۸	شورای عالی اداری	اجرا
	دریافت گزارش عملکرد مصوبات شورای عالی اداری در زمینه راهبرد انجام وظایف دولت (پیشرفت کار ساماندهی تپه مراد آب به شهرداری کرج از وزیر کشور، گزارش اجرای طرح نگهداری و بهره‌برداری اماکن ورزشی توسط شوراهای اسلامی روستا و دهیاری‌ها از وزیر ورزش و جوانان)	بند ۴ طرح شناسایی و واگذاری وظایف، و فعالیت‌های قابل واگذاری به شهرداری (ساماندهی تپه مراد آب به شهرداری کرج)	شورای عالی اداری	اجرا
ارزیابی	تبیین و ارزیابی سیاستی (ساماندهی تهران)	بند (پ) ماده ۱ قانون امکان سنجی انتقال مرکز سیاسی و اداری کشور و ساماندهی و تمرکززدایی از تهران مصوب ۱۳۹۴/۰۲/۰۶	معاونت نوسازی اداری	نامشخص

زیرنقش سیاست‌گذاری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	نظارت بر حسن اجرای تصمیمات شورای عالی اداری در زمینه راهبرد انجام وظایف دولت	ماده ۱۱۴ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶	معاونت نوسازی اداری	نامشخص

۴-۴-۱-۱-۲ - ماتریس تنظیم‌گری-راهبرد انجام وظایف دولت

در جدول ۳۰ ماتریس (تنظیم‌گری-راهبرد انجام وظایف دولت) موجود ارائه گردیده است. در ستون اول این جدول، زیرنقش‌های تنظیم‌گری ارائه شده؛ در ستون دوم، عنوان فعالیت یا خدمتی که مبتنی بر قانون یا نظر خبرگان به سازمان اداری و استخدامی در حوزه راهبرد انجام وظایف دولت در یکی از زیرنقش‌های تنظیم‌گری سپرده شده، آمده است؛ در ستون سوم، مأخدی که مبتنی بر آن فعالیت به سازمان اداری و استخدامی در حوزه راهبرد انجام وظایف سپرده شده، نشان داده شده؛ در ستون چهارم، ساختاری که مبتنی بر قانون یا نظر خبرگان متولی ایفای فعالیت است، ارائه شده و در ستون آخر، وضعیت اجرای فعالیت/خدمت در وضع موجود مبتنی بر نظرات خبرگان آمده است.

مبتنی بر این جدول می‌توان گفت در نقش تنظیم‌گری عمده صلاحیت سازمان اداری و استخدامی، در زیرنقش مشارکت در مقررات‌گذاری در زمینه راهبرد انجام وظایف دولت متمرکز است که در بندهای مختلف قانونی به آن اشاره شده است؛ مانند تهیه آیین‌نامه جلوگیری از تمرکز تصمیم‌گیری و اعطای اختیارات لازم به مدیران موضوع ماده ۱۶ قانون مدیریت یا پیشنهاد آئین‌نامه تقویت و حمایت از بخش غیردولتی موضوع ماده ۲۲ قانون مدیریت خدمات کشوری.

با توجه به نحوه ایفای زیرنقش‌های مختلف تنظیم‌گری توسط سازمان اداری و استخدامی در حوزه راهبرد انجام وظایف دولت که در جدول ۳۰ نشان داده شده است، می‌توان این‌گونه برداشت نمود که علی‌رغم تمرکز زیاد سازمان بر زیرنقش مقررگذاری، زیرنقش رصد و بازرسی اجرای مقررات در این زمینه تا حد زیادی مغفول واقع شده است. در واقع به منظور اطمینان از اجرای مقرراتی که سازمان در این حوزه پیشنهاد یا تدوین می‌نماید، لازم است سازمان اداری و استخدامی به ابزارهای نظارتی مناسبی تجهیز شود تا بتواند دائماً میزان اجرای مقررات مربوطه را رصد نماید. به عبارت دیگر وضع مقررات بدون پیش‌بینی سازوکار نظارت بر اجرای آن، امری بیهوده است و سازمان اداری و استخدامی می‌بایست به مثابه چشم دولت، تخلفات و گریز از قوانین و مقررات را رصد کند و نظم اداری را در تمام دستگاه‌ها و در میان تمام شهروندان حاکم کند. مبتنی بر جدول ۳۰، ایفای زیرنقش اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی نیز در حوزه این فعالیت، در سازمان ضعیف است. سازمان باید بتواند دستگاه‌ها و شهروندان را در خصوص حقوق و تکالیف خود آگاه نماید؛ برای مثال دستگاه‌ها و معاونت استان‌ها را در هوشمندسازی خدمات و فرایندهای خود آگاه و توانمند کند یا حقوق و تکالیف شهروندان را به ایشان اطلاع‌رسانی کند. سازمان در حیطه این فعالیت مبتنی بر قانون و به طور مستقیم از ابزاری برای اعمال

مجازات متخلفین برخوردار نیست، اما مبتنی بر نظر خبرگان، مجازات سازمان در این حوزه بیشتر از طریق ابزارهای نرمی نظیر شفافیت و زیرسوال بردن اعتبار دستگاه‌ها از طریق اعلام نتایج در جشنواره شهیدرجایی اعمال می‌شود. با اینکه اعتبارزدایی به این شکل، از نوع ابزارهای نرم اعمال مجازات محسوب می‌شود ولی باتوجه به اهمیت اعتبار سیاسی برای دستگاه‌ها، جشنواره شهید رجایی توانسته است شأن نظارتی سازمان را تا حدودی تقویت کند. شاخص‌های سنجش و ارزیابی دستگاه‌ها در جشنواره شهید رجایی نیز با مشارکت فعال اجزاء مختلف سازمان و دستگاه‌ها تدوین می‌شود.

جدول ۳۰- ماتریس تنظیم‌گری- راهبرد انجام وظایف دولت

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
مقرره گذاری	مشارکت در مقررات گذاری (پیشنهاد، تهیه، تایید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات): تنظیم دستورالعمل در مورد ادغام واحدهای استانی و شهرستانی وابسته به هر یک از وزارتخانه ها در یک واحد سازمانی	ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری	معاونت نوسازی اداری	اجرا
	مشارکت در مقررات گذاری (پیشنهاد، تهیه، تایید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات): تهیه آیین نامه جلوگیری از تمرکز تصمیم‌گیری و اعطای اختیارات لازم به مدیران	ماده ۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری	معاونت نوسازی اداری	اجرا
	مشارکت در مقررات گذاری (پیشنهاد، تهیه، تایید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات): تایید موارد مستثنا از مدیریت واحد(یکپارچه) واحدهای سازمانی	ماده ۳۰ قانون مدیریت خدمات کشوری	معاونت نوسازی اداری	عدم اجرا
	مشارکت در مقررات گذاری (پیشنهاد، تهیه، تایید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات): پیشنهاد تفکیک وظایف ملی و استانی (سازمان میراث فرهنگی و گردشگری)	ماده ۲ قانون تشکیل [سازمان] میراث فرهنگی و گردشگری	معاونت نوسازی اداری	اجرا
	مشارکت در مقررات گذاری (پیشنهاد، تهیه، تایید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات): تعیین اختیارات لازم برای اجرای وظایف استانی و شرح وظایف جدید دستگاههای اجرایی استانی	ماده ۷۸ قانون برنامه سوم	معاونت نوسازی اداری	اجرا
	مشارکت در مقررات گذاری (پیشنهاد، تهیه، تایید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات): پیشنهاد آئین نامه اجرایی خرید خدمات، برای انجام ماموریتها و وظایف قانونی غیر حاکمیتی دستگاههای اجرایی	ماده ۴۶ قانون الحاق موادی به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت(۱)	معاونت نوسازی اداری	اجرا
	مشارکت در مقررات گذاری (پیشنهاد، تهیه، تایید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات): پیشنهاد آئین نامه تقویت و حمایت از بخش غیردولتی	ماده ۲۲ قانون مدیریت خدمات کشوری	معاونت نوسازی اداری	اجرا
	مشارکت در مقررات گذاری (پیشنهاد، تهیه، تایید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات): پیشنهاد آیین نامه اجاره ی ساختمانها و امکانات دستگاه ها	بند (ب) ماده ۴۳ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت	معاونت نوسازی اداری	اجرا
	مشارکت در مقررات گذاری (پیشنهاد، تهیه، تایید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات): پیشنهاد لغو انحصارات موجود در قوانین و مقررات که رفع آنها منافی اعمال حاکمیت دولت نمی‌باشد	تبصره -۳۹ قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران ۱۳۷۳	معاونت نوسازی اداری	اجرا

تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	مشارکت در مقررات گذاری (پیشنهاد، تهیه، تایید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات): پیشنهاد تعیین وظایف و اختیارات سازمان میراث فرهنگی و گردشگری با جهت‌گیری واگذاری وظایف تصدی به بخش غیردولتی و حذف وظایف غیرضرور، تفکیک وظایف ملی و استانی	ماده ۲ قانون تشکیل سازمان میراث فرهنگی و گردشگری	معاونت نوسازی اداری	اجرا
	مشارکت در مقررات گذاری (پیشنهاد، تهیه، تایید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات): تدوین آیین‌نامه اجرایی نحوه تعیین قیمت خرید خدمات	تبصره بند الف ماده ۲۵ قانون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۶)	معاونت نوسازی اداری	اجرا
	مشارکت در مقررات گذاری (پیشنهاد، تهیه، تایید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات): آیین‌نامه شیوه تعیین فهرست مجوزها و تصدی‌گری فرهنگی و هنری و نحوه واگذاری و فروش آنها (وزارت فرهنگ و ارشاد و سازمان صدا و سیما و سایر سازمانهای ذیربط)	تبصره بند ب ماده ۹۲ قانون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۶)	معاونت نوسازی اداری	اجرا
رصد و بازرسی	نظارت بر حسن اجرای تصمیمات شورای عالی اداری در زمینه راهبرد انجام وظایف دولت	ماده ۱۱۴ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶	معاونت نوسازی اداری	اجرا
اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی	هم‌هنگی در اظهارنظر و پاسخگویی به استعلامات و ابهامات اداری و استخدامی دستگاه‌های اجرایی در زمینه راهبرد انجام وظایف	بند ۴ ماده ۱۱۶ قانون مدیریت	شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	اجرا
اعمال مقررات (صدور مجوز و ..)	تراکم‌زدایی، تفویض اختیار به واحدهای استانی توسط دستگاه‌ها	مصاحبه با خبرگان	معاونت نوسازی اداری	عدم اجرا
	برون سپاری و واگذاری وظایف	مصاحبه با خبرگان	معاونت نوسازی اداری	عدم اجرا
	تایید ایجاد واحدسازمانی در برخی از سطوح تقسیمات کشوری	ماده ۳۰ قانون مدیریت خدمات کشوری	معاونت نوسازی اداری	اجرا
	تایید ترک تشریفات مناقصه دستگاه‌های اجرایی	ماده ۱۷ قانون مدیریت خدمات کشوری	معاونت نوسازی اداری	اجرا
	تعیین/لغو صلاحیت شرکتها و موسسات ع غ د طرف مناقصه	تبصره ماده ۱۷ قانون مدیریت خدمات کشوری	معاونت نوسازی اداری	-----
	تایید صلاحیت مراکز آموزشی، پژوهشی، دولتی و مؤسسات خصوصی ارائه دهنده خدمات مشاوره	ماده ۱۹ قانون مدیریت خدمات کشوری	معاونت نوسازی اداری	-----
	تایید صلاحیت فنی و تخصصی مؤسسات و مراکز آموزشی و پژوهشی مجری دوره‌های آموزشی مورد نیاز دستگاه‌های اجرایی	تبصره ماده ۵۹ قانون مدیریت خدمات کشوری	معاونت نوسازی اداری	-----
	تغییر شرکتهایی که ماهیت حاکمیتی دارند، به شکل سازمانی مناسب	تبصره ۴ بند ب ماده ۷ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳)	معاونت نوسازی اداری	-----
	تایید انتقال وظایف حاکمیتی شرکت مادر تخصصی سازمان صنایع دستی ایران	تبصره ۱ (اصلاحی) قانون ۱۳۹۰/۰۴/۰۸	معاونت نوسازی اداری	-----

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
		تأسیس سازمان صنایع دستی ایران		
حل اختلاف و دعاوی	-----	-----	-----	-----
اعمال مجازات	ابزار اعمال مجازات نرم جشنواره شهید رجایی	مصاحبه با خبرگان	معاونت نوسازی اداری	

۳-۱-۱-۴-۴ - ماتریس تسهیل‌گری - راهبرد انجام وظایف دولت

با مرور قوانین و مقررات مرتبط با راهبرد انجام وظایف دولت، می‌توان گفت در حیطه این فعالیت، برای سازمان نقش تسهیل‌گری در قوانین و مقررات دیده نشده است. این در حالیست که به نظر می‌رسد سازمان با ایفای این نقش می‌تواند تفکیک امور تصدی و حاکمیتی دستگاه‌ها را تسهیل نموده و با ایجاد گفتمان سازنده آنها را در جهت برون سپاری و واگذاری فعالیت‌ها یاری کند. همچنین با توجه به ظرفیت ویژه معاونت توسعه استان‌ها در امور اداری و استخدامی سطح محلی، سازمان اداری و استخدامی می‌بایست با بکارگیری ابزارهای تسهیل‌گری این نهادها را در راستای پیشبرد امور اداری و استخدامی در سطح محلی توانمند سازد.

۴-۱-۱-۴-۴ - ماتریس ارائه خدمت - راهبرد انجام وظایف دولت

نقش ارائه خدمت، باتوجه به تعریفی که در فاز اول این طرح ارائه شد، خدماتی را در برمی‌گیرد که سازمان در ازای ارائه آن‌ها به اشخاص حقیقی و حقوقی، مبلغی دریافت می‌کند یا خدماتی که قابل ارائه توسط بخش خصوصی هستند. باتوجه به این تعریف می‌توان گفت با بررسی قوانین و مقررات و مبتنی بر نظرات خبرگان، سازمان در فعالیت راهبرد انجام وظایف دولت، ایفای نقش ارائه خدمت را برعهده ندارد.

۲-۱-۲-۴ - ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «ساختار و تشکیلات»

منظور از «ساختار و تشکیلات»، سازماندهی، طراحی و تنظیم تشکیلات موضوع ماده ۲۹ قانون مدیریت خدمات کشوری، ساختار تشکیلاتی موضوع بندهای (۱-۳) ماده ۱۱۵، سازماندهی استانی موضوع بند (ی) ماده ۲۹ و ماده ۳۰ و تشکیلات تفصیلی موضوع ماده ۳۱ قانون یادشده است. در ادامه ماتریس (نقش-فعالیت) موجود ساختار و تشکیلات در نقش‌های سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، تسهیل‌گری و ارائه خدمات ارائه گردیده است.

۱-۲-۱-۴-۴ - ماتریس سیاست‌گذاری - ساختار و تشکیلات

در جدول ۳۱ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن در فعالیت ساختار و تشکیلات، نقش سیاست‌گذاری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. مبتنی بر این جدول می‌توان دریافت که عمدتاً سیاست‌گذاری در زمینه ساختار و تشکیلات بر عهده شورای عالی اداری است

و سازمان اداری و استخدامی به جز در موارد معدود نظارتی به موجب ماده ۱۱۴ قانون مدیریت خدمات کشوری، شأن سیاست‌گذاری در این حوزه را دارا نیست.

به نظر می‌رسد در زمینه ساختار و تشکیلات نیز دیده‌بانی و آینده‌نگری به عنوان مهم‌ترین شأن از شوون سیاست‌گذاری مغفول واقع شده است. شورای عالی اداری یا سازمان اداری و استخدامی باید در راستای سازماندهی ساختارها و محورهای حرکت دولت، مأموریت نیازسنجی، دیده‌بانی و آینده‌نگری را برعهده داشته باشد. چراکه راهبری ساختار و تشکیلات دستگاه‌های اجرایی به نحو احسن و تحول در نظام اداری، نیازمند آینده‌نگری و شناخت موانع و چالش‌های احتمالی در سطح ملی و استان‌هاست و چنانچه استراتژی مناسبی در این خصوص اتخاذ نشود، اجزاء نظام اداری انسجام خود را از دست داده و منافع عمومی به خطر می‌افتد. هم‌چنین لازم است نظم ویژه‌ای جهت نظارت و ارزیابی اجرای سیاست‌ها توسط شورای عالی اداری ترتیب داده شود، اجرای سیاست‌ها توسط دستگاه‌ها در مرکز و استان‌ها به طور مستمر پایش شود و نتایج آن جهت اقدام مناسب به شورای عالی اداری گزارش شود.

جدول ۳۱- ماتریس سیاست‌گذاری- ساختار و تشکیلات

زیرنقش سیاست‌گذاری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
دیده بانی و آینده نگری	-----	-----	-----	-----
تعیین اهداف و اولویت های کلان	سیاست‌گذاری سازماندهی وظایف و فعالیت های عمومی ستاد مرکزی وزارتخانه ها و موسسات دولتی	ماده ۲ ضوابط سازماندهی وظایف و فعالیت های عمومی ستاد مرکزی وزارتخانه ها و موسسات دولتی:	شورای عالی اداری	اجرا
	سیاست‌گذاری و برنامه ریزی اصلاح نظام اداری: در زمینه راهبرد انجام وظایف دولت	نقشه راه اصلاح نظام اداری (مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰ مورخ ۱۳۹۳/۱/۲۰ شورای عالی اداری)	شورای عالی اداری	اجرا
	سیاست‌گذاری و برنامه ریزی اصلاح نظام اداری: در زمینه ساختار و تشکیلات	نقشه راه اصلاح نظام اداری (مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰ مورخ ۱۳۹۳/۱/۲۰ شورای عالی اداری)	شورای عالی اداری	اجرا
	سیاست‌گذاری و برنامه ریزی اصلاح نظام اداری: در زمینه مشاغل	نقشه راه اصلاح نظام اداری (مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰ مورخ ۱۳۹۳/۱/۲۰ شورای عالی اداری)	شورای عالی اداری	اجرا
	سیاست‌گذاری و برنامه ریزی اصلاح نظام اداری: در زمینه پستهای سازمانی	نقشه راه اصلاح نظام اداری (مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰ مورخ ۱۳۹۳/۱/۲۰ شورای عالی اداری)	شورای عالی اداری	اجرا
	راهبری مأموریت دستگاه‌ها	مصاحبه با خبرگان	شورای عالی اداری	اجرا
طراحی نظام و تعیین نقش بازیگران	ایجاد رویه های واحد اداری و استخدامی در چارچوب قانون مدیریت خدمات کشوری در زمینه ساختار و تشکیلات	ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری	شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	اجرا

سیاست‌گذاری	زیرنقش	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
		ایجاد نظم اداری در کل دولت	مصاحبه با خبرگان	نوسازی اداری	اجرا
		تشکیل شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاه‌های اجرایی و استانی	بند ۱ مقدمه تشکیل شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاه‌های اجرایی و استانی	شورای عالی اداری	اجرا
		طرح ریزی اصلاح جایگاه سازمانی (موسسه تحقیقات و فناوری اطلاعات و سازمان فضایی ایران، رتقاء مرکز امور اجتماعی و فرهنگی وزارت کشور به سازمان امور اجتماعی کشور)	طرح اصلاح جایگاه سازمانی موسسه تحقیقات و فناوری اطلاعات (مرکز تحقیقات مخابرات ایران)/ ماده ۱ طرح اصلاح جایگاه سازمانی سازمان فضایی ایران/ بند ۱ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص ارتقاء مرکز امور اجتماعی و فرهنگی وزارت کشور به سازمان امور اجتماعی کشور	شورای عالی اداری	اجرا
		طرح ریزی اصلاحات ساختاری (سازمان مدارس غیر دولتی)	بند ۱ لغو مصوبه شماره ۲۰۶/۶۶۶۲ مورخ ۱۳۹۰/۳/۲۳، موضوع تشکیل سازمان مدارس غیر دولتی و توسعه مشارکت‌های مردمی و خانواده	شورای عالی اداری	اجرا
		طرح ریزی الحاق نهادها و سازمانها (پژوهشکده امور اقتصادی به وزارت امور اقتصاد و دارایی)	بند ۱ لغو مصوبه شماره ۲۰۰/۳۴۰۱ مورخ ۱۳۹۰/۲/۱۹ و الحاق پژوهشکده امور اقتصادی به وزارت امور اقتصاد و دارایی	شورای عالی اداری	اجرا
		طرح ریزی تفکیک وظایف (در سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و ایجاد سازمان اداری و استخدامی)	ماده ۱ طرح تفکیک وظایف در سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و ایجاد سازمان اداری و استخدامی	شورای عالی اداری	اجرا
		تعیین نقش و مأموریت سازمانها (وظایف، اختیارات و مسئولیت‌های سازمان‌های اداری استخدامی و برنامه بودجه)	تبصره ۱ و ۲ ماده ۲ طرح تفکیک وظایف در سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و ایجاد سازمان اداری و استخدامی	شورای عالی اداری	اجرا
		تعیین تکلیف سازمانها و نهادها (دانشکده صنعت هواپیمایی کشوری وابسته به شرکت فرودگاه‌های کشور)	اصلاح مصوبه شماره ۱۹۰۱/۵۱۸۷ مورخ ۱۳۸۴/۰۱/۲۱، شورا، موضوع تعیین تکلیف دانشکده صنعت هواپیمایی کشوری وابسته به شرکت فرودگاه‌های کشور	شورای عالی اداری	اجرا
		طرح ریزی تشکیل سازمانها و نهادها (تشکیل سازمان ملی مهاجرت)	طرح تشکیل سازمان ملی مهاجرت	شورای عالی اداری	اجرا
		طرح ریزی انتقال وظایف میان سازمانها (انتقال وظایف ساخت و توسعه راه‌های روستایی به سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای کشور)	اصلاح مصوبه شماره ۵۸۸۲۷۱ مورخ ۱۳۹۵/۴/۶، شورا، موضوع انتقال وظایف ساخت و توسعه راه‌های روستایی به سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای کشور	شورای عالی اداری	اجرا
		طرح ریزی تغییر عنوان سازمانها و نهادها و تعیین وظایف (تغییر عنوان شورای عالی عشایر به شورای عالی توسعه روستایی و عشایر و تعیین وظایف آن)	ماده ۳ طرح تغییر عنوان شورای عالی عشایر به شورای عالی توسعه روستایی و عشایر و تعیین وظایف آن	شورای عالی اداری	اجرا
		تعیین ترکیب اعضای سازمانها و نهادها (شورای عالی جهادسازندگی، امور عشایر و توسعه روستایی)	ماده ۲ تغییر عنوان "شورای عالی عشایر و توسعه روستایی" به "شورای عالی جهادسازندگی، امور عشایر و توسعه روستایی"	شورای عالی اداری	اجرا

سیاست‌گذاری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
ارزیابی	طرح ریزی ساماندهی شوراهای و ایجاد سامانه ملی مدیریت شوراهای کشور	ماده ۱ و ۲ ساماندهی شوراهای و ایجاد سامانه ملی مدیریت شوراهای کشور:	شورای عالی اداری	اجرا
	بازنگری و اصلاح نظام تصمیم‌گیری شوراهای و کمیته‌های کشور	ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶	شورای عالی اداری	اجرا
	دریافت گزارش عملکرد مصوبات شورای عالی اداری در زمینه ساختار و تشکیلات (مصوبه تشکیل شورای راهبری از معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور توسعه مدیریت دستگاه‌های اجرایی و استانی، گزارش اجرا از کمیته ناظر بر طرح اصلاح جایگاه سازمانی سازمان فضایی ایران، گزارش نحوه اجرا مصوبه ضوابط ساماندهی وظایف و فعالیت‌های عمومی ستاد مرکزی وزارتخانه‌ها و موسسات دولتی، گزارش اجرا مصوبه شورای عالی اداری در خصوص اصلاحات ساختاری و حفظ و ارتقاء روابط مسئولین، معلمان، مدارس و اولیاء دانش‌آموزان، دریافت نتیجه اجرای مصوبه الحاق پژوهشکده امور اقتصادی به وزارت امور اقتصاد و دارایی، گزارش نحوه اجرای مصوبه ارتقاء مرکز امور اجتماعی و فرهنگی وزارت کشور به سازمان امور اجتماعی کشور، گزارش اجرا طرح انتقال برخی از وظایف و ماموریت‌های شرکت آب و فاضلاب روستایی، گزارش اجرا طرح اصلاح ساختار موسسات آموزش عالی، گزارش اجرا طرح اصلاح ساختار موسسات آموزشی وزارت جهاد کشاورزی، گزارش اجرا طرح تغییر عنوان شورای عالی عشایر به شورای عالی توسعه روستایی و عشایر، گزارش اجرا مصوبه تغییر عنوان "شورای عالی عشایر و توسعه روستایی" به "شورای عالی جهادسازندگی، امور عشایر و توسعه روستایی" به "شورای عالی جهادسازندگی، امور عشایر و توسعه روستایی، گزارش ساماندهی مؤسسات پژوهشی، مؤسسات آموزشی و مراکز علمی- کاربردی)	بند ۲ مقدمه تشکیل شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاه‌های اجرایی و استانی	شورای عالی اداری	اجرا
		ماده ۵ طرح اصلاح جایگاه سازمانی سازمان فضایی ایران	شورای عالی اداری	اجرا
		ماده ۷ ضوابط ساماندهی وظایف و فعالیت‌های عمومی ستاد مرکزی وزارتخانه‌ها و موسسات دولتی	شورای عالی اداری	اجرا
		بند ۳ لغو مصوبه شماره ۲۰۶/۶۶۶۲ مورخ ۱۳۹۰/۳/۲۳، موضوع تشکیل سازمان مدارس غیر دولتی و توسعه مشارکت‌های مردمی و خانواده	شورای عالی اداری	اجرا
		بند ۳ لغو مصوبه شماره ۲۰۰/۳۴۰۱ مورخ ۱۳۹۰/۲/۱۹ و الحاق پژوهشکده امور اقتصادی به وزارت امور اقتصاد و دارایی	شورای عالی اداری	اجرا
		بند ۷ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص ارتقاء مرکز امور اجتماعی و فرهنگی وزارت کشور به سازمان امور اجتماعی کشور	شورای عالی اداری	اجرا
		ماده ۷ طرح انتقال برخی از وظایف و ماموریت‌های شرکت آب و فاضلاب روستایی	شورای عالی اداری	اجرا
		ماده ۵ طرح اصلاح ساختار موسسات آموزشی وزارت جهاد کشاورزی:	شورای عالی اداری	اجرا
		ماده ۵ طرح تغییر عنوان شورای عالی عشایر به شورای عالی توسعه روستایی و عشایر و تعیین وظایف آن	شورای عالی اداری	اجرا
		ماده ۵ تغییر عنوان "شورای عالی عشایر و توسعه روستایی" به "شورای عالی جهادسازندگی، امور عشایر و توسعه روستایی"	شورای عالی اداری	اجرا
		بند ۲ تشکیل کمیته ساماندهی مؤسسات پژوهشی، آموزشی و مرکز علمی- کاربردی وابسته به دستگاه‌های اجرایی	شورای عالی اداری	اجرا
		ماده ۲ ساماندهی شوراهای و ایجاد سامانه ملی مدیریت شوراهای کشور	شورای عالی اداری	اجرا

زیرنقش سیاست‌گذاری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	نظارت بر حسن اجرای تصمیمات شورای عالی اداری در زمینه ساختار	ماده ۱۱۴ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶	نوسازی اداری	اجرا

۲-۲-۱-۴-۴ - ماتریس تنظیم‌گری-ساختار و تشکیلات

در جدول ۳۲ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن در فعالیت ساختار و تشکیلات، نقش تنظیم‌گری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. مبتنی بر این جدول می‌توان دریافت سازمان اداری و استخدامی در سالیان قانون‌گذاری، پررنگ‌ترین نقش را در تنظیم‌گری ساختارها داشته است و بسیاری از احکام قانونی صلاحیت این سازمان برای پیشنهاد، تهیه، تصویب، تدوین و تأیید ساختار و تشکیلات دستگاه‌ها و اساسنامه شرکت‌ها و سازمان‌ها را به رسمیت شناخته است که به دلیل کثرت این احکام قانونی، نمونه‌هایی از آن به طور مختصر در جدول ۳۲ آورده شده است. همچنین سازمان به موجب ماده ۲۹ قانون مدیریت خدمات کشوری، وظیفه‌ی طراحی شاخص‌ها و الگوهای سازماندهی تشکیلات را بر عهده دارد. مبتنی بر نظر خبرگان، این امر به تنهایی کفایت نمی‌کند و سازمان باید تعریفی دقیق و پویا از ساختار ارائه دهد که با توجه به مأموریت دستگاه‌ها، مقتضیات زمان و تغییرات دیگر، انعطاف داشته باشد؛ در واقع الزام به سازماندهی واحد برای همه دستگاه‌ها نه تنها نظم معهود اداری را ایجاد نمی‌کند بلکه کارکردهای یک دستگاه را فدای ساختار کرده و از تحقق مأموریت آن جلوگیری می‌کند.

علاوه بر لزوم ارائه تعریف پویا و چابک از ساختار، بایستی ساختار و تشکیلات دستگاه‌ها به صورت مستمر رصد و به هنگام نیاز بازبینی شود که این امر مهم به موجب ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری برعهده‌ی شورای عالی اداری گذاشته شده است. این ماده ظرفیت بسیار بالایی را برای شورای عالی اداری ایجاد کرده که این ظرفیت شورا در رصد و اصلاح ساختار و تشکیلات دستگاه‌های اجرایی باید با سازوکارهای دقیق نهادینه شود.

علاوه بر موارد مذکور، سازمان به عنوان یک نهاد تنظیم‌گر، باید دستگاه‌ها و شهروندان را در خصوص حقوق و تکالیفشان آگاه نماید؛ برای مثال دستگاه‌ها و معاونت استان‌ها را در هوشمندسازی ساختار و فرایندهای خود آگاه و توانمند کند یا حقوق و تکالیف شهروندان را به ایشان اطلاع‌رسانی کند. مبتنی بر جدول ۳۲، می‌توان گفت برای سازمان اداری و استخدامی به منظور ایفای نقش اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی در قانون و در عمل تمهیداتی اندیشیده نشده است. سازمان در حیطه این فعالیت مبتنی بر قانون و به طور مستقیم از ابزاری برای اعمال مجازات متخلفین از قانون برخوردار نیست، اما مبتنی بر نظر خبرگان، مجازات سازمان در این حوزه بیشتر از طریق ابزارهای نرمی نظیر شفافیت و زیرسوال بردن اعتبار دستگاه‌ها از طریق اعلام نتایج در جشنواره شهیدرجایی اعمال می‌شود. با اینکه اعتبارزدایی به این شکل، از نوع ابزارهای نرم اعمال مجازات محسوب

می‌شود ولی با توجه به اهمیت اعتبار سیاسی برای دستگاه‌ها، جشنواره شهید رجایی توانسته است شأن نظارتی سازمان را تا حدودی تقویت کند. شاخص‌های سنجش و ارزیابی دستگاه‌ها در جشنواره شهید رجایی نیز با مشارکت فعال اجزاء مختلف سازمان و دستگاه‌ها تدوین می‌شود.

جدول ۳۲- ماتریس تنظیم‌گری- ساختار و تشکیلات

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
مقرره گذاری	طراحی شاخص‌ها و الگوهای سازماندهی تشکیلات	ماده ۲۹ قانون مدیریت خدمات کشوری	نوسازی اداری	اجرا
	ارائه تعریف دقیق و پویا از ساختار	مصاحبه با خبرگان	نوسازی اداری	عدم اجرا
	مشارکت در مقررات گذاری (پیشنهاد، تهیه، تایید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات): پیشنهاد اصلاح تعرفه و جرائم و خدمات دولتی و حقوق دولتی	ماده ۶۸ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت		اجرا
	مشارکت در مقررات گذاری (پیشنهاد، تهیه، تایید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات): پیشنهاد آیین نامه جایگاه سازمانی، اهداف، وظایف و اختیارات سازمانها (صندوق های غیردولتی پژوهشی و فناوری موضوع ماده (۱۰۰) قانون برنامه سوم)	ماده ۴۴ قانون رفع موانع تولید رقابت پذیر و ارتقای نظام مالی کشور	نوسازی اداری	اجرا
	مشارکت در مقررات گذاری (پیشنهاد، تهیه، تایید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات): تهیه اساسنامه سازمانها و شرکتها	ماده ۳۵ مقررات استخدامی شرکت‌های دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری/ تبصره قانون تاسیس صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری صنایع کوچک	نوسازی اداری	اجرا
	مشارکت در مقررات گذاری (پیشنهاد، تهیه، تایید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات): پیشنهاد اساسنامه سازمانها یا اصلاح آنها	تبصره ۱ ماده ۵ قانون حمایت از شرکتها و موسسات دانش بنیان و تجاری سازی نوآوریها و اختراعات/ بند اول ماده ۲۷ قانون الحاق موادی به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت مصوب ۱۳۸۷	نوسازی اداری	اجرا
رصد و بازرسی	رصد و اصلاح ساختار تشکیلات دستگاه های اجرایی	ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری	شورای عالی اداری	اجرا
	رصد و تجدید نظر در ساختار داخلی دستگاه های اجرایی	ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری	شورای عالی اداری	اجرا
	تطبیق تشکیلات داخلی واحدهای دستگاه‌های اجرایی با ضوابط	ماده ۳۳ قانون مدیریت خدمات کشوری	معاونت نوسازی	اجرا
	نظارت بر حسن تنظیم شرح وظایف و ایجاد هر گونه واحد و پست سازمانی در چارچوب قانون دستگاه های اجرایی	ماده ۳۴ قانون مدیریت خدمات کشوری	معاونت نوسازی	اجرا
	نظارت بر حسن تنظیم شرح وظایف و ایجاد هر گونه واحد و پست سازمانی در چارچوب قانون دستگاه های اجرایی	ماده ۳۴ قانون مدیریت خدمات کشوری	معاونت نوسازی	اجرا
	نظارت بر حسن اجرای تصمیمات شورای عالی اداری در زمینه ساختار	ماده ۱۱۴ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶	نوسازی اداری	اجرا

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی	همه‌پندگی در اظهارنظر و پاسخگویی به استعلامات و ابهامات اداری و استخدامی دستگاه‌های اجرایی در زمینه ساختار	بند ۴ ماده ۱۱۶ قانون مدیریت	شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	اجرا
	تایید وضع، تنظیم، اصلاح و تغییر تشکیلات دستگاه‌ها	تبصره ماده ۱۱۲ قانون استخدام کشوری/ ماده ۱۲ اساسنامه شرکت سهامی گوشت کشور/ ماده ۲ لایحه قانونی راجع به تشکیل سازمان بسیج ملی	نوسازی اداری	اجرا
اعمال مقررات (صدور مجوز و...)	تایید یا اصلاح سازمان تفصیلی دستگاه‌های مشمول قانون استخدام کشوری	تبصره ۲ ماده ۸ قانون استخدام کشوری	نوسازی اداری	اجرا
	بررسی و موافقت با ایجاد هر نوع دستگاه اجرایی	ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری	شورای عالی اداری	اجرا
	تایید یا اصلاح اساسنامه سازمان‌ها یا شرکت‌ها	تبصره ۳ قانون تأسیس سازمان صنایع دستی/ ماده ۴ قانون تشکیل سازمان صنایع هوافضای نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران	نوسازی اداری	اجرا
	تایید ادغام و انحلال (شرکت‌های تابع وزارت نیرو)	ماده ۶ قانون تأسیس وزارت نیرو	نوسازی اداری	عدم اجرا
	تایید ایجاد سازمانها و واحدهای اداری و بازرگانی برای وظایف دستگاه‌ها	تبصره ۱ ماده ۱ قانون عمران و نوسازی روستاها و انحلال وزارت تولیدات کشاورزی و مواد مصرفی و تعیین تکلیف مؤسسات وابسته به آن/ ماده ۴ قانون تأسیس وزارت اطلاعات و جهانگردی/ ماده ۶ قانون تشکیل وزارت رفاه اجتماعی/ ماده ۵ قانون اصلاح قانون تأسیس وزارت علوم و آموزش عالی/ ماده ۴۵ قانون استخدام کشوری/ ماده ۸ قانون اساسنامه سازمان میراث فرهنگی	نوسازی اداری	اجرا
	اجرایی سازی تأسیس استان گلستان	تبصره ۱ ماده واحده قانون تأسیس استان گلستان	نوسازی اداری	عدم اجرا
	تایید تأسیس شعبه یا نمایندگی شرکتها(شرکت ملی صنایع مس ایران)	ماده ۳ اساسنامه شرکت ملی صنایع مس ایران	نوسازی اداری	اجرا
حل اختلاف و دعاوی	-----	-----	-----	-----
اعمال مجازات	ابزار اعمال مجازات نرم جشنواره شهید رجایی	مصاحبه	نوسازی اداری	اجرا

۴-۱-۲-۳- ماتریس تسهیل‌گری-ساختار و تشکیلات

باتوجه به قوانین و مقررات بررسی شده و مصاحبه‌های خبرگانی، در حیطه فعالیت ساختار و تشکیلات، نقش تسهیل‌گری بر عهده سازمان گذاشته نشده است.

۴-۱-۲-۴ - ماتریس ارائه خدمت-ساختار و تشکیلات

نقش ارائه خدمت، باتوجه به تعریفی که در فاز اول این طرح ارائه شد، خدماتی است که سازمان در ازای ارائه آن‌ها به اشخاص حقیقی و حقوقی مبلغی دریافت می‌کند یا خدماتی که قابل ارائه توسط بخش خصوصی هستند. باتوجه به قوانین و مقررات بررسی شده و مصاحبه‌های خبرگانی، نقش ارائه خدمت برای سازمان در این مقوله یافت نشد.

۴-۱-۲-۳ - ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «پست‌های سازمانی»

منظور از «پست سازمانی» همان تعریف مندرج در ماده ۶ قانون مدیریت است که مقرر داشته است: «پست سازمانی، جایگاهی است که در ساختار سازمانی دستگاه‌های اجرایی برای انجام وظایف و مسؤولیت‌های مشخص (ثابت و موقت) پیش بینی و برای تصدی یک کارمند در نظر گرفته می‌شود.» همچنین ماده ۸ قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵ در تعریف پست ثابت سازمانی بیان داشته است: «پست ثابت سازمانی عبارت از محلی است که در سازمان وزارت خانه‌ها و مؤسسات دولتی بطور مستمر برای یک شغل و ارجاع آن به یک مستخدم در نظر گرفته شده، اعم از اینکه دارای متصدی یا بدون متصدی باشد.» در این طرح «پست سازمانی» به جهت اهمیت آن و باتوجه به نظر خبرگان در خصوص تفاوت ماهوی ساختار کلان با پست‌های سازمانی، به عنوان یک فعالیت جدا دیده شده و به صورت جداگانه از ساختار و تشکیلات کدگذاری شده است. در ادامه ماتریس (نقش-فعالیت) موجود پست‌های سازمانی در نقش‌های سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، تسهیل‌گری و ارائه خدمات ارائه شده است.

۴-۱-۳-۱ - ماتریس سیاست‌گذاری-پست‌های سازمانی

در جدول ۳۳ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن در فعالیت پست‌های سازمانی، نقش سیاست‌گذاری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. مبتنی بر این جدول می‌توان دریافت که در نقش سیاست‌گذاری، تعیین اهداف و اولویت‌های کلان، طراحی نظام و تعیین نقش بازیگران برعهده شورای عالی اداری است و ارزیابی و نظارت بر اجرای سیاست‌های شورا برعهده سازمان اداری و استخدامی است. در زمینه پست‌های سازمانی، همانند دو مقوله دیگر به نظر می‌رسد دیده‌بانی و آینده‌نگری به عنوان مهم‌ترین شأن از شوون سیاست‌گذاری مغفول واقع شده است. شورای عالی اداری یا سازمان اداری و استخدامی باید در راستای سازماندهی پست‌ها و محورهای حرکت دولت، مأموریت نیازسنجی، دیده-بانی و آینده‌نگری را برعهده داشته باشد. چراکه راهبری ساختار و تشکیلات و پست‌های سازمانی دستگاه‌های اجرایی به نحو احسن، نیازمند آینده‌نگری و شناخت موانع و چالش‌های احتمالی در سطح ملی و استانی است.

و چنانچه استراتژی مناسبی در این خصوص اتخاذ نشود، اجزاء نظام اداری انسجام خود را از دست داده و منافع عمومی به خطر می‌افتد.

هم‌چنین لازم است نظم ویژه‌ای جهت نظارت و ارزیابی اجرای سیاست‌ها توسط شورای عالی اداری ترتیب داده شود، اجرای سیاست‌ها توسط دستگاه‌ها در مرکز و استان‌ها به طور مستمر پایش شود و نتایج آن جهت اقدام مناسب به شورای عالی اداری گزارش شود.

جدول ۳۳- ماتریس سیاست‌گذاری-پست‌های سازمانی

وضعیت اجرا (نظر خبرگان)	متولی	مأخذ (قانون / مصاحبه)	عنوان فعالیت/خدمت	زیرنقش سیاست‌گذاری
-----	-----	-----	-----	دیده بانی و آینده نگری
اجرا	شورای عالی اداری	نقشه راه اصلاح نظام اداری (مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰ مورخ ۱۳۹۳/۱/۲۰ شورای عالی اداری)	سیاست‌گذاری و برنامه ریزی اصلاح نظام اداری: در زمینه پست‌های سازمانی	تعیین اهداف و اولویت‌های کلان
اجرا	شورای عالی اداری	مصاحبه با خبرگان	راهبری مأموریت دستگاه‌ها	
اجرا	شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری: ۵- ایجاد رویه‌های واحد اداری و استخدامی در چارچوب مقررات این قانون.	ایجاد رویه‌های واحد اداری و استخدامی در چارچوب قانون مدیریت خدمات کشوری در زمینه پست‌های سازمانی	
اجرا	نوسازی اداری	مصاحبه با خبرگان	ایجاد نظم اداری در کل دولت	
اجرا	نوسازی اداری	ماده ۱۱۴ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶	نظارت بر حسن اجرای تصمیمات شورای عالی اداری در زمینه پست	ارزیابی

۲-۳-۱-۴-۴ - ماتریس تنظیم‌گری- پست‌های سازمانی

در جدول ۳۴ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن در فعالیت پست‌های سازمانی، نقش تنظیم‌گری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. مبتنی بر این جدول می‌توان دریافت که در نقش تنظیم‌گری، هم تأیید سقف پست‌های سازمانی دستگاه‌های اجرایی به موجب بند (الف) ماده ۲۹ قانون مدیریت خدمات کشوری برعهده‌ی سازمان اداری و استخدامی است و هم نظارت بر حسن تنظیم شرح وظایف و ایجاد هر گونه واحد و پست سازمانی به موجب ماده ۳۴ قانون مدیریت خدمات کشوری وظیفه سازمان محسوب می‌شود. در زمینه اطلاع رسانی و آگاه سازی نیز سازمان به عنوان یک نهاد تنظیم‌گر، باید بتواند هم به دستگاه‌ها و هم به شهروندان در خصوص حقوق و تکالیف آنها آگاهی ببخشد. برای مثال دستگاه‌ها و معاونت استان‌ها را در هوشمندسازی ساختار و فرایندهای خود آگاه و توانمند کند یا حقوق و تکالیف شهروندان را به ایشان اطلاع رسانی کند.

سازمان در حیطه این فعالیت مبتنی بر قانون و به طور مستقیم از ابزاری برای اعمال مجازات متخلفین از قانون برخوردار نیست، اما مبتنی بر نظر خبرگان، مجازات سازمان در این حوزه بیشتر از طریق ابزارهای نرمی نظیر شفافیت و زیرسوال بردن اعتبار دستگاه‌ها از طریق اعلام نتایج در جشنواره شهیدرجایی اعمال می‌شود. با اینکه اعتبارزدایی به این شکل، از نوع ابزارهای نرم اعمال مجازات محسوب می‌شود ولی باتوجه به اهمیت اعتبار سیاسی برای دستگاه‌ها، جشنواره شهید رجایی توانسته است شأن نظارتی سازمان را تا حدودی تقویت کند. شاخص‌های سنجش و ارزیابی دستگاه‌ها در جشنواره شهید رجایی نیز با مشارکت فعال اجزاء مختلف سازمان و دستگاه‌ها تدوین می‌شود. به طور کلی چالش‌هایی که برای مقوله ساختار و تشکیلات احصا شد، به طور جزئی در مقوله پست‌های سازمانی نیز مصداق می‌یابد و بهتر است سازمان در راستای رفع این موانع و چالش‌ها و پرکردن شکاف‌ها و خلاها در زمینه ساختار و تشکیلات و پست‌های سازمانی گام‌های پیوسته و هدفمند بردارد.

جدول ۳۴- ماتریس تنظیم‌گری پست‌های سازمانی

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
مقرره‌گذاری	مشارکت در مقررات‌گذاری (پیشنهاد، تهیه، تایید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات): پیشنهاد آیین نامه عزل و نصب متصدیان پستهای معاونت مقامات اجرایی	تبصره ۲ ماده ۵۴ قانون مدیریت خدمات کشوری	نوسازی اداری	اجرا
	مشارکت در مقررات‌گذاری (پیشنهاد، تهیه، تایید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات): پیشنهاد شرایط تخصصی و عمومی پستهای مدیریت حرفه ای	ماده ۵۷ قانون مدیریت خدمات کشوری	نوسازی اداری	اجرا
	مشارکت در مقررات‌گذاری (پیشنهاد، تهیه، تایید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات): پیشنهاد لایحه وضع پست سازمانی (موضوع قانون خدمت نیمه وقت بانوان)	ماده واحده قانون راجع بع خدمت نیمه وقت بانوان	نوسازی اداری	اجرا
رصد و بازرسی	نظارت بر حسن تنظیم شرح وظایف و ایجاد هر گونه واحد و پست سازمانی در چارچوب قانون دستگاه های اجرایی	ماده ۳۴ قانون مدیریت خدمات کشوری	معاونت نوسازی	اجرا
	نظارت بر حسن اجرای تصمیمات شورای عالی اداری در زمینه پست	ماده ۱۱۴ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶	نوسازی اداری	اجرا
اطلاع رسانی و آگاه سازی	هماهنگی در اظهارنظر و پاسخگویی به استعلامات و ابهامات اداری و استخدامی دستگاه های اجرایی زمینه پست	بند ۴ ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری	شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	اجرا
اعمال مقررات (صدور مجوز و ..)	مشارکت در مقررات‌گذاری (پیشنهاد، تهیه، تایید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات): تصویب پستهای سازمانی (سازمان انتقال خون ایران)	ماده ۱۴ اساسنامه سازمان انتقال خون ایران	معاونت سرمایه انسانی	اجرا

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	مشارکت در مقررات گذاری (پیشنهاد، تهیه، تایید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات):تایید شرح وظایف پستهای سازمانی شرکتها و سازمانها	ماده ۱۲ اساسنامه شرکت سهامی گوشت کشور/ ماده ۲ لایحه قانونی راجع به تشکیل سازمان بسیج ملی ماده ۱۳ قانون وظایف و اختیارات وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات	معاونت سرمایه انسانی	عدم اجرا
	تایید پستهای سازمانی	بند (الف) ماده ۲۹ قانون مدیریت خدمات کشوری	نوسازی اداری	اجرا
	تایید تغییر و تجدید نظر در پستهای سازمانی (وزارت امور خارجه)	ماده ۲ [قانون] مقررات تشکیلاتی ، استخدامی ، مالی و انضباطی وزارت امور خارجه/تبصره ۱ ماده ۲ قانون مقررات استخدامی نهضت سوادآموزی جمهوری اسلامی ایران	نوسازی اداری	اجرا
	تایید افزایش و حذف پست سازمانی	ماده ۲۷ قانون اساسنامه شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران/ تبصره ۲ ماده ۴ قانون نحوه تعدیل نیروی انسانی دستگاههای دولتی/ ماده ۱۱۵ قانون استخدام کشوری/ تبصره ماده ۸ قانون تسهیلات استخدامی و اجتماعی جانبازان انقلاب اسلامی/ تبصره ۳ ماده ۹ قانون تسهیلات استخدامی و اجتماعی جانبازان انقلاب اسلامی	نوسازی اداری	اجرا
	فراهم کردن پست سازمانی برای مستخدمین آماده به خدمت	ماده ۱۱۶ قانون استخدام کشوری	نوسازی اداری	اجرا
حل اختلاف و دعاوی	-----	-----	-----	-----
اعمال مجازات	ابزار اعمال مجازات نرم جشنواره شهید رجایی	مصاحبه با خبرگان	نوسازی اداری	اجرا

۴-۴-۱-۳-۳-ماتریس تسهیلگری-یست سازمانی

باتوجه به قوانین و مقررات بررسی شده و مصاحبه‌های خبرگانی، نقش تسهیل‌گری برای سازمان در این مقوله یافت نشد.

۴-۴-۱-۳-۴- ماتریس ارائه خدمت-یست سازمانی

نقش ارائه خدمت، باتوجه به تعریفی که در فاز اول این طرح ارائه شد، خدماتی را دربرمی گیرد که سازمان در ازای ارائه آن ها به اشخاص حقیقی و حقوقی مبلغی دریافت نموده یا خدماتی که قابل ارائه توسط بخش خصوصی هستند اما به دلایل مختلفی سازمان این خدمات را واگذار ننموده و خود به ارائه آنها می پردازد. باتوجه به قوانین و مقررات بررسی شده و مصاحبه های خبرگانی، نقش ارائه خدمت برای سازمان در این مقوله یافت نشد.

۴-۴-۱-۴ - ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «مشاغل دستگاه‌های اجرایی»

در قانون مدیریت خدمات کشوری تعریف روشنی از «شغل» ارائه نشده است؛ لکن ماده ۷ قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵، شغل را «مجموع وظایف و مسئولیت‌های مرتبط و مستمر و مشخصی دانسته است که از طرف سازمان امور اداری و استخدامی کشور بعنوان کار واحد شناخته شده باشد.» با این تعریف، موارد مربوط به شغل همانند بررسی و تصویب تعاریف و شرح وظایف رشته‌های شغلی، شرایط احراز مشاغل، مشاغل عمومی و تخصصی و مواردی از این قبیل در این طرح تحت عنوان «مشاغل دستگاه‌های اجرایی» کدگذاری شده است. شایان ذکر است این مقوله در ساختار کنونی سازمان ذیل معاونت سرمایه انسانی قرارداد لکن باتوجه به نظر خبرگان مبنی بر همپوشانی و نزدیکی میان دو مفهوم پست و شغل، این دو عنوان ذیل یک مضمون فراگیر گنجانده شدند. در ادامه ماتریس (نقش-فعالیت) موجود مشاغل دستگاه‌های اجرایی در نقش‌های سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، تسهیل‌گری و ارائه خدمات ارائه گردیده است.

۴-۴-۱-۴-۱ - ماتریس سیاست‌گذاری - مشاغل دستگاه‌های اجرایی

در جدول ۳۵ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن در فعالیت مشاغل دستگاه‌های اجرایی، نقش سیاست‌گذاری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. مبتنی بر این جدول می‌توان دریافت که در این مقوله نیز همانند سه مقوله دیگر، سیاست‌گذاری و ایجاد نظم و رویه‌های واحد اداری و استخدامی در زمینه مشاغل به عهده‌ی شورای عالی اداری است و نظارت بر سیاست‌ها شورا در این زمینه نیز بر عهده سازمان اداری و استخدامی است. همانند سه مقوله دیگر لازم است در زمینه مشاغل نیز توجه جدی به زیرنقش‌های دیده‌بانی و آینده‌نگری و سازوکارهای ارزیابی سیاستی مبذول شود.

جدول ۳۵ - ماتریس سیاست‌گذاری - مشاغل دستگاه‌های اجرایی

زیرنقش سیاست‌گذاری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
دیده بانی و آینده نگری	-----	-----	-----	-----
تعیین اهداف و اولویت‌های کلان	سیاست‌گذاری و برنامه ریزی اصلاح نظام اداری: در زمینه مشاغل	نقشه راه اصلاح نظام اداری (مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰ مورخ ۱۳۹۳/۱/۲۰ شورای عالی اداری)	شورای عالی اداری	اجرا
	راهبری مأموریت دستگاه‌ها	مصاحبه با خبرگان	شورای عالی اداری	اجرا
	ایجاد رویه‌های واحد اداری و استخدامی در چارچوب قانون مدیریت خدمات کشوری در زمینه مشاغل	ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری: ۵- ایجاد رویه‌های واحد اداری و استخدامی در چارچوب مقررات این قانون.	شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	اجرا

زیرنقش سیاست‌گذاری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	ایجاد نظم اداری در کل دولت	مصاحبه با خبرگان	نوسازی اداری	اجرا
ارزیابی	نظارت بر حسن اجرای تصمیمات شورای عالی اداری در زمینه مشاغل	ماده ۱۱۴ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶	نوسازی اداری	اجرا

۴-۴-۱-۴-۲ - ماتریس تنظیم‌گری - مشاغل دستگاه‌های اجرایی

در جدول ۳۶ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن در فعالیت مشاغل دستگاه‌های اجرایی، نقش تنظیم‌گری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. مبتنی بر این جدول می‌توان دریافت که در نقش تنظیم‌گری، شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی، عمدتاً در این فعالیت مقررگذار است و بررسی و تصویب تعاریف و شرح وظایف رشته‌های شغلی و بررسی و تصویب شرایط احراز رشته‌های شغلی و نحوه تخصیص آنها به طبقات جداول حقوق را به موجب ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری را برعهده دارد و سازمان نقش اندکی در مقررگذاری ایفا می‌کند. در زیرنقش اعمال مقررات، سازمان مسئولیت تأیید طبقه‌بندی مشاغل را داراست که مبتنی بر صحبت‌های خبرگان، این امر در حال حاضر در سازمان اداری و استخدامی انجام نمی‌شود. همچنین سازمان در حیطه این فعالیت مبتنی بر قانون و به طور مستقیم از ابزاری برای اعمال مجازات متخلفین از قانون برخوردار نیست، اما مبتنی بر نظر خبرگان، مجازات سازمان در این حوزه بیشتر از طریق ابزارهای نرمی نظیر شفافیت و زیرسوال بردن اعتبار دستگاه‌ها از طریق اعلام نتایج در جشنواره شهیدرجایی اعمال می‌شود. با اینکه اعتبارزدایی به این شکل، از نوع ابزارهای نرم اعمال مجازات محسوب می‌شود ولی با توجه به اهمیت اعتبار سیاسی برای دستگاه‌ها، جشنواره شهید رجایی توانسته است شأن نظارتی سازمان را تا حدودی تقویت کند. شاخص‌های سنجش و ارزیابی دستگاه‌ها در جشنواره شهید رجایی نیز با مشارکت فعال اجزاء مختلف سازمان و دستگاه‌ها تدوین می‌شود. در این مقوله نیز مانند سه مقوله دیگر سازمان باید به عنوان یک نهاد تنظیم‌گر، شان نظارتی و اطلاع‌رسانی خود را تقویت کند.

جدول ۳۶ - ماتریس تنظیم‌گری - مشاغل دستگاه‌های اجرایی

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
مقررگذاری	مشارکت در مقررات‌گذاری (پیشنهاد، تهیه، تأیید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات): بررسی و تصویب تعاریف و شرح وظایف رشته‌های شغلی	ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری	شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	اجرا
	مشارکت در مقررات‌گذاری (پیشنهاد، تهیه، تأیید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات): بررسی و تصویب شرایط احراز رشته‌های شغلی و نحوه تخصیص آنها به طبقات جداول حقوق	ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری	شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	اجرا
	مشارکت در مقررات‌گذاری (پیشنهاد، تهیه، تأیید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات): تأیید طرح طبقه‌بندی مشاغل	ماده ۳۱ موضوع بند (۱۱) قانون اصلاح قانون شکار و صید/ تبصره اول ماده ۱۲ آیین	معاونت سرمایه انسانی	عدم اجرا

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
		نامه استخدامی بیمه مرکزی ایران/ ماده واحده لایحه قانونی نحوه انتقال مستخدمین وزارتخانه ها و مؤسسات دولتی مشمول قانون استخدام کشوری به مؤسسات مستثنی شده از قانون مزبور و بالعکس مصوب ۱۳۵۹/۰۲/۲۰		
	مشارکت در مقررات گذاری (پیشنهاد، تهیه، تایید، تنظیم پیش نویس، تدوین و تصویب مقررات): تهیه و تایید شرایط تصدی مشاغل عمومی که در بیش از یک دستگاه شاغل دارند و شرایط تصدی مشاغل اختصاصی	تبصره ۱ ماده ۷۰ قانون مدیریت خدمات کشوری	معاونت سرمایه انسانی	اجرا
رصد و بازرسی	نظارت بر حسن اجرای تصمیمات شورای عالی اداری در زمینه مشاغل	ماده ۱۱۴ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶ دبیرخانه شورا در سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور خواهد بود و سازمان مسؤول نظارت بر حسن اجرای تصمیمات مربوط می باشد.	نوسازی اداری	اجرا
اطلاع رسانی و آگاه سازی	هماهنگی در اظهارنظر و پاسخگویی به استعلامات و ابهامات اداری و استخدامی دستگاه های اجرایی در زمینه مشاغل	بند ۴ ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری	شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	اجرا
اعمال مقررات (صدور مجوز و ..)	تایید طبقه بندی مشاغل	تبصره ۲ ماده ۱۴۴ قانون استخدام کشوری/ ماده ۳۱ موضوع بند (۱۱) قانون اصلاح قانون شکار و صید/تبصره اول ماده ۱۲ آیین نامه استخدامی بیمه مرکزی ایران/ ماده واحده لایحه قانونی نحوه انتقال مستخدمین وزارتخانه ها و مؤسسات دولتی مشمول قانون استخدام کشوری به مؤسسات مستثنی شده از قانون مزبور و بالعکس مصوب ۱۳۵۹/۰۲/۲۰	سرمایه انسانی	عدم اجرا
	اختصاص مشاغل به گروههای جداول حقوق	ماده ۳۰ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	اجرا
حل اختلاف و دعاوی				
اعمال مجازات	ابزار اعمال مجازات نرم جشنواره شهید رجایی	مصاحبه	نوسازی اداری	اجرا

۴-۴-۱-۴-۴ - ماتریس تسهیلگری-مشاغل دستگاه‌های اجرایی

باتوجه به قوانین و مقررات بررسی شده و مصاحبه‌های خبرگانی، نقش تسهیل‌گری برای سازمان در این مقوله یافت نشد.

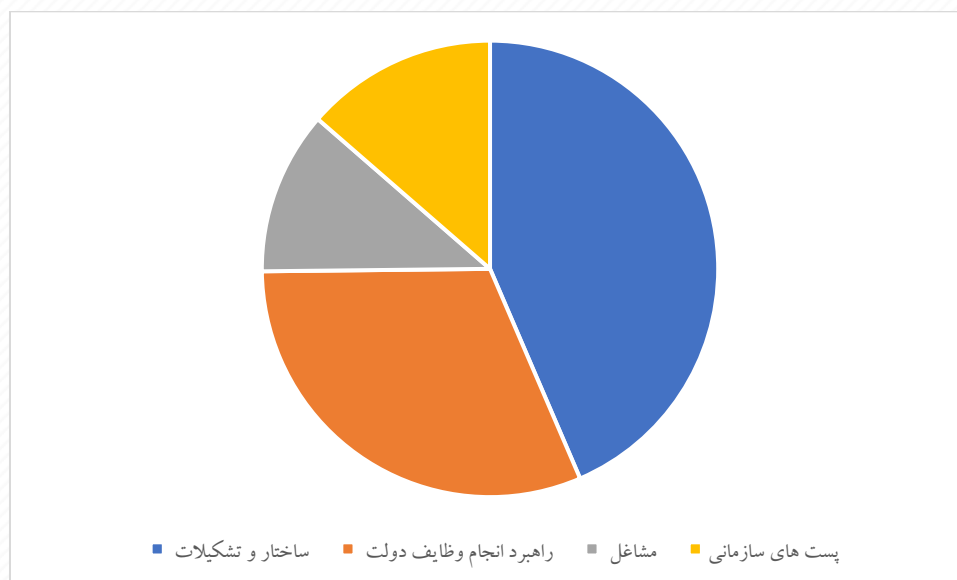
۴-۴-۱-۴-۴ - ماتریس ارائه خدمت-مشاغل دستگاه‌های اجرایی

نقش ارائه خدمت، باتوجه به تعریفی که در فاز اول این طرح ارائه شد، خدماتی است که سازمان در ازای ارائه آن‌ها به اشخاص حقیقی و حقوقی مبلغی دریافت می‌کند یا خدماتی که قابل ارائه توسط بخش خصوصی هستند. باتوجه به قوانین و مقررات بررسی شده و مصاحبه‌های خبرگانی، نقش ارائه خدمت برای سازمان در این مقوله یافت نشد.

۴-۴-۱-۵ - میزان تمرکز سازمان اداری و استخدامی در فعالیت‌ها و نقش‌های

سازماندهی اداری

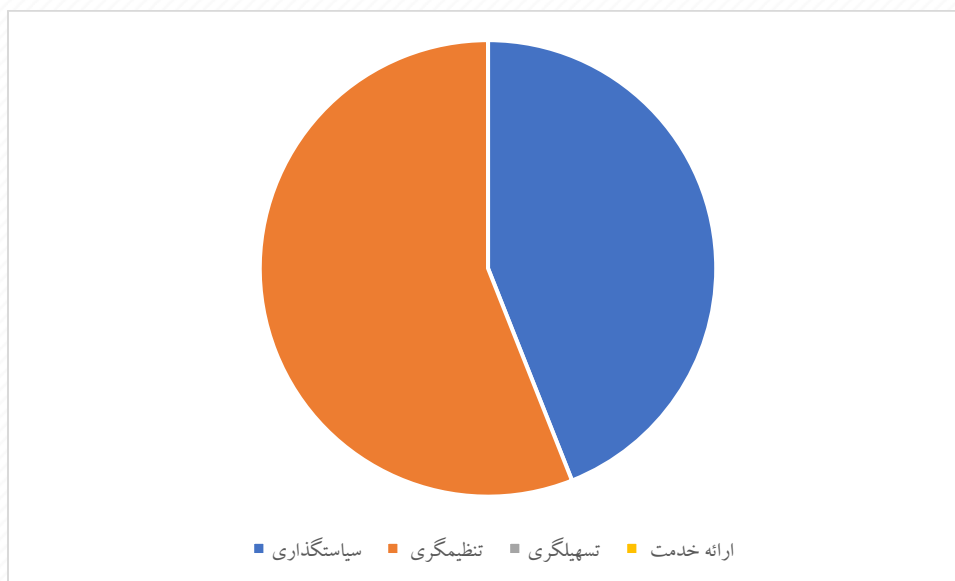
با مرور قوانین مصوب مرتبط با دسته فعالیت «سازماندهی اداری» و بررسی نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان، به طور کلی می‌توان گفت در این دسته فعالیت، مقوله «ساختار و تشکیلات» بیشترین احکام و فعالیت‌ها را به خود اختصاص داده است. شکل ۸، نشان‌دهنده تمرکز فعالیت‌های سازمان در هریک از فعالیت‌های اصلی ذیل دسته فعالیت سازماندهی اداری است.



شکل ۸. تمرکز فعالیت‌های در دسته فعالیت «سازماندهی اداری»

هم‌چنین از میان چهار نقش سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، تسهیل‌گری و ارائه خدمت، در دسته فعالیت سازماندهی اداری، سازمان و شوراهای وابسته در نقش تنظیم‌گری به صورت پررنگ‌تری ایفای نقش می‌نمایند.

شکل ۹، تمرکز سازمان و شوراهای وابسته را در نقش‌های مختلف نظام حکمرانی در دسته فعالیت سازماندهی اداری نشان می‌دهد.



شکل ۹. تمرکز نقشی در مقوله «سازماندهی اداری»

از میان سازمان اداری و استخدامی و شوراهای وابسته به آن نیز می‌توان گفت، عمده نقش تنظیم‌گری بر عهده سازمان اداری و استخدامی است و شورای عالی اداری تنها در موارد معدودی نقش تنظیم‌گری ایفا می‌کند؛ مانند تنظیم دستورالعمل در مورد ادغام واحدهای استانی و شهرستانی وابسته به هر یک از وزارتخانه‌ها در یک واحد سازمانی (مقرره‌گذاری)، رصد و اصلاح ساختار تشکیلات دستگاه‌های اجرایی (رصد و بازرسی)، رصد و تجدید نظر در ساختار داخلی دستگاه‌های اجرایی (رصد و بازرسی) و بررسی و موافقت با ایجاد هر نوع دستگاه اجرایی (اعمال مقررات) که همگی موضوع ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری هستند.

هم‌چنین شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی نیز در برخی موارد شأن تنظیم‌گری دارد مانند؛ بررسی و تصویب تعاریف و شرح وظایف رشته‌های شغلی (مقرره‌گذاری)، بررسی و تصویب شرایط احراز رشته‌های شغلی و نحوه تخصیص آنها به طبقات جداول حقوق (مقرره‌گذاری) موضوع ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری، هماهنگی در اظهارنظر و پاسخگویی به استعلامات و ابهامات اداری و استخدامی دستگاه‌های اجرایی در زمینه سازماندهی اداری (آگاه‌سازی و اطلاع‌رسانی)، موضوع بند (۴) ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری.

عمده نقش سیاستگذاری در دسته فعالیت سازماندهی اداری نیز با شورای عالی اداری و شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی است و سازمان اداری و استخدامی در موارد اندکی شأن سیاست‌گذاری دارد؛ مانند بررسی و پژوهش تمرکززدایی و ساماندهی شهر تهران (دیدهبانی و آینده‌نگری)، تبیین و ارزیابی سیاستی در خصوص

ساماندهی شهر تهران (نظارت و ارزیابی) موضوع بند (پ) ماده ۱ قانون «امکان سنجی انتقال مرکز سیاسی و اداری کشور و ساماندهی و تمرکززدایی از تهران» و نظارت بر حسن اجرای تصمیمات شورای عالی اداری در خصوص ساماندهی اداری (نظارت و ارزیابی) موضوع ماده ۱۱۴ قانون مدیریت خدمات کشوری.

۴-۴-۱-۶ – چالش‌های دسته فعالیت «ساماندهی اداری»

در خصوص مقوله «راهبرد انجام وظایف دولت» پس از مذاقه در نظرات خبرگان و متن قانون مدیریت خدمات کشوری، به نظر می‌رسد «برون‌سپاری‌ها و واگذاری‌ها در دولت ناقص است و دولت عامدانه در آن شکست خورده است.»^۱ هم‌چنین اعمال حاکمیتی موضوع ماده ۸ قانون مدیریت خدمات کشوری بیانگر بعضی از وظایفی است که مستلزم استفاده از اقتدار عمومی است و این امور اساسا پاسخگوی نیازهایی هستند که نهادهای دولتی برای آن ایجاد گردیده‌اند. هدایت روابط خارجی، دفاع، حفظ نظم، وصول مالیات وظایفی هستند که جزء ثابت‌ترین فعالیت‌های اداری محسوب می‌شوند، حتی در لیبرال‌ترین کشورها به دولت تعلق دارد و در این کشورها نیز هرگز پذیرفته نشده است که حفظ نظم و امنیت عمومی به بخش خصوصی واگذار شود، این امور، وظایف حاکمیتی هستند که دامنه آن تغییر کرده است مثلاً وظیفه حفظ نظم، امروزه حفظ نظم اقتصادی را نیز در بر می‌گیرد؛ البته این بدان معنا نیست که دولت برای انجام اعمال تصدی از حاکمیت و اقتدار عمومی خود استفاده نمی‌کند؛ برای مثال در امور تصدی‌های زیربنایی همانند ساخت یک کارخانه، نمی‌توان دولت را مسئول کاهش قیمت زمین‌های اطراف دانست چرا که دولت نماینده اقتدار عمومی و حاکمیت است.

بنابراین به نظر می‌رسد تفکیک امور به امور تصدی و حاکمیتی موجه نیست و قانون مدیریت خدمات کشوری درصدد بیان تقسیم کار ملی و تفکیک دو کارکرد regulation و operation است؛ یعنی امور چهارگانه مندرج در مواد ۸ الی ۱۱ قانون مدیریت خدمات کشوری همگی بر عهده‌ی دولت است و جزء کارکردهای دولت در جمهوری اسلامی ایران است اما اعمال حاکمیتی اعمالی هستند که باید منحصرأ توسط دولت انجام شوند برای مثال حفظ تمامیت ارضی کشور، برقراری عدالت، دفاع ملی و بهداشت عمومی از اموری هستند که دولت باید در آن نقش operator و مجری داشته باشد.

امور تصدی موضوع مواد ۹، ۱۰ و ۱۱ نیز از جمله اموری است که دولت معمولاً در آنها نقش تنظیم‌گر و یا تسهیل‌گر دارد یعنی این امور از طریق توسعه بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی انجام می‌شود و دولت نقش نظارتی، حمایتی و تنظیم‌گری در آن‌ها دارد.

علاوه براین، شایان تذکر است که دو ایراد به ماده ۸ قانون مدیریت خدمات کشوری وارد است:

^۱ مصاحبه با جناب خبرگان

اول؛ اینکه بند (ل) ماده ۸ قانون مدیریت خدمات کشوری بیان داشته است: «بخشی از امور مندرج در مواد (۹)، (۱۰) و (۱۱) این قانون نظیر موارد مذکور در اصول بیست و نهم (۲۹) و سی ام (۳۰) قانون اساسی که انجام آن توسط بخش خصوصی و تعاونی و نهادهای و مؤسسات عمومی غیردولتی با تأیید هیأت وزیران امکان‌پذیر نمی‌باشد»، جایگاه این بند بیانگر آن است که امور تصدی‌های موضوع مواد ۹، ۱۰ و ۱۱ تحت شرایطی امور حاکمیتی تلقی می‌شوند. این امر، تفکیک امور حاکمیتی از تصدی را متزلزل می‌کند و تعریف امور حاکمیتی را از مانعیت خارج می‌کند.

دوم؛ اینکه صدر ماده ۸ تعریفی از امر حاکمیتی ارائه می‌دهد که معادل تعریف کالای عمومی است در حالی که مصادیق احصا شده ذیل ماده ۸ شامل انواع موارد شکست بازار است که مداخله دولت را توجیه می‌کند.

با توجه به این مقدمات به نظر می‌رسد موارد مندرج در ماده ۸ قانون مدیریت خدمات کشوری از مواردی است که دولت در آنها مداخله مستقیم دارد و نقش اپراتور را ایفا می‌کند و موارد مندرج در مواد ۹ الی ۱۱ از مواردی است که دولت در آنها نقش تنظیم‌گری، تسهیلگری و نظارت ایفا می‌کند و در یک نگاه کلی این مواد به طور کلی در بردارنده کارکردهای دولت و تقسیم کار ملی است و «تقسیم امور به امور حاکمیتی و تصدی، تقسیم دقیقی نیست و بهتر است به جای آن، از عبارت وظایف اختصاصی و غیراختصاصی دولت استفاده کنیم»^۱

در خصوص مقوله «ساختار و تشکیلات» به طور کلی باید گفت ایجاد نظم اداری در کل دولت یکی از وظایف سازمان اداری و استخدامی است؛ اما گاه این نظم به دلایلی مخدوش شده و در نظام اداری و استخدامی کشور به بی‌نظمی دامن می‌زند. خبرگان اداری و استخدامی به دلایلی چند از این موانع و چالش‌ها اشاره کردند که در ادامه به طور مختصر در جدول ۳۷ آورده شده است.

در خصوص مقوله «پست‌های سازمانی» نیز به طور کلی می‌توان گفت علاوه بر ضعف سازمان در ایفای نقش دیده‌بانی و آینده‌نگری، تسهیل‌گری، رصد و بازرسی و اعمال مجازات، توجه ناکافی به مأموریت خاص دستگاه‌ها در تنظیم ساختار و تقلیل سازماندهی به حسابداری پست، تنوع کم در پست‌ها و عام بودن عناوین آن به دلیل وابستگی پست‌های سازمانی به مشاغل و جدایی ساختاری میان موضوع مشاغل و پست‌های سازمانی وجود دارد.

نهایتاً مبتنی بر نظر خبرگان به نظر می‌رسد می‌بایست میان مسائل کلان تحول نظام اداری، نظام‌سازی و تعیین نقش بازیگران در صحنه اداری و استخدامی کشور و امور جزئی هم‌چون شمارش پست و تشکیلات

^۱ مصاحبه با خبرگان

تفصیلی و نمودار سازمانی تفکیک قائل شد. چرا که عدم تفکیک میان این دو نوع کارکرد، توجه سازمان را از امور کلان و تحولی به مسائل جزئی معطوف کرده و باعث تقلیل سطح فعالیت سازمان می‌شود. بنابراین با توجه به نظر خبرگان بهتر است سازماندهی کلان مانند تحول اداری، تمرکززدایی و تراکم‌زدایی و نظام‌سازی در سطح شورای عالی اداری و دفتر راهبری تحول اداری پرداخته شود و اموری مانند پست‌های سازمانی و مشاغل دستگاه‌های اجرایی در یک ساختار در معاونت نوسازی اداری گنجانده شوند.

در خصوص مقوله «مشاغل دستگاه‌های اجرایی» واضح است که راهبری ساختار و تشکیلات به تنهایی برای تحقق مأموریت‌های دولت کفایت نمی‌کند و بایستی نیروی انسانی شایسته با جایابی مناسب درون ساختار دولت، به تحقق این مأموریت‌ها کمک نمایند، بنابراین تعریف و دسته‌بندی مشاغل مورد نیاز دستگاه‌های اجرایی و شایستگی‌های مورد نیاز برای تصدی آن مشاغل، هم‌چنین احراز دقیق این شایستگی‌ها در افراد اهمیت ویژه‌ای دارد چرا که امور مربوط به مشاغل مقدمه‌ی ارتباط نیروی انسانی با ساختار دولت است و اگر به خوبی سازماندهی و اجرا نشود، کارآمدی نظام اداری را با مشکلات عدیده‌ای مواجه می‌سازد. در مصاحبه خبرگانی موانع، چالش‌ها و خلاهای مربوط به موضوع مشاغل، مورد بحث و بررسی قرار گرفت و چالش‌هایی توسط خبرگان مطرح گردید که توجه به این چالش‌ها در تعریف مشاغل و شایستگی‌ها حائز اهمیت است.

در جدول ۳۷، چالش‌های سازمان اداری و استخدامی در دسته فعالیت «سازماندهی اداری» مبتنی بر نظرات خبرگان و تحلیل ماتریس نقش-فعالیت موجود، به تفکیک فعالیت‌های اصلی این دسته فعالیت ارائه شده است.

جدول ۳۷. چالش‌های دسته فعالیت سازماندهی اداری

فعالیت	چالش	نقش مربوط	نوع چالش
چالش‌های مشترک	مغفول مانند نقش دیده بانی و آینده‌نگری در سیاستگذاری زمینه‌های راهبرد انجام وظایف، ساختار و تشکیلات، پست‌های سازمانی و مشاغل	سیاستگذاری	خلا نقشی
	فقدان سازوکار مشخص ارزیابی سیاستی در زمینه‌های راهبرد انجام وظایف، ساختار و تشکیلات، پست‌های سازمانی و مشاغل	سیاستگذاری	خلا نقشی
	فقدان سازوکار مشخص رصد و بازرسی مستمر تنظیم‌گرایانه در زمینه‌های راهبرد انجام وظایف، ساختار و تشکیلات، پست‌های سازمانی و مشاغل	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	ضعف در اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی تنظیم‌گرایانه در زمینه‌های راهبرد انجام وظایف، ساختار و تشکیلات، پست‌های سازمانی و مشاغل	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	عدم بهره‌مندی کافی از ابزار مجازات/ تنبیهی/ تشویقی در زمینه‌های راهبرد انجام وظایف، ساختار و تشکیلات، پست‌های سازمانی و مشاغل	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	فقدان سازوکار مشخص پاسخگویی به مردم و نهادهای حاکمیتی در زمینه‌های راهبرد انجام وظایف، ساختار و تشکیلات، پست‌های سازمانی و مشاغل	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	ضعف در ایفای نقش تسهیلگری در زمینه‌های راهبرد انجام وظایف، ساختار و تشکیلات، پست‌های سازمانی و مشاغل	تسهیلگری	خلا نقشی
راهبرد انجام وظایف دولت	ضعف در ارتباط‌گیری و هم‌افزایی با بازوهای استانی	تسهیلگری	ضعف هماهنگی
	عدم توانمندسازی معاونت توسعه استانها و ضعف در استفاده کارآمد از ظرفیت‌های محلی	تسهیلگری	ضعف هماهنگی
	ضعف در هوشمندسازی رصدهای استانی	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی

فعالیت	چالش	نقش مربوط	نوع چالش
ساختار و تشکیلات	ضعف در برون سپاری و شناسایی خدمات قابل واگذاری	تنظیم‌گری	انحراف از قانون
	نقص در تعریف امور تصدی و حاکمیتی در قانون مدیریت خدمات کشوری	تنظیم‌گری	ضعف قوانین و مقررات
	تمرکز بیش از اندازه سازمان بر امور مربوط به ساختار و تشکیلات	سیاستگذاری	تراکم فعلیاتی
	کثرت احکام قانونی در مورد نقش سازمان در امر ساختار و تشکیلات و غیرمنفج بودن این احکام	تنظیم‌گری	ضعف قوانین و مقررات
	فقدان تعریف دقیق و پویا از ساختار با توجه به مقتضیات و رسالت هر دستگاه	تنظیم‌گری	ضعف قوانین و مقررات
	تمرکز سازمان بر سازماندهی واحد دستگاه‌ها، به جای سازماندهی بر اساس کارکرد و ماموریت دستگاه‌ها	تنظیم‌گری	ضعف راهبردی
	کم توجهی به چشم انداز بلندمدت اداری و استخدامی در امر ساختار و تشکیلات	سیاستگذاری	ضعف راهبردی
	زیرسوال رفتن مکرر صلاحیت سازمان در زمینه ساختار و تشکیلات دستگاه‌ها در دیوان عدالت اداری.	تنظیم‌گری	ضعف قوانین و مقررات
	شکلی بودن مواد مربوط به ساختار در قانون مدیریت خدمات کشوری و عدم توجه به اختصاصات دستگاه‌ها.	تنظیم‌گری	ضعف قوانین و مقررات
	توجه ناکافی به ماموریت خاص دستگاه‌ها در تنظیم ساختار و تقلیل امر «سازماندهی» به «حسابداری پست»	تنظیم‌گری	ضعف راهبردی
	عدم آگاهی تفصیلی سازمان به ماموریت‌ها و چالش‌های دستگاه‌ها.	تنظیم‌گری	ضعف شناختی
	فاصله گرفتن سازمان و شورای عالی اداری از شان حکمرانی کلان‌نگری خود در نظام اداری.	سیاستگذاری	ضعف راهبردی
	غلبه رویکرد سازماندهی وظیفه‌ای در قانون مدیریت خدمات کشوری و نادیده گرفتن سایر رویکردها.	تنظیم‌گری	ضعف قوانین و مقررات
	کم توجهی به آمایش سرزمین در سازماندهی	تنظیم‌گری	ضعف راهبردی
	شناخت اندک از ظرفیت سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها در زمینه ساختار و تشکیلات	تنظیم‌گری	ضعف شناختی
پست سازمانی	بهره‌مندی اندک از ظرفیت سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها در زمینه ساختار و تشکیلات	تنظیم‌گری	ضعف هماهنگی
	توجه ناکافی به ماموریت خاص دستگاه‌ها در تنظیم ساختار و تقلیل امر «سازماندهی» به «حسابداری پست»	تنظیم‌گری	ضعف راهبردی
	تنوع کم در پست‌ها و عام بودن عناوین آن به دلیل وابستگی پست‌های سازمانی به مشاغل	تنظیم‌گری	ضعف راهبردی
مشاغل دستگاه‌های اجرایی	جدایی ساختاری میان موضوع مشاغل و پست‌های سازمانی	تنظیم‌گری	ضعف ساختاری
	مقررات ناکافی درخصوص چگونگی طراحی مشاغل و تکالیف دستگاه‌ها در طراحی این مشاغل	تنظیم‌گری	خلاف قوانین و مقررات
	عدم بازنگری صحیح مشاغل و اصلاح ارزشیابی آن ^۱	تنظیم‌گری	ضعف راهبردی
	نبود قواعد مشترک برای تعریف و طراحی مشاغل که باعث بروز چندگانگی مشاغل در دستگاه‌ها شده است	تنظیم‌گری	ضعف هماهنگی
	زمان‌بر بودن تعریف مشاغل توسط سازمان اداری و استخدامی برای کل نظام اداری	تنظیم‌گری	تراکم فعلیاتی
	نبود ادبیات یکپارچه در شرح مشاغل و وظایف به دلیل فقدان قواعد، اصطلاحات و رویه‌های واحد	تنظیم‌گری	ضعف هماهنگی

فعالیت	چالش	نقش مربوط	نوع چالش
	استقرار کارویژه مربوط به «شایستگی‌های مشاغل» در امور جذب، به‌کارگیری و رشد به جای امور مشاغل	تنظیم‌گری	ضعف ساختاری
	تغییر مدیران حرفه‌ای پس از تغییر مدیران سیاسی	تنظیم‌گری	ضعف راهبردی
	جدایی ساختاری میان موضوع مشاغل و پست‌های سازمانی	تنظیم‌گری	ضعف ساختاری
	فقدان تعریف شاخص‌های کلیدی ارزشیابی مشاغل	تنظیم‌گری	خلا قوانین و مقررات
	نبود طبقه‌بندی شغلی و عدم طراحی مسیر ارتقای شغلی	تنظیم‌گری	ضعف راهبردی
	هماهنگی ناکافی میان امور مشاغل و سایر دفاتر و امور سازمان مانند امور مدیریت عملکرد در طراحی شغل	تنظیم‌گری	ضعف هماهنگی
	ضعف در اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی مشاغل و شرایط احراز آن	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	تنوع کم در پست‌ها و عام بودن عناوین آن به دلیل وابستگی پست‌های سازمانی به مشاغل	تنظیم‌گری	ضعف راهبردی

۴-۴-۲- ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «ارزیابی و مدیریت عملکرد» و چالش‌های

وضع موجود

مقصود از «ارزیابی و مدیریت عملکرد»، فرایندی استراتژیک و پویا است که با هدف بهبود و توسعه عملکرد کارکنان اجرا می‌شود و در نهایت کارایی سازمان را تا حد زیادی افزایش می‌دهد. طی فرایند مدیریت عملکرد، عملکرد کارکنان اندازه‌گیری می‌شود و بهبود می‌یابد. مدیران با پیاده‌سازی این سیستم، مهارت‌های کارکنان را توسعه می‌دهند و آنها را در تحقق اهداف تعیین شده یاری می‌کنند. منظور از ارزیابی عملکرد نیز فرایندی برای تعیین عملکرد موفق یا ناموفق کارکنان با شاخص‌ها و استانداردهای از پیش تعیین شده است.

بدین ترتیب مضمون فراگیر «ارزیابی و مدیریت عملکرد» دارای دو مضمون سازمان‌دهنده «مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها» و «مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان» است که درخصوص نحوه مقوله‌بندی این مضامین پیش‌تر در گزارش فاز اول توضیح داده شد. این دسته فعالیت به طور عمده در قلمرو صلاحیت شورای عالی اداری، سازمان ملی بهره‌وری و سازمان اداری و استخدامی است؛ با این تفاوت که مضمون «ارزیابی عملکرد کارکنان» در ساختار کنونی سازمان اداری و استخدامی در معاونت سرمایه انسانی و «ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها» در معاونت نوسازی اداری جای گرفته است. در ادامه ضمن اصلاح و تدقیق ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب این دسته فعالیت به تفکیک مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها و مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان، چالش‌های این دسته فعالیت ارائه شده است.

۴-۴-۲-۱- ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها»

فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری به «ارزیابی عملکرد» اختصاص یافته است. ماده ۸۱ این قانون، ذیل فصل یازدهم، به تکلیف دستگاه‌های اجرایی در استقرار نظام مدیریت عملکرد در سطح واحدهای خود اشاره دارد و دستگاه‌های اجرایی را مکلف کرده است براساس آئین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب

در جدول ۳۸ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن در فعالیت مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها، نقش سیاست‌گذاری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. مبتنی بر این جدول می‌توان دریافت که نقش سیاست‌گذاری در زمینه ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها عمدتاً بر عهده شورای عالی اداری است. این شورا برنامه‌های تحول اداری را درخصوص ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها طراحی کرده و با دریافت گزارش اجرای این برنامه‌ها از طریق سازمان اداری و استخدامی، استقرار نظام یکپارچه نظارت، سنجش و ارزیابی عملکرد را در نظام اداری کشور میسر می‌کند. همچنین سازمان اداری و استخدامی به موجب ماده ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری، نقش دیده‌بانی را ایفا می‌کند و باید هر ساله براساس شاخص‌های بین‌المللی و گزارش‌های دریافتی از دستگاه‌های ذی‌ربط، پس از انطباق با چشم انداز ابلاغی، جایگاه و میزان پیشرفت کشور را در مقایسه با سایر کشورهای جهان تعیین و گزارش لازم را به رئیس جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نماید و از نتایج آن در تدوین راهبردهای برنامه‌های توسعه استفاده کند. البته باتوجه به نظر خبرگان، ماده ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری ناظر به تکلیف سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی

بود که اکنون به دو سازمان اداری و استخدامی و برنامه و بودجه تفکیک شده است و به نظر می‌رسد ماده ۸۳ با توجه به ساختار کنونی، دو سازمان، در صلاحیت سازمان برنامه و بودجه باشد.

جدول ۳۸- ماتریس سیاست‌گذاری- ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها

زیرنقش سیاست‌گذاری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
دیده بانی و آینده‌نگری	تعیین جایگاه و میزان پیشرفت کشور در مقایسه با سایر کشورهای جهان	ماده ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری	نوسازی اداری	عدم اجرا
تعیین اهداف و اولویت های کلان	بهره گیری از گزارش عملکرد دستگاههای اجرائی جهت تدوین راهبردهای برنامه‌های توسعه	ماده ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری	نوسازی اداری	اجرا
طراحی نظام و تعیین نقش بازیگران	طراحی برنامه های تحول اداری	برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	شورای عالی اداری	
	تکلیف سازمان اداری استخدامی بر ابلاغ نحوه، فرآیند و چگونگی ارزیابی عملکرد و انتخاب دستگاه ها به منظور نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مطلوب	تبصره ۱ ماده ۱۲ نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگی سازمانی	شورای عالی اداری	اجرا
	تعیین نقش و وظایف دفاتر مدیریت عملکرد استانیها	ماده ۵ اصلاح مصوبه شماره ۲۰۶/۹۲/۶۳۳۰ مورخ ۱۳۹۲/۴/۵ شورا، موضوع نظامنامه مدیریت ارتباطات مردمی در بستر سامد:	شورای عالی اداری	اجرا
	تکلیف سازمان اداری استخدامی بر ابلاغ شاخص‌های ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در حوزه نظام‌نامه ارتباطات مردمی	ماده ۶ اصلاح مصوبه شماره ۲۰۶/۹۲/۶۳۳۰ مورخ ۱۳۹۲/۴/۵ شورا، موضوع نظامنامه مدیریت ارتباطات مردمی در بستر سامد	شورای عالی اداری	اجرا
ارزیابی	نظارت بر اجرای برنامه های تحول اداری	قانون مدیریت خدمات کشوری	شورای عالی اداری	
	استقرار نظام یکپارچه نظارت و سنجش تحقق اهداف دومین برنامه جامع اصلاح نظام اداری در راستای اجرای نقشه راه اصلاح نظام اداری	بخش دهم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	شورای عالی اداری	
	دریافت گزارش میزان پیشرفت و ارتقای فرهنگ سازمانی از سازمان اداری استخدامی کشور	بصره ۲ ماده ۱۲ نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی	شورای عالی اداری	اجرا

۲-۱-۲-۴-۶- ماتریس تنظیم‌گری-مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها

در جدول ۳۹ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن در فعالیت مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها، نقش تنظیم‌گری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. مبتنی بر این جدول می‌توان دریافت که در نقش تنظیم‌گری استقرار نظام مدیریت عملکرد در تمام شوون برعهده سازمان اداری و استخدامی است. از پیشنهاد و ابلاغ آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های ارزیابی عملکرد گرفته تا دریافت گزارش ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها و سنجش و تحلیل میزان موفقیت دولت در موضوعات

محوری نظام اداری و در چارچوب نقشه راه و برنامه های جامع اصلاح نظام اداری برعهده سازمان اداری و استخدامی است که از ابزارهای تنبیهی و تشویقی همچون برگزاری جشنواره شهید رجایی استفاده کرده و گزارشی از عملکرد دستگاه‌های اجرایی و ارزشیابی آنها به رئیس جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه می‌کند.

با توجه به نظر خبرگان، می‌توان گفت چالشی که در این زمینه وجود دارد این است که در حال حاضر آسیب‌شناسی و پایش ساختار و عملکرد دستگاه‌ها به صورت مستمر وجود نداشته و لازم است عملکرد دستگاه‌ها به صورت مستمر پایش شده، ایرادات و نواقص آن رفع گردد. یکی از مشکلات ارزیابی عملکرد مالی در دستگاه‌ها نیز مربوط به ذیحسابان است؛ ذی‌حساب و مدیرکل امور مالی در دستگاه‌ها یکی هستند درحالی‌که مدیرکل امور مالی باید وابسته به دستگاه باشد و ذی‌حساب مامور وزارت اقتصاد در دستگاه‌ها است ولی در حال حاضر، ذی‌حساب مجری و ناظر محسوب شده و در محل تعارض منافع قرار دارد.

یکی دیگر از مشکلات ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها از منظر خبرگان، دفاتر مدیریت عملکرد و بازرسی دستگاه-هاست که وظیفه ارزیابی عملکرد، بازرسی و پاسخگویی به شکایات را بر عهده دارند. باتوجه به تبصره بند (ح) ماده ۱ آیین نامه اجرایی مواد (۸۱) و (۸۲) قانون مدیریت خدمات کشوری «دفاتر مدیریت عملکرد دستگاه (ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات) که زیر نظر بالاترین مقام دستگاه فعالیت می‌نمایند، مسئولیت استقرار و اجرای نظام مدیریت عملکرد را به عهده دارند.» ولی به دلیل رابطه استخدامی آنها با دستگاه‌ها در موقعیت تعارض منافع قرار داشته و به اندازه کافی کارآمد نیستند. همچنین ارزیابی عملکرد سازمان اداری و استخدامی نیز توسط خود سازمان می‌بایست صورت گیرد که این امر نیز شائبه تعارض منافع ایجاد می‌نماید و می‌بایست مدیریت شود.

از چالش‌های دیگر ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها، تعداد زیاد دستگاه‌های ملی و تابعه مرکزی یا در سطوح محلی است که نیازمند صرف وقت و انرژی بسیار زیادی است. بنابراین پیشنهاد می‌شود با توجه به آیین‌نامه ماده ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری، نظام جمع‌آوری و تحلیل داده‌های عملکرد در سطوح ستاد، استان، سازمان‌ها و مؤسسات وابسته با زمان‌بندی مشخص به صورت یکپارچه و منسجم مستقر شود و فرآیند اجرایی نظام مدیریت عملکرد دستگاه در راستای سامانه جامع نظام مدیریت عملکرد مستقر در سازمان اداری و استخدامی مکانیزه گردد به نحوی که امکان ارتباط و نظارت همزمان معاونت با دستگاه و همچنین ستاد دستگاه با واحدهای استانی و مؤسسات وابسته فراهم شود. همچنین باتوجه به نظر کارشناسان پیشنهاد می‌شود، «دستگاه‌ها اولویت‌بندی شود و در ارزیابی عملکرد از ظرفیت خبرگان و مردم به نحو حداکثری استفاده شود.»

مبثنی بر قوانین و باتوجه به نظر خبرگان، سازمان در زمینه مدیریت و ارزیابی عملکرد، ابزار اعمال مجازات ندارد و مجازات سازمان بیشتر از نوع مجازات‌های نرم و از طریق شفافیت و زیرسوال بردن اعتبار دستگاه‌ها از طریق اعلام نتایج ارزیابی در جشنواره شهید رجایی اعمال می‌شود. علی‌رغم اثربخشی این جشنواره، به منظور اعمال نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد، به پیشنهاد خبرگان، ابزارهای بودجه‌ای نیز برای ارزیابی عملکرد لازم است و زمانی ارزیابی عملکرد به نقطه اثر خود می‌رسد که نتایج و خروجی‌های ارزیابی، دلالت‌های عملکردی بیاید و بر ساختار، نیروی انسانی و بودجه دستگاه‌ها اثر بگذارد که به نظر می‌رسد سازمان اداری و استخدامی هنوز با این جایگاه فاصله دارد.

جدول ۳۹- ماتریس تنظیم‌گری- ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
مقرره‌گذاری	پیشنهاد آیین‌نامه استقرار نظام مدیریت عملکرد	ماده ۸۱ قانون مدیریت خدمات کشوری	نوسازی اداری	اجرا
	ابلاغ دستورالعمل فرایند ارزیابی عملکرد به منظور نهادینه سازی آثار عوامل محتوایی فرهنگ سازمانی مطلوب	ماده ۴ نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگی سازمانی	نوسازی اداری	اجرا
رصد و بازرسی	دریافت گزارش ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها	ماده ۸۱ قانون مدیریت خدمات کشوری	نوسازی اداری	اجرا
	استقرار مدیریت عملکرد، ارزیابی و رتبه بندی دستگاه های اجرایی	بخش دهم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع: برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	نوسازی اداری	
	نظارت و پیگیری استقرار نظام مدیریت عملکرد	ماده ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری	نوسازی اداری	اجرا
	دریافت کلیه اطلاعات و اسناد و اوراق و مدارک مربوطه از وزارتخانه ها و مؤسسات و شرکتهای دولتی و مؤسسات	ماده ۱۱۳ قانون استخدام کشوری	نوسازی اداری	اجرا
	دریافت گزارش عملکرد شش ماهه دستگاهها و رتبه بندی آنها موضوع قانون برنامه چهارم	ماده ۱۵۳ قانون برنامه چهارم	نوسازی اداری	اجرا
	تایید شاخص های ارزیابی عملکرد پیشنهادی از سوی دستگاه ها	تبصره ماده ۳۶ قانون مدیریت خدمات کشوری	نوسازی اداری	اجرا
اعمال مقررات (صدور مجوز و ..)	اندازه‌گیری سالیانه شاخص‌های میزان بهره‌وری و کارآمدی فعالیت ها، صحت امور و رضایت مردم از خدمات دولتی	تبصره ماده ۳۶ قانون مدیریت خدمات کشوری	نوسازی اداری	اجرا
	ارزیابی عملکرد توسط دستگاه ها	مصاحبه با خبرگان	نوسازی اداری	اجرا
	ارزیابی عملکرد با همکاری سازمان برنامه	مصاحبه با خبرگان	نوسازی اداری	اجرا
	ارزیابی عملکرد با استفاده از ظرفیت های مشاوره ای	مصاحبه با خبرگان	نوسازی اداری	اجرا
	افزایش سطح کیفی خدمات درجهت توسعه فرهنگ مدیریت و ارزیابی عملکرد	ماده ۱۴۲ قانون برنامه چهارم	نوسازی اداری	اجرا
	استخراج ناکارآمدی و ضعف دستگاه ها، شناسایی تعاملی مشکلات و کمک به رفع مشکلات در دستگاه‌ها	بند (و) ماده ۱ آیین‌نامه اجرایی مواد (۸۱) و (۸۲) قانون مدیریت خدمات کشوری	نوسازی اداری	اجرا

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	استخراج ناکارآمدی و ضعف دستگاه‌ها	بند (و) ماده ۱ آیین‌نامه اجرایی مواد (۸۱) و (۸۲) قانون مدیریت خدمات کشوری	نوسازی اداری	اجرا
	بررسی وضعیت دستگاه‌ها از نزدیک و بصورت میدانی	بند (و) ماده ۱ آیین‌نامه اجرایی مواد (۸۱) و (۸۲) قانون مدیریت خدمات کشوری	نوسازی اداری	اجرا
حل اختلاف و دعاوی	-----	-----	-----	-----
اعمال مجازات	استفاده از ابزارهای تنبیهی و تشویقی	بخش دهم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)	نوسازی اداری	اجرا
پاسخگویی	اعلام نتیجه رتبه‌بندی میزان موفقیت دستگاه‌ها	ماده ۱۵۳ قانون برنامه چهارم	نوسازی اداری	اجرا
	ارائه گزارشی از عملکرد دستگاه‌های اجرایی جهت رعایت الزامات اداری و استخدامی در ارائه پیشنهاد بودجه جاری سالیانه خود	تبصره ۴ قانون برنامه دوم	نوسازی اداری	اجرا
	ارائه گزارشی از عملکرد دستگاه‌های اجرایی و ارزشیابی آنها به رئیس جمهور و مجلس شورای اسلامی	ماده ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری	نوسازی اداری	اجرا
	پاسخگویی به مردم	مصاحبه با خبرگان	نوسازی اداری	اجرا
	پاسخگویی به حاکمیت	مصاحبه با خبرگان	نوسازی اداری	اجرا

۳-۱-۲-۴ - ماتریس تسهیل‌گری - مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها

با توجه به آنچه در مصاحبه با خبرگان مطرح گردید، می‌توان گفت سازمان اداری و استخدامی برای استقرار نظام مدیریت عملکرد، گاه از ابزارهای تسهیل‌گری بهره می‌برد و با بررسی وضعیت دستگاه‌ها از نزدیک و شناسایی تعاملی ناکارآمدی‌ها و نقاط ضعف، دستگاه‌ها را در جهت رفع ناکارآمدی‌ها و نقاط ضعفشان توانمند و آگاه ساخته و بستری را برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه‌ها فراهم می‌کند.

از جمله چالش‌هایی که به گفته خبرگان در زمینه ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها وجود دارد، تعدد نهادهای ناظر و پراکندگی شاخص‌هاست که به سردرگمی دستگاه‌ها، تاخیر در فرایند ارزیابی، تاخیر در گزارش‌دهی و گزارش‌سازی منجر می‌شود. به منظور رفع این مشکل بهتر است نهادهای ناظر با تسهیل‌گری سازمان اداری و استخدامی، در جلساتی مشترکی به احصاء شاخص‌های عمومی و اختصاصی پرداخته و آن‌ها را با یکدیگر تجمیع و ادغام کنند.

جدول ۴۰- ماتریس تسهیل‌گری- ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها

عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	عنوان فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
استخراج ناکارآمدی و ضعف دستگاه‌ها، شناسایی تعاملی مشکلات و کمک به رفع مشکلات در دستگاه‌ها	بند (و) ماده ۱ آیین‌نامه اجرایی مواد (۸۱) و (۸۲) قانون مدیریت خدمات کشوری	معاونت نوسازی اداری	عملکرد دستگاه‌ها	اجرا
استخراج ناکارآمدی و ضعف دستگاه‌ها	بند (و) ماده ۱ آیین‌نامه اجرایی مواد (۸۱) و (۸۲) قانون مدیریت خدمات کشوری	معاونت نوسازی اداری	عملکرد دستگاه‌ها	اجرا
بررسی وضعیت دستگاه‌ها از نزدیک و بصورت میدانی	بند (و) ماده ۱ آیین‌نامه اجرایی مواد (۸۱) و (۸۲) قانون مدیریت خدمات کشوری	معاونت نوسازی اداری	عملکرد دستگاه‌ها	اجرا

۴-۴-۲-۱-۴ - ماتریس ارائه خدمت-مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها

نقش ارائه خدمت، باتوجه به تعریفی که در فاز اول این طرح ارائه شد، خدماتی است که سازمان در ازای ارائه آن‌ها به اشخاص حقیقی و حقوقی مبلغی دریافت می‌کند یا خدماتی که قابل ارائه توسط بخش خصوصی هستند. باتوجه به قوانین و مقررات بررسی شده و مصاحبه‌های خبرگانی، نقش ارائه خدمت برای سازمان در این مقوله یافت نشد.

۴-۴-۲-۲ - ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان»

همان‌طور که در بخش قبل اشاره گردید، منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی برای تعیین عملکرد موفق یا ناموفق کارکنان با شاخص‌ها و استانداردهای از پیش تعیین شده است. فصل یازدهم قانون مدیریت به ارزیابی عملکرد اختصاص یافته‌است و ماده ۸۲ این قانون به تکلیف دستگاه‌های اجرایی در استقرار نظام مدیریت عملکرد در سطح واحدهای خود اشاره داشته و نظام مدیریت عملکرد را مشتمل بر ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان دانسته است. همچنین ماده ۸۲ و ۸۳ این قانون تکلیف سازمان در استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه‌ها را مقرر نموده است. همچنین بند (ب) ماده ۱ آیین‌نامه اجرایی مواد (۸۱) و (۸۲) قانون مدیریت خدمات کشوری، نظام ارزیابی عملکرد را در سه سطح سازمان، مدیران و کارکنان دانسته است. در این گزارش باتوجه به نظر خبرگان، ارزیابی عملکرد مدیران مقوله مستقلی در نظر گرفته نشده و ذیل ارزیابی عملکرد کارکنان کدگذاری شده است. در ادامه ماتریس (نقش-فعالیت) موجود مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان در نقش‌های سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، تسهیل‌گری و ارائه خدمات ارائه گردیده است.

۴-۴-۲-۲-۱ - ماتریس سیاست‌گذاری-مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان

در جدول ۴۱ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن در فعالیت مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان، نقش سیاست‌گذاری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است.

مبتنی بر این جدول می‌توان دریافت که ایفای نقش سیاست‌گذاری در زمینه ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها و کارکنان عمدتاً بر عهده شورای عالی اداری است. این شورا برنامه‌های تحول اداری را درخصوص ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها و کارکنان طراحی کرده و با دریافت گزارش اجرای این برنامه‌ها از طریق سازمان اداری و استخدامی، استقرار نظام یکپارچه نظارت، سنجش و ارزیابی عملکرد را در نظام اداری کشور میسر می‌کند. همچنین سازمان اداری و استخدامی به موجب ماده ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری، نقش دیده‌بانی را ایفا می‌کند و باید هر ساله براساس شاخص‌های بین‌المللی و گزارش‌های دریافتی از دستگاه‌های ذی‌ربط، پس از انطباق با چشم انداز ابلاغی، جایگاه و میزان پیشرفت کشور را در مقایسه با سایر کشورهای جهان تعیین و گزارش لازم را به رئیس جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نماید و از نتایج آن در تدوین راهبردهای برنامه های توسعه استفاده کند.

البته باتوجه به نظر خبرگان، ماده ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری ناظر به تکلیف سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی بوده که اکنون به دو سازمان اداری و استخدامی و برنامه و بودجه تفکیک شده‌است و به نظر می‌رسد ماده ۸۳ باتوجه به ساختار کنونی دو سازمان، در صلاحیت سازمان برنامه و بودجه باشد.

جدول ۴۱- ماتریس سیاست‌گذاری- ارزیابی عملکرد کارکنان

زیرنقش سیاست‌گذاری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
دیده بانی و آینده‌نگری	تعیین جایگاه و میزان پیشرفت کشور در مقایسه با سایر کشورهای جهان	ماده ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	عدم اجرا
تعیین اهداف و اولویت های کلان	-----	-----	-----	-----
طراحی نظام و تعیین نقش بازیگران	طراحی برنامه های تحول اداری	برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	شورای عالی اداری	
	تکلیف سازمان اداری استخدامی بر ابلاغ نحوه، فرآیند و چگونگی ارزیابی عملکرد و انتخاب دستگاه ها به منظور نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مطلوب	تبصره ۱ ماده ۱۲ نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگی سازمانی	شورای عالی اداری	اجرا
	تعیین نقش و وظایف دفاتر مدیریت عملکرد استانیها	ماده ۵ اصلاح مصوبه شماره ۲۰۶/۹۲/۶۳۳۰ مورخ ۱۳۹۲/۴/۵ شورا، موضوع نظامنامه مدیریت ارتباطات مردمی در بستر سامد:	شورای عالی اداری	اجرا
ارزیابی	نظارت بر اجرای برنامه های تحول اداری	قانون مدیریت خدمات کشوری	شورای عالی اداری	

زیرنقش سیاست‌گذاری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	استقرار نظام یکپارچه نظارت و سنجش تحقق اهداف دومین برنامه جامع اصلاح نظام اداری در راستای اجرای نقشه راه اصلاح نظام اداری	بخش دهم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	شورای عالی اداری	

۲-۲-۴-۶- ماتریس تنظیم‌گری-مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان

در جدول ۴۲ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن در فعالیت مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان، نقش تنظیم‌گری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. مبتنی بر این جدول می‌توان دریافت که در نقش تنظیم‌گری استقرار نظام مدیریت عملکرد در تمام شوون خود برعهده سازمان اداری و استخدامی است. از پیشنهاد و ابلاغ آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های ارزیابی عملکرد گرفته تا دریافت گزارش ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها و سنجش و تحلیل میزان موفقیت دولت در موضوعات محوری نظام اداری و در چارچوب نقشه راه و برنامه‌های جامع اصلاح نظام اداری برعهده سازمان اداری و استخدامی است که از ابزارهای تنبیهی و تشوقی هم‌چون برگزاری جشنواره شهید رجایی استفاده کرده و گزارشی از عملکرد دستگاه‌های اجرایی و ارزشیابی آنها به رئیس جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه می‌کند.

اما با توجه به نظر خبرگان می‌توان گفت ارزیابی عملکرد کارکنان دولت برخلاف ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها، آنگونه که باید توسط سازمان انجام نمی‌شود و با توجه به اهمیت کارکنان در پیشبرد اهداف دولت لازم است نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بیش از پیش مورد توجه قرارگیرد و نتایج ارزیابی عملکرد به جبران خدمت کارکنان پیوند بخورد. دستگاه‌ها نیز باید «ساز و کار استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد را به نحوی فراهم نمایند که ضمن رفع نقاط ضعف، موانع و مشکلات وضعیت موجود، زمینه ارتقای بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمان، مدیران و کارکنان فراهم شود.»

یکی دیگر از چالش‌های موجود در زمینه ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان اداری و استخدامی این است که خبرگان نظرات متفاوتی درخصوص متولی این امر در سازمان دارند؛ عده‌ای معتقدند ارزیابی عملکرد کارکنان در قلمرو صلاحیت معاونت سرمایه انسانی است، درحالی‌که عده دیگر معتقدند این امر همانند ارزیابی مدیران و استانداران باید در صلاحیت معاونت نوسازی اداری باشد. در هرصورت روشن است ارزیابی عملکرد کارکنان برعهده سازمان اداری و استخدامی است و ارزیابی دستگاه‌ها و کارکنان تا حدود زیادی با یکدیگر مرتبط است و بایستی در استقرار نظام مدیریت عملکرد به نحو توأمان مورد توجه قرار گیرد.

جدول ۴۲- ماتریس تنظیم‌گری- مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
مهره گذاری	پیشنهاد آیین‌نامه استقرار نظام مدیریت عملکرد	ماده ۸۱ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	عدم اجرا
	پیشنهاد آیین‌نامه بازخرید به دلیل کسب نتایج ضعیف از ارزیابی	ماده ۴۸ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	اجرا
	ابلاغ دستورالعمل فرایند ارزیابی عملکرد به منظور نهادینه سازی آثار عوامل محتوایی فرهنگ سازمانی مطلوب	ماده ۴ نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگی سازمانی	سرمایه انسانی	اجرا
رصد و بازرسی	دریافت گزارش ارزیابی عملکرد کارکنان	ماده ۸۱ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	مصاحبه
	نظارت و پیگیری استقرار نظام مدیریت عملکرد	ماده ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	مصاحبه
	دریافت کلیه اطلاعات و اسناد و اوراق و مدارک مربوطه از وزارتخانه ها و مؤسسات و شرکتهای دولتی و مؤسسات	ماده ۱۱۳ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	مصاحبه
	سنجش و تحلیل میزان موفقیت دولت در موضوعات محوری نظام اداری و در چارچوب نقشه راه و برنامه های جامع اصلاح نظام اداری: دستگاه‌ها	بخش دهم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	سرمایه انسانی	
	سنجش و تحلیل میزان موفقیت دولت در موضوعات محوری نظام اداری و در چارچوب نقشه راه و برنامه های جامع اصلاح نظام اداری: کارکنان	بخش دهم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	سرمایه انسانی	
	ارزیابی عملکرد مدیران	سند تحول دولت	نوسازی اداری	اجرا
	ارزیابی عملکرد استانداران	مصوبه شورای عالی اداری	نوسازی اداری	اجرا
	ارزیابی عملکرد مدیران کل استانها	توسط دفتر رییس جمهور سپرده شده است	نوسازی اداری	اجرا
	افزایش سطح کیفی خدمات درجهت توسعه فرهنگ مدیریت و ارزیابی عملکرد	ماده ۱۴۲ قانون برنامه چهارم	سرمایه انسانی	اجرا
	-----	-----	-----	-----
	-----	-----	-----	-----
حل اختلاف و دعاوی				
اعمال مجازات	استفاده از ابزارهای تنبیهی و تشویقی	بخش دهم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	نوسازی اداری	اجرا
پاسخگویی	ارائه گزارشی از عملکرد دستگاه‌های اجرایی جهت رعایت الزامات اداری و استخدامی در ارائه پیشنهاد بودجه جاری سالیانه خود	تبصره ۴ قانون برنامه دوم	سرمایه انسانی	اجرا
	ارائه گزارشی از عملکرد دستگاه‌های اجرایی و ارزشیابی آنها به رئیس جمهور و مجلس شورای اسلامی	ماده ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	اجرا
	پاسخگویی به مردم	مصاحبه با خبرگان	نوسازی اداری	اجرا

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	پاسخگویی به حاکمیت	مصاحبه با خبرگان	نوسازی اداری	اجرا

۴-۴-۲-۲-۳- ماتریس تسهیل‌گری-مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان

باتوجه به قوانین و مقررات بررسی شده و مصاحبه‌های خبرگانی، نقش تسهیل‌گری برای سازمان در این مقوله یافت نشد.

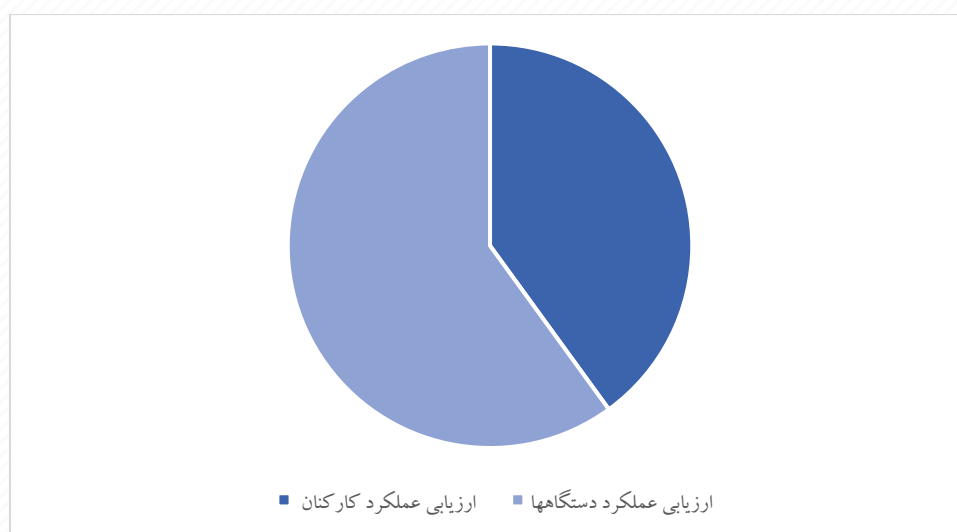
۴-۴-۲-۲-۴- ماتریس ارائه خدمت-مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان

نقش ارائه خدمت، باتوجه به تعریفی که در فاز اول این طرح ارائه شد، خدماتی است که سازمان در ازای ارائه آن‌ها به اشخاص حقیقی و حقوقی مبلغی دریافت می‌کند یا خدماتی که قابل ارائه توسط بخش خصوصی هستند. باتوجه به قوانین و مقررات بررسی شده و مصاحبه‌های خبرگانی، نقش ارائه خدمت برای سازمان در این مقوله یافت نشد.

۴-۴-۲-۳- میزان تمرکز سازمان اداری و استخدامی در فعالیت‌ها و نقش‌های مدیریت و

ارزیابی عملکرد

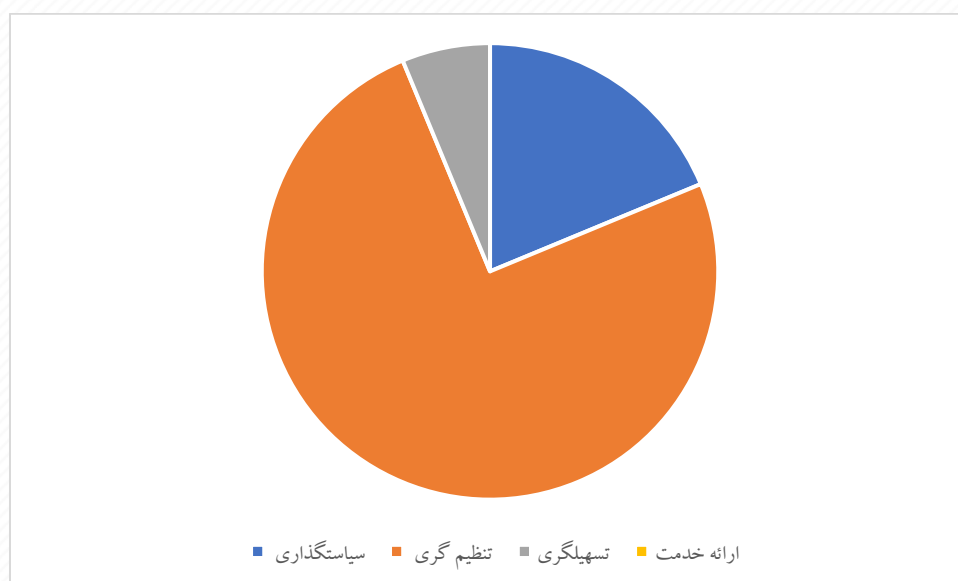
با مرور قوانین مصوب مرتبط با دسته فعالیت «مدیریت و ارزیابی عملکرد» و نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان، به طور کلی می‌توان گفت در این دسته فعالیت، مقوله «ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها» بیشترین احکام و فعالیت‌ها را به خود اختصاص داده است. شکل ۱۰، نشان‌دهنده تمرکز فعالیتی سازمان در هریک از فعالیت‌های این دسته فعالیت است.



شکل ۱۰- تمرکز فعالیتی در دسته فعالیت «مدیریت و ارزیابی عملکرد»

هم‌چنین از میان چهار نقش سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، تسهیل‌گری و ارائه خدمت، در دسته فعالیت مدیریت و ارزیابی عملکرد، سازمان و شوراهای وابسته در نقش تنظیم‌گری به صورت پررنگ‌تری ایفای نقش می‌نمایند.

شکل ۱۱، تمرکز سازمان و شوراهای وابسته را در نقش‌های مختلف نظام حکمرانی در دسته فعالیت مدیریت و ارزیابی عملکرد نشان می‌دهد.



شکل ۱۱- تمرکز نقشی در دسته فعالیت «مدیریت و ارزیابی عملکرد»

۴-۴-۲-۴ - چالش‌های دسته فعالیت مدیریت و ارزیابی عملکرد

به طور کلی می‌توان گفت باتوجه به ماهیت مدیریت و ارزیابی عملکرد، جایگاه آن نباید تا سطح «امور مدیریت عملکرد» تقلیل پیدا کند چراکه باید تمام شوون دولت را ارزیابی کند و با تمام اجزاء سازمان اداری و استخدامی ارتباط داشته باشد. «جایگاه امور مدیریت عملکرد، مرکز سنجشی است که در ابتدا باید بتواند خوب بسنجد و ثانیاً خروجی‌های سنجش آن دلالت‌های عملکردی دهد؛ چه از نظر بودجه‌ای، چه از نظر ساختاری و نیروی انسانی. ما هنوز با آن جایگاه فاصله داریم.^۱» در ادامه جدولی از چالش‌های مربوط به دسته فعالیت مدیریت و ارزیابی عملکرد، با تحلیل ماتریس‌ها و استفاده از نظرات خبرگان احصا شده است. روشن است برخی چالش‌ها در تمام دسته فعالیت‌ها مشترک است.

جدول ۴۳. چالش‌های مربوط به مدیریت و ارزیابی عملکرد

دسته فعالیت	چالش	نقش مربوط	نوع چالش
چالش‌های مشترک	مغفل ماندن نقش دیده بانی و آینده‌نگری در سیاستگذاری مدیریت و ارزیابی عملکرد	سیاستگذاری	خلا نقشی
	فقدان سازوکار مشخص ارزیابی سیاستی در زمینه مدیریت و ارزیابی عملکرد	سیاستگذاری	خلا نقشی
	فقدان سازوکار مشخص رصد و بازرسی مستمر تنظیم‌گرایانه در زمینه مدیریت و ارزیابی عملکرد	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	ضعف در اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی تنظیم‌گرایانه در زمینه مدیریت و ارزیابی عملکرد	تنظیم‌گری	خلا نقشی

^۱ مصاحبه با خبرگان

دسته فعالیت	چالش	نقش مربوط	نوع چالش
مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها	عدم بهره‌مندی کافی از ابزار مجازات/ تنبیهی/ تشویقی در زمینه مدیریت و ارزیابی عملکرد	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	فقدان سازوکار مشخص پاسخگویی به مردم و نهادهای حاکمیتی در زمینه مدیریت و ارزیابی عملکرد	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	ضعف در ایفای نقش تسهیلگری در زمینه مدیریت و ارزیابی عملکرد	تسهیلگری	خلا نقشی
	مشخص نبودن متولی اصلی ماده ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری پس از تفکیک دو سازمان برنامه و بودجه و سازمان اداری و استخدامی	تنظیم‌گری	ضعف قوانین و مقررات
	ضعف در آسیب‌شناسی و ارزیابی عملکرد مستمر و سازمان یافته دستگاه‌ها	تنظیم‌گری	ضعف راهبردی
	موقعیت تعارض منافع در جایگاه ذی‌حسابی و مدیریت کل امور مالی دستگاه‌ها	تنظیم‌گری	تعارض منافع
	تعارض منافع در ارزیابی عملکرد سازمان توسط خودش	تنظیم‌گری	تعارض منافع
	موقعیت تعارض منافع دفاتر مدیریت عملکرد دستگاه‌ها	تنظیم‌گری	تعارض منافع
	کثرت دستگاه‌های موضوع ارزیابی عملکرد و وقت‌گیر بودن ارزیابی تمام دستگاه‌ها	تنظیم‌گری	تراکم فعالیتی
	ضعف در استقرار نظام جمع‌آوری و تحلیل داده‌های عملکرد در سطوح ستاد، استان، سازمان‌ها و مؤسسات وابسته با زمان‌بندی مشخص به صورت یکپارچه و منسجم	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی
	ضعف در بهره‌مندی از ظرفیت‌های خبرگانی و مردمی در ارزیابی عملکرد	تنظیم‌گری	ضعف هماهنگی
	توجه ناکافی به ظرفیت‌های خبرگانی و مردمی در ارزیابی عملکرد	تنظیم‌گری	ضعف راهبردی
	فقدان سازوکار قانونی مشخص در خصوص تسهیلگری ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها و شناسایی تعاملی ناکارآمدی‌ها	تسهیلگری	خلا قوانین و مقررات
	تعدد نهادهای ناظر (مانند دیوان محاسبات و سازمان بازرسی کل کشور و...) و پراکندگی شاخص‌های ارزیابی دستگاه‌ها و نهایتاً سردرگمی دستگاه‌ها، تاخیر در فرایند ارزیابی	تنظیم‌گری	ضعف قوانین و مقررات
	ضعف در ایجاد هماهنگی میان نهادهای ناظر (مانند دیوان محاسبات و سازمان بازرسی کل کشور و...) و عدم ادغام و تجمیع شاخص‌های ارزیابی دستگاه‌ها	تنظیم‌گری	ضعف هماهنگی
	عدم اتصال نتایج ارزیابی عملکرد به دلالت‌های عملکردی مانند بودجه، ساختار و نیروی انسانی دستگاه‌ها	تنظیم‌گری	ضعف راهبردی
	ضعف سازمان در ایجاد هماهنگی میان بازیگران مختلف در اتصال نتایج ارزیابی عملکرد به دلالت‌های عملکردی مانند بودجه، ساختار و نیروی انسانی دستگاه‌ها	تنظیم‌گری	ضعف هماهنگی
	ضعف زیرساختی در اتصال نتایج ارزیابی عملکرد به دلالت‌های عملکردی مانند بودجه، ساختار و نیروی انسانی دستگاه‌ها	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی
مدیریت و ارزیابی عملکرد	درک ناصحیح از جایگاه مرکزی مدیریت عملکرد در چرخه تحول اداری و گنجانیدن این مقوله مهم در ساختاری به نام «امور مدیریت عملکرد»	تنظیم‌گری	ضعف شناختی
	نادیده گرفتن جایگاه مرکزی مدیریت عملکرد در چرخه تحول اداری و گنجانیدن این مقوله مهم در ساختاری به نام «امور مدیریت عملکرد»	تنظیم‌گری	ضعف راهبردی
	نادیده گرفتن جایگاه مرکزی مدیریت عملکرد در سازماندهی سازمان و گنجانیدن این مقوله مهم در ساختاری به نام «امور مدیریت عملکرد»	تنظیم‌گری	ضعف ساختاری
	ضعف در هماهنگی میان امور مدیریت عملکرد با سایر اجزاء سازمان و ساختارهای بیرون از دستگاه مانند سازمان ملی بهره‌وری یا سازمان برنامه و بودجه	تنظیم‌گری	ضعف هماهنگی
	مغفل ماندن ارزیابی عملکرد کارکنان توسط سازمان اداری و استخدامی وجود اختلاف نظر در خصوص معاونتی که متولی ارزیابی عملکرد کارکنان است (معاونت سرمایه انسانی و نوسازی اداری)	تنظیم‌گری	خلا فعالیتی
		تنظیم‌گری	ضعف ساختاری

۴-۳-۴- ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «فرهنگ اداری» و چالش‌های وضع موجود

فرهنگ اداری، رفتار افراد یک سازمان را با یکدیگر و با شهروندان شکل می‌دهد و تحت تأثیر عواملی مانند جهان‌بینی مدیر، محیط سیاسی-اداری، قوانین و هنجارهای اجتماعی-فرهنگی است.^۱ این مقوله شامل مضامین سازمان‌دهنده‌ای مانند «فرهنگ سازمانی»، «سلامت اداری» و «حقوق مردم» است که درخصوص نحوه مقوله‌بندی این مضامین پیش‌تر در فاز اول طرح توضیح داده شد. این دسته فعالیت به طور عمده در قلمرو صلاحیت شورای عالی اداری، سازمان ملی بهره‌وری و سازمان اداری و استخدامی (دفتر تعالی فرهنگ سازمانی و سلامت اداری) است.

این دسته فعالیت در اسناد شورای عالی اداری و برنامه‌های تحول، همواره بخش مستقلی را به خود اختصاص داده است و مضامین سازمان‌دهنده آن، گاه به تفکیک و گاه با یکدیگر موضوع سیاستگذاری قرار گرفته است. البته فرهنگ اداری در «الگوی عمومی تحول نظام اداری»، در دسته «توانمندسازها» قرار گرفته است و با توجه به نظر خبرگان، این مقوله، «جزو مأموریت‌های اصلی نیست و از جنس زیرساختی و توانمندسازی است و جنس مأموریتی ندارد.^۲» با این حال، به دلیل اهمیت فرهنگ اداری، در این طرح به عنوان دسته فعالیت جداگانه کدگذاری گردید. در ادامه ضمن اصلاح و تدقیق ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب این دسته فعالیت به تفکیک فعالیت‌های فرهنگ سازمانی، سلامت اداری و حقوق مردم، چالش‌های این دسته فعالیت ارائه شده است.

۴-۳-۴-۱- ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «فرهنگ سازمانی»

در بند اول سیاست‌های کلی نظام اداری مصوب ۱۳۸۹/۰۱/۱۴، به نهادهای سازنده فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی اشاره شده است. هرچند تعریف مشخصی از فرهنگ سازمانی در قوانین و مقررات وجود ندارد، در برنامه‌های تحول اداری و ماده ۹۰ قانون مدیریت خدمات کشوری، به این موضوع اشاره شده است. ماده ۹۰ قانون مدیریت خدمات کشوری، کارمندان دستگاه‌های اجرائی را موظف دانسته است که وظایف خود را با دقت، سرعت، صداقت، امانت، گشاده رویی، انصاف و تبعیت از قوانین و مقررات عمومی و اختصاصی دستگاه مربوطه انجام دهند و در مقابل عموم مراجعین به طور یکسان و دستگاه ذی ربط پاسخگو باشند. هم‌چنین به موجب این ماده، هرگونه بی‌اعتنایی به امور مراجعین و تخلف از قوانین و مقررات عمومی ممنوع می‌باشد. ارباب رجوع می‌توانند در برابر برخورد نامناسب کارمندان با آنها و کوتاهی در انجام وظایف به دستگاه اجرائی ذی ربط و یا به مراجع قانونی شکایت نمایند. هم‌چنین مصوبه شورای عالی اداری با موضوع «نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی» در

^۱ <https://www.beingpolitical.online/2019/07/administrative-culture.html>

^۲ مصاحبه با خبرگان

دستگاه‌های اجرایی مصوب ۱۳۹۷/۰۵/۳۰، معیارهای عمومی رفتاری (شامل اخلاق درونی و بیرونی) و معیارهای عمومی شغلی (شامل تفکر خلاق، تفکر سیستمی و رفتار شهروندی سازمانی) را به عنوان معیارهای عمومی فرهنگ سازمانی برشمرده است که به موجب این نظامنامه، دستگاه‌های مشمول موظفند ضمن اهتمام جدی به عملیاتی نمودن این معیارها، سازوکار لازم برای نهادینه‌سازی آن‌ها در دستگاه را فراهم نمایند. همچنین دستگاه‌های اجرایی باید معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی متناسب با وظایف و مأموریت‌های خود را تعیین و پس از تأیید شورای راهبری توسعه مدیریت در قالب دوره‌های آموزشی و توجیهی، عمومی-سازي نمایند و نتایج آن را در ارتقاء و انتصاب به مشاغل ملاک عمل قرار دهند.

به موجب نظامنامه، راهبری ارتقای فرهنگ سازمانی در نظام اداری کشور در قالب ستاد مرکزی مستقر در سازمان اداری و استخدامی کشور انجام می‌شود که بررسی و تعیین ضرورت‌ها و برنامه‌های فرهنگ سازمانی عمومی و اختصاصی، بررسی و تعیین سیاست‌های لازم جهت ارائه به دولت و شورای عالی اداری، اتخاذ تصمیم به منظور ایجاد هماهنگی و وحدت رویه در برنامه‌ها و فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی، بررسی و تعیین سیاست‌های لازم برای جلب مشارکت‌ها و نظارت سازمان‌یافته مردم در توسعه فرهنگ سازمانی از طریق تشکل‌های مردم‌نهاد، تصویب طرح‌های راهبردی ویژه برای بهبود وضعیت فرهنگ سازمانی در نظام اداری و بررسی و تأیید گزارش سالانه وضعیت فرهنگ سازمانی در نظام اداری کشور را برعهده دارد. در ادامه ترسیم ماتریس (نقش-فعالیت) موجود فرهنگ سازمانی در نقش‌های سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، تسهیل‌گری و ارائه خدمات ارائه گردیده است.

۱-۱-۳-۴- ماتریس سیاست‌گذاری-فرهنگ سازمانی

در جدول ۴۴ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن در فعالیت فرهنگ سازمانی، نقش سیاست‌گذاری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. مبتنی بر این جدول می‌توان دریافت که سازمان با آسیب‌شناسی وضع موجود فرهنگ سازمانی در سطح دولت و به تفکیک دستگاه-های اجرایی، نقش دیده بانی در این حوزه را ایفا می‌کند. براساس نظر خبرگان، «سازمان اکنون در حال اجرای پروژه‌ای در زمینه سنجش فرهنگ سازمانی در دستگاه‌هاست». از طرف دیگر شورای عالی اداری با طراحی برنامه‌های تحول نظام اداری و ترسیم فرهنگ سازمانی مطلوب بخش دولتی مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام اداری، تعیین اهداف و اولویت‌های کلان را برعهده دارد. در باب نظارت نیز سازمان اداری و استخدامی با سنجش وضع موجود فرهنگ سازمانی بر اساس مولفه‌های احصا شده در سطح دولت و دریافت گزارش نحوه اجرای نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی در سطح دستگاه‌ها، بر اجرای سیاست‌های شورای عالی اداری نظارت می‌کند.

یکی از چالش‌های مهم در زمینه فرهنگ سازمانی بر اساس نظر خبرگان، دشواری ارزیابی تحقق آن است، زیرا مقوله‌های فرهنگی ماهیت مخفی دارند. مشکل دیگر در این حوزه، مشخص نبودن میزان مداخله لازم و ارزیابی سازمان در دستگاه‌هاست که بایستی توسط مقررات روشن شود.

جدول ۴۴- ماتریس سیاست‌گذاری-فرهنگ سازمانی

زیر نقش سیاست گذاری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
دیدة بانی و آینده نگری	آسیب شناسی وضع موجود فرهنگ سازمانی در دو بخش عمومی (سطح دولت) و اختصاصی (به تفکیک دستگاه های اجرایی) با در نظر گرفتن سیاست های کلی نظام اداری	بخش برنامه ششم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۷ - ۱۳۹۹)	نوسازی اداری	عدم اجرا
	طراحی برنامه های تحول نظام اداری	قانون	شورای عالی اداری	اجرا
تعیین اهداف و اولویت های کلان	ترسیم فرهنگ سازمانی مطلوب بخش دولتی مبتنی بر سیاست های کلی نظام اداری	بخش برنامه ششم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۷ - ۱۳۹۹)	شورای عالی اداری و سازمان اداری و استخدامی	عدم اجرا
	برنامه ریزی ارتقای استانداردهای اخلاق حرفه ای و فرهنگ کاری متناسب با مأموریت های دستگاه ، با هدف بهبود عملکرد	بخش برنامه ششم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۷ - ۱۳۹۹)	نوسازی اداری	نامشخص
ارزیابی	سنجش وضع موجود فرهنگ سازمانی بر اساس مؤلفه های احصاء شده (در سطح دولت)	بخش برنامه ششم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۷ - ۱۳۹۹)	نوسازی اداری	نامشخص
	دریافت گزارش نحوه اجرای نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی	ماده ۱۴ مصوبه نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی	ستاد مرکزی فرهنگ سازمانی	اجرا

۲-۱-۳-۴-۶-ماتریس تنظیم‌گری-فرهنگ سازمانی

در جدول ۴۵ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن در فعالیت فرهنگ سازمانی، نقش تنظیم‌گری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. مبتنی بر این جدول می‌توان دریافت که ارائه تعریف دقیق و منسجم از فرهنگ، اجرایی‌سازی نظامنامه توسعه مدیریت فرهنگ سازمانی، اجرای جایزه ملی فرهنگ سازمانی و برنامه‌ریزی برای اصلاح و تأمین زیرساخت‌های مربوط به رفع چالش‌ها و ترویج فرهنگ مطلوب مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام اداری در دو سطح دولت و دستگاه‌های اجرایی، از جمله نقش‌های تنظیم‌گرایانه سازمان اداری و استخدامی در زمینه فرهنگ سازمانی است.

همچنین ستاد مرکزی راهبری و ارتقای فرهنگ سازمانی، مستقر در سازمان اداری و استخدامی کشور است که بررسی و تعیین ضرورت‌ها و برنامه‌های فرهنگ سازمانی عمومی و اختصاصی، بررسی و تعیین سیاست‌های لازم جهت ارائه به دولت و شورای عالی اداری، اتخاذ تصمیم به منظور ایجاد هماهنگی و وحدت رویه در برنامه‌ها و فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی، بررسی و تعیین سیاست‌های لازم برای جلب مشارکت‌ها و نظارت سازمان‌یافته مردم در توسعه فرهنگ سازمانی از طریق تشکل‌های مردم‌نهاد، تصویب طرح‌های راهبردی ویژه برای بهبود وضعیت فرهنگ سازمانی در نظام اداری و بررسی و تأیید گزارش سالانه وضعیت فرهنگ سازمانی در نظام اداری کشور را برعهده دارد. با توجه به نظر خبرگان، یکی از چالش‌های اجرای نظامنامه توسعه مدیریت فرهنگ سازمانی این است که «متولی آن در دستگاه‌ها مشخص نیست و پیگیری اجرای این نظامنامه با خود ستاد است.»

همان‌طور که در ماتریس دیده می‌شود، نقش رصد و بازرسی سازمان در زمینه فرهنگ سازمانی ضعیف است و ابزار مجازاتی برای سازمان پیش‌بینی نشده است. هرچند شورای راهبری تحول اداری (شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاه‌های سابق) نقش نظارت و گزارش‌گیری در دستگاه‌ها را برعهده دارند، ولی هنوز این نهاد از ابزار اعمال مجازات برخوردار نیست. بر اساس نظر خبرگان، اطلاع‌رسانی، آگاه‌سازی، آموزش و فرهنگ‌سازی نیز فقط در حوزه حقوق شهروندی انجام می‌شود.

جدول ۴۵- ماتریس تنظیم‌گری- فرهنگ سازمانی

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
مفره‌گذاری	تعریف دقیق و منسجم از فرهنگ سازمانی	مصاحبه با خبرگان		عدم اجرا
	تدوین برنامه اجرایی ارتقای فرهنگ سازمانی در دو سطح - دولت	بخش برنامه ششم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع: برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	شورای عالی اداری و سازمان اداری و استخدامی	نامشخص
	طراحی و اجرای «جایزه ملی فرهنگ سازمانی»	بخش برنامه ششم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع: برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	نوسازی	نامشخص
	برنامه ریزی برای اصلاح و تأمین زیرساخت‌های مربوط به رفع چالش‌ها و ترویج فرهنگ مطلوب مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام اداری در دو سطح دولت و دستگاه‌های اجرایی	بخش برنامه ششم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع: برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	نوسازی	نامشخص
رصد و بازنگری	اجرای سازی «جایزه ملی فرهنگ سازمانی»	بخش برنامه ششم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع: برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	نوسازی اداری	نامشخص

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی	-----	-----	-----	-----
اعمال مقررات	-----	-----	-----	-----
حل اختلاف و دعاوی	-----	-----	-----	-----
اعمال مجازات	-----	-----	-----	-----

۳-۱-۳-۴ - ماتریس تسهیل‌گری - فرهنگ سازمانی

در جدول ۴۶ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن در فعالیت فرهنگ سازمانی، نقش تسهیل‌گری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. مبتنی بر این جدول می‌توان دریافت که یکی از اقدامات تسهیل‌گرانه سازمان، ارائه تجربیات موفق دستگاه‌ها در حوزه فرهنگ سازمانی است که این امر جنبه تشویقی داشته و حرکت دستگاه‌ها به سوی ارائه خدمت فرهنگ مدار را تسهیل می‌نماید. همانطور که پیش‌تر گفته شد، با توجه به ماهیت توانمندساز فرهنگ سازمانی، نمی‌توان آن را در ساختار مشخصی گنجانده چرا که فرهنگ با همه اجزاء نظام اداری در ارتباط است؛ بنابراین نقش تسهیل‌گری سازمان در این فعالیت می‌بایست پررنگ‌تر باشد و سازمان باید بتواند تمام اجزاء نظام اداری را به فرهنگ سازمانی مجهز کند تا جایی که هر اقدام و تغییر در نظام اداری پیوست فرهنگ سازمانی داشته باشد.

جدول ۴۶ - ماتریس تسهیل‌گری - فرهنگ سازمانی

عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
توسعه فرهنگ سازمانی	مصاحبه با خبرگان	نوسازی اداری	اجرا

۴-۱-۳-۴ - ماتریس ارائه خدمت - فرهنگ سازمانی

نقش ارائه خدمت، باتوجه به تعریفی که در فاز اول این طرح ارائه شد، خدماتی است که سازمان در ازای ارائه آن‌ها به اشخاص حقیقی و حقوقی مبلغی دریافت می‌کند یا خدماتی که قابل ارائه توسط بخش خصوصی هستند. باتوجه به قوانین و مقررات بررسی شده و مصاحبه‌های خبرگانی، نقش ارائه خدمت برای سازمان در این مقوله یافت نشد.

۲-۳-۴ - ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «سلامت اداری»

بند (۲۴) سیاست‌های کلی نظام اداری مصوب ۱۳۸۹/۰۱/۱۴، به ارتقای سلامت نظام اداری و به رشد ارزش‌های اخلاقی در آن از طریق اصلاح فرآیندهای قانونی و اداری، بهره‌گیری از امکانات فرهنگی و به‌کارگیری نظام مؤثر پیشگیری و برخورد با تخلفات اشاره کرده است. در قوانین و مقررات، تعریف دقیقی از سلامت اداری ارائه نشده است، اما قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد مصوب ۱۳۹۰/۰۸/۰۷، به تعریف فساد پرداخته است.^۱ برنامه ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد مصوب ۱۳۸۲/۱۲/۲۰ با اصلاحات و الحاقات بعدی، ارتقاء سلامت اداری را از طرق زیر قابل تحقق دانسته است:

- الف - شفاف‌سازی انجام امور و فعالیت‌ها و افزایش پاسخگویی
 - ب - افزایش رضایت‌مندی خدمت‌گیرندگان و احقاق حقوق و احترام به ارباب رجوع
 - ج - برقراری نظام شایسته‌سالاری در انتخاب‌ها و انتصاب‌ها
 - د - بهبود فرهنگ عمومی و تقویت نظارت مردمی
 - هـ - بهبود فرهنگ سازمانی و تقویت ارزش‌های دینی و اخلاقی در رفتار سازمانی و شغلی کارکنان
 - و - تقویت مشارکت و فعالیت بخش‌های غیردولتی با رفع موانع انحصاری در فعالیت‌های اقتصادی، اجرائی و توسعه‌ای کشور
 - ز - تدوین نظام حقوقی مؤثر برای پیشگیری و مبارزه با فساد و افزایش سلامت در اتخاذ تصمیمات، اقدامات و فعالیت‌های سازمان‌های دولتی و عمومی
- موضوع سلامت اداری در برنامه‌های تحول نظام اداری و قانون مدیریت خدمات کشوری نیز مورد توجه قرار گرفته است. ماده ۹۱ قانون مدیریت خدمات کشوری در این‌باره مقرر داشته است: «اخذ رشوه و سوء استفاده از مقام اداری ممنوع می‌باشد. استفاده از هرگونه امتیاز، تسهیلات، حق مشاوره، هدیه و موارد مشابه در مقابل انجام وظایف اداری و وظایف مرتبط با شغل توسط کارمندان دستگاه‌های اجرائی در تمام سطوح از افراد حقیقی و حقوقی به‌جز دستگاه ذی ربط خود تخلف محسوب می‌شود.» با توجه به این مستندات قانونی در این بخش به بررسی موضوع سلامت اداری در ماتریس وضع موجود سازمان اداری و استخدامی پرداخته شده است.

^۱ فساد در این قانون هرگونه فعل یا ترک فعلی است که توسط هر شخص حقیقی یا حقوقی به صورت فردی، جمعی یا سازمانی که عمداً و با هدف کسب هرگونه منفعت یا امتیاز مستقیم یا غیرمستقیم برای خود یا دیگری، با نقض قوانین و مقررات کشوری انجام پذیرد یا ضرر و زیانی را به اموال، منافع، منابع یا سلامت و امنیت عمومی و یا جمعی از مردم وارد نماید نظیر رشاء، ارتشاء، اختلاس، تبانی، سوءاستفاده از مقام یا موقعیت اداری، سیاسی، امکانات یا اطلاعات، دریافت و پرداخت‌های غیرقانونی از منابع عمومی و انحراف از این منابع به سمت تخصیص‌های غیرقانونی، جعل، تخریب یا اختفاء اسناد و سوابق اداری و مالی (بند الف ماده ۱ قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد مصوب ۱۳۹۰/۰۸/۰۷)

۴-۴-۳-۲-۱- ماتریس سیاست‌گذاری-سلامت اداری

در جدول ۴۷ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن در فعالیت سلامت اداری، نقش سیاست‌گذاری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. همان‌طور که در ماتریس ملاحظه می‌شود، سازمان و شورای عالی اداری نقش دیده‌بانی و آینده‌نگری در زمینه سلامت اداری و مقابله با فساد ندارند. دیده‌بانی لازمه سیاست‌گذاری و مقدمه آن محسوب می‌شود؛ بنابراین لازم است شورای عالی اداری به عنوان سیاستگذار نظام اداری این نقش را در زمینه سلامت اداری ایفا کند. البته شورای عالی اداری در برنامه‌های تحول نظام اداری، اهداف و جهت‌گیری‌های کلان سلامت اداری را تعیین می‌کند. سازمان اداری و استخدامی نیز تدوین و استقرار نظام ارتقای شفافیت در تعامل با برنامه‌های توسعه دولت الکترونیک و تدوین سیاست‌ها و راهکارهای شفاف‌سازی اطلاعات و استقرار و تقویت نظام‌های اطلاعاتی را بعهده دارد.

جدول ۴۷- ماتریس سیاست‌گذاری- سلامت اداری

سیاست‌گذاری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
دیده بانی و آینده نگری	-----	-----	-----	نامشخص
تعیین اهداف و اولویت‌های کلان	تدوین و استقرار نظام ارتقای شفافیت در تعامل با برنامه‌های توسعه دولت الکترونیک	برنامه نهم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع: برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	نوسازی اداری	نامشخص
	طراحی برنامه‌های تحول نظام اداری	قانون	شورای عالی اداری	اجرا
طراحی نظام و تعیین نقش بازیگران	تدوین سیاست‌ها و راهکارهای شفاف سازی اطلاعات و استقرار و تقویت نظام‌های اطلاعاتی	بند الف ماده ۸ قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد	نوسازی اداری	نامشخص
ارزیابی	-----	-----	-----	-----

۴-۴-۳-۲-۲- ماتریس تنظیم‌گری-سلامت اداری

در جدول ۴۸ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن در فعالیت سلامت اداری، نقش تنظیم‌گری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. همان‌طور که در جدول مشخص است، سازمان به عنوان تنظیم‌گر نظام اداری، تهیه آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های پیرامون سلامت اداری را بر عهده دارد؛ به عنوان مثال آیین‌نامه تشویق اشخاص در راستای سلامت اداری موضوع ماده ۲۶ قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد مصوب ۱۳۹۰، شورای عالی اداری نیز تدوین برنامه‌های ارتقاء سلامت و پیشگیری و کنترل فساد اداری را بر عهده دارد. همچنین سازمان اداری استخدامی موظف به بازنگری در قوانین و مقررات با رویکرد پیشگیری، بازدارندگی و برخورد قاطع با متخلفان است و از طرف دیگر استقرار نظام سنجش سلامت و فساد اداری در دستگاه‌های اجرایی و سنجش آن، شناسایی مستمر گلوگاه‌های فساد

در نظام اداری، پایش و کنترل گلوگاه‌ها و ارائه گزارش در سطوح تصمیم‌گیری، شهروندان (مردم) و... به تناسب ویژگی‌های هر سطح و پیش‌بینی سازوکارهای تشویق و حمایت از افشاء‌کنندگان فساد را برعهده دارد. علاوه بر موارد مذکور، مبتنی بر نظر خبرگان، سامانه بازرسی یکپارچه نظام اداری (بینا) نیز در آینده نزدیک به عنوان ابزار نظارتی در حوزه سلامت اداری، توسط سازمان راهبری خواهد شد.

در زمینه اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی نیز اعلام اسامی افراد حقیقی و حقوقی رشوه‌دهنده به کارمندان، اطلاع‌رسانی لازم به عموم مردم و تأمین نیازهای اطلاعاتی دستگاه‌های نظارتی و اطلاعاتی کشور به منظور پیشگیری از فساد، آموزش شهروندان با هدف ارتقای سطح قانون‌مداری و همکاری در اجرای قوانین و مقررات و فرهنگ‌سازی با محوریت آشنا نمودن شهروندان (مردم) با مفهوم فساد در نظام اداری و تلاش به منظور ایجاد درک صحیح از بروز این مقوله، تبیین نقش و محدوده مسئولیت‌های قوه مجریه در نظام اداری و ارائه خدمات در مقایسه با نقش سایر ارکان ذیصلاح در زمره وظایف سازمان اداری و استخدامی است.

تأیید تدوین و اجرای برنامه‌های اجرایی ارتقای سلامت اداری و کنترل فساد اداری دستگاه‌های اجرایی و اصلاح فرایندها از منظر احتمال بروز فساد نیز به موجب برنامه نهم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع: برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم برعهده سازمان قرار گرفته است. همانند سایر دسته فعالیت‌ها، سازمان در زمینه سلامت اداری نیز با فقدان ابزارهای تنبیهی و مجازاتی روبروست.

یکی از چالش‌های راهبری موضوع سلامت اداری توسط سازمان اداری و استخدامی باتوجه به نظر خبرگان این است که قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد، تکالیف مشخص و روشنی برای سازمان در نظر نگرفته است. نقش شورای دستگاه‌های نظارتی که به منظور ایجاد هماهنگی برای کارآمد نمودن نظام نظارت و ارتقاء بهره‌وری و برای تقویت مدیریت کشور مبتنی بر این قانون ایجاد شده است، در این زمینه می‌تواند پررنگ باشد که متأسفانه سازمان اداری و استخدامی نماینده‌ای در این شورا ندارد.

یکی از چالش‌های دیگر در زمینه سلامت اداری بر اساس نظر خبرگان، دشواری ارزیابی تحقق آن است، زیرا مقوله‌های فرهنگی ماهیت مخفی دارند. مشکل دیگر مشخص نبودن میزان مداخله لازم و ارزیابی سازمان در دستگاه‌هاست که بایستی توسط مقررات روشن شود.

جدول ۴۸- ماتریس تنظیم‌گری - سلامت اداری

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
ممره گذاری	تهیه آیین‌نامه تشویق اشخاص در راستای سلامت اداری	ماده ۲۶ قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد	نوسازی اداری	نامشخص

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	تدوین برنامه های ارتقای سلامت و پیشگیری و کنترل فساد اداری	برنامه نهم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۷ - ۱۳۹۹)	شورای عالی اداری و سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	همکاری در تصویب لایحه شفافیت	برنامه نهم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۷ - ۱۳۹۹)	نوسازی اداری	عدم اجرا
	بازنگری در قوانین و مقررات با رویکرد پیشگیری، بازدارندگی و برخورد قاطع با متخلفان	برنامه نهم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۷ - ۱۳۹۹)	نوسازی اداری	عدم اجرا
	تهیه آیین‌نامه قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد	ماده ۳۳ قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد	نوسازی اداری	اجرا
رصد و بازرسی	استقرار نظام سنجش سلامت و فساد اداری در دستگاه های اجرایی و سنجش آن	برنامه نهم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۷ - ۱۳۹۹)	نوسازی اداری	عدم اجرا
	شناسایی مستمر گلوگاه های فساد در نظام اداری ، پایش و کنترل گلوگاه ها و ارائه گزارش در سطوح تصمیم گیری ، شهروندان (مردم) و ... به تناسب ویژگی های هر سطح	برنامه نهم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۷ - ۱۳۹۹)	نوسازی اداری	عدم اجرا
	پیش بینی سازوکارهای تشویق و حمایت از افشاء کنندگان فساد	برنامه نهم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۷ - ۱۳۹۹)	نوسازی اداری	نامشخص
	راهبری سامانه بازرسی یکپارچه نظام اداری	مصاحبه	نوسازی اداری	در حال راه اندازی
	اعلام اسامی افراد حقیقی و حقوقی رشوه دهنده به کارمندان	تبصره ۴ ماده ۹۱ قانون مدیریت خدمات کشوری	نوسازی اداری	نامشخص
اطلاع رسانی و آگاه سازی	اطلاع رسانی لازم به عموم مردم و تأمین نیازهای اطلاعاتی دستگاههای نظارتی و اطلاعاتی کشور به منظور پیشگیری از فساد	بند الف ماده ۸ قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد	نوسازی اداری	نامشخص
	آموزش شهروندان با هدف ارتقای سطح قانون مداری و همکاری در اجرای قوانین و مقررات	برنامه نهم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۷ - ۱۳۹۹)	نوسازی اداری	عدم اجرا

زیر نقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	فرهنگ سازی با محوریت آشنا نمودن شهروندان (مردم) با مفهوم فساد در نظام اداری و تلاش به منظور ایجاد درک صحیح از بروز این مقوله ، تبیین نقش و محدوده مسئولیت های قوه مجریه در نظام اداری و ارائه خدمات در مقایسه با نقش سایر ارکان ذیصلاح	برنامه نهم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	نوسازی اداری	نامشخص
اعمال مقررات	تایید تدوین و اجرای برنامه های اجرایی ارتقای سلامت اداری و کنترل فساد اداری دستگاه های اجرایی	برنامه نهم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	نوسازی اداری	اجرا
	اصلاح فرایندها از منظر احتمال بروز فساد	مصاحبه با خبرگان	نوسازی اداری	اجرا
حل اختلاف و دعای	انجام اقدامات لازم برای افزایش اثربخشی نظام رسیدگی به تخلفات اداری	برنامه نهم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	نوسازی اداری	نامشخص
	ابزار مجازات نرم جشنواره شهید رجایی	مصاحبه خبرگانی	نوسازی اداری	اجرا

۳-۲-۴-۶-ماتریس تسهیل‌گری-سلامت اداری

مبتنی بر جدول ۴۹، تقویت و حمایت از توسعه نهادهای مدنی و رسانه‌ها به منظور مشارکت موثر در پیشگیری و مبارزه با فساد اداری و توانمندسازی دستگاه‌ها برای مبارزه با فساد بر عهده سازمان است. باید توجه داشت نقش تسهیل‌گری سازمان در زمینه سلامت اداری و مقابله با فساد قابل توجه است و با توجه به ماهیت توانمندساز سلامت اداری، نمی‌توان آن را در ساختار مشخصی گنجانده زیرا سلامت اداری که مقوله فرهنگی است، با همه اجزاء نظام اداری در ارتباط است. بنابراین نقش تسهیل‌گری سازمان باید پررنگ باشد و سازمان باید بتواند تمام اجزاء نظام اداری را به این فرهنگ مجهز کند تا جایی که هر اقدام و تغییر در نظام اداری پیوست سلامت اداری داشته باشد. در جدول ذیل، ماتریس تسهیل‌گری- سلامت اداری سازمان اداری و استخدامی ارائه شده است.

جدول ۴۹- ماتریس تسهیل‌گری- سلامت اداری

عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی
تقویت و حمایت از توسعه نهادهای مدنی و رسانه ها به منظور مشارکت موثر در پیشگیری و مبارزه با فساد اداری	برنامه نهم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	نوسازی اداری
توانمندسازی دستگاه ها برای مبارزه با فساد	مصاحبه با خبرگان	نوسازی اداری

۴-۴-۳-۴-۴- ماتریس ارائه خدمت-سلامت اداری

نقش ارائه خدمت، باتوجه به تعریفی که در فاز اول این طرح ارائه شد، خدماتی است که سازمان در ازای ارائه آن‌ها به اشخاص حقیقی و حقوقی مبلغی دریافت می‌کند یا خدماتی که قابل ارائه توسط بخش خصوصی هستند. باتوجه به قوانین و مقررات بررسی شده و مصاحبه‌های خبرگانی، نقش ارائه خدمت برای سازمان در این مقوله یافت نشد.

۴-۴-۳-۳- ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «حقوق مردم»

سیاست‌های کلی نظام اداری در بندهای مختلفی به موضوع حقوق مردم پرداخته‌است^۱، همچنین برنامه‌های تحول نظام اداری نیز احکامی را به موضوع حقوق شهروندی اختصاص داده‌اند. فصل سوم قانون مدیریت خدمات کشوری نیز به موضوع حقوق مردم پرداخته و مدیران و کارمندان دستگاه‌های اجرائی را خدمتگزاران مردم قلمداد نموده است. مدیران و کارمندان به موجب ماده ۲۵ قانون یادشده باید وظایف خود را به نحو احسن در راه خدمت به مردم و با درنظرگرفتن حقوق و خواسته‌های قانونی آنها انجام دهند.

مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری مصوب ۱۳۹۵، نیز حقوق مردم را در احکام قانونی متعدد برشمرده است. این حقوق مطابق ماده ۲ مصوبه یادشده عبارتند از: حق برخورداری از کرامت انسانی و رفتار محترمانه و اسلامی، حق برخورداری از اعمال بیطرفانه قوانین و مقررات، حق مصون بودن از تبعیض در نظام‌ها، فرآیندها و تصمیمات اداری، حق دسترسی آسان و سریع به خدمات اداری، حق حفظ و رعایت حریم خصوصی همه افراد، حق آگاهی به موقع از تصمیمات و فرآیندهای اداری و دسترسی به اطلاعات مورد نیاز، حق اظهارنظر آزاد و ارائه پیشنهاد در مورد تصمیمات و فرآیندهای اداری، حق مصون بودن از شروط اجحاف آمیز در توافق‌ها، معاملات و قراردادهای اداری، حق اشخاص توانخواه در برخورداری کامل و سریع از امتیازات خاص قانونی، حق رسیدگی به موقع و منصفانه به شکایات و اعتراضات، حق جبران خسارات وارده در اثر قصور یا تقصیر دستگاه‌های اجرائی و کارکنان آن‌ها. با توجه به این مستندات قانونی در این بخش به بررسی موضوع حقوق مردم در ماتریس وضع موجود سازمان اداری و استخدامی پرداخته شده است.

۴-۴-۳-۳-۱- ماتریس سیاست‌گذاری-حقوق مردم

در جدول ۵۰ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن در فعالیت حقوق مردم، نقش سیاست‌گذاری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. همان‌طور که در ماتریس ملاحظه می‌شود، سازمان و شورای عالی اداری نقش دیده‌بانی و آینده نگری در زمینه حقوق مردم ندارند.

^۱ بندهای ۱۷، ۱۸، ۱۹ و ۲۳ سیاست‌های کلی نظام اداری مصوب ۱۳۸۹/۰۱/۱۴.

دیدهبانی لازمه سیاست‌گذاری و مقدمه آن محسوب می‌شود؛ بنابراین لازم است شورای عالی اداری به عنوان سیاستگذار نظام اداری این نقش را در زمینه حقوق مردم ایفا کند.

طراحی برنامه‌های تحول نظام اداری، تدوین اصول و مبانی حقوق شهروندی در نظام اداری، تعیین اهداف و اولویت‌های کلان، طراحی نظام و تعیین نقش بازیگران در زمینه حقوق شهروندی از وظایف شورای عالی اداری است که سازمان اداری و استخدامی بر اجرای این سیاست‌ها نظارت می‌کند.

بر اساس نظر خبرگان، علی‌رغم این که سازمان اداری و استخدامی مسئول نظارت بر حسن اجرای مصوبات شورای عالی اداری است اما نظارت جدی بر اجرای مصوبات شورا صورت نمی‌گیرد. برای مثال بر اجرای منشور حقوق شهروندی نظارت خاصی صورت نمی‌گیرد.

جدول ۵۰- ماتریس سیاست‌گذاری-حقوق مردم

زیرنقش سیاست‌گذاری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
دیده بانی و آینده نگری	-----	-----	-----	-----
تعیین اهداف و اولویت های کلان	طراحی برنامه های تحول نظام اداری	مصاحبه	شورای عالی اداری	اجرا
	تدوین اصول و مبانی حقوق شهروندی در نظام اداری	ماده ۱ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵	شورای عالی اداری	اجرا
طراحی نظام و تعیین نقش بازیگران	تکلیف مسئولیت و تدوین فرآیند اجرا مصوبه در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری	ماده ۱۶ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵	شورای عالی اداری	اجرا
	تکلیف مسئولیت راهبری و نظارت بر مصوبه در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری بر سازمان اداری استخدامی کشور	ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵	شورای عالی اداری	اجرا
	طراحی و تصویب نظام‌نامه مدیریت ارتباطات مردمی در بستر سامد	ماده ۱ اصلاح مصوبه شماره ۱۳۹۲/۴/۵ مورخ ۲۰۶/۹۲/۶۳۳۰ شورا، موضوع نظام‌نامه مدیریت ارتباطات مردمی در بستر سامد	شورای عالی اداری	اجرا
	استقرار نظام جبران خسارت وارده به شهروندان (مردم) توسط دستگاه های اجرایی	بخش برنامه هفتم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	شورای عالی اداری و سازمان استخدامی	نامشخص

سیاست‌گذاری	زیرنقش	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
ارزیابی		سیاستگذاری حفظ و افزایش رضایت مندی مردم از خدمات دولتی	مصوبه «اصلاح و بهبود فرآیندها و روش‌های مورد عمل دستگاه‌های اجرایی» مورخ ۱۳۹۲	شورای عالی اداری	عدم اجرا
		دریافت گزارش تفصیلی اجرای مصوبه در خصوص حقوق شهروندی از سازمان اداری استخدامی کشور	بند ۵ ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵:	شورای عالی اداری	عدم اجرا
		نظارت بر حفظ و افزایش رضایت مندی مردم از خدمات دولتی حاصل از اصلاح فرایندها	مصوبه «اصلاح و بهبود فرآیندها و روش‌های مورد عمل دستگاه‌های اجرایی» مورخ ۱۳۹۲	نوسازی	عدم اجرا
		نظارت بر مدیریت ارتباطات مردمی در بستر سامد	طرح نظامنامه مدیریت ارتباطات مردمی در بستر سامد:	نوسازی	نامشخص

۲-۳-۳-۴-۴- ماتریس تنظیم‌گری-حقوق مردم

مبتنی بر جدول ۵۱ می‌توان گفت در نقش تنظیم‌گری در فعالیت حقوق مردم، سازمان تهیه و پیشنهاد دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها در زمینه حقوق مردم را بر عهده دارد. هم‌چنین پیگیری و نظارت بر اجرای مصوبه حقوق شهروندی در سطح ملی، اعزام گروه‌های بازرسی و نظارت بر حسن اجرای مصوبه حقوق شهروندی، دریافت گزارش از دستگاه‌های اجرایی مشمول و استانداران در خصوص مصوبه حقوق شهروندی، اندازه‌گیری شاخص‌های رضایت مردم از خدمات دولتی، اجرای طرح افکارسنجی و سنجش میزان رضایت مردم از عملکرد دستگاه‌های اجرایی و ایجاد ارتباط میان رضایت سنجی مردم با ارزیابی عملکرد از وظایف رصد و بازرسی تنظیم‌گرایانه سازمان است.

در خصوص کارکرد اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی نیز سازمان، وظیفه تدوین برنامه‌های اطلاع‌رسانی، آموزش و فرهنگ‌سازی در زمینه حقوق شهروندی، تدوین و استقرار نظام آموزش شهروندان (مردم) در رابطه با حقوق و تکالیف خود در نظام اداری و آموزش مدیران و کارمندان برای رعایت حقوق شهروندی متناسب با مأموریت‌ها و ویژگی‌های هر دستگاه اجرایی را بر عهده دارد.

از طرفی سازمان باید نسبت به رعایت حقوق شهروندی در نظام اداری به نهادهای مربوط و مردم پاسخگو باشد برای مثال؛ ارائه گزارش تحلیلی-تفصیلی نحوه اجرای مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری در سطح ملی به رییس جمهور، ارائه نتایج حاصل از اجرای طرح افکارسنجی و سنجش میزان رضایت مردم از عملکرد دستگاه‌های اجرایی به هیات وزیران و استقرار نظام دریافت و پاسخگویی به شکایات شهروندان (مردم) نسبت به عملکرد دستگاه‌های اجرایی.

با توجه به مصاحبه‌های خبرگانی، چالش‌هایی در ایفای نقش تنظیم‌گری توسط سازمان در فعالیت حقوق مردم متوجه سازمان است که سازمان باید در جهت رفع این چالش‌ها تلاش کند. مهم‌ترین چالش این است که دفتر تعالی فرهنگ سازمانی و سلامت اداری متولی فرهنگ سازمانی، راهبری دفاتر بازرسی و سلامت اداری است و حقوق شهروندی هیچ متولی در سازمان ندارد. این درحالیست که تمرکز فعالیت در ماتریس نقش فعالیت موجود، بر مقوله حقوق شهروندی است ولی به دلیل ساختار فعلی سازمان و کمبود نیروی انسانی در دفتر تعالی فرهنگ، پرداختن به امر حقوق شهروندی مغفول واقع شده است.

سازمان ابزاری برای رسیدگی به شکایات مردم از سازمان و دستگاه‌های اجرایی ندارد و در حال حاضر تنها طرح افکارسنجی و رضایت سنجی مردم توسط معاونت هوشمندسازی در حال اجراست که نتایج آن دلالت عملکردی ندارد.^۱ بازرسی نیز به صورت جدی پیگیری نمی‌شود و اکنون سازمان در زمینه بازرسی تنها نقش تسهیل‌گری را ایفا می‌کند.

هم‌چنین با توجه به نظر خبرگان، سازمان در این فعالیت، ابزار مجازات سخت ندارد و مجازات سازمان بیشتر از طریق مجازات نرم مانند شفافیت و زیرسوال بردن اعتبار دستگاه‌ها از طریق جشنواره شهیدرجایی اعمال می‌شود.

جدول ۵۱- ماتریس تنظیم‌گری- حقوق مردم

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
مقرره گذاری	تهیه و ابلاغ شیوه نامه های اجرایی منشور حقوق شهروندی	بند ۲ ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵	نوسازی اداری	اجرا
	تهیه دستورالعمل با هدف تامین رضایت و کرامت مردم	ماده ۳۶ قانون مدیریت خدمات کشوری	نوسازی اداری	نامشخص
	پیشنهاد اصول و مفاد منشور اخلاقی و اداری	تبصره ۱ ماده ۲۵ قانون مدیریت خدمات کشوری	نوسازی اداری	در حال اصلاح
رصد و بازرسی	پیگیری و نظارت بر اجرای مصوبه حقوق شهروندی در سطح ملی	بند ۱ ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵	نوسازی اداری	نامشخص
	اعزام گروه های بازرسی و نظارت بر حسن اجرای مصوبه حقوق شهروندی	بند ۲ ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵	نوسازی اداری	نامشخص
	دریافت گزارش از دستگاه های اجرایی مشمول و استانداران در خصوص مصوبه حقوق شهروندی	بند ۴ ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵	نوسازی اداری	نامشخص
	اندازه گیری شاخص های رضایت مردم از خدمات دولتی	تبصره ماده ۳۶ قانون مدیریت خدمات کشوری	نوسازی اداری	اجرا
	اجرای طرح افکارسنجی و سنجش میزان رضایت مردم از عملکرد دستگاه های اجرایی	بند ۶ ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵	نوسازی اداری	اجرا

^۱ مصاحبه با خبرگان

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
اطلاع رسانی و آگاه سازی	ایجاد ارتباط میان رضایت سنجی مردم با ارزیابی عملکرد	بخش برنامه هفتم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	تعالی فرهنگ و ارزیابی عملکرد	عدم اجرا
	تشکیل کارگروه های ضروری برای نظارت بر حقوق شهروندی	بند ۲ ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵:	نوسازی اداری	نامشخص
	تدوین برنامه های اطلاع رسانی ، آموزش و فرهنگ سازی در زمینه حقوق شهروندی	بند ۲ ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵:	نوسازی اداری	نامشخص
	تدوین و استقرار نظام آموزش شهروندان (مردم) در رابطه با حقوق و تکالیف خود در نظام اداری	بخش برنامه هفتم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	نوسازی اداری	عدم اجرا
اعمال مقررات	آموزش مدیران و کارمندان برای رعایت حقوق شهروندی متناسب با مأموریت ها و ویژگی های هر دستگاه اجرایی	بخش برنامه هفتم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	نوسازی اداری	نامشخص
	تأیید شاخص های رضایت مردم از خدمات دولتی	تبصره ماده ۳۶ قانون مدیریت خدمات کشوری	نوسازی اداری	اجرا
	حل اختلاف و دعاوی			
	اعمال مجازات			
پاسخگویی	ارائه گزارش تحلیلی - تفصیلی نحوه اجرای مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری در سطح ملی به رئیس جمهور	بند ۵ ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵	نوسازی اداری	نامشخص
	ارائه نتایج حاصل از اجرای طرح افکارسنجی و سنجش میزان رضایت مردم از عملکرد دستگاه های اجرایی به هیات وزیران	بند ۶ ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵	نوسازی اداری	نامشخص
	استقرار نظام دریافت و پاسخگویی به شکایات شهروندان (مردم) نسبت به عملکرد دستگاه های اجرایی	بخش برنامه هفتم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	نوسازی اداری	نامشخص
	تدوین (بازطراحی) و استقرار نظام پاسخگویی در نظام اداری	بخش برنامه هفتم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	نوسازی اداری	نامشخص

۳-۳-۴-۴ - ماتریس تسهیل‌گری - حقوق مردم

ارتقای مستمر حمایت از حقوق مردم در نظام اداری، تقویت و حمایت از توسعه نهادهای مدنی برای نظارت سازمان یافته شهروندان (مردم) بر نظام اداری و فراهم آوردن زمینه شکل‌گیری تشکل‌های مردم نهاد در امر مراقبت از حقوق شهروندان در نظام اداری بر عهده سازمان است. باید توجه داشت نقش تسهیلگری سازمان

در زمینه حقوق شهروندی قابل توجه است و با توجه به ماهیت توانمندساز حقوق شهروندی، نمی‌توان آن را در ساختار مشخصی گنجانید زیرا حقوق مردم که مقوله فرهنگی است، با همه اجزاء نظام اداری در ارتباط است. بنابراین نقش تسهیلگری سازمان باید پررنگ باشد و سازمان باید بتواند تمام اجزاء نظام اداری را به این فرهنگ مجهز کند تا جایگاه هر اقدام و تغییر در نظام اداری پیوست حقوق شهروندی داشته باشد.

جدول ۵۲- ماتریس تسهیل‌گری- حقوق مردم

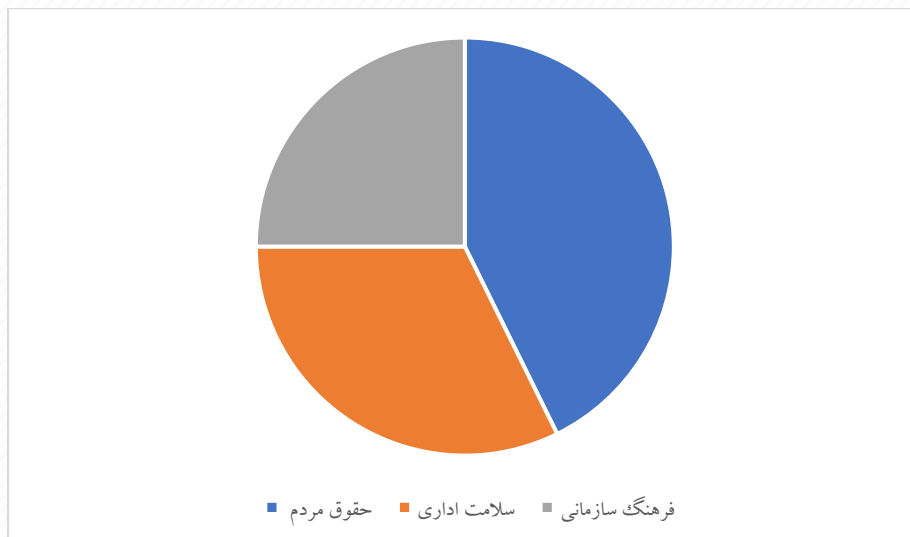
عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
ارتقای مستمر حمایت از حقوق مردم در نظام اداری	بند ۲ ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵	نوسازی اداری	عدم اجرا
تقویت و حمایت از توسعه نهادهای مدنی برای نظارت سازمان یافته شهروندان (مردم) بر نظام اداری	بخش برنامه هفتم مصوبه شورای عالی اداری با موضوع: برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	شورای عالی اداری و سازمان اداری و استخدامی	عدم اجرا
فراهم آوردن زمینه شکل‌گیری تشکلهای مردم نهاد در امر مراقبت از حقوق شهروندان در نظام اداری	بند ۳ ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵	نوسازی اداری	عدم اجرا

۴-۴-۳-۳-۴-۴- ماتریس ارائه خدمت-حقوق مردم

نقش ارائه خدمت، باتوجه به تعریفی که در فاز اول این طرح ارائه شد، خدماتی است که سازمان در ازای ارائه آن‌ها به اشخاص حقیقی و حقوقی مبلغی دریافت می‌کند یا خدماتی که قابل ارائه توسط بخش خصوصی هستند. باتوجه به قوانین و مقررات بررسی شده و مصاحبه‌های خبرگانی، نقش ارائه خدمت برای سازمان در این مقوله یافت نشد.

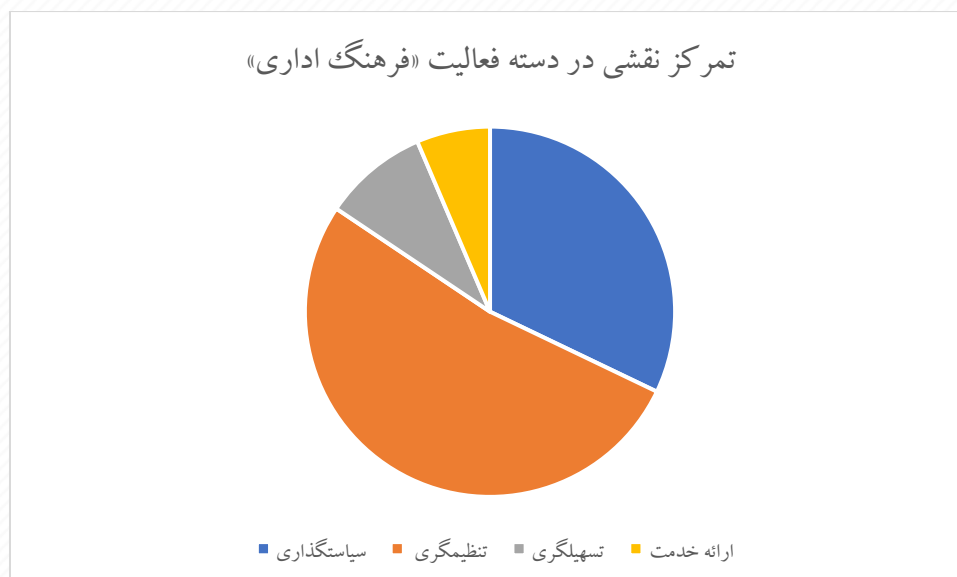
۴-۴-۳-۴-۴- میزان تمرکز سازمان اداری و استخدامی در فعالیت‌ها و نقش‌های فرهنگ اداری

با مرور قوانین مصوب مرتبط با دسته فعالیت «فرهنگ اداری» و نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان، به طور کلی می‌توان گفت در این دسته فعالیت، مقوله «حقوق مردم» بیشترین احکام و فعالیت‌ها را به خود اختصاص داده است. شکل ۱۲، نشان‌دهنده تمرکز فعالیت‌های سازمان در هریک از فعالیت‌های اصلی ذیل این دسته فعالیت است.



شکل ۱۲- تمرکز فعالیتی سازمان در دسته فعالیت فرهنگ اداری

هم‌چنین از میان چهار نقش سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، تسهیل‌گری و ارائه خدمت، در دسته فعالیت فرهنگ اداری، سازمان و شوراهای وابسته در نقش تنظیم‌گری به صورت پررنگ‌تری ایفای نقش می‌نمایند. مطابق شکل ۱۳ سازمان در نقش تنظیم‌گری در دسته فعالیت فرهنگ اداری، نقش پررنگ‌تری داشته و در زمینه ارائه خدمت و تسهیل‌گری نقش کمتری ایفا می‌نماید، سیاست‌گذاری در این حوزه نیز بیشتر توسط شورای عالی اداری انجام می‌شود.



شکل ۱۳- تمرکز نقشی سازمان اداری و استخدامی در دسته فعالیت فرهنگ اداری

چالش‌های دسته فعالیت فرهنگ اداری

باتوجه به موارد اشاره در این بخش، در ادامه، جدولی از چالش‌های مربوط به دسته فعالیت فرهنگ اداری، با تحلیل ماتریس‌ها و استفاده از نظرات خبرگان احصا شده است. روشن است برخی چالش‌ها در تمام دسته فعالیت‌ها مشترک است.

جدول ۵۳. چالش‌های دسته فعالیت فرهنگ اداری

دسته فعالیت	چالش	نقش مربوط	نوع چالش
چالش‌های مشترک	مغفول ماندن نقش دیده بانی و آینده‌نگری در سیاستگذاری در زمینه فرهنگ اداری	سیاستگذاری	خلا نقشی
	فقدان سازوکار مشخص ارزیابی سیاستی در زمینه فرهنگ اداری	سیاستگذاری	خلا نقشی
	فقدان سازوکار مشخص رصد و بازرسی مستمر تنظیم‌گرایانه در زمینه فرهنگ اداری	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	ضعف در اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی تنظیم‌گرایانه در زمینه فرهنگ اداری	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	عدم بهره‌مندی کافی از ابزار مجازات/ تنبیهی/ تشویقی در زمینه فرهنگ اداری	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	فقدان سازوکار مشخص پاسخگویی به مردم و نهادهای حاکمیتی در زمینه فرهنگ اداری	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	ضعف تسهیلگری سازمان در زمینه‌های فرهنگی در زمینه فرهنگ اداری	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	فقدان سازوکار مشخص تسهیلگری سازمان در زمینه‌های فرهنگی	تنظیم‌گری	خلا قوانین و مقررات
	روشن نبودن میزان مداخله لازم و ارزیابی سازمان از عملکرد دستگاه‌ها در زمینه فرهنگ اداری	تنظیم‌گری	خلا قوانین و مقررات
	دشواری سنجش مقوله‌های فرهنگی و فقدان سازوکار مشخص برای سنجش آن	تنظیم‌گری	ضعف شناختی و زیرساختی
	ضعف هماهنگی میان دفتر تعالی فرهنگ با سایر اجزاء نظام اداری	تنظیم‌گری	ضعف هماهنگی
	نبود پیوست فرهنگ اداری در قوانین و برنامه‌ها	تنظیم‌گری	ضعف قوانین و مقررات
	توجه ناکافی به ماهیت زیرساختی و توانمندساز مقوله فرهنگ اداری و تقلیل آن به یک دفتر در ساختار سازمان	تنظیم‌گری	ضعف راهبردی
	توجه ناکافی به ماهیت زیرساختی و توانمندساز مقوله فرهنگ اداری و تقلیل آن به یک دفتر در ساختار سازمان	تنظیم‌گری	ضعف ساختاری
	ضعف در بهره‌مندی از ظرفیت‌های خبرگانی و مردمی در فرهنگسازی اداری	تنظیم‌گری	ضعف هماهنگی
فرهنگ سازمانی	کمبود نیروی انسانی در زمینه راهبری فرهنگ اداری	تنظیم‌گری	تراکم فعالیتی
	ضعف در کارکرد بازرسی در دفتر تعالی فرهنگ و تقلیل آن به کارکرد تسهیلگری در بازرسی	تنظیم‌گری	خلا نقشی
سلامت اداری	فقدان تعریف مشخص از فرهنگ سازمانی در قوانین و مقررات	تنظیم‌گری	خلا قوانین و مقررات
	مشخص نبودن متولی پیگیری اجرای نظامنامه توسعه مدیریت فرهنگ سازمانی در دستگاه‌ها	تنظیم‌گری	خلا قوانین و مقررات
	فقدان تکالیف مشخص برای سازمان در قانون ارتقاء سلامت نظام اداری	تنظیم‌گری	خلا قوانین و مقررات
	دشواری ارزیابی میزان تحقق کاهش فساد	تنظیم‌گری	ضعف شناختی و زیرساختی

دسته فعالیت	چالش	نقش مربوط	نوع چالش
حقوق مردم	عدم عضویت نماینده سازمان در شورای دستگاه‌های نظارتی	تنظیم‌گری	خلا قوانین و مقررات
	عدم نظارت بر اجرای منشور حقوق شهروندی	سیاستگذاری	خلا نقشی
	فقدان ارتباط میان نتایج رضایت‌سنجی مردم با ارزیابی عملکرد	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی
	فقدان متولی و ساختار مشخص برای حقوق مردم در ساختار کنونی سازمان	سیاستگذاری	خلا فعالیتی
	فقدان ساختار مشخص برای حقوق مردم در ساختار کنونی سازمان	سیاستگذاری	ضعف ساختاری
	فقدان ابزار مناسب برای رسیدگی به شکایات مردم از سازمان و دستگاه‌های اجرایی	تنظیم‌گری	خلا نقشی

۴-۴-۴- ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «ساماندهی سرمایه انسانی» و چالش‌های وضع

موجود

مقصود از «ساماندهی سرمایه انسانی»، کلیه امور و اقدامات مربوط به ساماندهی استخدام، حالات حین خدمت، بازنشستگی و انواع خروج از خدمت نیروی انسانی دولت است که زمینه لازم برای توزیع مناسب کمی و کیفی نیروهای شاغل در بخش دولتی را بر اساس سیاست‌ها و تکالیف عنوان شده در اسناد بالادستی و قوانین موضوعه فراهم می‌نماید. این دسته تمامی برنامه‌های موضوعاتی از قبیل احراز شرایط مستخدمین، مدیریت تدوین مجوزهای استخدامی، انتصابات، تسهیلات استخدامی، انتقالات و جابجایی، بازنشستگی و بازخرید سرمایه انسانی دولت را دربرمی‌گیرد. بدین ترتیب مضمون فراگیر «ساماندهی سرمایه انسانی» شامل سه مضمون سازمان‌دهنده «ورود به خدمت»، «تغییر خدمت» و «خروج از خدمت» است که درخصوص نحوه مقوله‌بندی این مضامین پیش‌تر در فاز اول گزارش توضیح داده شده است. این دسته فعالیت به طور عمده در قلمرو صلاحیت معاونت سرمایه انسانی سازمان اداری و استخدامی است که البته تصمیمات و احکام سه شورای عالی اداری، شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی و شورای حقوق و دستمزد را نیز در برمی‌گیرد.

• معرفی فعالیت «ورود به خدمت»

منظور از «ورود به خدمت»، هرگونه احکام، رویه‌ها و اقداماتی است که به موجب آن سازمان اداری و استخدامی مکلف است در زمینه موضوعات مندرج در فصل ششم و هفتم قانون مدیریت خدمات کشوری و عرضه و تامین نیروی انسانی مورد نیاز دستگاه‌های اجرایی و همچنین فصل هشتم و انتخاب و انتصاب افراد به پست‌های مدیریت حرفه‌ای نقش ایفا کند. این موضوعات تنوع نقشی متناسبی در گستره مشارکت در تدوین مقررات، نظارت، اجرا و اعمال مقررات را در این زمینه برمی‌گیرد. پیشنهاد، تهیه، تایید، تنظیم و تصویب مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های گوناگون در زمینه تعیین صلاحیت و احراز شرایط استخدام مستخدمین و طرق احراز شرایط از قبیل گزینش، آزمون و مسابقه، شرایط عمومی و اختصاصی نحوه انتخاب و انتصاب فرمانداران، بخشداران و مدیران حرفه‌ای (موضوع فصل هشتم قانون م.خ.ک)، تسهیلات استخدامی گروه‌های

خاص از قبیل روحانیون، طلاب علوم دینی، جانبازان انقلاب اسلامی و بستگان شهدا از جمله مواردی است که سازمان به آن می‌پردازد. همچنین وظیفه راهبری آزمون‌های استخدامی و نظارت بر آنان، صدور مجوزهای استخدامی دستگاه‌ها، احراز شرایط سمت و صلاحیت کارمندان، صدور شماره مستخدم نیروی رسمی و پیمانی، صدور شناسه بکارگیری نیروی قراردادی و نظارت بر اجرای مصوبات و ضوابط ساماندهی، استخدامی، انتصاب نیروی انسانی و اجرای قانون تسهیلات استخدامی شاهد و معلولین از وظایف سازمان در این دسته موضوعی به حساب می‌آید. در ادامه محورهای اصلی فعالیت «ورود به خدمت» به صورت خلاصه ارائه شده است.

- مشارکت در تدوین مقررات اداری و استخدامی دستگاه‌های اجرایی و شرکت‌ها دولتی
- مشارکت در تدوین مقررات انواع به‌کارگیری نیروی انسانی (رسمی، پیمانی، ساعتی، کار معین)
- مشارکت در تدوین مقررات تعیین صلاحیت و طرق احراز شرایط مستخدمین از قبیل گزینش، آزمون و مسابقه، انجام امور معاینات پزشکی و کارآموزی
- مشارکت در تدوین مقررات شرایط عمومی و اختصاصی نحوه انتخاب و انتصاب فرمانداران، بخشداران و مدیران حرفه‌ای
- مشارکت در تدوین مقررات تسهیلات استخدامی روحانیون، طلاب علوم دینی، ایثارگران، بستگان شهدا و سایر گروه‌های خاص از قبیل نخبگان و ...
- نظارت و پایش اطلاعات کارکنان دولتی
- نظارت و پایش آزمون‌های استخدامی دستگاه‌های اجرایی
- نظارت و پایش اجرای قانون تسهیلات استخدامی شاهد و معلولین
- نظارت و پایش اجرای مصوبات و ضوابط ساماندهی، استخدامی، انتصاب نیروی انسانی
- صدور مجوزهای استخدامی دستگاه‌ها
- صدور شماره مستخدم نیروی رسمی و پیمانی دستگاه‌های اجرایی
- صدور شناسه بکارگیری نیروی قراردادی دستگاه‌های اجرایی
- پاسخ به استعلامات مربوط به جذب، استخدام و فرآیندهای بکارگیری نیروی انسانی
- پاسخ به استعلامات مربوط به انتصاب و شرایط احراز کارکنان
- پاسخ به استعلامات مربوط به کارمند بودن مراجعین به دستگاه‌های اجرایی
- پاسخ به استعلامات مربوط به امور ایثارگران
- راهبری آزمون‌های استخدامی دستگاه‌های اجرایی
- راهبری سامانه مجوزهای استخدامی
- راهبری سامانه استخدام و بکارگیری نیروی انسانی
- راهبری پایگاه اطلاعات کارکنان نظام اداری (پاکنا)

• معرفی فعالیت «تغییر خدمت»

آنچه از مضمون سازمان‌دهنده «تغییر خدمت» مدنظر است، کلیه اموری است که به تعیین تکلیف و نحوه تطبیق و تبدیل وضع استخدامی مستخدمین دستگاه‌هایی اطلاق می‌گردد که ادغام، منحل، واگذار و یا وظایف آنها به دیگر دستگاه‌ها منتقل می‌شود. تعیین تکلیف کارمندان موضوع ماده ۲۱ قانون مدیریت خدمات کشوری، انواع حالات استخدامی موضوع ماده ۱۲۰، انتقال، ماموریت و مرخصی موضوع ماده ۱۲۱ و تعریف حالت "آماده به خدمت" که در چندی از مواد قانون به احکام مختلفی در این زمینه اشاره شده، موضوع ماده ۱۲۲ است.

• معرفی فعالیت «خروج از خدمت»

«خروج از خدمت»، به کلیه مسائلی اعم از قوانین، مقررات و رویه و برنامه‌هایی اطلاق می‌شود که به موجب آن، کارمندان دستگاه‌ها از خدمت در دستگاه اجرایی منتزع می‌گردند که موضوع ماده ۴۸ قانون مدیریت خدمات کشوری، فصل سیزدهم و چندی از مواد فصل دهم محسوب می‌شود. این حالات مواردی از قبیل بازنشستگی، از کارافتادگی و یا فوت، استعفا، بازخریدی و کاهش و تعدیل سرمایه انسانی دولت را دربرمی‌گیرد. در ادامه محورهای اصلی فعالیت «خروج از خدمت» به صورت خلاصه ارائه شده است.

- مشارکت در تدوین مقررات مرتبط با صندوق‌های بازنشستگی
- مشارکت در تدوین مقررات مرتبط با کسور و حقوق بازنشستگی، وظیفه، از کارافتادگی یا فوت کارمندان
- مشارکت در تدوین مقررات مرتبط با محاسبه سوابق خدمت کارمندان
- مشارکت در تدوین مقررات مرتبط با کاهش و تعدیل نیروی انسانی کارمندان دولت
- نظارت بر حکم برکناری افراد
- پاسخ به استعلامات دستگاه‌های اجرایی و نظارتی مربوط به امور بازنشستگی کارکنان دولت
- صدور مجوزها و نسبت‌های تعدیل نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی
- صدور مجوزهای بازنشستگی و بازخریدی نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی
- ابلاغ تصمیمات شورای سازمان بازنشستگی کشور

در ادامه ضمن ترسیم ماتریس (نقش-فعالیت) موجود ساماندهی سرمایه انسانی در نقش‌های سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، تسهیل‌گری و ارائه خدمات، چالش‌هایی که از منظر خبرگان در انجام این دسته فعالیت در سازمان اداری و استخدامی وجود دارد، ارائه گردیده است.

۴-۴-۴-۱ - ماتریس سیاست‌گذاری - ساماندهی سرمایه انسانی

در جدول ۵۴ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن، در دسته فعالیت ساماندهی سرمایه انسانی، نقش سیاست‌گذاری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. با نگاهی به توزیع فعالیت‌های شورای عالی اداری در مقام دیده‌بان، تعیین‌کننده اهداف و اولویت‌های کلان و طراح نظام و سازمان اداری استخدامی در مقام ارزیاب سیاست‌ها می‌توان گفت آنچه حائز اهمیت بوده و مورد اشاره خبرگان نیز واقع شده، این موضوع است که در تدوین سیاست‌های مرتبط با نیروی انسانی که محور حیات و حرکت دولت محسوب می‌شود، باید از شاخص‌زدگی بدون پشتوانه تحلیلی و نظارت میدانی، جلوگیری بعمل آورده شود و فرایند تدوین تا اعمال سیاست می‌بایست ناظر بر مأموریت‌های دستگاه صورت پذیرد.

یکی از چالش‌های مطرح شده توسط خبرگان در این دسته فعالیت، سیاست کاهش حجم دستگاه‌های اجرائی، مذکور در ماده ۲۸ قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه اقتصادی است. این قانون که بدون توجه به نیازها، تکالیف و مأموریت‌های کلان هر دستگاه، تنها به کاهش پانزده درصدی حجم، اندازه و ساختار آن نسبت به وضع موجود اشاره دارد، باعث شده است در برخی از دستگاه‌ها، تنها نسبت اندکی از پست‌هایشان مورد تصدی واقع گردد؛ کمبود نیرو و از طرفی نیاز مبرم به آن جهت انجام وظایف و تکالیف، دستگاه‌ها را مجبور به استخدام نیروی شرکتی می‌کند که خود می‌تواند منجر به بروز و ظهور نارضایتی‌ها و اعتراضات نیروی شرکتی برای تبدیل وضع شود. این موضوع در مقام یکی از شاخص‌های ارزیابی عملکرد با عنوان کاهش پانزده درصد نیروی انسانی دستگاه مورد بررسی واقع شده است، درحالی که به نظر خبرگان، این سیاست نمی‌تواند شامل همه دستگاه‌ها شود و باید به اقتضای شرایط هر دستگاه مورد مذاقه قرار گیرد. همچنین در جلسات مصاحبه به این نکته اشاره شد که در دستور کار قرار دادن صدور مجوزهای ساعتی و شغل محل که تاکنون مورد غفلت واقع شده است، می‌تواند تا حدودی در حل معضل تورم نیرو در ستاد دستگاه‌ها و یا کمبود نیرو در انجام پروژه‌ها مفید واقع شود؛ اما نکته‌ای که وجود دارد این است که به صورت کلی می‌بایست بررسی اهداف و اولویت‌های کلان دولت در زمینه سرمایه انسانی در یک افق آینده‌نگرانه و ارزیابی دقیق سیاست‌ها و بهره از آن در بازطراحی سیاست‌ها به صورت جدی مورد پیگیری شورای عالی اداری و سازمان اداری استخدامی قرار گیرد.

جدول ۵۴ - ماتریس سیاست‌گذاری - ساماندهی سرمایه انسانی

زیرنقش سیاست‌گذاری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	عنوان فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
دیده‌بانی / آینده‌نگری	کاهش حجم، اندازه و ساختار مجموع دستگاه‌های اجرائی با تصویب شورای عالی اداری	بند الف ماده ۲۸	شورای عالی اداری	ورود به خدمت	نا مشخص
	سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی اصلاح نظام اداری: در زمینه ورود به خدمت	بخش اقدامات برنامه «مدیریت سرمایه انسانی»	معاونت سرمایه انسانی	ورود به خدمت	نا مشخص

سیاست‌گذاری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	عنوان فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
تعیین اهداف و اولویت‌های کلان	سیاست‌گذاری و برنامه ریزی اصلاح نظام اداری: در زمینه تغییر خدمت	سرمایه انسانی» از «نقشه راه اصلاح نظام اداری» مصوب ۱۳۹۲/۱۲	شورای عالی اداری	تغییر خدمت	اجرا
	سیاست‌گذاری و برنامه ریزی اصلاح نظام اداری: در زمینه خروج از خدمت		معاونت سرمایه انسانی	خروج از خدمت	نامشخص
طراحی نظام و تعیین نقش بازیگران	تکلیف کردن دستگاه‌های اجرایی جهت جذب نیروی انسانی منطبق با فرهنگ سازمانی		شورای عالی اداری	ورود به خدمت	اجرا
	ایجاد رویه‌های واحد اداری و استخدامی در چارچوب قانون مدیریت خدمات کشوری در زمینه ورود به خدمت	بند (۵) ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری	شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	ورود به خدمت/ تغییر خدمت/ خروج از خدمت	اجرا
	ایجاد رویه‌های واحد اداری و استخدامی در چارچوب قانون مدیریت خدمات کشوری در زمینه تغییر خدمت		شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	تغییر خدمت	اجرا
	ایجاد رویه‌های واحد اداری و استخدامی در چارچوب قانون مدیریت خدمات کشوری در زمینه خروج از خدمت		شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	خروج از خدمت	اجرا
ارزیابی	نظارت بر حسن اجرای تصمیمات شورای عالی اداری	ماده ۱۱۴ قانون مدیریت خدمات کشوری	معاونت سرمایه انسانی	ورود به خدمت/ تغییر خدمت/ خروج از خدمت	نامشخص

۲-۴-۴-۲ - ماتریس تنظیم‌گری-ساماندهی سرمایه انسانی

در جدول ۵۵ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن، در دسته فعالیت ساماندهی سرمایه انسانی، نقش تنظیم‌گری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. آن گونه که در جدول نیز مشخص شده است، سازمان در این دسته فعالیت، از ابزارهای تنظیم‌گری چون مشارکت در تدوین مقررات، رصد و پایش آنها و همچنین صدور مجوزها و اعمال مقررات کمال بهره را جسته است. با این حال آنچه از مصاحبه با خبرگان بدست آمد، این حقیقت را بازگو می‌کند که سازمان در نقش مقررده گذاری این حوزه با مشکلاتی مواجه است. یکی از این مشکلات عدم امکان بررسی عمیق و دقیق سند نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی جهت تصویب سند و صدور مجوز جذب آنهاست که برای نمونه می‌توان به استنکاف وزارت دفاع در ارائه سند نیروی انسانی به دلایل امنیتی اشاره کرد. بنظر خبرگان تصویب این سند و جذب نیروی دستگاه باید ناظر به مأموریت‌های کلان آن باشد که پیگیری این مهم توسط سازمان مورد غفلت واقع شده است که می‌تواند باعث ظهور ناعدالتی در تصمیم‌گیری‌هایی از قبیل ارزیابی عملکرد و اجرای سیاست‌هایی شود که تابع اجرا و ارزیابی سند است.

از دیگر مواردی که سازمان را در شأن مقررہ‌گذاری خود با چالش مواجه کرده، این است که استفاده از روش‌های سنتی در تدوین و نظارت بر مقررات به تنهایی نمی‌تواند ضمانتی بر اجرای آنها و جلوگیری کننده از فساد اداری باشد. عدم طراحی مسیری دقیق برای اجرایی سازی مقررات، می‌تواند مشکلاتی ایجاد کند که یا ناظر به خود سازمان است (مانند چانه زنی دستگاه با سازمان و گرفتار لابی شدن سازمان اداری استخدامی در تخصیص مجوز جذب سند نیروی انسانی) و یا ناظر به دستگاه است (مانند عدم بلوغ دستگاه‌ها برای طراحی شاخص جذب نیرو). در واقع عدم اجرایی شدن برخی مقررات و آیین‌نامه‌های سازمان در زمینه ساماندهی سرمایه انسانی می‌تواند مؤید این موضوع باشد که مصوبات سازمان (اعم از مقررات تا بخشنامه‌ها) بجای آن که ابلاغی سازمان باشد باید حاصل تعامل سازمان با دستگاه‌ها باشد، تا مقررہ علاوه بر خواسته‌های سازمان بتواند محدودیت‌ها و اظهار نظرات دستگاه‌ها را نیز مورد ملاحظه قرار دهد. در واقع بخشنامه‌ای زاینده است که از طریق فکر و طراحی دستگاه متولد شده باشد و قابل اجرا نیز باشد.

در گام بعد پس از تصویب مقررہ، سازمان باید با رصد دقیق دستگاه‌ها و ریشه‌یابی علت نواقص و کاستی در اجرای مقررات توسط آنها، موانع اجرا را مرتفع سازد و زمینه بهبود عملکرد آنان را با ابزارهای مختلف خود فراهم آورد. برای مثال در صورتی که علت عدم انجام مأموریت دستگاهی، عدم کفایت کمی کارمندان است، سازمان اداری و استخدامی باید تدابیری اخذ کند تا صدور مجوز جذب دستگاه را تسهیل کند. به عبارت دیگر سازمان اداری و استخدامی به منظور ترغیب دستگاه‌ها به اجرای مقررات، علاوه بر مجهز بودن به ابزارهای نظارتی و رصد نحوه اجرای مقررات توسط دستگاه‌ها، می‌باید از ابزارهای نرمی نظیر اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی نیز استفاده کند؛ این در حالیست که مبتنی بر نظر خبرگان، سازمان در بهره از ابزارهای نرمی چون اطلاع رسانی ضعیف عمل کرده است. این ابزارها با گفتمان‌سازی و خلق فرهنگ لازم برای بخشنامه‌ها و مقرراتی که هنوز تدوین و ابلاغ نشده‌اند، زمینه اجرای بهتر آنها را پدید می‌آورند.

یکی از مواردی که در حوزه سرمایه انسانی مبتنی بر قانون به سازمان محول شده است، ایجاد بانک اطلاعات مدیران جهت استفاده مقامات و مدیران ذی ربط است. در واقع مبتنی بر ماده ۵۵ قانون مدیریت خدمات کشوری، سازمان مکلف است به منظور حفظ سرمایه‌های انسانی و شناسایی افراد واجد شرایط احراز پست‌های مدیریت نسبت به ایجاد بانک اطلاعات مدیران جهت استفاده مقامات و مدیران ذی ربط اقدام نماید. آنچه که از قانون و نظرات خبرگان برمی‌آید، لزوم تعامل یکپارچه معاونت سرمایه انسانی و معاونت حکمرانی الکترونیک و هوشمندسازی در ایجاد، استقرار و راهبری سامانه‌هایی است که به تجميع اطلاعات مورد نیاز و بهره از آنان در صدور مجوزها و راهبری فرایندها بپردازد. اگرچه این مهم در این سال‌ها مدنظر سازمان بوده است و در مسیر اجرای آن اقداماتی انجام شده است اما هنوز مشکلات و خلاءهایی در این زمینه وجود دارد. برای نمونه در حوزه برگزاری آزمون‌های استخدامی از آنجایی که سازمان سنجش، مجری برگزاری آزمون‌های استخدامی

بوده است، تجميع اطلاعات دقيق و مكفی از شركت‌كنندگان آزمون‌ها و كاربست آن در برنامه‌ريزی جذب و توانمندسازی كارمندان آن‌گونه كه بايد اجرايی نشده است. بهبود طراحی شاخص‌های جذب با استفاده از سامانه پاكن و كارمند ايران و همچنين اتصال سيستمي به وزارت علوم، جهت اطلاع از آخرين تغييرات در رشته‌های آموزشی و لحاظ آن در دفترچه آزمون از ساير مواردی است كه الزام هوشمندسازی فرآيندهای اين دسته را خاطر نشان می‌كند.

از جمله اقدامات سازمان اداری و استخدامی در سال‌های اخير در حوزه ساماندهی سرمايه انسانی كه در جلسات مصاحبه نیز به آن اشاره گرديد، طراحی و راهبري آزمون‌های صلاحيت حرفه‌ای است. اين آزمون‌ها ضمن سنجش صلاحيت كاركنان، در راستای ارتقای كارمندان در طبقات و رتبه‌های جدول حق شغل، تبديل وضعیت كاركنان از رسمي آزمایشی به رسمي قطعی و تمديد قرارداد كاركنان كار معين و پيمانی به‌كار گرفته می‌شود. چنانچه از **دستورالعمل ارزیابی صلاحيت حرفه‌ای كاركنان نظام اداری** مصوب ۱۴۰۲/۱۲/۲۸ بر می‌آید، راهبري اين آزمون و نتایج حاصل از آن به ارتباط امور مختلفي از قبيل امور جذب، به كارگیری، رشد، امور مدیریت مشاغل و امور جبران خدمت اشاره دارد. همچنين برقراری ارتباط با مركز آموزش مدیریت دولتي در راستای شناسایی خلاءهای كارمندان مورد ارزیابی صلاحيت واقع شده جهت طراحی و ارائه دوره‌های مخصوص الزامی است.

در نهایت به منظور ایفای بهتر نقش تنظيم‌گری سازمان در دسته فعاليت ساماندهی سرمايه انسانی، سازمان می‌بایست از ابزارهای نرم و سخت تشويقی و تنبيهی (مانند جشنواره شهيد رجایی، اعطای جوايز و رتبه‌بندی دستگاه‌ها) بهره بیشتری ببرد و تدابيري بيانديشد تا زیرساخت‌های قانونی و اجرايی آن را پديد آورد كه خود منجر به تقويت ضمانت اجرای قوانین مرتبط خواهد شد.

مبتهی بر نظر خبرگان در دسته فعاليت ساماندهی سرمايه انسانی، مواردی در قانون به سازمان تكليف شده است كه هنوز توسط سازمان اجرا نشده یا از اجرای آن غفلت ورزیده شده است، در ادامه این موارد ارائه شده‌اند:

- عدم پیشنهاد آئين‌نامه اجرائی استخدام روحانيون و طلاب علوم دينی در وزارت آموزش و پرورش با استفاده از معافيت تحصیلی توسط سازمان اداری استخدامی موضوع تبصره ۳ قانون استخدام روحانيون و طلاب علوم دينی در وزارت آموزش و پرورش با استفاده از معافيت تحصیلی
- عدم دریافت گزارش عملکرد سند برنامه نیروی انسانی دستگاه‌ها موضوع بند ۲ مقدمه دستورالعمل ساماندهی نیروی انسانی دستگاه‌های اجرايی

- عدم اعمال تغییرات لازم در مقررات استخدامی (جذب و گزینش) در راستای استقرار فرهنگ سازمانی
- موضوع ماده ۳ نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی
- عدم نظارت بر اجرای مصوبه ضوابط تامین دستیاران ستادی دستگاه‌های اجرایی کشور موضوع ماده ۹ اصلاح مصوبه ضوابط تامین دستیاران ستادی دستگاه‌های اجرایی کشور
- عدم دریافت مصوبات مجمع عمومی یا شورای شرکت‌های دولتی در امور استخدامی موضوع ماده ۷۸ مقررات استخدامی شرکت‌های دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری
- عدم دریافت گزارش حکم برکناری افراد موضوع ماده ۲۰ قانون استخدام کشوری

جدول ۵۵- ماتریس تنظیم‌گری- ساماندهی سرمایه انسانی

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	عنوان فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
مفره گذاری	تصویب دستورالعمل ساماندهی نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی	بند ۱ مقدمه دستورالعمل ساماندهی نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی	شورای عالی اداری	ورود به خدمت/ تغییر خدمت/ خروج از خدمت	اجرا
	تدوین برنامه جامع نیروی انسانی بخش دولتی	بند الف ماده ۳ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۹)	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	بررسی و تایید سند برنامه نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی	ماده ۲ دستورالعمل ساماندهی نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	نا مشخص
	تهیه آئین‌نامه استخدام از طریق امتحان یا مسابقه	تبصره ۳ ماده ۱۳ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	پیشنهاد مقررات اداری و استخدامی بنیاد شهید انقلاب اسلامی	ماده ۱۶ (اصلاحی ۱۳۸۷/۰۱/۱۸) قانون اساسنامه بنیاد شهید انقلاب اسلامی	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	ابلاغ دستورالعمل سازمان در زمینه امور استخدامی برای تمام وزارتخانه‌ها و موسسات دولتی مشمول قانون استخدامی کشور	ماده ۱۱۲ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	پیشنهاد مقررات اداری و استخدامی بنیاد شهید انقلاب اسلامی	ماده ۱۶ (اصلاحی ۱۳۸۷/۰۱/۱۸) قانون اساسنامه بنیاد شهید انقلاب اسلامی	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	تأیید ضوابط مقررات استخدامی هیأت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و مؤسسات پژوهشی	بند ۶ ماده ۸ قانون هیأت‌های امناء مؤسسات عالی علمی دولتی/ بند (۶) ماده هفتم قانون اصلاح پاره ای از مواد قانون هیأت‌های امنای مؤسسات عالی علمی دولتی	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	تأیید مقررات استخدامی بانک‌های دولتی دارای مقررات استخدامی خاص	بند (ج) ماده ۱ مقررات استخدامی شرکت‌های دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	تهیه مقررات استخدامی بانک‌های دولتی در صورت عدم تهیه آن توسط خود بانکها	بند (ج) ماده ۱ مقررات استخدامی شرکت‌های دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	تأیید ضوابط سازمانی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و ضوابط و اصول کلی مقررات استخدامی اعضای هیأت علمی	بند (د) ماده ۱ قانون اصلاح قانون تأسیس وزارت علوم و آموزش عالی	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا

تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت / خدمت	مأخذ (قانون / مصاحبه با خبرگان)	متولی	عنوان فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	تصویب آئین‌نامه‌ی استخدام و نحوه کارآموزی و شرایط اشتغال وزارت دادگستری	ماده واحده قانون الحاق چند تبصره بماده ۱ قانون استخدام قضات و شرایط کارآموزی	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	تایید دستورالعمل‌های اجرایی مقررات استخدامی شرکتهای دولتی	ماده ۷۸ مقررات استخدامی شرکتهای دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	تایید / تصویب آئین‌نامه‌های استخدامی	ماده ۱۳ قانون تأمین اجتماعی / ماده ۱۰ اساسنامه شرکت سهامی ترابری زمینی / ماده واحده قانون تشکیل سازمان حسابرسی / ماده ۱۴ اساسنامه شرکت سهامی کشت و صنعت نیشکر هفت تپه / ماده ۱ قانون تأسیس شرکت راه آهن شهری تهران و حومه / ماده ۹ اساسنامه شرکت سهامی گوشت کشور / ماده واحده اصلاح اساسنامه شرکت سهامی برق منطقه‌ای غرب / ماده ۱۶ اساسنامه شرکت سهامی آب منطقه کرمان	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	تایید مقررات استخدامی بانک‌های دولتی دارای مقررات استخدامی خاص	بند (ج) ماده ۱ مقررات استخدامی شرکتهای دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری	شورای حقوق و دستمزد	ورود به خدمت	اجرا
	پیشنهاد آئین‌نامه اجرایی قانون جذب نیروی انسانی به نقاط محروم و دورافتاده و مناطق جنگی	تبصره ماده ۱ قانون جذب نیروی انسانی به نقاط محروم و دورافتاده و مناطق جنگی	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	تهیه آیین نامه اجرایی ماده ۴۶ قانون مدیریت خدمات کشوری با موضوع حالات استخدامی	تبصره ماده ۴۶ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	تهیه مقررات استخدامی نهضت سوادآموزی جمهوری اسلامی ایران	ماده ۸ اساسنامه نهضت سوادآموزی جمهوری اسلامی ایران	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	تهیه آئین‌نامه شرایط استخدام مستخدم پیمانی	تبصره ماده ۶ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	همکاری با وزارت اطلاعات در تهیه آیین‌نامه اجرایی قانون نحوه انتصاب اشخاص در مشاغل حساس	ماده ۵ قانون نحوه انتصاب اشخاص در مشاغل حساس	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	آیین نامه معافیت نخبگان از طی برخی رتبه‌ها	تبصره ۱ ماده ۶۵ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	طراحی سازوکار جذب نخبگان	مصاحبه	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	همکاری در تهیه آئین‌نامه اجرایی قانون گزینش معلمان و کارکنان آموزش و پرورش	ماده ۱۸ قانون گزینش معلمان و کارکنان آموزش و پرورش	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	همکاری در تهیه آئین نامه اجرایی قانون گزینش معلمان و کارکنان آموزش و پرورش	ماده ۱۸ قانون گزینش معلمان و کارکنان آموزش و پرورش	هیئت عالی گزینش	ورود به خدمت	اجرا
	پیشنهاد آیین نامه معاینات پزشکی گزینش	بند (۲) ماده ۱۲ قانون گزینش معلمان و کارکنان آموزش و پرورش	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	عنوان فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	همکاری با هیئت عالی گزینش جهت اصلاح ضوابط و مقررات گزینش	مبحث ۴ ده برنامه جامع اصلاح نظام اداری (بخش دوم)	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	نا مشخص
	تهیه آیین‌نامه اجرایی قانون وصول برخی از درآمدهای دولت و مصرف آن در موارد معین	بند ب ماده ۴۳ قانون وصول برخی از درآمدهای دولت و مصرف آن در موارد معین	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	تدوین دستورالعمل اجرایی شرایط عمومی و اختصاصی نحوه انتخاب و انتصاب فرمانداران و بخشداران	ماده ۱ دستورالعمل اجرایی شرایط عمومی و اختصاصی نحوه انتخاب و انتصاب فرمانداران و بخشداران	شورای عالی اداری	ورود به خدمت	اجرا
	تدوین دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب مدیران حرفه‌ای	تبصره ۷ ماده ۵ دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای	شورای عالی اداری	ورود به خدمت	اجرا
	اصلاح مصوبه با موضوع دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای	بند ۱ اصلاح مصوبه شماره ۵۷۹۰۹۵ مورخ ۱۳۹۵/۴/۱ شورا، موضوع دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای	شورای عالی اداری	ورود به خدمت	اجرا
	پیشنهاد آئین نامه اجرائی استخدام روحانیون و طلاب علوم دینی در وزارت آموزش و پرورش با استفاده از معافیت تحصیلی	تبصره ۳ قانون استخدام روحانیون و طلاب علوم دینی در وزارت آموزش و پرورش با استفاده از معافیت تحصیلی	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	عدم اجرا
	تهیه آئین‌نامه اجرائی قانون الزام دولت جهت استخدام ده درصد از پرسنل مورد نیاز خود از بین جانبازان انقلاب اسلامی و بستگان شهدا	تبصره ۲ قانون الزام دولت جهت استخدام ده درصد از پرسنل مورد نیاز خود از بین جانبازان انقلاب اسلامی و بستگان شهدا	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	تایید آیین نامه اجرایی شمول قانون استخدام کشوری به کارکنان دادستانی ویژه روحانیت	تبصره ۵ قانون شمول قانون استخدام کشوری به کارکنان دادستانی ویژه روحانیت	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	پیشنهاد مشاغل جهت به کارگیری افراد با مدرک تحصیلی دیپلم و یا با حداقل سن کمتر از رقم مذکور برای فرزندان شهدا	تبصره ۵ ماده ۴۲ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	اعمال تغییرات لازم در مقررات استخدامی (جذب و گزینش) در راستای استقرار فرهنگ سازمانی	ماده ۳ نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	عدم اجرا
	تهیه آئین‌نامه اجرائی قانون تسهیلات استخدامی ویژه فرزندان شاهد	ماده ۶ قانون تسهیلات استخدامی ویژه فرزندان شاهد	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	تایید آئین‌نامه قانون مقررات استخدامی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و نحوه تطبیق وضع کارکنان وزارت بهداشت	تبصره دوم ماده واحده قانون مقررات استخدامی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	سرمایه انسانی	تغییر خدمت	اجرا
	تصویب دستورالعمل‌های مربوط به تعیین تکلیف نیروی انسانی دستگاه‌ها	ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶	شورای عالی اداری	تغییر خدمت	اجرا
	تایید آئین‌نامه انتقال یا بازخرید خدمت اعضا ثابت نهضت سوادآموزی	تبصره ۲ ماده ۲ قانون مقررات استخدامی نهضت سوادآموزی جمهوری اسلامی ایران	سرمایه انسانی	تغییر خدمت	اجرا
	تهیه و تایید آئین‌نامه نحوه تطبیق کارکنان سازمان انتقال خون ایران	تبصره دوم ماده ۱۴ اساسنامه سازمان انتقال خون ایران	سرمایه انسانی	تغییر خدمت	اجرا
	تهیه آیین نامه قانون تعیین وضعیت استخدامی شورای عالی انقلاب فرهنگی	تبصره ۵ قانون تعیین وضعیت استخدامی شورای عالی انقلاب فرهنگی	سرمایه انسانی	تغییر خدمت	اجرا

تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	عنوان فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	پیشنهاد آیین‌نامه اجرایی قانون شمول قانون استخدام کشوری به کارکنان سازمان تبلیغات اسلامی	تبصره ۵ قانون شمول قانون استخدام کشوری به کارکنان سازمان تبلیغات اسلامی	سرمایه انسانی	تغییر خدمت	اجرا
	تهیه آیین‌نامه تطبیق شرایط استخدامی کارکنان انتقالی از وزارتخانه های کشاورزی و جهاد سازندگی	تبصره پنجم ماده واحده قانون تفکیک وظایف وزارتخانه های کشاورزی و جهاد سازندگی	سرمایه انسانی	تغییر خدمت	اجرا
	تایید آئین‌نامه نحوه تطبیق و تبدیل وضع استخدامی مستخدمین فعلی سازمان حفاظت محیط زیست	تبصره ۱ ماده ۳۱ موضوعه بند ۱۱ قانون اصلاح قانون شکار و صید	سرمایه انسانی	تغییر خدمت	اجرا
	تایید آئین‌نامه تعیین تکلیف یا ترتیب ادامه کار سایر کارکنان مدارس غیر دولتی مشمول فرمان آموزش رایگان	ماده واحده قانون تعیین تکلیف وضع استخدامی کارکنان مدارس غیر دولتی مشمول فرمان آموزش رایگان	سرمایه انسانی	تغییر خدمت	اجرا
	تایید آئین‌نامه نحوه تبدیل وضع کارکنان مشمول قانون مقررات اداری و استخدامی دادستانی کل، دادسراها، دادگاه‌های انقلاب اسلامی، سازمان زندانها و سازمان قضائی نیروهای مسلح	تبصره ۷ قانون مقررات اداری و استخدامی دادستانی کل، دادسراها، دادگاه‌های انقلاب اسلامی، سازمان زندانها و سازمان قضائی نیروهای مسلح	سرمایه انسانی	تغییر خدمت	اجرا
	تهیه آیین‌نامه تعیین تکلیف کارمندان واحدهای واگذار شده از بخش خصوصی و تعاونی	ماده ۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	تغییر خدمت	نا مشخص
	تهیه آیین‌نامه اجرایی قانون تشویق معلمان بازنشسته به ادامه همکاری با وزارت آموزش و پرورش	تبصره ششم ماده واحده قانون تشویق معلمان بازنشسته به ادامه همکاری با وزارت آموزش و پرورش	سرمایه انسانی	تغییر خدمت	نا مشخص
	پیشنهاد آیین‌نامه اجرائی اصلاح ساختار نیروی انسانی وزارت آموزش و پرورش و به‌کارگیری آن در مناطق نیازمند	ماده ۱۴۳ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۹)	سرمایه انسانی	تغییر خدمت	نا مشخص
	تهیه آیین‌نامه اجرایی نحوه تطبیق وضع مستخدمین	ماده ۱۴۷ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	تغییر خدمت	منتفی
	تهیه آئین‌نامه ترتیب اعزام مستخدم رسمی مشمول قانون استخدام کشوری برای اشتغال در پست های ثابت سازمانی خارج از کشور و تعیین مدت آن	تبصره ماده ۱۲ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	تغییر خدمت	منتفی
	تهیه آئین‌نامه ترتیب تحصیل مرخصی‌ها	ماده ۵۰ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	تغییر خدمت	منتفی
	تهیه آئین‌نامه قانون راجع به اعزام مستخدمین شرکت‌های دولتی و مؤسسات دولتی غیر مشمول قانون استخدام کشوری بعنوان مأمور به وزارتخانه ها و مؤسسات دولتی مشمول این قانون و سایر شرکتها و مؤسسات دولتی	بند ج ماده واحده قانون راجع به اعزام مستخدمین شرکت‌های دولتی و مؤسسات دولتی غیر مشمول قانون استخدام کشوری بعنوان مأمور به وزارتخانه ها و مؤسسات دولتی مشمول این قانون و سایر شرکتها و مؤسسات دولتی	سرمایه انسانی	تغییر خدمت	منتفی
	تدوین آئین‌نامه اجرائی تشویق معلمان بازنشسته به ادامه همکاری با وزارت آموزش و پرورش	تبصره ششم ماده واحده قانون تشویق معلمان بازنشسته به ادامه همکاری با وزارت آموزش و پرورش	سرمایه انسانی	تغییر خدمت	اجرا

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	عنوان فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	تهیه آئین نامه تیب و تشریفات مربوط به تقاضای بازنشستگی	ماده ۱۰۲ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	نا مشخص
	تهیه آئین نامه نحوه احتساب سوابق خدمت دولتی مستخدمین	ماده ۷۹ قانون تأمین اجتماعی	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	نا مشخص
	آئین نامه شمول قانون استخدام کشوری درباره کارکنان سازمان مرکزی تعاون روستائی ایران	ماده واحده قانون شمول قانون استخدام کشوری درباره کارکنان سازمان مرکزی تعاون روستائی ایران	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	نا مشخص
	آئین نامه ترتیب انتقال کسور بازنشستگی	تبصره بند ن اصلاح و حذف بعضی از مواد قانون استخدام کشوری و الحاق مواد و تبصره هائی به آن	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	نا مشخص
	آئین نامه بازنشسته کردن و بازخرید خدمت کارکنان مازاد بر احتیاج دولت	ماده ۶ لایحه نحوه بازنشسته کردن و بازخرید خدمت کارکنان مازاد بر احتیاج دولت	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	نا مشخص
	آئین نامه اجرایی قانون احتساب سوابق خدمت مستخدمین وزارتخانه ها در نهادهای انقلاب اسلامی	ماده ۵ قانون احتساب سوابق خدمت مستخدمین وزارتخانه‌ها و مؤسسات و شرکتهای دولتی در نهادهای انقلاب اسلامی و مأموریت کارکنان نهادهای مزبور به وزارتخانه‌ها و مؤسسات و شرکتهای دولتی	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	نا مشخص
	آئین نامه اجرائی (قانون نحوه تعدیل نیروی انسانی دستگاههای دولتی)	ماده ۱۰ قانون نحوه تعدیل نیروی انسانی دستگاههای دولتی	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	نا مشخص
	تهیه آئین‌نامه اجرائی قانون نحوه بازنشستگی جانبازان انقلاب اسلامی ایران و جنگ تحمیلی	تبصره ۴ قانون نحوه بازنشستگی جانبازان انقلاب اسلامی ایران و جنگ تحمیلی و معلولین عادی و شاغلین مشاغل سخت و زیان آور	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	نا مشخص
	آئین نامه قانون نحوه تأثیر سوابق خدمت غیر دولتی در احتساب حقوق بازنشستگی	تبصره ۳ ماده واحده قانون نحوه تأثیر سوابق خدمت غیر دولتی در احتساب حقوق بازنشستگی و وظیفه و مستمری کارکنان دولت	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	نا مشخص
	آیین نامه های اجرایی ماده ۱۱ قانون نظام هماهنگ حقوق بازنشستگی و وظیفه	ماده ۶ قانون نظام هماهنگ حقوق بازنشستگی و وظیفه	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	نا مشخص
	دستورالعمل های اجرائی قانون اصلاح پاره ای از مقررات مربوط به حقوق بازنشستگی بانوان شاغل	ماده ۱۳ قانون اصلاح پاره ای از مقررات مربوط به حقوق بازنشستگی ، بانوان شاغل ، خانواده ها و سایر کارکنان	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	نا مشخص
	تهیه آیین نامه اجرایی اصلاح مقررات بازنشستگی و وظیفه قانون استخدام کشوری	ماده ۱۴ قانون اصلاح مقررات بازنشستگی و وظیفه قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	نا مشخص
	پیشنهاد طرح بارنشستگی شرکتهای دولتی	ماده ۳۰ مقررات استخدامی شرکتهای دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	نا مشخص
	تدوین آیین نامه کاهش و تعدیل نیروی انسانی	بند ب ماده ۱۲۷ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۹)	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	نا مشخص

تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت / خدمت	مأخذ (قانون / مصاحبه با خبرگان)	متولی	عنوان فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	تهیه نحوه محاسبه سنوات خدمت و بازنشستگی خدمت نیمه وقت بانوان	ماده واحده قانون راجع به خدمت نیمه وقت بانوان	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	نا مشخص
	تهیه آیین نامه اجرایی ترتیب احتساب سوابق خدمت از لحاظ بازنشستگی و وظیفه و نحوه محاسبه و واریز کسور بازنشستگی گذشته سازمان حفاظت محیط زیست	تبصره ۱ ماده ۳۱ موضوع بند ۱۱ قانون اصلاح قانون شکار و صید	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	نا مشخص
	پیشنهاد طرح بازنشستگی و وظیفه مستخدمین شرکتهای دولتی جهت تصویب هیات وزیران	ماده ۳۰ مقررات استخدامی شرکتهای دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	نا مشخص
	اتخاذ تصمیم در خصوص از کارافتادگی و فوت به سبب انجام وظیفه و سایر امور مربوط، برای کارمندانی که تابع صندوق بازنشستگی کشوری می باشند	بند (۶) ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶.	شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	خروج از خدمت	اجرا
	پیشنهاد میزان و ترتیب کسور بازنشستگی	تبصره ۲ ماده ۷۰ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	نا مشخص
رصد و بازرسی	راهبری پایگاه اطلاعات کارکنان نظام اداری (پاکنا)	مصاحبه	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	راهبری سامانه استخدام و بکارگیری نیروی انسانی	مصاحبه	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	راهبری سامانه ارزیابی شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای	مصاحبه	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	راهبری سامانه مجوزهای استخدامی	مصاحبه	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	نظارت بر مسابقه ورودی داوطلبان استخدام رسته اداری وزارت امور خارجه	ماده ۷۶ قانون مقررات تشکیلاتی، استخدامی، مالی و انضباطی وزارت امور خارجه	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	نظارت بر برگزاری امتحان و مسابقه استخدامی	تبصره ماده ۱۶ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	نظارت بر اجرای قانون تسهیلات استخدامی ویژه فرزندان شاهد	ماده ۵ قانون تسهیلات استخدامی ویژه فرزندان شاهد	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	نظارت بر رعایت تخصیص این سهمیه استخدامی برای افراد دارای معلولیت	تبصره ۱ ماده ۱۵ قانون حمایت از حقوق معلولان	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	رعایت تسهیلات استخدامی ویژه فرزندان شاهد در تأمین نیروی انسانی دستگاههای داراری مجوز استخدام	تبصره ۱ ماده ۲ قانون تسهیلات استخدامی ویژه فرزندان شاهد	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	دریافت گزارش عملکرد ساماندهی نیروی انسانی دستگاهها (از سازمان اداری استخدامی - توسط شورای عالی اداری)	بند ۲ مقدمه دستورالعمل ساماندهی نیروی انسانی دستگاههای اجرایی	شورای عالی اداری	ورود به خدمت / تغییر خدمت / خروج از خدمت	اجرا
	دریافت گزارش عملکرد سند برنامه نیروی انسانی دستگاهها	بند ۲ مقدمه دستورالعمل ساماندهی نیروی انسانی دستگاههای اجرایی	شورای عالی اداری	ورود به خدمت	عدم اجرا

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	عنوان فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	دریافت گزارش اجرای مصوبه نحوه انتخاب و انتصاب فرمانداران و بخشداران	ماده ۴ دستورالعمل اجرایی شرایط عمومی و اختصاصی نحوه انتخاب و انتصاب فرمانداران و بخشداران	شورای عالی اداری	ورود به خدمت	اجرا
	دریافت گزارش اجرای مصوبه ضوابط تامین دستیاران ستادی دستگاه‌های اجرایی کشور	ماده ۹ اصلاح مصوبه شماره ۲۰۶/۴۸۸۹۲ مورخ ۱۳۹۴/۴/۶، موضوع ضوابط تامین دستیاران ستادی دستگاه‌های اجرایی کشور	شورای عالی اداری	ورود به خدمت	عدم اجرا
	نظارت بر اجرای مصوبه ضوابط تامین دستیاران ستادی دستگاه‌های اجرایی کشور	ماده ۹ اصلاح مصوبه شماره ۲۰۶/۴۸۸۹۲ مورخ ۱۳۹۴/۴/۶، موضوع ضوابط تامین دستیاران ستادی دستگاه‌های اجرایی کشور	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	عدم اجرا
	نظارت بر اجرای دستورالعمل ساماندهی نیروی انسانی	بند ۲ مقدمه دستورالعمل ساماندهی نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی	سرمایه انسانی	ورود به خدمت / تغییر خدمت / خروج از خدمت	اجرا
	اخذ رونوشت احکام استخدام مستخدمین رسمی، ترفیع و تغییر گروه و خروج از خدمت آنان	ماده ۲۹ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	نظارت بر اجرای مصوبه نحوه انتخاب و انتصاب فرمانداران و بخشداران	ماده ۴ دستورالعمل اجرایی شرایط عمومی و اختصاصی نحوه انتخاب و انتصاب فرمانداران و بخشداران	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	دریافت مصوبات مجمع عمومی یا شورای شرکتهای دولتی در امور استخدامی	ماده ۷۸ مقررات استخدامی شرکتهای دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	عدم اجرا
	الزام هماهنگی وزارت آموزش پرورش با سازمان جهت تعیین تکلیف کارکنان	تبصره ۳ قانون انحلال سازمان پیشاهنگی کشور	سرمایه انسانی	تغییر خدمت	اجرا
	اخذ رونوشت احکام استخدام مستخدمین رسمی، ترفیع و تغییر گروه و خروج از خدمت آنان	ماده ۲۹ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	تغییر خدمت	اجرا
	مطلع سازی سازمان در مورد مستخدمین آماده به خدمت	تبصره ۱ ماده ۱۱۶ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	تغییر خدمت	منتفی
	اخذ رونوشت احکام استخدام مستخدمین رسمی، ترفیع و تغییر گروه و خروج از خدمت آنان	ماده ۲۹ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	اجرا
	دریافت گزارش حکم برکناری افراد به سازمان	ماده ۲۰ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	عدم اجرا
اطلاع رسانی و آگاه سازی	تهیه و دراختیار گذاشتن فهرستی از افراد صلاحیتدار برای تصدی مشاغل	ماده ۲۷ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	منتفی
	معرفی جانبازان، اسراء و افراد خانواده های شهدا و ... جهت استخدام	ماده واحده قانون استخدام جانبازان، اسراء و افراد خانواده های شهدا، جانبازان از کار افتاده، اسراء و مفقودالاثرهای انقلاب اسلامی و جنگ تحمیلی و همچنین افرادی که حداقل ۹ ماه متوالی	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	عدم اجرا

تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	عنوان فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
		یا یکسال متناوب داوطلبانه در جبهه خدمت نموده‌اند			
	اعلام مشاغل جهت بکارگیری نیروی انسانی	ماده ۱۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	اعلام ظرفیت استخدام	بند ۱ و ۲ ماده واحده قانون الحاق یک ماده به قانون تعیین تکلیف استخدامی معلمان حق التدریسی و آموزشیاران نهضت سوادآموزی در وزارت آموزش و پرورش	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	معرفی مشاغلی که مستخدمین آماده به خدمت شرایط احراز آنرا دارند	تبصره ۳ ماده ۷۴ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	منتفی
	پاسخ به استعلام دستگاه‌های اجرایی در خصوص مدارک تحصیلی دوره‌های آموزشی بلندمدت با ارزش استخدامی و توسعه شایستگی مدیران	شناسه خدمت	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	پاسخ به استعلام کارمند بودن مراجعین به دستگاه‌های اجرایی	شناسه خدمت	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	پاسخ به استعلامات مربوط به امور ایثارگران	شناسه خدمت	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	پاسخ به استعلامات مربوط به انتصاب و شرایط احراز کارکنان	شناسه خدمت	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	پاسخ به استعلامات مربوط به جذب، استخدام و فرآیندهای بکارگیری نیروی انسانی	شناسه خدمت	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	پاسخ به استعلامات مربوط به امور بازنشستگی کارکنان دولت	شناسه خدمت	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	اجرا
	پاسخ به استعلامات مربوط به انتقال و مأموریت کارکنان دستگاه‌های اجرایی	شناسه خدمت	سرمایه انسانی	تغییر خدمت	اجرا
	راهبری پایگاه اطلاعات کارکنان نظام اداری (پاکنا)	مصاحبه	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
اعمال مقررات (صدور مجوز و ...)	راهبری سامانه استخدام و بکارگیری نیروی انسانی	مصاحبه	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	راهبری سامانه ارزیابی شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای	مصاحبه	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	راهبری سامانه مجوزهای استخدامی	مصاحبه	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	برگزاری امتحان و مسابقه ورودی داوطلبان استخدام رسمی	ماده ۱۶ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	محول نمودن اجرای امتحان و مسابقه بدستگاه استخدام کننده	تبصره ماده ۱۶ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	تنظیم آگهی استخدام به همراه دستگاه	مصاحبه	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	طراحی و راهبری آزمون‌های صلاحیت حرفه‌ای	مصاحبه	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	عنوان فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	صدور مجوز استخدامی دستگاه‌ها	بندالف ماده ۴۳ قانون وصول برخی از درآمدهای دولت و مصرف آن در موارد معین	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	تایید استخدام کادر موردنیاز دستگاه‌های دولتی	ماده ۶ قانون نحوه تعدیل نیروی انسانی دستگاه‌های دولتی	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	تایید استخدام نیرو در وزارت امور اقتصادی و دارائی و گمرک جمهوری اسلامی ایران	ماده واحده قانون استخدام حداکثر ۱۵۰۰ نفر در وزارت امور اقتصادی و دارائی و گمرک جمهوری اسلامی ایران	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	موافقت با اجرای مقررات مربوط به استخدام	تبصره ۱ ماده ۱۳ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	تایید استخدام در سایر دستگاه‌ها برای مشاغل که بموجب تبصره ۶۰ ممنوع اعلام گردیده ،	ماده واحده قانون استخدام دویست نفر در سازمان میراث فرهنگی کشور	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	منتفی
	صدور مجوزهای استخدامی سهمیه ایثارگران	بند الف ماده ۴۲ قانون الحاق موادی به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت (۱) - مصوب ۱۳۹۳/ ۱۱/ ۲۷	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	تایید سازمان جهت استخدام افرادی به صورت ساعتی یا کار معین	تبصره ماده ۳۲ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	تخصیص سهم مجوزهای استخدام	ماده ۵۱ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	تخصیص سهمیه استخدامی برای افراد دارای معلولیت	تبصره ۱ ماده ۱۵ قانون حمایت از حقوق معلولان	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	صدور مجوز استخدام پایوران مورد نیاز هیأت امنای صرفه جویی ارزی در معالجه بیماران	ماده ۶ (اصلاحی ۱۳۹۰/۰۴/۰۸) قانون هیأت امنای صرفه جویی ارزی در معالجه بیماران	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	تایید افراد لایق و کاردانی که دوره آزمایشی گذرانده اند در عداد مستخدمین رسمی	ماده ۱۹ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	موافقت سازمان با اجرای مقررات مربوط به استخدام و بازنشستگی کارکنان محلی مأموریت‌های خارج از کشور در وزارت امور خارجه	ماده ۸۵ قانون مقررات تشکیلاتی ، استخدامی ، مالی و انضباطی وزارت امور خارجه	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	تایید استخدام آزمایشی افرادی که تعهد استخدامی می نمایند	ماده ۵ قانون نحوه تعدیل نیروی انسانی دستگاه‌های دولتی	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	صدور مجوز شغل محل	مصاحبه	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	تشکیل کارگروه مشترک میان سازمان اداری استخدامی و برنامه و بودجه با مجوزهای دو امضاء برای تایید تامین اعتبار مجوزهای استخدامی	مصاحبه	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت / خدمت	مأخذ (قانون / مصاحبه با خبرگان)	متولی	عنوان فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	همکاری در اجرای لایحه قانونی راجع به حق تقدم نابینایان	ماده واحده لایحه قانونی راجع به حق تقدم نابینایانی که دوره های مختلف آموزش مشاغل و حرف را گذرانیده اند برای استخدام در وزارتخانه ها و مؤسسات دولتی	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	صدور شماره مستخدم نیروی رسمی و پیمانی دستگاههای اجرایی	شناسه خدمت	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	صدور شناسه بکارگیری نیروی قراردادی دستگاههای اجرایی	شناسه خدمت	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا
	تایید تعیین تکلیف کارکنان	تبصره هشت ماده واحده قانون تشکیل شرکتهای تأمین و توزیع آب و تأسیسات فاضلاب شهرها	سرمایه انسانی	تغییر خدمت	اجرا
	ایجاد هیأتی جهت تطبیق وضعیت پرسنل غیرنظامی	ماده واحده لایحه قانونی شمول مقررات استخدام کشوری به کارمندان غیر نظامی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران	سرمایه انسانی	تغییر خدمت	منتفی
	تایید آیین نامه نحوه تطبیق و تبدیل وضع استخدامی مستخدمین	تبصره ۱ ماده ۳۱ موضوع بند ۱۱ قانون اصلاح قانون شکار و صید.	سرمایه انسانی	تغییر خدمت	اجرا
	تایید نسبت‌های تعدیل نیروی انسانی	ماده ۶ قانون نحوه تعدیل نیروی انسانی دستگاههای دولتی	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	نا مشخص
	اعمال بازنشستگی یا بازخریدی مستخدمینی که بیش از یکسال از آمادگی به خدمت آنان بگذرد و جذب دستگاههای دولتی نگردند	تبصره ۳ ماده واحده قانون اصلاح تبصره یک ماده ۷۴ قانون استخدام کشوری و الحاق سه تبصره به آن	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	نا مشخص
	موافقت سازمان با اجرای مقررات مربوط به استخدام و بازنشستگی کارکنان محلی مأموریت‌های خارج از کشور	ماده ۸۵ قانون مقررات تشکیلاتی ، استخدامی ، مالی و انضباطی وزارت امور خارجه	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	نا مشخص
	ابلاغ تصمیمات شورای سازمان بازنشستگی کشور	تبصره ماده ۷ اساسنامه سازمان بازنشستگی کشوری	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	نا مشخص
حل اختلاف و دعاوی	حل اختلاف بین شرکت و صندوق بازنشستگی در شورای سازمان	ماده ۵۱ مقررات استخدامی شرکتهای دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	خروج از خدمت	نا مشخص
اعمال مجازات	-----	-----	-----	-----	-----
پاسخگویی	ارائه گزارش عملکرد قانون تسهیلات استخدامی ویژه فرزندان شاهد به مجلس شورای اسلامی	ماده ۵ قانون تسهیلات استخدامی ویژه فرزندان شاهد	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	اجرا

۴-۴-۳ - ماتریس تسهیل‌گری - ساماندهی سرمایه انسانی

به نظر می‌رسد نقش تسهیل‌گری در ساماندهی سرمایه انسانی دولت در قوانین و مقررات برای سازمان اداری و استخدامی دیده نشده‌است و لازم است سازمان با ایفای این نقش، ورود، تغییر و خروج از خدمت نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی را تسهیل کند. با توجه به نظرات خبرگان، سازمان اداری استخدامی مقدور است

تا با استفاده از ظرفیت‌های تسهیل‌گری خود، با تقویت تعاملات بهینه با دستگاه‌ها و توانمندسازی شورای راهبری توسعه مدیریت آنها، همچنین با تقویت معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی واحدهای استانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، از ارجاع حجم کثیری از نامه‌ها و نقص در اجرای مقررات توسط ایشان جلوگیری به عمل آورد. این موضوع همچنین منجر به کاهش معضل امور اجرایی سازمان می‌شود که سازمان را از پرداختن به مأموریت‌های اصلی‌اش باز می‌دارد.

جدول ۵۶- ماتریس تسهیل‌گری- ساماندهی سرمایه انسانی

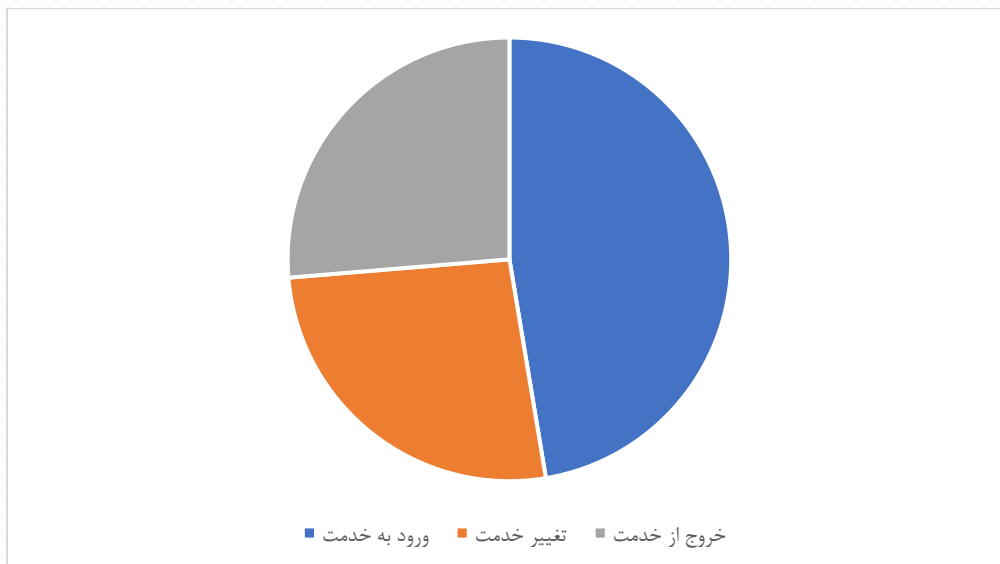
عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	نوع فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
توانمندسازی معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی واحدهای استانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	مصاحبه	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	عدم اجرا
توانمندسازی شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاه‌ها	مصاحبه	سرمایه انسانی	ورود به خدمت	عدم اجرا

۴-۴-۴-۴ - ماتریس ارائه خدمت – ساماندهی سرمایه انسانی

باتوجه به تعریفی که در فاز اول این طرح ارائه شد، خدماتی است که سازمان در ازای ارائه آن‌ها به اشخاص حقیقی و حقوقی مبلغی دریافت می‌کند یا خدماتی که قابل ارائه توسط بخش خصوصی هستند. باتوجه به قوانین و مقررات بررسی شده و مصاحبه‌های خبرگانی، نقش ارائه خدمت برای سازمان در این مقوله یافت نشد.

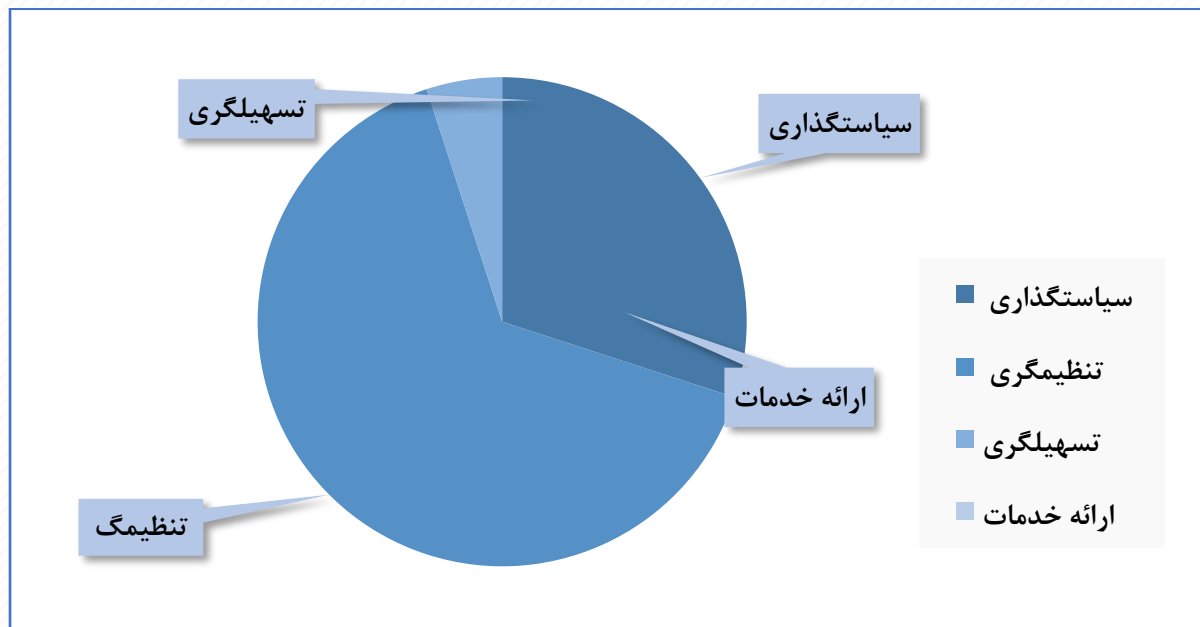
۴-۴-۴-۵- میزان تمرکز سازمان اداری و استخدامی در فعالیت‌ها و نقش‌های ساماندهی سرمایه انسانی

با مرور قوانین مصوب مرتبط با دسته فعالیت «ساماندهی سرمایه انسانی» و نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان، به طور کلی می‌توان گفت در این دسته فعالیت، مقوله «ورود به خدمت» بیشترین احکام و فعالیت‌ها را به خود اختصاص داده است. شکل ۱۴ تمرکز فعالیت‌های سازمان در هریک از فعالیت‌های اصلی این دسته فعالیت را نشان می‌دهد.



شکل ۱۴- تمرکز فعالیت‌های سازمان در دسته فعالیت ساماندهی سرمایه انسانی

هم‌چنین از میان چهار نقش سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، تسهیل‌گری و ارائه خدمت، در دسته فعالیت ساماندهی سرمایه انسانی، سازمان و شوراهای وابسته در نقش تنظیم‌گری به صورت پررنگ‌تری ایفای نقش می‌نمایند. شکل ۱۵ تمرکز سازمان و شوراهای وابسته را در نقش‌های مختلف در این دسته فعالیت نشان می‌دهد.



شکل ۱۵- تمرکز نقش‌های سازمان در دسته فعالیت ساماندهی سرمایه انسانی

همان‌گونه که در شکل ۱۵ ملاحظه می‌شود، سازمان اداری و استخدامی، ساماندهی سرمایه انسانی دولت را عمدتاً از طریق تنظیم‌گری در پیش می‌گیرد و تنها در موارد معدودی به سیاست‌گذاری می‌پردازد که برای

مثال می‌توان به طراحی و برنامه‌ریزی در زمینه مدیریت سرمایه انسانی در برنامه‌های تحول اشاره کرد. البته لازم به ذکر است که اکثر سیاست‌های منظور در این زمینه نیز همان‌گونه پیش‌تر ذکر آن رفت توسط شورای عالی اداری و شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی تدوین می‌شوند که برای نمونه می‌توان به سیاست کاهش حجم، اندازه و ساختار مجموع دستگاه‌های اجرائی با تصویب شورای عالی اداری و سیاست ایجاد رویه‌های واحد اداری و استخدامی موضوع ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری، اشاره کرد.

۴-۴-۴-۶ - چالش‌های دسته فعالیت ساماندهی سرمایه انسانی

با توجه به موارد اشاره شده در این بخش، در ادامه، جدولی از چالش‌های مربوط به دسته فعالیت ساماندهی سرمایه انسانی، با تحلیل ماتریس‌ها و استفاده از نظرات خبرگان احصا شده است. روشن است برخی چالش‌ها در تمام دسته فعالیت‌ها مشترک است.

جدول ۵۷. چالش‌های دسته فعالیت ساماندهی سرمایه انسانی

دسته فعالیت	چالش	نقش مربوط	نوع چالش
چالش‌های مشترک ساماندهی سرمایه انسانی	مغفل ماندن نقش دیده بانی و آینده‌نگری در سیاستگذاری زمینه-های ورود به خدمت، تغییر خدمت و خروج از خدمت	سیاستگذاری	خلا نقشی
	فقدان سازوکار مشخص ارزیابی سیاستی در زمینه‌های ورود به خدمت، تغییر خدمت و خروج از خدمت	سیاستگذاری	خلا نقشی
	تمرکز بیش از اندازه سازمان بر امور مربوط به ورود به خدمت، تغییر خدمت و خروج از خدمت	سیاستگذاری	تراکم فعالیتی
	شاخص زدگی سیاست‌های مربوط به ساماندهی سرمایه انسانی	سیاستگذاری	ضعف قوانین و مقررات
	ضعف در رصد و بازرسی مستمر تنظیم‌گرایانه در زمینه‌های ورود به خدمت، تغییر خدمت و خروج از خدمت	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	ضعف در اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی تنظیم‌گرایانه در زمینه‌های ورود به خدمت، تغییر خدمت و خروج از خدمت	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	عدم بهره‌مندی کافی از ابزار مجازات/ تنبیهی/ تشویقی در زمینه‌های ورود به خدمت، تغییر خدمت و خروج از خدمت	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	فقدان سازوکار مشخص پاسخگویی به مردم و نهادهای حاکمیتی در زمینه‌های ورود به خدمت، تغییر خدمت و خروج از خدمت	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	تعامل ضعیف یکپارچه معاونت سرمایه انسانی و معاونت حکمرانی الکترونیک و هوشمندسازی در راهبری سامانه‌ها	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی / ضعف هماهنگی
	کثرت احکام قانونی در مورد نقش سازمان در امر ورود به خدمت و غیرمنقح بودن این احکام	تنظیم‌گری	ضعف قوانین و مقررات
	عدم تعامل فعال و سازنده با دستگاه‌های اجرایی جهت تدوین قوانین و مقررات	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی / ضعف هماهنگی
	عدم صدور مجوز جذب ناظر به مأموریت‌های کلان هر دستگاه	تنظیم‌گری	ضعف راهبردی
	کم توجهی به مقتضیات هر دستگاه در اعمال سیاست‌های کلان	تنظیم‌گری	ضعف راهبردی

دسته فعالیت	چالش	نقش مربوط	نوع چالش
	ضعف در برون سپاری و شناسایی خدمات اجرایی قابل واگذاری در زمینه ورود به خدمت	تنظیم‌گری	انحراف از قانون
	عدم ورود فعال سازمان به ریشه‌یابی نقص انجام مأموریت دستگاه و استخراج ارتباط آن با سرمایه انسانی	تنظیم‌گری	
	ضعف در تجمیع اطلاعات مورد نیاز و راهبری بانک داده	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی
	ضعف در هوشمندسازی صدور مجوزها و طراحی شاخص‌های جذب ناظر بر تحلیل داده	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی
	عدم اتصال سیستمی به وزارت علوم، جهت اطلاع از آخرین تغییرات در رشته‌های آموزشی جهت درج در دفترچه آزمون	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی / ضعف هماهنگی
	عدم فرایند یکپارچه میان امور مشاغل و امور جذب، به کارگیری، رشد در طراحی آزمون‌های صلاحیت حرفه‌ای	تنظیم‌گری	ضعف هماهنگی
	عدم اعمال تغییرات لازم در مقررات استخدامی (جذب و گزینش) در راستای استقرار فرهنگ سازمانی	تنظیم‌گری	انحراف از قانون
	عدم دریافت گزارش عملکرد سند برنامه نیروی انسانی	تنظیم‌گری	انحراف از قانون
	عدم نظارت بر اجرای مصوبه ضوابط تأمین دستیاران ستادی دستگاه‌های اجرایی	تنظیم‌گری	انحراف از قانون
	عدم دریافت مصوبات مجمع عمومی یا شورای شرکت‌های دولتی در امور استخدامی	تنظیم‌گری	انحراف از قانون
	عدم صدور مجوز استخدام افراد به صورت ساعتی و شغل محل	تنظیم‌گری	انحراف از قانون
	ضعف در نیروهای متخصص در تنظیم آگهی استخدام دستگاه‌های اجرایی	تنظیم‌گری	ضعف ساختار
	لزوم توانمندسازی معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی واحدهای استانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی در زمینه ساماندهی نیروی انسانی	تسهیلگری	ضعف ساختاری / ضعف هماهنگی
	لزوم توانمندسازی شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاه‌ها به‌عنوان بازوی اجرایی سازمان در دستگاه در حوزه سرمایه انسانی	تسهیلگری	ضعف ساختاری / ضعف هماهنگی
	ضعف در ایفای نقش تسهیلگری در زمینه‌های ورود به خدمت، تغییر خدمت و خروج از خدمت	تسهیلگری	خلا نقشی

۴-۴-۵ - ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «جبران خدمت» و چالش‌های وضع موجود

مقصود از «جبران خدمت»، آنچنان که در فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری نیز آمده است، کلیه احکام، امور و اقدامات مربوط به طراحی نظام حقوق و دستمزد سرمایه انسانی دولت است. تعیین و یا تغییر مبنای و ضرایب حقوق و مزایای کارمندان دستگاه‌های اجرایی، تهیه، پیشنهاد و تایید جداول حقوق، تطبیق حقوق مستخدمین و تخصیص طبقه‌بندی‌ها به گروه‌های آن، تدوین ضوابط و تعیین مصادیق فوق‌العاده‌ها، پیشنهاد حداقل و حداکثر حقوق کارمندان دستگاه‌های اجرایی و همچنین مشارکت در تدوین مقررات مرتبط با مزایا، تسهیلات رفاهی، بخشودگی مالیاتی، خسارات، غرامات، پرداخت‌های غیر مستمر و نظارت بر آن‌ها از موضوعاتی هستند که در مقوله جبران خدمت به آن‌ها پرداخته شده است و در قلمرو صلاحیت شورای عالی

اداری، شورای حقوق و دستمزد و معاونت سرمایه انسانی سازمان اداری و استخدامی قرار گرفته است. در ادامه ضمن اصلاح و تدقیق ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب این دسته فعالیت، چالش‌های آن از منظر خبرگان ارائه شده است.

۴-۵-۱ - ماتریس سیاست‌گذاری - جبران خدمت

در جدول ۵۸ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن، در دسته فعالیت جبران خدمت، نقش سیاست‌گذاری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. از مطالعه ماتریس و توجه به توزیع نقشی سازمان در حوزه جبران خدمت، می‌توان گفت که سیاست‌گذاری در این حوزه بیشتر توسط شورای عالی اداری صورت می‌گیرد؛ البته سازمان اداری استخدامی نیز بواسطه طراحی برنامه راهبری تحول نظام اداری در تعیین اهداف و اولویت‌های کلان این حوزه، نقش ایفا می‌کند.

بررسی قوانین و اسناد و مصاحبه با خبرگان گویای خلاء سیاست‌گذاری جدی توسط سازمان و شوراهای عالی اداری و حقوق و دستمزد در حوزه جبران خدمت است که منجر شده تا سازمان نتواند در این حوزه نقش فعالی ایفا کند. وضع مصوبات این حوزه توسط مجلس، پیچیدگی و کثرت قوانین و ذینفعان آن و همچنین عدم اختیار سازمان و شوراهای مذکور در زمینه سیاست‌گذاری این حوزه، باعث شده است که سازمان نتواند به یک قانون جامع در تدوین نظامات پرداخت حقوق و مزایا و نظام مالیاتی دست یابد؛ همچنین اجرای مصوبات و سیاست‌های مجلس و هیأت وزیران توسط سازمان، که منجر به افزایش تعداد دستگاه‌های اجرایی مستثنا از قوانین اداری استخدامی گردیده، سبب شده است که سازمان در برقراری نظام عدالت در پرداخت عملکرد ضعیفی داشته باشد.

توجه به نقش دیده بانی به‌عنوان پایه سیاست‌گذاری، تقویت جایگاه سازمان در ارزیابی و نظارت بر سیاست‌های تدوین شده در این حوزه و افزایش اختیارات شورای عالی اداری و حقوق و دستمزد جهت سیاست‌گذاری و طراحی نظامات پرداخت و جبران خدمت از مواردی است که می‌تواند تا حدودی مشکلات این زمینه را مرتفع سازد.

جدول ۵۸- ماتریس سیاست‌گذاری - جبران خدمت

زیرنقش سیاست‌گذاری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
دیده بانی/آینده نگری	-----	-----	-----	-----
تعیین اهداف و اولویت‌های کلان	سیاست‌گذاری و برنامه ریزی اصلاح نظام اداری: در زمینه جبران خدمت	نقشه راه اصلاح نظام اداری (مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰ مورخ ۱۳۹۳/۱/۲۰ شورای عالی اداری)	شورای عالی اداری	اجرا

سیاست‌گذاری زیرنقش	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
طراحی نظام و تعیین نقش بازیگران	ایجاد رویه های واحد اداری و استخدامی در چارچوب قانون مدیریت خدمات کشوری در زمینه جبران خدمت	ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری: ۵- ایجاد رویه های واحد اداری و استخدامی در چارچوب مقررات این قانون.	شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	اجرا
ارزیابی	نظارت بر حسن اجرای تصمیمات شورای عالی در زمینه جبران خدمت	ماده ۱۱۴ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶.	سرمایه انسانی	نامشخص

۴-۴-۵-۲ - ماتریس تنظیم‌گری-جبران خدمت

در جدول ۵۹ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن، در دسته فعالیت جبران خدمت، نقش تنظیم‌گری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. چنانچه از بررسی ماتریس و مصاحبه با خبرگان بر می‌آید، برای معاونت سرمایه انسانی و شورای حقوق و دستمزد، نقش پررنگی در شئون مختلف تنظیم‌گری از قبیل مشارکت در تدوین مقررات، رصد و بازرسی و اعمال مقررات و صدور مجوزهای لازم در حوزه جبران خدمت در نظر گرفته شده است. علی‌رغم تکلیف قانونی وسیعی که در این حوزه برای سازمان اداری استخدامی و شورای حقوق و دستمزد تعیین شده است، نظرات خبرگان حکایت از آن دارد که سازمان به دلایل مختلفی نتوانسته نقش فعالی در این زمینه ایفا کند که در ادامه به چندی از این موارد پرداخته می‌شود.

در مقررہ گذاری، علاوه بر موارد ذکر شده بعنوان خلأهای سیاست‌گذاری حوزه جبران خدمت در بخش قبل، عدم مبنای دقیق جهت پیش‌بینی و پیشنهاد ضریب جداول حقوقی از مشکلاتی است که الزام پژوهش کارشناسی و تحلیل‌های آینده نگرانه ناظر به اهداف کلان این حوزه را متذکر می‌شود.

یکی دیگر از چالش‌هایی که در زمینه مقررہ گذاری این حوزه توسط خبرگان مطرح گردید، این است که نظام طبقه‌بندی مشاغل به عنوان مبنای نظام پرداخت، تاکنون مورد غفلت واقع شده و عملاً نظام مدون و جامعی برای آن موجود نیست، همچنین کاربرست فرایندهای کارشناسی مانند اتصال آزمون‌های صلاحیت حرفه‌ای به رتبه‌بندی کارکنان و بهره از نتایج ارزیابی عملکرد و بهره‌وری دستگاه‌ها در تعیین مبنای، ضرایب حقوق، مزایا، رفاهیات و همچنین سقف حقوق و کارانه باید مورد توجه قرار گیرد تا منافع عمومی را برآورده سازد. در حالی که اکنون کارانه، اضافه‌کاری و حق بهره‌وری میان همه افراد به تساوی توزیع می‌گردد که منجر به اجحاف در حق سایرین گشته و خود می‌تواند بر کار و بهره‌وری افراد تأثیرات منفی بگذارد.

از طرفی به اعتقاد یکی از مصاحبه‌شوندگان، طرح‌های خوبی مانند رتبه‌بندی معلمان که می‌تواند اثرات عمیقی در نظام اداری داشته باشد، تنها با هدف افزایش حقوق به شکل صوری انجام می‌شود که توجه به موارد مذکور می‌تواند روندهای پایدار را جایگزین چنین روندهای ناقص و صوری کند.

یکی از چالش‌های مطرح شده توسط خبرگان در نقش اعمال مقررات و صدور مجوزها، ضعف در عملکرد شورای حقوق و دستمزد است که منجر شده نقش کلیدی این شورا، موضوع ماده ۷۴ قانون مدیریت خدمات کشوری، در ایجاد هماهنگی در تعیین حقوق و مزایای کارمندان دستگاه‌های اجرایی نادیده انگاشته شود و دستگاه‌های اجرایی به میزانی که منابع مالی در اختیار داشته‌اند، با تنظیم آیین نامه‌های داخلی، تحت عناوین مختلف به پرداخت‌های خارج از حکم اقدام کنند. در همین راستا آنچه عیان است، لزوم تقویت شورای حقوق و دستمزد به عنوان نهاد عالی تنظیم‌گری و راهبری نظام جبران خدمت است که با باز طراحی و تجدید نظر در ساختار و ترکیب اعضای شورا و همچنین اعطای اختیارات قانونی لازم به آن حاصل می‌شود. این مهم، می‌تواند از قدرت چانه زنی دستگاه‌ها که به یکی از عوامل کلیدی در فرایند تدوین ضوابط فوق‌العاده‌های مرتبط به آن تبدیل شده و از مهم‌ترین عوامل عدم عدالت در پرداخت است جلوگیری نماید.

آنچه پس از مقررگذاری و اعمال مقررات ضروری می‌نماید، نظارت بر اجرای مقررات و رصد و بازرسی وضعیت دستگاه‌های اجرایی است. یکی از چالش‌های این زمینه مبتنی بر نظر خبرگان، ضعف نهادهای نظارتی و عدم سازوکاری مناسب جهت رصد و برخورد مقتضی با دستگاه‌هایی است که از تکالیف خود نسبت به شورا استنکاف نموده‌اند. این موضوع منجر به عدم ضمانت اجرایی مصوبات شورا گشته است که به نظر خبرگان، از طریق پیشنهاد احکام نظارتی در قوانین بودجه یا قوانین برنامه، می‌توان تا حدودی ضمانت اجرای مصوبات این حوزه را افزایش داد.

در بهره‌ای از ابزار رصد و بازرسی سازمان در حوزه جبران خدمت، وجود سامانه‌ای برای تجمیع اطلاعات پرداختی دستگاه‌های اجرایی، رصد و بازرسی و اعطای مجوزهای مورد نیاز در این حوزه را شفاف می‌سازد که به همین جهت نیز، سامانه ثبت حقوق و مزایا، موضوع ماده ۲۹ قانون برنامه توسعه ششم، توسط سازمان طراحی و مستقر گردید؛ اما به گفته خبرگان، آنچه تاکنون در این سامانه ثبت شده، صرفاً "پس" از پرداخت به ذی‌نفع نهایی و بصورت خود اظهاری دستگاه صورت گرفته است که خود مانع از شفاف‌سازی دامنه دقیق حقوق بگیران شده و از طرفی سازوکاری برای تشخیص اینکه آیا این رقم پرداختی به ذی‌نفع نهایی رسیده یا خیر موجود نبوده است.

لذا آنگونه که در جزء ۱ بند الف تبصره ۲۰ قانون بودجه سال ۱۴۰۱ آمده است، سامانه یکپارچه مدیریت به منظور ساماندهی نیروی انسانی و کارکنان دولت و ایجاد انضباط مالی توسط سازمان مستقر گردید که بواسطه آن، سازمان می‌تواند تمامی پرداخت‌هایی که به ذی‌نفع نهایی انجام می‌شود را مدیریت، نظارت و پایش کند

و منابع درآمدی دستگاه‌های اجرایی از طریق این سامانه کنترل و شفاف می‌شود. به این طریق با شفاف شدن منابع درآمدی دستگاه‌ها از همان منابع برای امور جاری دستگاه از قبیل حقوق و دستمزد استفاده می‌شود و از درخواست وجه از منابع عمومی جلوگیری می‌شود. البته این سامانه نمی‌تواند پرداختی‌های خارج از حکم را رصد کند و مانع از ناعدالتی در پرداختی‌های خارج از حکم شود. از منظر خبرگان، آنچه باید مورد توجه واقع شود طراحی فرایندی برای نظارت بر پرداختی‌های خارج از حکم و همچنین ایجاد اختیار برای شورای حقوق و دستمزد جهت ورود به این حیطة است. ثبت معادل ریالی رفاهیات و تسهیلات پرداختی توسط دستگاه‌ها در سامانه در تدوین سازوکاری برای استفاده عادلانه از این امکانات باید مورد توجه قرار گیرد. این بدین معنی است که کارمند دولت از آن جهت که کارمند دولت است بتواند از این امکانات استفاده کند نه از این جهت که کارمند دستگاهی خاص است. آنچه مورد توجه است این است که هرگونه ضابطه مرتبط با کاهش پرداختی‌های دستگاهی خاص، با شکایت آن دستگاه و حکم رییس جمهور (مبنی بر عدم کاهش پرداختی‌ها) مواجه می‌شود که باعث بی‌اثر شدن این ضوابط می‌گردد این در حالی است که عدم منابع بودجه برای افزایش حقوق کارمندانی که پرداختی‌ها کفاف زندگی‌اشان را نمی‌دهد این حوزه را با چالش جدی مواجه می‌کند. خبرگان معتقدند ایجاد شفافیت در جلسات مذاکره میان دستگاه‌ها و سازمان برنامه و بودجه در باب پرداختی‌های خارج از حکم و طرح مذاکرات در هیأت دولت که منجر به اتخاذ تصمیمات جمعی در این موضوع می‌گردد، می‌تواند ریشه ناعدالتی در پرداختی‌ها را تا حد خوبی رفع کند.

از موارد مهم دیگری که در دسته فعالیت جبران خدمت باید مورد توجه قرار گیرد، استفاده از ابزارهای سخت و نرم اعمال مجازات (نه فقط در معنی منفی آن) است. اتصال نظام پرداخت به ارزیابی عملکرد دستگاه، طراحی سازوکاری برای یکپارچه‌سازی تصمیمات میان سازمان اداری و استخدامی و سازمان برنامه و بودجه، بهره بردن از ابزار تخصیص بودجه و منع پرداخت حقوق مدیران دستگاه‌های مستنکف از قانون، از قبیل اقداماتی است که می‌تواند منجر به افزایش ضمانت اجرای مصوبات سازمان و شورا در این حوزه گردد.

همچنین تقویت شأن اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی سازمان به کمک ابزارهای رسانه‌ای نیز ضمن ملاحظه نمودن حساسیت‌های موجود، به منظور به خط کردن دستگاه‌ها و ایجاد تعاملات و ارتباطات سازنده با قوه قضاییه و دیوان محاسبات برای بهره از ابزارهای آنها در پیشبرد اهداف می‌بایست مورد توجه جدی سازمان قرار گیرد.

در دسته فعالیت جبران خدمت مواردی در قانون به سازمان تکلیف شده که مبتنی بر نظر خبرگان هنوز اجرا نشده و یا از اجرای آن غفلت ورزیده شده است. در ادامه اصلی‌ترین این موارد ارائه شده‌اند:

○ عدم تنظیم آیین‌نامه‌ی تطبیق حقوق مستخدمین با جداول حقوق موضوع تبصره ۱ ماده ۳۰

قانون استخدام کشوری

- عدم پیشنهاد تخصیص مشاغل و طبقات شغلی آن به یکی از طبقات جداول حق شغل و ضوابط ارزیابی عوامل مربوط به شاغل موضوع ماده ۶۷ قانون مدیریت خدمات کشوری
- نقص در راهبری سامانه یکپارچه مدیریت مالی در بخش عمومی موضوع جزء ۱ بند الف تبصره ۲۰ قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور
- عدم ارائه گزارش عملکرد قانون نحوه ایجاد تسهیلات رفاهی برای کارکنان دولت به کمیسیون امور اداری و استخدامی مجلس موضوع ماده ۸ قانون نحوه ایجاد تسهیلات رفاهی برای کارکنان دولت

جدول ۵۹- ماتریس تنظیم‌گری- جبران خدمت

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
مفرزه گذاری	همانگی در تعیین حقوق و مزایای کارمندان دستگاه‌های اجرایی	ماده ۷۴ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶	شورای حقوق و دستمزد	اجرا
	موافقت در تعیین و یا تغییر مبانی و مقررات حقوق و مزایای کارمندان دستگاه‌ها	ماده ۷۴ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶	شورای حقوق و دستمزد	اجرا
	جمع حقوق و فوق العاده شغل مستشاران دیوان محاسبات	تبصره ۴ ماده ۳۰ قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵/۰۳/۳۱	شورای حقوق و دستمزد	اجرا
	تعیین سقف پرداختی به کارکنان مستقر در سکوها‌ی حوزه عملیاتی شرکت نفت	بند ۸ قانون بودجه ۱۴۰۱ کل کشور	شورای حقوق و دستمزد	اجرا
	تصویب ضوابط اجرایی پرداخت مزایای جانبی به کارکنان دستگاه‌های اجرایی	ضوابط اجرایی بند د تبصره ۱۲ قانون بودجه ۱۴۰۲	شورای حقوق و دستمزد	اجرا
	تعیین ضریب حقوق کارکنان دولت اعم از مشمولان و غیرمشمولان قانون مدیریت خدمات کشوری	بند پ ماده ۲۸ قانون برنامه ششم	شورای حقوق و دستمزد	اجرا
	تایید جداول حقوق کلیه مشاغل وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی	ماده ۳۰ قانون استخدام کشوری	شورای حقوق و دستمزد	اجرا
	تنظیم آیین نامه‌ی تطبیق حقوق مستخدمین با جداول حقوق	تبصره ۱ ماده ۳۰ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	عدم اجرا
	پیشنهاد تغییر ضریب جدول حقوق در موارد ضروری	ماده ۳۳ قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵/۰۳/۳۱	سرمایه انسانی	اجرا
	تهیه و پیشنهاد جداول حقوق و تخصیص طبقه بندی‌ها به گروه‌های آن	ماده ۳۰ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	اجرا
	پیشنهاد تخصیص مشاغل و طبقات شغلی آن به یکی از طبقات جداول حق شغل و ضوابط ارزیابی عوامل مربوط به شاغل	ماده ۶۷ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	عدم اجرای کامل
	تهیه آیین نامه افزایش حقوق کلیه کارکنان و بازنشستگان دولت	ماده ۱۵۰ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳) / بند الف و ب ماده ۵۰ قانون برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۰)	سرمایه انسانی	اجرا
	پیشنهاد اعمال افزایش ضریب حقوق کارکنان مشمول قانون نظام هماهنگ	ماده واحده قانون تسری افزایش ضریب حقوق کارکنان مشمول قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت به	سرمایه انسانی	منتفی

تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	پرداخت کارکنان دولت به قضات و اعضای هیات علمی	قضات و اعضای هیات علمی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی		
	همکاری در تهیه آیین نامه تسهیلات رفاهی کارکنان دولت	ماده ۷ قانون نحوه ایجاد تسهیلات رفاهی برای کارکنان دولت	سرمایه انسانی	اجرا
	تصویب طرح آیین نامه مزایا سازمان غله کشور	ماده ۱۲ اساسنامه سازمان غله کشور	سرمایه انسانی	اجرا
	پیشنهاد قانون در خصوص میزان حقوق و مزایا و نحوه محاسبه سنوات خدمت و بازنشستگی و اعطاء پایه و ارتقاء گروه راجع به خدمت نیمه وقت بانوان	ماده واحده قانون راجع به خدمت نیمه وقت بانوان/ ماده واحده قانون خدمت غیرتمام وقت بانوان	سرمایه انسانی	اجرا
	پیشنهاد ضوابط مربوط به حقوق بازنشستگی و وظیفه موضوع ماده ۲ قانون استخدام کشوری	بند (۴) ماده ۳۳ مقررات استخدامی شرکتهای دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	اجرا
	تایید پیشنهاد مربوط به پایه حقوق و بازنشستگی هیات علمی	بند(۶) ماده ۸ قانون هیأت های امناء مؤسسات عالی علمی دولتی	سرمایه انسانی	اجرا
	پیشنهاد حداکثر و حداقل حقوق مستخدمین شاغل و بازنشسته و آماده خدمت	ماده ۸ لایحه قانونی مربوطه به حداکثر و حداقل حقوق مستخدمین شاغل و بازنشسته و آماده بخدمت	سرمایه انسانی	اجرا
	پیشنهاد آیین نامه ساماندهی حقوق و مزایای مدیران عامل و اعضاء هیأت مدیره	جزء ۶ بند قانون بودجه ۱۴۰۰ کل کشور/ بند (۳) قانون بودجه ۱۴۰۱ کل کشور	سرمایه انسانی	اجرا
	تایید آیین نامه نحوه جبران زحمات و خسارات کارکنان سازمان حفاظت محیط زیست در ارتباط با جرایم زیست محیطی	تبصره ماده واحده قانون نحوه جبران زحمات و خسارات کارکنان سازمان حفاظت محیط زیست در ارتباط با جرایم زیست محیطی	سرمایه انسانی	اجرا
	پیشنهاد آیین نامه پرداخت اضافه کار، حق التحقیق، حق التدریس، حق ترجمه و حق التألیف	جزء ۹ ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	اجرا
	پیشنهاد آیین نامه ای محاسبه میزان حق الزحمه برای خرید خدمات	ماده ۴۳ قانون الحاق موادی به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت (۱) - مصوب ۱۳۹۴/ ۱۱/ ۲۷	سرمایه انسانی	اجرا
	پیشنهاد آیین نامه کمک هزینه بفرزندان مأموران ثابت نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران	تبصره ۱ ماده واحده قانون پرداخت کمک هزینه مسکن و کمک هزینه تحصیلی بفرزندان مأموران ثابت نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران ، وزارتخانه ها ، مؤسسات و شرکتهای دولتی در خارج از کشور	سرمایه انسانی	اجرا
	پیشنهاد قانون/آیین نامه برقراری حقوق و وظیفه از کارافتادگی و تکفل جانبازان و شهداء	ماده ۱۲ قانون برقراری حقوق و وظیفه از کارافتادگی و وظیفه عائله تحت تکفل جانبازان و شهداء انقلاب اسلامی ایران و جنگ تحمیلی و پرداخت حقوق و مزایای مجروحین جنگ تحمیلی و انقلاب اسلامی/ ماده ۳۰ مقررات استخدامی شرکتهای دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری/ ماده ۶ قانون نظام هماهنگ حقوق بازنشستگی و وظیفه/ تبصره ۲ ماده قانون بازنشستگی و وظیفه کارکنان ثابت سازمان نهضت سوادآموزی جمهوری اسلامی ایران/ تبصره ۶ ماده قانون واگذاری پرداخت حقوق و مزایای ماهانه وراث شهداء و مفقودین نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران و	سرمایه انسانی	اجرا

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
		کارمندان کشوری به بنیاد شهید انقلاب اسلامی/ تبصره ۲ ماده واحده قانون اصلاح تبصره ۲ ماده واحده قانون اجازه پرداخت وظیفه و مستمری وارث کارمندان مصوب ۲۸ آذر ماه ۱۳۳۸ و برقراری حقوق وظیفه در مورد فرزندان و نوادگان آنان:		
	تدوین نظامات پرداخت حقوق و مزایا و نظام مالیاتی با ملاحظات خاص	تبصره ۳ ماده ۲۹ قانون برنامه ششم	سرمایه انسانی	نامشخص
	تصویب ضوابط فوق العاده مخصوص اعضای هیات علمی دانشگاه یا موسسه آموزش عالی یا پژوهشی	بند (۸) ماده ۸ قانون هیات های امنای موسسات عالی علمی دولتی	شورای حقوق و دستمزد	اجرا
	پیشنهاد دستورالعمل فوق العاده جهش علمی بر مبنای عملکرد به حقوق و مزایای مستمر اعضای هیأت علمی غیربالیینی	تبصره ماده واحده قانون اصلاح قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور و ترمیم حقوق کارکنان و بازنشستگان کشوری و لشکری	سرمایه انسانی	اجرا
	پیشنهاد فوق العاده کارکنان دادگستری	بند ۹ قانون بودجه ۱۴۰۱ کل کشور	شورای حقوق و دستمزد	اجرا
	پیشنهاد فوق العاده حمایت قضائی	بند خ ماده ۱۱۳ قانون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۶)	سرمایه انسانی	اجرا
	پیشنهاد فوق العاده شغل قضات	تبصره ۷ ماده ۹ قانون تغییر جدول حقوق و ضوابط پرداخت مستخدمین مشمول قانون استخدام کشوری و قضات	سرمایه انسانی	اجرا
	پیشنهاد ضوابط اعطای فوق العاده به کارمندان خارج از کشور	جزء ۸ ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	اجرا
	پیشنهاد فوق العاده ویژه در موارد خاص	جزء ۱۰ ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	اجرا
	همترازی مامورین خارج از کشور جهت تعیین فوق العاده اشتغال	شناسه خدمت	سرمایه انسانی	اجرا
	پیشنهاد فهرست مناطق کمتر توسعه یافته جهت اعطای فوق العاده به کارمندان آن	جزء ۱ ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	اجرا
	پیشنهاد نقاط محروم برای تسهیل ترفیع کارکنان	تبصره ماده ۳۵ قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵/۰۳/۳۱	سرمایه انسانی	اجرا
	تهیه فهرست مناطق محروم برای بخشودگی مالیات حقوق	بند (ب) ماده ۸ قانون مالیاتهای مستقیم / ماده ۳۶ قانون اصلاح موادی از قانون مالیاتهای مستقیم	سرمایه انسانی	اجرا
	تعیین مشاغل مستحق دریافت فوق العاده میزان، ازدیاد، تقلیل یا حذف آن	ماده ۳۸ قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵/۰۳/۳۱ / ماده ۲۰ آیین نامه استخدامی سازمان بیمه های اجتماعی	سرمایه انسانی	اجرا
	پیشنهاد آیین نامه اعطای امتیازات ایثارگری و اشتغال در مناطق جنگی و جنگزده به کارگران مشمول قانون کار	ماده ۴ قانون اعطای امتیازات ایثارگری و اشتغال در مناطق جنگی و جنگزده به کارگران مشمول قانون کار	سرمایه انسانی	اجرا
	تهیه ضوابط نقل و انتقال حق بیمه و کسورات بیمه‌ای بین صندوق‌های بیمه‌ای	ماده ۴۲ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۹)	سرمایه انسانی	اجرا
رصد و بازرسی	راهبری سامانه ثبت حقوق و مزایا	ماده ۲۹ قانون برنامه توسعه ششم	سرمایه انسانی	اجرا
	راهبری سامانه یکپارچه مدیریت مالی در بخش عمومی	جزء ۱ بند الف تبصره ۲۰ قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور	سرمایه انسانی	عدم اجرای کامل

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
اطلاع‌رسانی و آگاه سازی	اقدام به بررسی‌های لازم جهت برقراری عدالت در نظام پرداخت، رفع تبعیض و متناسب‌سازی دریافت‌ها	ماده ۳۰ قانون برنامه ششم	سرمایه انسانی	نامشخص
	تولید گزارش‌ها و توجیه نمایندگان مجلس در زمینه مصوبات شورای حقوق و دستمزد	مصاحبه	سرمایه انسانی	اجرا
	پاسخ به استعلامات مربوط به امور رفاهی کارکنان دولت	شناسه خدمت	سرمایه انسانی	اجرا
	پاسخ به استعلامات مربوط به نظام پرداخت	شناسه خدمت	سرمایه انسانی	اجرا
اعمال مقررات (صدور مجوز و...)	پیشنهاد صدور مجوز مشاغل سخت و زیان آور دستگاه‌های اجرایی	ماده ۶۸ و ۱۰۳ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	اجرا
	صدور مجوز فوق العاده‌های موضوع ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری با رعایت ضوابط مرتبط	ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	اجرا
	موافقت با نظام‌های پرداخت خاص دستگاه‌های اجرایی	شناسه خدمت	سرمایه انسانی	نامشخص
	همسان‌سازی حقوق بازنشستگان کشوری و لشکری بر اساس الزامات قانونی	شناسه خدمت	سرمایه انسانی	نامشخص
	تایید جداول حقوق	ماده ۳۰ قانون استخدام کشوری	شورای حقوق و دستمزد	نامشخص
	اعمال قوانین مربوط به حقوق بازنشستگی و وظیفه	بند (۴) ماده ۳۳ مقررات استخدامی شرکتهای دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری.	سرمایه انسانی	اجرا
	راهبری دبیرخانه شورای حقوق و دستمزد	مصاحبه	سرمایه انسانی	اجرا
	پاسخگویی به شکایات مطرح شده در دیوان عدالت در حوزه ضوابط و مقررات پرداخت	مصاحبه	سرمایه انسانی	اجرا
حل اختلاف و دعاوی				
اعمال مجازات				
پاسخگویی	ارائه گزارش عملکرد قانون نحوه ایجاد تسهیلات رفاهی برای کارکنان دولت به کمیسیون امور اداری و استخدامی مجلس	ماده ۸ قانون نحوه ایجاد تسهیلات رفاهی برای کارکنان دولت: «سازمان امور اداری و استخدامی کشور مکلف است هر شش ماه یکبار گزارش عملکرد این قانون را به کمیسیون امور اداری و استخدامی مجلس شورای اسلامی ارائه نماید.»	سرمایه انسانی	عدم اجرا

۴-۵-۳-۴ - ماتریس تسهیل‌گری-جبران خدمت

با مرور قوانین و مصاحبه با خبرگان می‌توان گفت نقش تسهیل‌گری در دسته فعالیت جبران خدمت برای سازمان دیده نشده‌است و ضعف در بهره از ابزار تسهیل‌گری در این زمینه باعث شده است پاسخگویی به استعلامات دستگاه‌های اجرایی بخش عمده‌ای از انرژی و زمان این امور را به خود صرف کند درحالی که وظیفه اصلی این بخش تنظیم و ابلاغ ضوابط مربوط است، لذا با توجه به نظرات خبرگان، سازمان اداری استخدامی

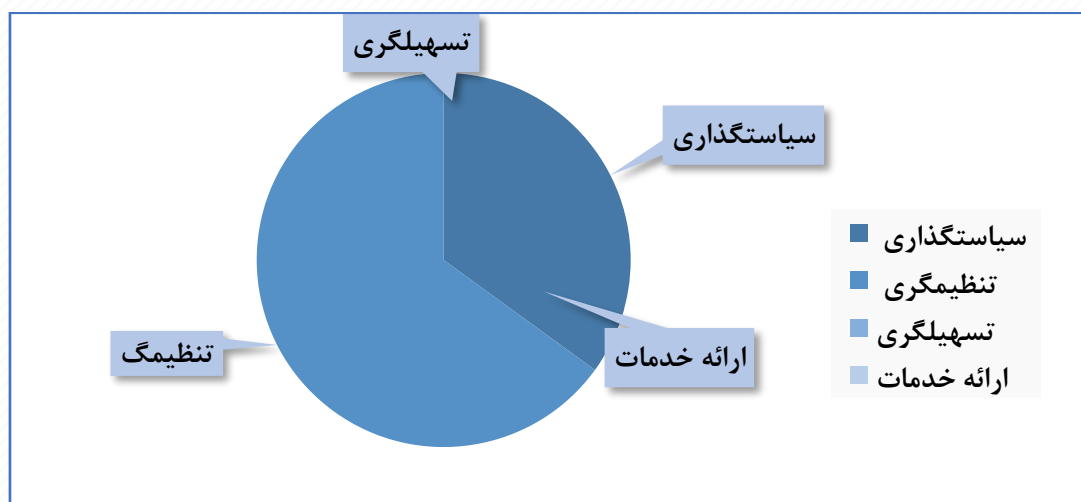
مقدور است تا با استفاده از ظرفیت‌های تسهیل‌گری خود، با تقویت تعاملات بهینه با دستگاه‌ها و همچنین توانمندسازی واحد سرمایه انسانی آنها، از ارجاع حجم کثیری از نامه‌ها و نقص در اجرای مقررات توسط آنها جلوگیری کند.

۴-۵-۴-۴ – ماتریس ارائه خدمت-جبران خدمت

نقش ارائه خدمت، باتوجه به تعریفی که در فاز اول این طرح ارائه شد، خدماتی است که سازمان در ازای ارائه آن‌ها به اشخاص حقیقی و حقوقی مبلغی دریافت می‌کند یا خدماتی که قابل ارائه توسط بخش خصوصی هستند. باتوجه به قوانین و مقررات بررسی شده و مصاحبه‌های خبرگانی، نقش ارائه خدمت برای سازمان در این مقوله دسته فعالیت نشد.

۴-۵-۵-۴ – میزان تمرکز سازمان اداری و استخدامی در فعالیت‌ها و نقش‌های جبران خدمت

از میان چهار نقش سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، تسهیل‌گری و ارائه خدمت، همان‌طور که در شکل ۱۶ مشخص است، در دسته فعالیت جبران خدمت، سازمان و شوراهای وابسته در نقش تنظیم‌گری به صورت پررنگ‌تری ایفای نقش می‌نمایند.



شکل ۱۶- تمرکز نقشی در دسته فعالیت جبران خدمت

۴-۵-۶-۴ – چالش‌های دسته فعالیت جبران خدمت

با توجه به موارد اشاره شده در این بخش، در ادامه، جدولی از چالش‌های مربوط به دسته فعالیت جبران خدمت، با تحلیل ماتریس‌ها و استفاده از نظرات خبرگان احصا شده است. روشن است برخی چالش‌ها در تمام دسته فعالیت‌ها مشترک است.

جدول ۶۰. چالش‌های دسته فعالیت جبران خدمت

دسته فعالیت	چالش	نقش مربوط	نوع چالش
۹ ۶ -	مغفول ماندن نقش دیده بانی و آینده‌نگری در سیاست‌گذاری جبران خدمت	سیاست‌گذاری	خلا نقشی

تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی

دسته فعالیت	چالش	نقش مربوط	نوع چالش
	فقدان سازوکار مشخص ارزیابی سیاستی در زمینه جبران خدمت	سیاستگذاری	خلا نقشی
	عدم تدوین قانون جامع در تدوین نظامات پرداخت حقوق و مزایا و نظام مالیاتی توسط سازمان	سیاستگذاری	خلا نقشی
	عدم اختیار سازمان و شوراهای حقوق و دستمزد در زمینه سیاست‌گذاری جبران خدمت	سیاستگذاری	خلا نقشی / خلا قدرت و اختیار
	فقدان سازوکار مشخص رصد و بازرسی مستمر تنظیم‌گرایانه در زمینه جبران خدمت	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	ضعف در اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی تنظیم‌گرایانه در زمینه جبران خدمت	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	عدم بهره‌مندی کافی از ابزار مجازات/ تنبیهی/ تشویقی در زمینه جبران خدمت	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	فقدان سازوکار مشخص پاسخگویی به مردم و نهادهای حاکمیتی در زمینه جبران خدمت	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	ضعف در ایفای نقش تسهیلگری در زمینه جبران خدمت	تسهیلگری	خلا نقشی
	ضعف عملکرد سازمان در برقراری عدالت در نظام پرداخت به‌علت افزایش تعداد دستگاه‌های اجرایی مستثنا از قوانین اداری استخدامی به موجب مصوبات مجلس	تنظیم‌گری	ضعف قوانین و مقررات
	عدم مبنای دقیق جهت پیش‌بینی و پیشنهاد ضریب جداول حقوقی	تنظیم‌گری	ضعف قوانین و مقررات
	ضعف نسبی شورای حقوق و دستمزد به عنوان نهاد عالی تنظیم‌گری	تنظیم‌گری	
	ضعف نظام طبقه‌بندی مشاغل به‌عنوان مبنای نظام پرداخت	تنظیم‌گری	خلا فعالیتی
	فقدان سازوکار هوشمند جهت اتصال آزمون‌های صلاحیت حرفه‌ای به رتبه‌بندی کارکنان	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی / ضعف هماهنگی
	عدم بهره‌ای از نتایج ارزیابی عملکرد و بهره‌وری دستگاه‌ها در تعیین مبنای، ضرایب حقوق، مزایا، رفاهیات و همچنین سقف حقوق و کارانه	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی / ضعف هماهنگی
	فقدان سازوکاری برای عدم توزیع عادلانه کارانه، اضافه‌کاری و حق بهره‌وری میان کارمندان با عملکرد متفاوت	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی
	شکلی بودن طرح‌های طبقه‌بندی و رتبه‌بندی (مانند رتبه بندی معلمان)	تنظیم‌گری	ضعف قوانین و مقررات
	فقدان سازوکار نظارت بر منابع مالی دستگاه‌های اجرایی	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی
	فقدان سازوکار نظارت بر پرداختی‌های خارج از حکم مالی دستگاه‌های اجرایی	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی
	ضعف ابزار اعمال مجازات دستگاه‌های مستنکف از قوانین و مقررات	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی
	فقدان سازوکاری برای ضمانت اجرایی مصوبات شورای حقوق و دستمزد (مانند عدم تخصیص بودجه و یا منع پرداخت حقوق مدیران دستگاه مستنکف)	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی
	فقدان پیشنهاد احکام نظارتی در قوانین بودجه و قوانین برنامه	تنظیم‌گری	ضعف قوانین و مقررات
	ضعف ساختار و ترکیب اعضای شورای حقوق و دستمزد	تنظیم‌گری	ضعف ساختاری
	فقدان سازوکاری برای یکپارچه‌سازی تصمیمات میان سازمان اداری استخدامی و سازمان برنامه بودجه	تنظیم‌گری	ضعف هماهنگی
	حساسیت استفاده از ابزار رسانه و آگاه‌سازی در زمینه جبران خدمت	تنظیم‌گری	تعارض منافع
	فقدان تعاملات و ارتباطات سازنده با قوه قضاییه و دیوان محاسبات در پیگیری دستگاه‌های مستنکف از قوانین مرتبط با جبران خدمت	تنظیم‌گری	ضعف هماهنگی
	عدم ضابطه مشخص برای پرداخت‌های خارج از حکم و مبتنی بودن آن بر قدرت مالی و قدرت چانه زنی دستگاه	تنظیم‌گری	ضعف قوانین و مقررات
	عدم اختیار برای شورای حقوق و دستمزد جهت ورود به تنظیم‌گری رفاهیات و پرداختی‌های خارج از حکم	تنظیم‌گری	خلا نقشی / خلا قدرت و اختیار

دسته فعالیت	چالش	نقش مربوط	نوع چالش
	عدم تکلیف دستگاه‌ها به ثبت معادل ریالی رفاهیات و تسهیلات پرداختی در سامانه یکپارچه پرداخت و ضمانت اجرایی شدن آن	تنظیم‌گری	ضعف قوانین و مقررات
	بی‌اثر شدن ضوابط مرتبط با کاهش پرداختی‌های دستگاهی خاص با حکم ریاست جمهوری یا مجلس	تنظیم‌گری	تعارض منافع
	فقدان جلسات مذاکره شفاف در باب پرداختی‌های خارج از حکم	تنظیم‌گری	ضعف هماهنگی
	استنکاف دستگاه‌ها از ضوابط تعیین سقف حقوق با اعطای وام، تحصن و امنیتی کردن موضوع	تنظیم‌گری	تعارض منافع
	فقدان سازوکاری مناسب برای محاسبه کارانه اقشار خاص از قبیل پزشکان، قضات که مانع از مشکلات امنیتی و مخالف منافع عمومی شود	تنظیم‌گری	ضعف قوانین و مقررات / ضعف شناختی / ضعف زیرساختی
	تراکم فعالیتی در پاسخگویی به استعلامات دستگاه‌های اجرایی و لزوم ساختاری برای انجام آن	تنظیم‌گری	ضعف ساختاری / ضعف هماهنگی
	عدم پیشنهاد تخصیص مشاغل و طبقات شغلی آن به یکی از طبقات جداول حق شغل و ضوابط ارزیابی عوامل مربوط به شاغل موضوع ماده ۶۷ قانون مدیریت خدمات کشوری	تنظیم‌گری	انحراف از قانون
	نقص در راهبری سامانه یکپارچه مدیریت مالی در بخش عمومی موضوع جزء ۱ بند الف تبصره ۲۰ قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور	تنظیم‌گری	انحراف از قانون
	عدم ارائه گزارش عملکرد قانون نحوه ایجاد تسهیلات رفاهی برای کارکنان دولت به کمیسیون امور اداری و استخدامی مجلس موضوع ماده ۸ قانون نحوه ایجاد تسهیلات رفاهی برای کارکنان دولت	تنظیم‌گری	انحراف از قانون
	لزوم توانمندسازی شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاه‌ها به‌عنوان بازوی اجرایی سازمان در دستگاه در حوزه سرمایه انسانی	تسهیل‌گری	ضعف ساختاری / ضعف هماهنگی
	عدم تنظیم آیین‌نامه‌ی تطبیق حقوق مستخدمین با جداول حقوق موضوع تبصره ۱ ماده ۳۰ قانون استخدام کشوری	تنظیم‌گری	انحراف از قانون

۴-۴-۶- ماتریس (نقش - فعالیت) موجود «توانمندسازی و بهسازی» و چالش‌های وضع

موجود

این مضمون فراگیر به توانمندسازی کارمندان دستگاه‌های اجرایی و بهسازی علمی نظام اداری کشور اشاره دارد که متضمن موضوعات فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری است. آنچه که بواسطه این مضمون مدنظر است، ارتقاء سطح کارایی و اثربخشی دستگاه‌های اجرایی با طراحی و به‌کار بستن نظام آموزش و توسعه سرمایه انسانی و همچنین زمینه‌سازی و فراهم آوردن زیرساخت‌های سخت و نرم علمی و ترویجی است که منجر به تعامل اثربخش نظام اداری و دانشگاهی می‌شود. این دسته فعالیت که متضمن دو مضمون سازمان-دهنده «توانمندسازی سرمایه انسانی»، «بهسازی علمی نظام اداری» است، بیشتر در قلمرو صلاحیت شورای عالی اداری، شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی، معاونت سرمایه انسانی سازمان اداری و استخدامی و همچنین مرکز آموزش مدیریت دولتی قرار دارد.

- معرفی فعالیت «توانمندسازی سرمایه انسانی»

تعالی سرمایه انسانی و استفاده بهره‌ور از آن‌ها در راستای تحقق اهداف توسعه کشور و نظام اداری ملزم به طراحی و استقرار نظام آموزشی است. با تبعیت از ادبیات قانون‌گذار در فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری، کلیه احکام و اقدامات مرتبط با این موضوع از قبیل راهبری دستگاه‌های اجرایی جهت کاربست رویکرد راهبردی در آموزش و توانمندسازی سرمایه انسانی، مشارکت در تدوین مقررات و کاربست استاندارد و شاخص‌های نظام آموزشی کارمندان و مدیران، تعیین صلاحیت و اعتبار سنجی مراکز و موسسات آموزشی و خدمات مشاوره آموزش و نحوه بهره‌مندی از خدمات آن‌ها، راهبری توزیع بورس‌های آموزشی و در نهایت راهبری کانون‌های ارزیابی (از تدوین مقررات تا استقرار سامانه)، مقوله «توانمندسازی سرمایه انسانی» را تشکیل می‌دهد.

البته در فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری، تنها عامل اصلی توانمندسازی، نظام آموزش کارکنان در نظر گرفته شده و به سایر عوامل توانمندسازی کارکنان توجهی نشده است، این موضوع باعث شد تا سایر مواردی که نقشی زمینه‌ای در توانمندسازی ایفا می‌کنند و مابازای ساختاری در ساختار کنونی سازمان اداری و استخدامی نداشته و در قانون نیز جز اندکی از موارد، بدان پرداخته نشده است، در این طرح ذیل مقوله‌ای به نام **حقوق غیر مالی** کارکنان قرار گیرند. باتوجه به اهمیت این حقوق و تقبیح رویکردی که حقوق کارکنان را صرفاً در حقوق مالی منحصر می‌داند، تصمیم بر آن شد تا ذیل یکی از محورهای اصلی توانمندسازی، نقش سازمان و شورای عالی اداری در این زمینه، تبیین شود تا شاید توجه متخصصان اداری و استخدامی و تصمیم‌سازان آن را به سمت این بخش مغفول از شوون سازمان اداری و استخدامی جلب کند.

راهبری حقوق غیرمالی مبتنی بر قوانین و مقررات موجود، برعهده شورای عالی اداری و سازمان اداری و استخدامی است و قوانین و مقررات متعدد به احکامی چند در این باب پرداخته‌اند؛ برای مثال نقشه راه اصلاح نظام اداری مصوب ۱۳۹۲/۱۲/۱۵ شورای عالی اداری اقداماتی هم‌چون عدالت محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی، بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای، ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان، رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگی‌های شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی، زمینه‌سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص در استان‌های کمتر توسعه یافته و مناطق محروم، حفظ کرامت و عزت و تأمین معیشت بازنشستگان و مستمری‌بگیران و بهره‌گیری از نظرات و تجارب مفید آنها، توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری را در بخش اقدامات برنامه «مدیریت سرمایه انسانی» ذکر کرده است. همان‌گونه که از مصادیق این اقدامات پیداست، حقوق غیرمالی، حقوقی مستقل از جبران خدمت و پرداخت به نیروی انسانی است و

نیازهای متعالی کارکنان دولت را شامل می‌شود و لازم است سازمان در راستای تامین این حقوق اقدامات اجرایی مشخصی را اتخاذ کند.

با توجه به توضیحات ذکر شده در رابطه با مفهوم فعالیت توانمندسازی سرمایه انسانی، در ادامه محورهای اصلی فعالیت توانمندسازی سرمایه انسانی در سازمان ارائه شده است.

- مشارکت در تدوین مقررات نظام آموزش، کارآموزی و توانمندسازی سرمایه انسانی (کارمندان، کارشناسان و مدیران) در دستگاه‌های اجرایی
- مشارکت در تدوین ضوابط و مقررات مرتبط با مرکز آموزش مدیریت دولتی
- مشارکت در تعرفه‌گذاری دوره‌های آموزشی
- مشارکت در تهیه شاخص‌ها و طراحی و تنظیم برنامه‌ها و نظام آموزشی
- مشارکت در تهیه شرایط و نحوه استفاده از ظرفیت‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی
- نظارت و پایش مرکز آموزش مدیریت دولتی
- نظارت و پایش اطلاعات مدیران، اساتید راهنما و مشاور و مدرسان
- نظارت و پایش دوره‌های آموزش مدیریتی و کارکنان
- پاسخ به استعلامات مربوط به گواهینامه‌های آموزشی کارکنان دولت (تاییدیه آموزشی)
- ارائه آمار و اطلاعات مدیران حرفه‌ای کشور
- صدور مجوز تخصیص بورس آموزشی و توزیع آن
- صدور مجوز کانون‌های ارزیابی و توسعه شایستگی‌ها
- صدور مجوز به مراکز ارزیابی صلاحیت حرفه‌ای
- صدور گواهینامه‌های آموزشی کارکنان دولت
- بررسی و تایید صدور گواهینامه‌های نوع دوم
- اعتبارسنجی و تعیین صلاحیت مراکز و مؤسسات آموزشی
- تایید برنامه‌های آموزشی سرمایه انسانی (کارمندان و مدیران)
- احراز صلاحیت مدرسان دوره‌های آموزشی کارمندان دولت
- راهبری حقوق غیرمالی
- راهبری سامانه کانون‌های ارزیابی
- ارائه گزارش اجرای قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری
- ارائه گزارش عملکرد بانک اطلاعات مدیران کشور
- ارائه گزارش عملکرد مرکز و دستگاه‌های اجرایی
- ارائه گزارش حساب درآمد کارگاه‌ها به دیوان محاسبات کشور و وزارت اقتصاد و دارایی
- راهبری دوره‌های آموزشی کارمندان دولت در حوزه مدیریت و نظام اداری

- طراحی و برگزاری دوره‌های آموزش عالی
- برگزاری کارگاه‌های تربیت مدرسان نظام اداری
- آموزش و ارزیابی ارزیابان حرفه‌ای

• معرفی فعالیت بهسازی علمی نظام اداری

«بهسازی علمی نظام اداری» ناظر بر تمهیدات و سازوکارهایی علمی و آموزشی است که تحولات و توسعه نظام اداری را راهبری می‌کند. این مضمون با نظر به بند شانزدهم «سیاست‌های کلی نظام اداری» با موضوع دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق بکارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات با ابتناء بر ارزش‌های اسلامی ایجاد شده است و مفاهیمی چون طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش، جمع‌بندی تجارب در دستگاه‌های دولتی موضوع بند سوم برنامه پنجم از ده برنامه جامع اصلاح نظام اداری، ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران، استقرار نظام فعالیت مشاوران مدیریتی موضوع فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری و همچنین ایجاد تمهیداتی جهت اخذ مشارکت کارمندان و استقرار نظام پیشنهادات آنان که در ماده ۲۰ قانون مذکور بدان اشاره شده نیز از جمله مواردی است که در این دسته مورد توجه قرار گرفته است.

بهسازی همچنین مفاهیمی چون پشتیبانی علمی فکری از نظام اداری کشور، ایجاد زیرساخت‌ها و توسعه شبکه‌های مجازی علمی-کارشناسی جهت تولید، تبادل و انتقال دانش مدیریت و برنامه‌ریزی و توسعه همکاری‌های آموزشی و پژوهشی بین‌المللی با اولویت کشورهای همسایه را دربرمی‌گیرد. در ادامه محورهای اصلی فعالیت بهسازی علمی ارائه شده است.

- مشارکت در تدوین ضوابط و مقررات استقرار نظام مدیریت دانش
- مشارکت در تدوین ضوابط و مقررات فعالیت مشاوران
- برنامه ریزی توسعه همکاری‌های آموزشی و پژوهشی بین‌المللی مرکز با اولویت کشورهای همسایه و اسلامی
- راهبری نظام مدیریت دانش
- اجرای پژوهش‌های کاربردی در حوزه نظام اداری
- انتشار و ارائه منابع علمی و آموزشی در حوزه علوم اداری و مدیریت دولتی
- مستند سازی و انتشار تجارب مدیران حرفه‌ای نظام اداری
- توسعه زیرساخت‌های نرم و سخت لازم علمی آموزشی
- ایجاد و راهبری بانک اطلاعات مدیران
- ایجاد و راهبری بانک اطلاعات مدرسان و استعدادهای درخشان

○ مشاوره پژوهشی در حوزه نظام اداری

در ادامه ضمن اصلاح و تدقیق ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب این دسته فعالیت، چالش‌های وضع موجود این دسته فعالیت ارائه شده است.

۱-۴-۴-۴ - ماتریس سیاست‌گذاری - توانمندسازی و بهسازی

سرمایه انسانی محور اصلی ایجاد تحولات و توسعه نظام اداری به حساب می‌آید که چابکی نظام اداری و بهبود و ارتقاء عملکرد و بهره‌وری آن در گرو توانمندسازی این محور حیاتی است. در جدول ۶۱ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن، در دسته فعالیت توانمندسازی و بهسازی، نقش سیاست‌گذاری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. چنانکه در جدول ۶۱ می‌توان مشاهده نمود، سیاست‌گذاری این حوزه توسط شورای عالی اداری انجام می‌پذیرد. ضعف شورا در ایفای نقش دیده بانی و آینده نگری و عدم استقرار سازوکاری برای انجام پژوهش‌های لازم برای طراحی نظامات و تعیین اهداف و اولویت‌های کلان نظام اداری کشور منجر شده است که برنامه‌های توانمندسازی و بهسازی نیز با چالش‌هایی از قبیل عدم یکپارچگی مواجه شوند.

نکته بسیار مهمی که باید مورد توجه قرار گیرد این است که در فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری با عنوان توانمندسازی کارکنان تنها عامل اصلی توانمندسازی، نظام آموزش کارکنان در نظر گرفته شده و به سایر عوامل توانمندسازی کارکنان توجهی نشده است؛ این یک جنبه نگری و عدم توجه به سایر شاخص‌های توانمندسازی کارکنان نقطه ضعف (آسیب) قانون مدیریت خدمات کشوری در خصوص توانمندسازی کارکنان است که می‌بایست بازبینی و اصلاح شود.

جدول ۶۱- ماتریس سیاست‌گذاری - توانمندسازی و بهسازی

زیرنقش سیاست‌گذاری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	عنوان فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
دیده‌بانی/ آینده‌نگری	-----	-----	-----	-----	-----
تعیین اهداف و اولویت‌های کلان	سیاست‌گذاری و برنامه ریزی اصلاح نظام اداری: در زمینه توانمندسازی سرمایه انسانی	نقشه راه اصلاح نظام اداری (مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰ مورخ ۱۳۹۳/۱/۲۰ شورای عالی اداری)	شورای عالی اداری و سرمایه انسانی	توانمندسازی	نامشخص
	سیاست‌گذاری و برنامه ریزی اصلاح نظام اداری: در زمینه بهسازی علمی نظام اداری	نقشه راه اصلاح نظام اداری (مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰ مورخ ۱۳۹۳/۱/۲۰ شورای عالی اداری)	شورای عالی اداری و سرمایه انسانی	بهسازی	نامشخص

زیرنقش سیاست‌گذاری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	عنوان فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	برنامه ریزی نقشه راه تحول نظام اداری: عدالت محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی	بخش اقدامات برنامه «مدیریت سرمایه انسانی» از «نقشه راه اصلاح نظام اداری» مصوب ۱۳۹۲	شورای عالی اداری	حقوق غیر مالی	عدم اجرا
	برنامه ریزی نقشه راه تحول نظام اداری: بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای	بخش اقدامات برنامه «مدیریت سرمایه انسانی» از «نقشه راه اصلاح نظام اداری» مصوب ۱۳۹۲/۱۲/۱۵	شورای عالی اداری	حقوق غیر مالی	عدم اجرا
	برنامه ریزی نقشه راه تحول نظام اداری: ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان	بخش اقدامات برنامه «مدیریت سرمایه انسانی» از «نقشه راه اصلاح نظام اداری» مصوب ۱۳۹۲/۱۲/۱۵	شورای عالی اداری	حقوق غیر مالی	عدم اجرا
	برنامه ریزی نقشه راه تحول نظام اداری: رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگی‌های شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی	بخش اقدامات برنامه «مدیریت سرمایه انسانی» از «نقشه راه اصلاح نظام اداری» مصوب ۱۳۹۲/۱۲/۱۵	شورای عالی اداری	حقوق غیر مالی	عدم اجرا
	برنامه ریزی نقشه راه تحول نظام اداری: زمینه‌سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص در استان‌های کمتر توسعه یافته و مناطق محروم	بخش اقدامات برنامه «مدیریت سرمایه انسانی» از «نقشه راه اصلاح نظام اداری» مصوب ۱۳۹۲/۱۲/۱۵	شورای عالی اداری	حقوق غیر مالی	عدم اجرا
	برنامه ریزی نقشه راه تحول نظام اداری: حفظ کرامت و عزت و تأمین معیشت بازنشستگان و مستمری‌بگیران و بهره‌گیری از نظرات و تجارب مفید آنها	بخش اقدامات برنامه «مدیریت سرمایه انسانی» از «نقشه راه اصلاح نظام اداری» مصوب ۱۳۹۲/۱۲/۱۵	شورای عالی اداری	حقوق غیر مالی	عدم اجرا
	برنامه ریزی نقشه راه تحول نظام اداری: توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری	بخش اقدامات برنامه «مدیریت سرمایه انسانی» از «نقشه راه اصلاح نظام اداری» مصوب ۱۳۹۲/۱۲/۱۵	شورای عالی اداری	حقوق غیر مالی	عدم اجرا

زیرنقش سیاست‌گذاری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	عنوان فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
طراحی نظام و تعیین نقش بازیگران	ایجاد رویه های واحد اداری و استخدامی در چارچوب قانون مدیریت خدمات کشوری در زمینه توانمندسازی سرمایه انسانی	بند (۵) ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶.	شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	توانمندسازی	نامشخص
	ایجاد رویه های واحد اداری و استخدامی در چارچوب قانون مدیریت خدمات کشوری در زمینه بهسازی علمی نظام اداری	بند (۵) ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶	شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	بهسازی	نامشخص
ارزیابی	نظارت بر حسن اجرای تصمیمات شورای عالی در زمینه توانمندسازی سرمایه انسانی	ماده ۱۱۴ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶	سرمایه انسانی	توانمندسازی	نامشخص
	نظارت بر حسن اجرای تصمیمات شورای عالی در زمینه بهسازی علمی نظام اداری	ماده ۱۱۴ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶	سرمایه انسانی	بهسازی	نامشخص
	نظارت بر حسن اجرای تصمیمات شورای عالی در زمینه مدیریت و توسعه منابع انسانی (حقوق غیر مالی)	ماده ۱۱۴ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶.	سرمایه انسانی	حقوق غیر مالی	نامشخص

۲-۴-۴-۲ - ماتریس تنظیم‌گری - توانمندسازی و بهسازی

در جدول ۶۲ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن، در دسته فعالیت توانمندسازی و بهسازی، نقش تنظیم‌گری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. با توجه به این جدول می‌توان گفت سازمان در این دسته فعالیت در تدوین مقررات، برنامه‌ریزی و طراحی شاخص‌های برنامه‌های آموزشی و سامانه‌ها نقشی جدی ایفا می‌کند. از طرفی سازمان به منظور اجرایی‌سازی این برنامه‌ها، سازوکارهای لازم برای تفویض اختیار و صدور مجوزهای مقتضی به سازمان‌های مختلف را طراحی می‌نماید. علاوه بر سازمان اداری و استخدامی، مرکز آموزش مدیریت دولتی نیز در تهیه مقررات، تعرفه‌گذاری دوره‌ها، رصد و پایش آموزش و توانمندسازی سرمایه انسانی اعم از مدیران و کارمندان و اعطای مجوزهای لازم در این حوزه نقش پررنگی ایفا می‌کند.

به‌طور کلی آموزش، تعالی و در یک نگاه عام تر، توانمندسازی یک مفهوم چندبعدی و ساختارمند است که از فرایندها و مراحل متفاوتی تشکیل شده و به ارتباط یکپارچه با معاونت‌ها و بخش‌های مختلف سازمان اداری استخدامی نیازمند است.

طراحی نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری از محورهای اصلی نقش مقررگذاری سازمان اداری استخدامی در این حوزه محسوب می‌شود. طراحی نظام آموزشی سرمایه انسانی از یک طرف باید ناظر به مأموریت‌ها و اهداف کلان دولت باشد و از طرفی به اقتضاء

شرح شغل و شایستگی شغل دستگاه‌های متفاوت، باید به‌شیوه‌های اختصاصی و کاربردی طراحی شود. مبتنی بر نظر خبرگان، طراحی سازوکاری یکپارچه جهت ارائه شرح شغل، احصای نیازمندی‌های آموزشی آن و در نهایت طراحی آموزش شخص و مورد محور از لوازم سیستم آموزشی سرمایه انسانی کشور است. در این سیستم بهره از اطلاعات بدست آمده در ارزیابی عملکرد، ارزیابی بهره‌وری، کانون‌های ارزیابی و تحلیل داده‌های آنها به طراحی هرچه بهتر مسیر آموزش و ارتقای شغلی نیروی انسانی می‌انجامد که لزوم پیوند و ارتباط عمیق این ساختارها را به نمایش می‌گذارد. در همین راستا، در جلسات مصاحبه اشاره شد که تمهیداتی می‌بایست در نظر گرفته شود که اطلاعات پایگاه‌های آزمون‌های استخدامی و صلاحیت حرفه‌ای در اختیار مرکز آموزش قرار گیرد تا از این طریق بتواند به بازطراحی آموزش‌ها و شناخت بهتر جامعه هدف کمک کند.

پس از پرداختن به نقش مقررگذاری، تقویت ابزار رصد و بازرسی سازمان جهت نظارت مستمر بر فرایند توانمندسازی و مرکز آموزش مدیریت دولتی جهت پایش و اثرسنجی آموزشی نیروی انسانی، از سایر لوازم این حوزه محسوب می‌شود. با توجه به گفته خبرگان، چنانچه شرح و طراحی شغل بگونه‌ای باشد که فرد بدون گذراندن دوره آموزشی لازم از پس انجام آن برنیاید، در این صورت خود افراد در پی دوره‌های آموزشی لازم خواهند بود و این امر در نهایت منجر به افزایش کیفیت یادگیری و بکارگیری مواد آموزشی خواهد گردید.

سازمان اداری و استخدامی به منظور ترغیب دستگاه‌ها به اجرای مقررات، علاوه بر مجهز بودن به ابزارهای نظارتی و رصد نحوه اجرای مقررات توسط دستگاه‌ها، می‌بایست از ابزارهای نرم تنظیم‌گری مانند ابزارهای تشویقی مناسب جهت اتخاذ نظرات و پیشنهادات کارمندان نیز استفاده کند که این امر منجر به ارتقا و تعالی کارمندان و در نتیجه نظام اداری کشور می‌شود.

علاوه بر موارد مذکور، تمرکز بر توانمندسازی مدیران با طراحی روش‌های آموزشی چندبعدی و نوین، می‌تواند مشکلاتی از قبیل عدم آگاهی مدیر به محدوده‌ی اختیارات و وظایف خود که پایه بسیاری از نواقص عملکردی است را کاهش دهد.

پس از بررسی اجمالی ابزارهای تنظیم‌گری سازمان و مرکز آموزش در زمینه توانمندسازی، آنچه از مصاحبه با خبرگان بر می‌آید این است که مرکز آموزش مدیریت دولتی می‌بایست در ارتباط پیوسته با سازمان، از ارائه خدماتی چون برگزاری دوره‌های آموزشی کاسته و به تقویت نقش تنظیم‌گری و تسهیل‌گری خود در این حوزه بپردازد.

بهسازی علمی نظام اداری نیز که اگرچه از مأموریت‌های اصلی سازمان اداری استخدامی محسوب می‌شود هم در وضعیت مصوب و هم در وضعیت موجود دارای ضعف عملکردی است. چنانچه از مصاحبه با خبرگان عیان است، باوجود احساس نیاز به طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش و جمع‌بندی تجارب در دستگاه‌های دولتی

و در نظر گرفتن ساختاری برای آن ذیل امور جذب، به کارگیری و رشد، تاکنون اقدامی در این راستا صورت نگرفته است. این در حالی است که اهتمام به دانش بنیان کردن نظام اداری در متن سیاست‌های کلی نظام اداری و همچنین نقشه راه اصلاح نظام اداری و برنامه‌های تحول نیز مورد اشاره بوده است.

لذا علاوه بر ارتقای توجه به این مهم در متن قوانین و مصوبات، تقویت نقش سازمان به‌عنوان راهبر بهسازی علمی نظام اداری الزامی است. سازمان باید بگونه‌ای فعال در طراحی نظام مدیریت دانش و ایجاد و استقرار زیرساخت‌های نرم و سخت، ورود کرده و ضمن تعیین نقش مجریان، اجرایی سازی این نظام را فعالانه رصد و پایش کند.

در نهایت لازم به ذکر است در دسته فعالیت توانمندسازی و بهسازی، مواردی در قانون جهت ایفای نقش تنظیم‌گری به سازمان تکلیف شده است که مبتنی بر نظر خبرگان هنوز اجرا نشده و یا از اجرای آن غفلت ورزیده شده است. در ادامه اصلی‌ترین این موارد ارائه شده‌اند:

- ضعف اجرایی در تنظیم برنامه‌ها و سامانه‌های آموزش مدیران موضوع ماده ۵۶ قانون مدیریت خدمات کشوری
- عدم تهیه آیین‌نامه توسعه آموزش‌های شغلی و تخصصی کوتاه مدت برای کارکنان دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده ۱۴۳ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران
- عدم همکاری در تهیه شاخص‌های آموزشی نیروی انسانی مورد نیاز آموزش و پرورش موضوع تبصره ۳۷ قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران
- ضعف اجرایی در طراحی نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری
- ضعف اجرایی تهیه و ابلاغ شیوه‌ها و الگوهای لازم برای افزایش توان و توان‌سنجی مداوم کارمندان موضوع ماده ۶۲ قانون مدیریت خدمات کشوری
- عدم پیشنهاد دستورالعمل ارتقاء مسیر شغلی موضوع ماده ۵۷ قانون مدیریت خدمات کشوری
- عدم اجرای قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری موضوع تبصره ۴ قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری
- عدم ارائه گزارش اجرای قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری به کمیسیون‌های امور اداری و استخدامی و فرهنگ و آموزش عالی مجلس شورای اسلامی موضوع تبصره ۴ قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری

جدول ۶۲- ماتریس تنظیم‌گری- توانمندسازی و بهسازی

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	عنوان فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
مقرره گذاری	تصویب برنامه آموزشی یا کارآموزی مستخدمین تهیه شده وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی	ماده ۴۴ قانون استخدام کشوری مصوب	سرمایه انسانی	توانمندسازی	اجرا
	تنظیم برنامه‌ها و سامانه‌های آموزش مدیران	ماده ۵۶ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	توانمندسازی	عدم اجرای کامل
	برنامه‌ریزی دوره آموزشی تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت در سازمان‌ها	ماده ۳ تصویب نامه در خصوص جذب کارشناسان متخصص	سرمایه انسانی	توانمندسازی	نامشخص
	همکاری در طراحی و ابلاغ برنامه‌های تربیت کارشناسان مشاغل عمومی	بند ۳ ماده ۴ بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه‌های اجرایی	سرمایه انسانی	توانمندسازی	نامشخص
	بهره‌گیری از ظرفیت‌های بخش خصوصی، نسبت به طراحی و اجرای دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی در زمینه بهبود و بازمهندسی فرایندها از طریق مرکز آموزش مدیریت دولتی	ماده ۳ تصویب نامه شورای عالی اداری با موضوع اصلاحات فرایندی در نظام اداری	سرمایه انسانی	توانمندسازی	نامشخص
	تهیه آیین نامه توسعه آموزش‌های شغلی و تخصصی کوتاه مدت برای کارکنان دستگاه‌های اجرایی	ماده ۱۴۳ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳)	سرمایه انسانی	توانمندسازی	عدم اجرا
	همکاری در تهیه شاخص‌های آموزشی نیروی انسانی مورد نیاز آموزش و پرورش	تبصره ۳۷ قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران ۱۳۷۳	سرمایه انسانی	توانمندسازی	عدم اجرا
	طراحی نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی	ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	توانمندسازی	عدم اجرای کامل
	تهیه ضوابط تأسیس موسسه برای آموزش مدیریت و فنون اداری	تبصره ۳ ماده ۴۴ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	توانمندسازی	اجرا
	پیشنهاد آیین‌نامه اصلاح قانون استفاده از ساعات آزاد اساتید و مدرسین دانشگاه‌ها و درآمد کارگاه‌ها مربوط به مرکز آموزش مدیریت دولتی	ماده ۱ آئیننامه اجرائی قانون استفاده از ساعات آزاد اساتید و مدرسین دانشگاه‌ها و درآمد کارگاه‌ها مربوط به مرکز آموزش مدیریت دولتی	سرمایه انسانی	توانمندسازی	نامشخص
	تقاضای سازمان استخدام کشوری برای تأسیس مرکز آموزش مدیریت دولت مقطع کارشناسی ارشد	ماده واحده در مورد تقاضای سازمان استخدام کشوری برای تأسیس مرکز آموزش مدیریت دولت مقطع کارشناسی ارشد	سرمایه انسانی	توانمندسازی	نامشخص
	تصویب تصویب‌نامه راجع به حق تعیین میزان شهریه مرکز آموزش	ماده واحده تصویب‌نامه راجع به حق تعیین میزان شهریه و کمک موضوع تبصره ۳ ماده ۴۴	سرمایه انسانی	توانمندسازی	نامشخص
	پیشنهاد آیین نامه اجرایی توانمندسازی کارمندان	ماده ۶۳ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	توانمندسازی	اجرا
	تهیه و ابلاغ شیوه‌ها و الگوهای لازم برای افزایش توان و توان‌سنجی مداوم کارمندان	ماده ۶۲ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	توانمندسازی	عدم اجرای کامل

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	عنوان فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	پیشنهاد آیین نامه اجرایی ارتقا و تغییر گروه و پایه	ماده ۳۵ قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵/۰۳/۳۱	سرمایه انسانی	توانمندسازی	اجرا
	پیشنهاد دستورالعمل ارتقاء مسیر شغلی	ماده ۵۷ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	توانمندسازی	عدم اجرای کامل
	تصویب دستورالعمل اجرایی نحوه ارتقاء مسیر شغلی	ماده ۵۷ قانون مدیریت خدمات کشوری	شورای عالی اداری	توانمندسازی	اجرا
	تهیه آیین نامه اجرایی در خصوص تحصیل کارگزاران کشور	تبصره ۶ قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری	سرمایه انسانی	توانمندسازی	اجرا
	به روزرسانی نظام آموزش کارمندان و مدیران مبتنی بر شایستگی ها و ارتقای اثربخشی آموزش ها	مبحث ۴ ده برنامه جامع اصلاح نظام اداری (بخش دوم)	سرمایه انسانی	توانمندسازی	نامشخص
	طراحی نظام آموزش کارمندان، سامانه و برنامه آموزش مدیران	بند ۳ بخشنامه در خصوص نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی / جزء ۶ بند الف مصوبه (جلسه ۱۵۴ - ۱۰/۵ - ۱۳۹۰)	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
	تعرفه گذاری دوره های آموزشی	ماده واحده تصویب نامه راجع به حق تعیین میزان شهریه و کمک موضوع تبصره ۳ ماده ۴۴	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
	تهیه استاندارد مواد و محتوای آموزشی مورد نیاز دوره های عمومی و فرهنگی، مدیران و مشاغل عمومی	بند ۵ بخشنامه در خصوص نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
	طراحی و تدوین سامانه آموزش مدیران، کارشناسان و کارکنان دستگاه ها	ماده ۲ اساسنامه مرکز آموزش مدیریت دولتی	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
	موافقت با مأموریت تحصیلی و تعهد خدمت تحصیلی	تبصره ماده ۱۰۵ قانون مدیریت خدمات کشوری.	سرمایه انسانی	توانمندسازی	اجرا
	تهیه نحوه و شرایط استفاده از ظرفیت های آموزشی دستگاه های اجرایی	بند ۳ ماده ۱۳ بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
	راهبری مدیریت دانش و طراحی الگوها و محتوای رشد		سرمایه انسانی	بهسازی	عدم اجرا
	همکاری در طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش و جمع بندی تجارب در دستگاه های دولتی	مبحث ۴ ده برنامه جامع اصلاح نظام اداری (بخش دوم)	سرمایه انسانی	بهسازی	نامشخص
	دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق بکارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزش های اسلامی	برنامه پنجم نقشه راه اصلاح نظام اداری	سرمایه انسانی	بهسازی	نامشخص
	فراهم نمودن زمینه های پویای منطقه ای از طریق برنامه ریزی و اجرای برنامه های آموزشی برای مدیران، کارشناسان و کارکنان سایر کشورهای اسلامی	ماده ۲ اساسنامه مرکز آموزش مدیریت دولتی	مرکز آموزش	بهسازی	نامشخص

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	عنوان فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	تدوین ضوابط فعالیت مشاوران مدیریت مشارکتی و شرایط و نحوه تایید صلاحیت آنها	ماده ۶ مصوبه طرح استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای در دستگاههای دولتی	مرکز آموزش	بهبودی	نامشخص
	پیشنهاد آیین نامه اجرایی تشکیل حساب پس انداز کارکنان دولت	ماده ۱۰ قانون تشکیل حساب پس انداز کارکنان دولت: «آیین نامه اجرایی این قانون متضمن تعیین بانک عامل و یا بانکهای عامل، نحوه افتتاح حساب و واریز وجوه، پرداخت تسهیلات اعتباری و سایر موارد مربوط، به پیشنهاد مشترک وزارت امور اقتصادی و دارایی، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران و سازمان امور اداری و استخدامی کشور، به تصویب هیأت وزیران می رسد.»	سرمایه انسانی	حقوق غیر مالی	اجرا
	تهیه ضوابط و استانداردهای به کارگیری فضاها، تجهیزات و ملزومات اداری جهت ایمنی و سلامت شغلی	ماده ۳۹ قانون مدیریت خدمات کشوری: «ماده ۳۹- دستگاه های اجرایی موظفند به منظور صرفه جویی و بهره برداری مناسب از ساختمان ها و فضاهای اداری و جلوگیری از تشریفات زائد و هزینه های غیرضرور و فراهم آوردن موجبات ایمنی و سلامت شغلی کارمندان براساس ضوابط و استانداردهای به کارگیری فضاها، تجهیزات و ملزومات اداری که توسط سازمان تهیه و ابلاغ می گردد، اقدام نمایند.»	سرمایه انسانی	حقوق غیر مالی	اجرا
	پیشنهاد تسری برخی از امتیازات قانونی مقامات به مشاغل خاص ویژه مدیریت حرفه ای و یا سمت های خاص و ویژه قضایی	تبصره ۴ ماده ۷۱ قانون مدیریت خدمات کشوری: «دولت مجاز است با پیشنهاد سازمان، برخی از امتیازات قانونی مقامات موضوع این قانون (به استثنای حقوق و مزایا) را به مشاغل خاص ویژه مدیریت حرفه ای و یا سمت های خاص و ویژه قضایی تسری دهد.»	سرمایه انسانی	حقوق غیر مالی	عدم اجرا
	تهیه آیین نامه اجرایی در خصوص حمایت قضایی از کارکنان دولت و نیروهای مسلح	تبصره ۳ ماده واحده قانون حمایت قضایی از کارکنان دولت و پرسنل نیروهای مسلح: «آیین نامه اجرایی این قانون توسط وزارت دادگستری با همکاری وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح و سازمان امور اداری و استخدامی کشور ظرف مدت سه ماه تهیه و به تصویب هیأت وزیران می رسد.»	سرمایه انسانی	حقوق غیر مالی	اجرا
رصد و بازرسی	نظارت و هدایت تامین بهداشت و ایمنی محیط کار	ماده ۵۳ قانون استخدام کشوری.	سرمایه انسانی	حقوق غیر مالی	نامشخص
	نظارت بر مرکز آموزش مدیریت دولتی	ماده ۱۹ مصوبه شورای عالی اداری در مورد «برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه های اجرایی	سرمایه انسانی	توانمندسازی	نامشخص
	طراحی سامانه آموزش مدیران، کارشناسان و کارکنان دستگاه های اجرایی	ماده ۲ اساسنامه مرکز آموزش مدیریت دولتی	سرمایه انسانی	توانمندسازی	نامشخص
	راه اندازی و راهبری بانک اطلاعات مدیران	تصویب نامه در خصوص اطلاعات مدیران کشور سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	عنوان فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	گردآوری اطلاعات از سازمان‌ها جهت ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران	ماده واحده همکاری دستگاههای اجرایی در گردآوری اطلاعات مورد نیاز مرکز آموزش مدیریت دولتی	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
	تشکیل و درج اطلاعات در بانک اطلاعات اساتید راهنما و مشاور و مدرسان	تبصره ۱ ماده ۱ دستورالعمل نحوه احتساب و تطبیق آموزش های کارمندان دولت و نحوه بررسی گواهینامه های نوع دوم، پیوست دستورالعمل "چارچوب طرح تحقیق (پروژه پژوهشی) گواهینامه های نوع دوم"	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
	سنجش و ارزیابی مدرسان و مدیران ارشد و میانی	بند ۴ بخشنامه در خصوص نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
	راهبری، هدایت و ارزشیابی دوره‌های آموزش مدیریتی و کارکنان	جزء ۶ بند الف مصوبه (جلسه ۱۵۴ - ۱۰/۵/۱۳۹۰) شورای عالی اداری در مورد ضوابط و نحوه ساماندهی مؤسسات آموزشی و پژوهشی دستگاههای اجرایی	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
	نظارت و ارزیابی اثر بخشی آموزش های ضمن خدمت مدیران، کارشناسان و کارکنان دستگاه های اجرایی	ماده ۲ اساسنامه مرکز آموزش مدیریت دولتی	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
	راهبری سامانه کانون‌های ارزیابی	مصاحبه	مرکز آموزش	توانمندسازی	اجرا
اطلاع رسانی و آگاه سازی	پاسخ به استعلامات گواهینامه های آموزشی کارکنان دولت (تاییدیه آموزشی)	بند ۵ ماده ۸ دستورالعمل نحوه احتساب و تطبیق آموزش های کارمندان دولت و نحوه بررسی گواهینامه های نوع دوم	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
	ارائه آمار و اطلاعات مدیران حرفه ای کشور	ماده ۵۵ قانون مدیریت خدمات کشوری	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
اعمال مقررات	صدور مجوز تخصیص بورس آموزشی	ماده ۴۶ قانون استخدام کشوری/ بند (ن) ماده ۱ قانون اصلاح قانون تاسیس وزارت علوم و آموزش عالی	سرمایه انسانی	توانمندسازی	منتفی
	توزیع بورسهای آموزشی	ماده ۶۰ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	توانمندسازی	منتفی
	استقرار مدل شایستگی مدیران حرفه ای در نظام اداری	مبحث ۴ ده برنامه جامع اصلاح نظام اداری (بخش دوم)	سرمایه انسانی	توانمندسازی	نامشخص
	صدور مجوز کانون های ارزیابی و توسعه شایستگی ها	دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی های عمومی مدیران حرفه ای (به همراه مدل شایستگی عمومی) (بخشنامه شماره ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۴ سازمان اداری و استخدامی کشور)	سرمایه انسانی	توانمندسازی	اجرا
	صدور مجوز به مراکز ارزیابی صلاحیت حرفه ای	مصاحبه	سرمایه انسانی	توانمندسازی	عدم اجرا
	تایید صلاحیت فنی و تخصصی مؤسسات و مراکز آموزشی و پژوهشی مجری دوره های آموزشی مورد نیاز دستگاه های اجرایی	تبصره ماده ۵۹ قانون مدیریت	سرمایه انسانی	توانمندسازی	اجرا

تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	عنوان فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	تعیین صلاحیت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و غیردولتی	ماده ۵ آیین نامه اجرایی ماده (۵۴) و بندهای «د» و «هـ» ماده (۱۴۳) قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران / ماده ۵ و ۸ بخشنامه در خصوص نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی/ بند ۲ و ۳ ماده ۳ و بند ۴ ماده ۴ و بند ۱ ماده ۵ بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی	سرمایه انسانی	توانمندسازی	نامشخص
	تایید شرایط استفاده از ظرفیت های آموزشی دستگاه های اجرایی	بند ۳ ماده ۱۳ بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی	سرمایه انسانی	توانمندسازی	نامشخص
	صدور مجوز برگزاری دوره های آموزشی	بندالف ماده ۴۳ قانون وصول برخی از درآمدهای دولت و مصرف آن در موارد معین	سرمایه انسانی	توانمندسازی	اجرا
	تایید معیارهای عمومی محتوای علمی و آموزشی	تبصره ۲ بند ۱ ماده ۳ مصوبه شورای عالی اداری با موضوع	سرمایه انسانی	توانمندسازی	نامشخص
	تایید برنامه آموزش کارمندان، مدیران و تربیت و نحوه سنجش صلاحیت مدرسان	بند ۳ بخشنامه در خصوص نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی/ بند ۱ ماده ۵ بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی	سرمایه انسانی	توانمندسازی	نامشخص
	تایید برنامه تربیت مدرس (TOT)، شرایط عمومی و نحوه سنجش صلاحیت تدریس مدرسان	بند ۱ ماده ۵ بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی	سرمایه انسانی	توانمندسازی	نامشخص
	تایید پرونده آموزشی کارمندان برای اخذ گواهینامه نوع دوم	بند ۴ ماده ۱۲ بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی	سرمایه انسانی	توانمندسازی	نامشخص
	موافقت جهت انجام مأموریت های تحصیلی و تعهدات خدمتی تحصیلی	تبصره ماده ۱۰۵ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	توانمندسازی	نامشخص
	موافقت با پذیرش نانشجو در مرکز آموزش	ماده ۱۸ اساسنامه مرکز آموزش مدیریت دولتی	سرمایه انسانی	توانمندسازی	نامشخص
	اعتبارسنجی مؤسسات و مراکز آموزشی و پژوهشی و نظارت بر عملکرد آنها	ماده ۲ اساسنامه مرکز آموزش مدیریت دولتی	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
	صدور گواهینامه های نوع اول کارکنان دولت	شناسه خدمت	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
	صدور گواهینامه های نوع دوم کارکنان دولت	بند ۳ و ۴ ماده ۸ دستورالعمل نحوه احتساب و تطبیق آموزش های کارمندان دولت و نحوه بررسی گواهینامه های نوع دوم	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
	احراز صلاحیت مدرسان دوره های آموزشی کارمندان دولت	بند (۴) بخشنامه شماره ۲۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۰۱/۳۰ (موضوع نظام آموزش کارکنان)/ ماده ۵ اصلاحیه نظام آموزش کارکنان به شماره ۱۳۹۲/۱۱/۱۴ مورخ ۲۰/۹۲/۱۸۸۱۹	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
	تایید معافیت افراد از شرکت در برنامه تربیت مدرس	بند ۴ ماده ۵ بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	عنوان فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	تایید دوره‌های آموزشی	جزء ۴ تبصره بند ۴ ماده ۵ بخشنامه در خصوص نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه‌های اجرایی	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
	تعیین صلاحیت مراکز و مؤسسات آموزشی	بند ۱/۱۰ ماده ۱ دستورالعمل نحوه احتساب و تطبیق آموزش‌های کارمندان دولت و نحوه بررسی گواهینامه‌های نوع دوم/ بند ۱ ماده ۱۳ بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه‌های اجرایی/ بخشنامه در خصوص طرح دوره‌های آموزشی عمومی و ایجاد بسترهای لازم برای مشارکت مراکز و مؤسسات آموزشی دولتی و غیردولتی برای اجرای دوره‌های آموزشی کارمندان دولت	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
	اجرای قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری	تبصره ۴ قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری	سرمایه انسانی	توانمندسازی	عدم اجرا
حل اختلاف و دعاوی	-----	-----	-----	-----	-----
اعمال مجازات	-----	-----	-----	-----	-----
پاسخگویی	ارائه گزارش اجرای قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری	تبصره ۴ قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری	سرمایه انسانی	توانمندسازی	عدم اجرا
	ارائه گزارش عملکرد بانک اطلاعات مدیران کشور	ماده واحده همکاری دستگاه‌های اجرایی در گردآوری اطلاعات مورد نیاز مرکز آموزش مدیریت دولتی در جهت تکمیل بانک اطلاعاتی مدیران/ تصویب نامه هیأت وزیران در خصوص اطلاعات مدیران کشور	سرمایه انسانی	توانمندسازی	نامشخص
	ارائه گزارش عملکرد مرکز و دستگاه‌های اجرایی	ماده ۱۹ مصوبه شورای عالی اداری در مورد «برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی»	سرمایه انسانی	توانمندسازی	نامشخص
	ارائه گزارش حساب درآمد کارگاه‌ها به دیوان محاسبات کشور و وزارت امور اقتصادی و دارایی	ماده ۵ آئیننامه اجرائی قانون استفاده از ساعات آزاد اساتید و مدرسین دانشگاه‌ها و درآمد کارگاه‌ها مربوط به مرکز آموزش مدیریت دولتی	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
	ارائه گزارش اجرای قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری [i]	تبصره ۴ قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری: «سازمان امور اداری و استخدامی کشور مسؤول اجرای این قانون می‌باشد و هر سه ماه یکبار گزارش کار را به کمیسیون‌های امور اداری و استخدامی و فرهنگ و آموزش عالی مجلس شورای اسلامی ارائه می‌نماید. موضوع: ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری»	سرمایه انسانی	حقوق غیر مالی	عدم اجرا

۴-۶-۳- ماتریس تسهیل‌گری- توانمندسازی و بهسازی

در جدول ۶۳ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن، در دسته فعالیت توانمندسازی و بهسازی، نقش تسهیل‌گری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. از آنجایی که توانمندسازی و بهسازی از جنس ایجاد ظرفیت و بسترهای لازم برای تعالی و ارتقای نظام اداری محسوب می‌شود، باید از زیرساخت‌های علمی و فناورانه که از ابزارهای تسهیل‌گری محسوب می‌شوند بهره گیرد. انتشار دستاوردها، تألیفات و بولتن‌های علمی و ترویجی، تولید و ارائه برنامه‌های آموزشی و ترویجی چند رسانه‌ای، توسعه شبکه‌های آموزش مجازی علمی-کارشناسی از اقداماتی است که به بیان خبرگان در سازمان اداری استخدامی مورد غفلت واقع شده است، درحالی که این موارد زمینه‌ساز استقرار برنامه‌هایی از قبیل نظام مدیریت کیفیت، نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای و نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی و از این قبیل است و باید مورد توجه قرار گیرد.

جدول ۶۳- ماتریس تسهیل‌گری- توانمندسازی و بهسازی

عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	نوع فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
انجام مطالعات و پژوهش‌های کاربردی و تولید دانش مورد نیاز در حوزه نظام اداری	ماده ۲ اساسنامه مرکز آموزش مدیریت دولتی	مرکز آموزش	بهسازی	نامشخص
انتشار دستاوردها، تألیفات و بولتن‌های علمی و ترویجی	ماده ۱۰ مصوبه شورای عالی اداری با موضوع: «نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی» در دستگاه‌های اجرایی.	سرمایه انسانی	بهسازی	عدم اجرا
انتشار مقالات علمی در حوزه علوم اداری و مدیریت دولتی	ماده ۲ اساسنامه مرکز آموزش مدیریت دولتی: «انتشار مجله، کتاب علمی، جزوه آموزشی، تولید نرم افزار و برنامه‌های رایانه‌ای متناسب با اهداف مرکز» طبق ضوابط و مقررات مربوط»	مرکز آموزش	بهسازی	نامشخص
انتشار و ارائه کتب تخصصی حوزه مدیریت دولتی	ماده ۲ اساسنامه مرکز آموزش مدیریت دولتی: «انتشار مجله، کتاب علمی، جزوه آموزشی، تولید نرم افزار و برنامه‌های رایانه‌ای متناسب با اهداف مرکز» طبق ضوابط و مقررات مربوط»	مرکز آموزش	بهسازی	نامشخص
تولید و ارائه برنامه‌های آموزشی و ترویجی چند رسانه‌ای نظام اداری	شناسه خدمت	مرکز آموزش	بهسازی	نامشخص
دریافت، پالایش و بررسی تجربیات مدیران به منظور بومی سازی دانش مدیریت و بهره برداری در نظام اداری	شناسه خدمت	مرکز آموزش	بهسازی	نامشخص
برگزاری همایش‌های علمی و ارائه دستاوردهای علمی	ماده ۲ اساسنامه مرکز آموزش مدیریت دولتی	مرکز آموزش	بهسازی	نامشخص

عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	نوع فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
توسعه شبکه‌های آموزش مجازی علمی-کارشناسی	ماده ۲ اساسنامه مرکز آموزش مدیریت دولتی	مرکز آموزش	بهسازی	نامشخص

۴-۴-۶-۴ - ارائه خدمات - توانمندسازی و بهسازی

در قانون برای مرکز آموزش مدیریت دولتی و سازمان اداری استخدامی در حوزه توانمندسازی و بهسازی شأن ارائه خدمات نیز در نظر گرفته شده که برای مثال می‌توان به این موارد اشاره کرد:

- راهبری دوره‌های آموزشی شامل نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی و برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارمندان دولت در حوزه مدیریت و نظام اداری
- برگزاری کارگاه‌های تربیت مدرسان نظام اداری
- آموزش و ارزیابی ارزیابان حرفه‌ای
- طراحی و برگزاری دوره‌های آموزش عالی

همچنین در زمینه بهسازی هم سازمان اداری استخدامی مکلف است راهکار اجرایی ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران را تدوین کند و در طراحی و ایجاد بانک اطلاعات مدیران به مرکز آموزش مدیریت دولتی یاری رساند. البته قانون‌گذار متولی اصلی ایجاد و استقرار بانک‌های اطلاعاتی مدیران، استعدادهای درخشان و مدرسان را مرکز آموزش مدیریت دولتی دانسته است. علاوه بر آن، مرکز مکلف است به انجام مشاوره پژوهشی در حوزه نظام اداری بپردازد و همچنین همایش‌ها، کارگاه‌ها و نشست‌های تخصصی حوزه مدیریت و علوم اداری را برگزار کند که همه این موارد ناظر به نقش ارائه خدمات است. با این وجود خبرگان این حوزه معتقدند که سازمان و مرکز باید بیشتر بر ابزارهای تنظیم‌گرانه و تسهیل‌گرانه خود تمرکز کنند و از ارائه خدمات فاصله گرفته و در این زمینه از مشارکت بخش خصوصی بهره‌گیرند و تفویض اختیار کنند. مواردی که مبتنی بر قانون و صحبت‌های خبرگان به سازمان و نهادهای وابسته به آن در حوزه توانمندسازی و بهسازی نقش ارائه خدمت سپرده شده است، در جدول ۶۴ نشان داده شده است.

جدول ۶۴- ماتریس ارائه خدمات- توانمندسازی و بهسازی

عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	نوع فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
تنظیم و اجرای برنامه‌های آموزشی مورد نیاز برای آموزش مدیران جهت فراگیر نمودن مدیریت کیفیت	جزء ۶ بند ۲ مصوبه شورای عالی اداری راجع به زمینه سازی برای استقرار نظام مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت ارائه خدمات در دستگاه‌های دولتی/ ماده ۶ تصویب نامه در خصوص جذب کارشناسان متخصص	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
پیش بینی و برگزاری دوره لازم برای آموزش مشاوران استقرار نظام پذیرش	تبصره بند ۶ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص

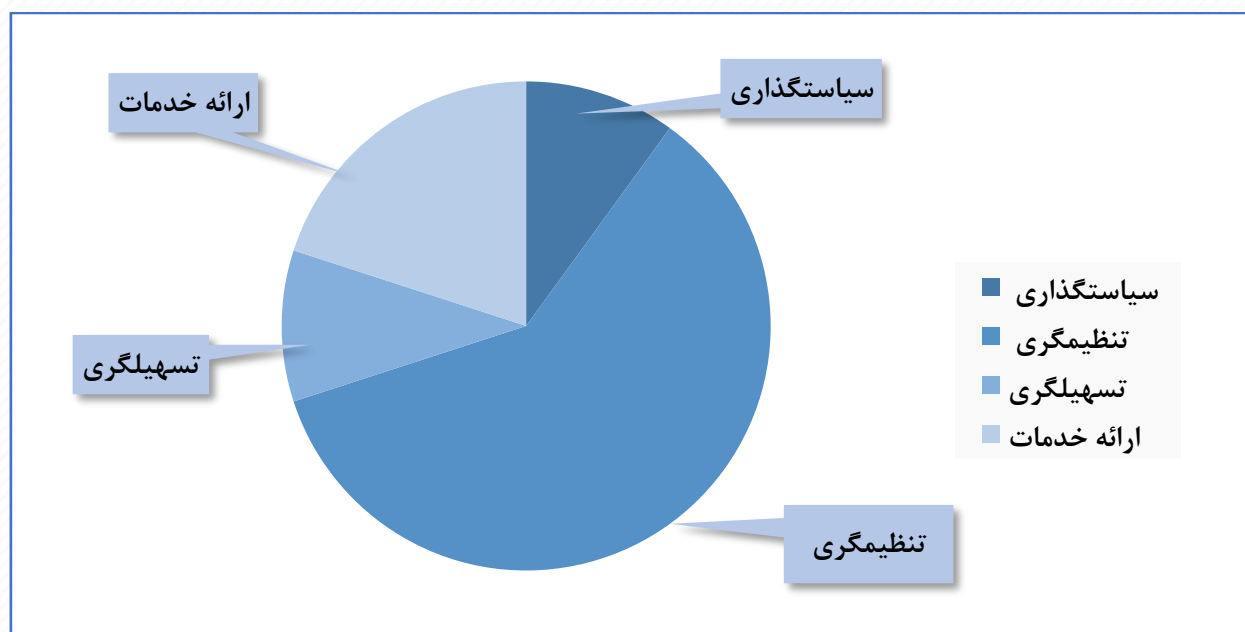
عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	نوع فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
نیازسنجی، طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی و کارآموزی کارمندان	ماده ۳ تصویب نامه در خصوص جذب کارشناسان متخصص/ جزء ۱ و ۲ بند ۳ ماده ۵ و بند الف ماده ۸ بخش ۶ بخشنامه در خصوص نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی/ تبصره بند ۶ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها/ ماده ۵ آیین نامه اجرایی ماده (۵۴) و بندهای «د» و «ه» ماده (۴۳) قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران/ جزء ۶ بند الف مصوبه شورای عالی اداری در مورد ضوابط و نحوه ساماندهی مؤسسات آموزشی و پژوهشی دستگاههای اجرایی/ بند ۴ ماده ۴ بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی/ بند ۱ ماده ۱۳ بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاههای اجرایی/ بخشنامه در خصوص طرح دوره‌های آموزشی عمومی و ایجاد بسترهای لازم برای مشارکت مراکز و مؤسسات آموزشی دولتی و غیردولتی برای اجرای دوره‌های آموزشی کارمندان دولت/ بخشنامه در خصوص ابلاغ دوره های آموزشی عمومی کارمندان و آموزش های تکمیلی مشاغل «کارشناس حقوقی» و «حسابدار، ذی حساب، حسابرس، مسئول خدمات مالی» دستگاه های اجرایی	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
نیازسنجی، طراحی و برنامه ریزی و برگزاری آموزشهای راهبردی و سمینارهای تخصصی برای آموزش مدیران	تبصره ماده ۷ تصویبنامه طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری/ جزء ۴ و ۵ بند ۴ ماده ۵ بخشنامه در خصوص نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی/ ماده ۲ جزء ۱۰ اصلاح اساسنامه مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی/ بند ۱۴ برنامه عملیاتی اصلاح نظام اداری در سال ۱۳۹۳/ ردیف ۳ جدول بند ب تصویب نامه در خصوص اقدام دستگاههای اجرایی نسبت به تهیه برنامه عملیاتی اصلاحات اداری	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
تهیه محتوای علمی و آموزشی و روش های فراگیرتر آموزش های مورد نیاز	تبصره ۲ بند ۱ ماده ۳ مصوبه شورای عالی اداری با موضوع: «نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی» در دستگاه های اجرایی	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
طراحی سوالات مشاغل عمومی، مدیران و آموزشهای فرهنگی و عمومی و ثبت در بانک سوالات	بند ۴ ماده ۷ دستورالعمل نحوه احتساب و تطبیق آموزش های کارمندان دولت و نحوه بررسی گواهینامه های نوع دوم	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
برگزاری آزمون جامع کارمندان	بند ۱ ماده ۷ دستورالعمل نحوه احتساب و تطبیق آموزش های کارمندان دولت و نحوه بررسی گواهینامه های نوع دوم/ بند ۴ ماده ۱۲ بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
اجرای دوره های آموزشی مدیران برای مقامات	جزء ۵ بند ۴ ماده ۵ بخشنامه در خصوص نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
برگزاری کارگاه های تربیت مدرسان نظام اداری	بند ۴ بخشنامه در خصوص نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص

عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	نوع فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
آموزش و ارزیابی ارزیابان حرفه‌ای	ماده ۲ آیین نامه اجرایی قانون نظام رتبه بندی معلمان	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
ایجاد ، توسعه و ارزشیابی دوره های مشترک آموزش عالی با همکاری دانشگاه ها و مراکز پژوهشی و آموزشی معتبر داخلی و خارجی	ماده ۲ جزء ۱۲ اصلاح اساسنامه مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
پذیرش و تربیت دانشجو به صورت آموزش محور و پژوهش محور در داخل و خارج از کشور منطبق با اهداف مؤسسه	ماده ۲ جزء ۳۱ اصلاح اساسنامه مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.	مرکز آموزش	توانمندسازی	نامشخص
برگزاری برنامه های آموزشی مستخدمین	تبصره ۲ ماده ۴۴ قانون استخدام کشوری	سرمایه انسانی	توانمندسازی	اجرا
همکاری با دستگاه ها برای تهیه برنامه آموزشی تجهیز نیروی انسانی	ماده ۸ قانون تغییر نام « وزارت راه» به « وزارت راه و ترابری» و تجدید تشکیلات و تعیین وظائف آن	سرمایه انسانی	توانمندسازی	اجرا
طراحی و اجرای دوره ها و کارگاه های آموزشی بواسطه مراکز آموزشی در زمینه بهبود و بازمهندسی فرایندها	ماده ۳ تصویب نامه شورای عالی اداری با موضوع اصلاحات فرایندی در نظام اداری.	سرمایه انسانی	توانمندسازی	عدم اجرا
ایجاد بانک اطلاعات مدیران	ماده ۵۵ قانون مدیریت خدمات کشوری	سرمایه انسانی	بهسازی	اجرا
تدوین راهکار اجرایی ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران	ماده واحده همکاری دستگاههای اجرایی در گردآوری اطلاعات مورد نیاز مرکز آموزش مدیریت دولتی	سرمایه انسانی	بهسازی	نامشخص
برگزاری همایش‌ها، کارگاه‌ها و نشست‌های تخصصی حوزه مدیریت و علوم اداری	ماده واحده اجازه برگزاری سومین گردهمایی وزیران آسیا و اقیانوسیه کمیسیون اقتصادی و اجتماعی آسیا و اقیانوسیه در مورد شراکت خصوصی - عمومی برای توسعه زیر بنا توسط معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور (مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی) مصوب ۱۳۷۰/ ماده ۲ جزء ۱۴ اصلاح اساسنامه مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی	مرکز آموزش	بهسازی	نامشخص
تولید و ارائه برنامه های آموزشی و ترویجی چند رسانه ای نظام اداری	تبصره ۱ ماده ۱۰ مصوبه شورای عالی اداری با موضوع: «نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی» در دستگاه های اجرایی	مرکز آموزش	بهسازی	نامشخص
طراحی و ایجاد بانک اطلاعات مدیران	ماده ۲ اساسنامه مرکز آموزش مدیریت دولتی	مرکز آموزش	بهسازی	نامشخص
طراحی و ایجاد بانک اطلاعات استعدادهای درخشان	ماده ۲ اساسنامه مرکز آموزش مدیریت دولتی	مرکز آموزش	بهسازی	نامشخص
طراحی و ایجاد بانک اطلاعات مدرسان	ماده ۲ اساسنامه مرکز آموزش مدیریت دولتی	مرکز آموزش	بهسازی	نامشخص
مشاوره پژوهشی در حوزه نظام اداری	فصل نهم قانون خدمات کشوری	مرکز آموزش	بهسازی	نامشخص
ایجاد بانک اطلاعات مدیران	ماده ۵۵ قانون مدیریت خدمات کشوری: «سازمان مکلف است به منظور حفظ سرمایه‌های انسانی و شناسایی افراد واجد	سرمایه انسانی	حقوق غیر مالی	اجرا

عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	نوع فعالیت	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	شرایط احراز پستهای مدیریتی نسبت به ایجاد بانک اطلاعات مدیران جهت استفاده مقامات و مدیران ذی‌ربط اقدام نماید.			

۴-۴-۵- میزان تمرکز سازمان اداری و استخدامی در فعالیت‌ها و نقش‌های توانمندسازی و بهسازی

در این دسته فعالیت، مقوله «توانمندسازی سرمایه انسانی» بیشترین احکام و فعالیت‌ها را به خود اختصاص داده است. هم‌چنین از میان چهار نقش سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، تسهیل‌گری و ارائه خدمات، نقش تنظیم-گری در سازمان، شوراها و وابسته و مرکز آموزش که از متولیان اصلی راهبری این دسته به حساب می‌آید پررنگ‌تر است که در شکل زیر تمرکز نقشی آن‌ها به نمایش گذاشته شده است.



شکل ۱۷- تمرکز نقشی سازمان در دسته فعالیت توانمندسازی و بهسازی

همان‌گونه که در شکل ۱۷ ملاحظه می‌شود، عمده‌نقش تنظیم‌گری با سازمان اداری و استخدامی است و مرکز آموزش مدیریت دولتی بیشتر به مثابه بازوی رصد و بازرسی و هم‌چنین اطلاع رسانی و آگاه سازی سازمان، نقش تنظیم‌گری ایفا می‌کند. در موارد معدودی نیز مانند مشخص کردن تعرفه دوره‌های آموزشی (تعرفه‌گذاری)، طراحی نظام آموزش کارمندان، سامانه و برنامه آموزش مدیران (مقرره‌گذاری)، تعیین صلاحیت مراکز و مؤسسات آموزشی و مدرسان (اعمال مقرره و صدور مجوز) نقش مقرره‌گذار و صادرکننده مجوز را دارد. هم‌چنین مرکز آموزش مدیریت دولتی با بهره‌گیری از ابزارهای نرم و سخت، بازوی اجرایی سازمان در امر توانمندسازی و بهسازی به حساب می‌آید و به همین دلیل بیشتر در شان تسهیل‌گر و ارائه دهنده خدمات نقش

ایفا می‌کند که برای نمونه می‌توان به این موارد اشاره کرد: راهبری دوره‌های آموزشی کارمندان دولت، برگزاری کارگاه‌های تربیت مدرسان نظام اداری (ارائه خدمت)، انتشار و ارائه منابع علمی و آموزشی در حوزه علوم اداری و مدیریت دولتی و مستندسازی و انتشار تجارب مدیران حرفه‌ای نظام اداری (تسهیل‌گری) که ازجمله موضوعات مصوبه اصلاح اساسنامه مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی مصوب ۱۳۹۱،۰۸،۰۷ هستند.

۴-۶-۶-۶-۶ – چالش‌های دسته فعالیت توانمندسازی و بهسازی

با توجه به موارد ارائه شده در این بخش، در ادامه، جدولی از چالش‌های مربوط به دسته فعالیت توانمندسازی و بهسازی، با تحلیل ماتریس‌ها و استفاده از نظرات خبرگان احصا شده است. روشن است برخی چالش‌ها در تمام دسته فعالیت‌ها مشترک است.

جدول ۶۵. چالش‌های دسته توانمندسازی و بهسازی

دسته فعالیت	چالش	نقش مربوط	نوع چالش
چالش‌های مشترک دسته فعالیت توانمندسازی و بهسازی	مغفول ماندن نقش دیده بانی و آینده‌نگری در سیاستگذاری در زمینه توانمندسازی (و حقوق غیرمالی) و بهسازی	سیاستگذاری	خلا نقشی
	فقدان سازوکار مشخص ارزیابی سیاستی در زمینه توانمندسازی (و حقوق غیرمالی) و بهسازی	سیاستگذاری	خلا نقشی
	فقدان سازوکار مشخص رصد و بازرسی مستمر تنظیم‌گرایانه در زمینه توانمندسازی (و حقوق غیرمالی) و بهسازی	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	ضعف در اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی تنظیم‌گرایانه در زمینه توانمندسازی (و حقوق غیرمالی) و بهسازی	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	عدم بهره‌مندی کافی از ابزار مجازات/ تنبیهی/ تشویقی در زمینه توانمندسازی (و حقوق غیرمالی) و بهسازی	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	فقدان سازوکار مشخص پاسخگویی به مردم و نهادهای حاکمیتی در زمینه توانمندسازی (و حقوق غیرمالی) و بهسازی	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	فقدان سازوکار مشخص تسهیلگری سازمان در زمینه توانمندسازی (و حقوق غیرمالی) و بهسازی	تنظیم‌گری/تسهیلگری	خلا قوانین و مقررات
حقوق غیرمالی	عدم توجه کافی به مقوله حقوق غیر مالی کارمندان در نظام اداری	عام	ضعف راهبردی
	عدم ضوابط مشخص معیشتی کارکنان	تنظیم‌گری	خلا قوانین و مقررات
	عدم ضوابط کافی برای تامین بهداشت و ایمنی محیط کار	تنظیم‌گری	خلا قوانین و مقررات
	عدم سازوکاری مشخص برای تدوین و بازرسی ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری	تنظیم‌گری	خلا قوانین و مقررات/ خلا زیرساخت
	عدم سازوکاری مشخص برای ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی	تنظیم‌گری	خلا قوانین و مقررات/ خلا زیرساخت
	عدم متولی مشخصی برای راهبری و پاسخگویی نسبت به حقوق غیر مالی کارمندان	تنظیم‌گری	خلا ساختاری
	دشواری ارزیابی میزان تحقق حقوق غیر مالی	تنظیم‌گری	ضعف شناختی و زیرساختی
چالش‌های انفرادی	یک جانبه نگری و عدم توجه به ابعاد مختلف توانمندسازی کارکنان در تدوین سیاست‌ها و مقررات	سیاستگذاری / تنظیم‌گری	خلا قوانین و مقررات

تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی

دسته فعالیت	چالش	نقش مربوط	نوع چالش
توسعه	ضعف در طراحی نظام آموزشی سرمایه انسانی ناظر به مأموریت‌ها و اهداف کلان دستگاه	تنظیم‌گری	ضعف شناختی و راهبردی
	ضعف در طراحی نظام آموزشی سرمایه انسانی ناظر به شرح شغل و شایستگی شغل دستگاه‌های متفاوت	تنظیم‌گری	ضعف شناختی و راهبردی
	عدم تعامل یکپارچه مرکز آموزش مدیریت دولتی و امور مشاغل سازمان	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی / ضعف هماهنگی
	ضعف در بهره‌ای از بازخوردهای امور مدیریت عملکرد سازمان در بازطراحی نظام آموزشی سرمایه انسانی	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی / ضعف هماهنگی
	ضعف در بهره‌ای از بازخوردهای سازمان بهره‌وری در بازطراحی نظام آموزشی سرمایه انسانی	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی / ضعف هماهنگی
	ضعف در بهره‌ای از بازخوردهای امور مدیریت عملکرد سازمان در بازطراحی نظام آموزشی سرمایه انسانی	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی / ضعف هماهنگی
	ضعف در بهره‌ای از بازخوردهای کانون‌های ارزیابی در بازطراحی نظام آموزشی سرمایه انسانی	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی / ضعف هماهنگی
	عدم دسترسی به اطلاعات پایگاه‌های آزمون‌های استخدامی و صلاحیت حرفه‌ای بازطراحی نظام آموزشی سرمایه انسانی	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی
	ضعف در طراحی مسیر ارتقای شغلی	تنظیم‌گری	ضعف شناختی
	ضعف در بکارگیری نظام پیشنهادات کارمندان موضوع موضوع ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی
	ضعف اجرایی در تنظیم برنامه‌ها و سامانه‌های آموزش مدیران موضوع ماده ۵۶ قانون مدیریت خدمات کشوری	تنظیم‌گری	ضعف ساختاری
	عدم تهیه آیین نامه توسعه آموزش‌های شغلی و تخصصی کوتاه مدت برای کارکنان دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده ۱۴۳ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران	تنظیم‌گری	انحراف از قانون
	عدم همکاری در تهیه شاخص‌های آموزشی نیروی انسانی مورد نیاز آموزش و پرورش موضوع تبصره ۳۷ قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران	تنظیم‌گری	انحراف از قانون
	ضعف در تهیه و ابلاغ شیوه‌ها و الگوهای لازم برای افزایش توان و توان‌سنجی مداوم کارمندان موضوع ماده ۶۲ قانون مدیریت خدمات کشوری	تنظیم‌گری	ضعف قوانین و مقررات
	عدم پیشنهاد دستورالعمل ارتقاء مسیر شغلی موضوع ماده ۵۷ قانون مدیریت خدمات کشوری	تنظیم‌گری	انحراف از قانون
	عدم اجرای قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات موضوع تبصره ۴ قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری	تنظیم‌گری	انحراف از قانون
	عدم ارائه گزارش اجرای قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری به کمیسیون‌های امور اداری و استخدامی و فرهنگ و آموزش عالی مجلس شورای اسلامی موضوع تبصره ۴ قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری	تنظیم‌گری	انحراف از قانون
توسعه	تراکم فعالیتی مرکز آموزش در ارائه خدمات آموزشی	ارائه خدمت	تراکم فعالیتی
	ضعف در ایفای نقش تنظیم‌گری و تسهیل‌گری توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی	تنظیم‌گری / تسهیل‌گری	خلا نقشی
	عدم طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش و جمع‌بندی تجارب در دستگاه‌های دولتی	تنظیم‌گری	انحراف از قانون

دسته فعالیت	چالش	نقش مربوط	نوع چالش
	عدم متولی مشخص برای استقرار نظام مدیریت دانش	تنظیم‌گری	ضعف ساختاری
	عدم توجه کافی به مقوله بهسازی اداری	تنظیم‌گری	ضعف قوانین و مقررات / ضعف راهبردی / ضعف شناختی
	عدم انتشار دستاوردها، تألیفات و بولتن‌های علمی و ترویجی	تسهیل‌گری	انحراف از قانون
	عدم تولید و ارائه برنامه‌های آموزشی و ترویجی چند رسانه‌ای نظام اداری در راستای توسعه فرهنگ سازمانی	ارائه خدمت	انحراف از قانون

۴-۷-۴- ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «بهره‌وری» و چالش‌های وضع موجود

بهره‌وری معطوف به بهینه‌سازی سیستم موجود و افزایش ستانده به داده با بهره‌گیری از نوآوری و فناوری است و از طریق سنجش ترکیب کارایی و اثربخشی محاسبه می‌گردد. افزایش بهره‌وری می‌تواند نقش مهمی در تحقق اقتصاد مقاومتی، افزایش تاب‌آوری اقتصاد و استحکام نظام جمهوری اسلامی ایران ایفا کند. بر مبنای اسناد برنامه‌ای کشور، می‌بایست بیش از یک سوم از رشد اقتصادی هدف‌گذاری شده هدف‌گذاری شده (۸ درصد)، از طریق افزایش بهره‌وری محقق شود.^۱

بهره‌وری در برنامه جامع بهره‌وری کشور مصوب ۱۳۹۴/۰۵/۲۵ هیأت وزیران این‌گونه تعریف شده است: «نسبت ستانده به داده یا به صورت دقیق‌تر، حاصل ترکیب کارایی و اثربخشی»، ماده ۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری نیز تهیه آیین‌نامه نظام قیمت تمام‌شده را در راستای افزایش بهره‌وری بر عهده سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی گذاشته بود. هم‌چنین به موجب ماده ۳۶ قانون یادشده دستگاه‌های اجرائی موظفند فرآیندهای مورد عمل و روش‌های انجام کار خود را با هدف افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و کارآمدی فعالیت‌ها نظیر سرعت، دقت، هزینه، کیفیت، سلامت و صحت امور و تأمین رضایت و کرامت مردم و براساس دستورالعمل سازمان تهیه و به مورد اجراء گذارند و حداکثر هر سه سال یک بار این روش‌ها را مورد بازبینی و اصلاح قرار دهند. ماده ۶۹ و ۷۳ قانون یادشده نیز از «فوق‌العاده بهره‌وری» سخن گفته است. ماده ۸۱ قانون مذکور نیز نظام مدیریت عملکرد را شامل اجرای برنامه‌های بهره‌وری دانسته است و دستگاه‌های اجرائی را مکلف کرده است براساس آئین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد، با استقرار نظام مدیریت عملکرد مشتمل بر ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان، برنامه‌های سنجش و ارزیابی عملکرد و میزان بهره‌وری را در واحدهای خود به مورد اجرا گذاشته و ضمن تهیه گزارش‌های نوبه‌ای و منظم، نتایج حاصل را به سازمان گزارش نمایند. از سوی دیگر، بند (۱۱) ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری، تصویب طرح‌های لازم برای ارتقاء بهره‌وری و کارآیی نیروی انسانی و مدیریت دستگاه‌های اجرائی را برعهده شورای عالی اداری قرار داده است.

^۱ برنامه راهبردی سازمان ملی بهره‌وری ایران، ۱۴۰۲/۱۰/۱۷.

در حال حاضر سازمان ملی بهره‌وری ایران، به عنوان متولی بهره‌وری در کشور، نقش اصلی را در این حوزه ایفا می‌کند. ادبیات بهره‌وری از سال ۱۳۴۴ خورشید ایران با عضویت ایران در سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) مطرح شد و پس از فراز و نشیب فراوان در نهایت از وزارت صنایع منفک شده و به سازمان امور اداری و استخدامی ملحق شد و پس از تغییرات ساختاری سازمان اداری و استخدامی در طول زمان، سازمان ملی بهره‌وری ایران، اکنون به عنوان سازمان وابسته به سازمان اداری و استخدامی کشور به فعالیت خود ادامه می‌دهد، هم‌چنین سازمان ملی بهره‌وری ایران به عنوان دبیرخانه سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) در ایران فعالیت می‌کند. با توجه به موارد مذکور و قرارگیری سازمان ملی بهره‌وری در ذیل سازمان اداری و استخدامی، دسته فعالیت «بهره‌وری» با تمرکز بر مأموریت‌ها و وظایف سازمان ملی بهره‌وری در قوانین و مقررات مربوط در این طرح مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه ضمن اصلاح و تدقیق ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب این دسته فعالیت، چالش‌های وضع موجود از منظر خبرگان نیز ارائه شده است.

۴-۷-۱-۴ - ماتریس سیاست‌گذاری-بهره‌وری

در جدول ۶۶ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن، در دسته فعالیت بهره‌وری، نقش سیاست‌گذاری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. مبتنی بر جدول می‌توان گفت به غیر از مواردی که شورای عالی اداری به موجب بند (۱۱) ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری، تصویب طرح‌های لازم برای ارتقاء بهره‌وری و کارآیی نیروی انسانی و مدیریت دستگاه‌های اجرائی را برعهده دارد، سیاست‌گذاری در زمینه بهره‌وری عمدتاً برعهده سازمان ملی بهره‌وری است.

سازمان ملی بهره‌وری، وظیفه دیده‌بانی و آینده نگری در زمینه بهره‌وری را برعهده دارد. این وظیفه به موجب قوانین برای این سازمان مقرر شده‌است؛ در واقع «برنامه جامع بهره‌وری»، شناسایی عوامل موثر بر ارتقای بهره‌وری کلان اقتصاد را بر عهده سازمان گذاشته‌است. از طرفی جمع‌آوری اطلاعات و تجارب ارتقای بهره‌وری که از ملزومات آینده‌نگری است به موجب بند (۲) اصلاح اساسنامه سازمان ملی بهره‌وری ایران بر عهده این سازمان مقرر شده‌است.

تعیین اهداف و اولویت‌های کلان مانند پیشنهاد سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مناسب در زمینه ارتقاء بهره‌وری به مراجع ذی‌ربط نیز به موجب بند (۲) اصلاح اساسنامه سازمان ملی بهره‌وری ایران، برعهده این سازمان مقرر شده‌است. طراحی نظام و تعیین نقش بازیگران در حوزه بهره‌وری نیز به عنوان یکی از شوون سیاست‌گذاری با سازمان ملی بهره‌وری است؛ مانند تدوین برنامه جامع بهره‌وری و نظام اجرائی ارتقاء بهره‌وری و تعیین وظایف متولیان آن. ارزیابی سیاستی نیز در برخی قوانین و مقررات برای سازمان دیده شده‌است؛ مانند ارائه گزارش چگونگی اجرای برنامه جامع بهره‌وری کشور موضوع بند (۱۱) برنامه جامع بهره‌وری. البته باید توجه داشت وجود سازوکار ارزیابی سیاستی به شکل نظام‌مند و ساختاریافته برای یک نهاد سیاستگذار الزامی است و این

شان سیاستگذاری بایستی در بدنه سیاستگذار نظام اداری کشور، خواه در شورای عالی اداری؛ خواه سازمان اداری و استخدامی یا سازمان ملی بهره‌وری تقویت شود.

جدول ۶۶- ماتریس سیاست‌گذاری- بهره‌وری

سیاست‌گذاری	زیرنقش	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
دیدهبانی و آینده‌نگری		جمع‌آوری اطلاعات و تجارب ارتقای بهره‌وری	بند ۲ اصلاح اساسنامه سازمان بهره‌وری ملی ایران	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
		شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری کلان اقتصاد/ بخش‌های اقتصادی/بخش عمومی/ بخش‌های غیردولتی و تعاونی	بند ۱۰- جداول موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره‌وری کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
		پیشنهاد سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مناسب در زمینه ارتقا بهره‌وری به مراجع ذی ربط	بند ۲ اصلاح اساسنامه سازمان بهره‌وری ملی ایران	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
طراحی نظام و تعیین نقش بازیگران	تعیین اهداف و اولویت‌های کلان	تدوین برنامه جامع بهره‌وری و نظام اجرایی ارتقاء بهره‌وری	ماده ۷۹ قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۴ - ۱۳۹۰)	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
		تعیین وظایف متولیان بهره‌وری	ماده ۱۱ آیین‌نامه اجرایی بند (د) تبصره (۲۱) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۳۹۹ کل کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
		ایجاد و توسعه کارآفرینی و نظام ملی نوآوری توسط سازمان مدیریت و برنامه کشور	پیوست ردیف ۲۳ ساماندهی تهیه و تنظیم اسناد ویژه (فرابخشی) / برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
		اصلاح اساسنامه سازمان بهره‌وری ملی ایران	بند ۱ اصلاح اساسنامه سازمان بهره‌وری ملی ایران	شورای عالی اداری	اجرا
		تعیین اقدامات اساسی که زمینه تحقق برنامه بهبود و ارتقاء بهره‌وری نظام اداری و اجرایی کشور را فراهم می‌آورد و متولیان آن	مبحث ۹، بند ج مصوبه شورای عالی اداری با موضوع / برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	شورای عالی اداری	اجرا
		ارائه گزارش چگونگی اجرای برنامه جامع بهره‌وری کشور	بند ۱۱، جزء ش موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره‌وری کشور	سازمان ملی بهره‌وری	مصاحبه
ارزیابی		دریافت گزارش ارزیابی وضعیت بهره‌وری سال ۱۴۰۰ شرکتهای دولتی	بصره ۱۸، بند و، جزء ۲ قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
		دریافت گزارش اجرای اصلاحات لازم در ساختار سازمان اداری و اساسنامه سازمان بهره‌وری	بند ۴ محول نمودن وظایف مربوط به طراحی، بهینه‌سازی و انطباق نظامهای مدیریتی موردنیاز اجرای برنامه‌های توسعه کشور از جمله انتزاع سازمان بهره‌وری ملی ایران از وزارت صنایع و انتقال آن به سازمان امور اداری و استخدامی کشور	شورای عالی اداری	اجرا

۴-۴-۷-۲ - ماتریس تنظیم‌گری- بهره‌وری

در جدول ۶۷ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن، در دسته فعالیت بهره‌وری، نقش تنظیم‌گری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. مرور قوانین و مقررات در زمینه بهره‌وری نشان می‌دهد، اصلی‌ترین کارکرد سازمان ملی بهره‌وری، تنظیم‌گری است و از میان شئون مختلف تنظیم‌گری، پربسامدترین نقش سازمان، مقررگذاری است. این مقررگذاری در موضوعات مختلفی دیده شده است؛ مانند هماهنگی در تعریف و اندازه‌گیری شاخص‌های مربوط به میزان بهره‌وری در سازمان‌ها، تدوین استانداردهای مفاهیم، روش‌ها و رویه‌های بهره‌وری، ارائه شاخص‌های دستیابی به نرخ واحد مقرر شده در برنامه‌های توسعه، تهیه و ابلاغ دستورالعمل‌های چگونگی انتشار اطلاعات بهره‌وری از سوی دستگاه‌های اجرایی، تدوین دستورالعمل اعطای جایزه ملی بهره‌وری، تدوین و ابلاغ دستورالعمل‌های سنجش، تحلیل، برنامه‌ریزی ارتقای بهره‌وری، تدوین دستورالعمل مستندسازی دانش بهره‌وری بخش‌های کشاورزی، صنایع، معادن، نفت و گاز، آب، برق و خدمات، تدوین یا اصلاح قوانین با موضوع بهره‌وری در قالب تهیه پیش‌نویس لوایح و ارائه به هیأت دولت، تدوین دستورالعمل اولویت‌ها و برنامه‌های سالانه ارتقای بهره‌وری، مشارکت در تدوین چارچوب پیاده‌سازی چرخه مدیریت بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی کشور و موارد فراوانی از این قبیل که در جدول مشاهده می‌شود.

سازمان اداری و استخدامی نیز در مقررگذاری بهره‌وری نقش مهمی ایفا می‌کند؛ مانند تدوین برنامه ارتقای بهره‌وری نظام اداری کشور، تصویب چارچوب پیاده‌سازی چرخه مدیریت بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی کشور، تدوین محورهای ارزیابی شاخص‌های جشنواره شهید رجایی، پیشنهاد تصویب‌نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره‌وری بخش‌های مختلف.

مبتنی بر نتایج مصاحبه با خبرگان و مطالعه قوانین و مقررات، می‌توان برای سازمان ملی بهره‌وری شان رصد و بازرسی نیز قائل شد. برای مثال؛ دریافت نتایج محاسبه شاخص‌های بهره‌وری اختصاصی دستگاه‌های اجرایی، گردآوری نتایج محاسبات بهره‌وری دستگاه‌ها و بررسی، ارزیابی و پایش آن‌ها، محاسبه شاخص‌های بهره‌وری اقتصاد ایران و درج آن در گزارش سالانه ملی بهره‌وری، نظارت بر عملکرد دستگاه‌های اجرایی در انتشار اطلاعات مربوط به تغییرات بهره‌وری و اثر آن بر رشد اقتصادی و به طور کلی سنجش و پایش بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی کشور بر عهده این سازمان است. سازمان اداری و استخدامی نیز گاه به موجب قوانین برنامه و بودجه وظیفه رصد و بازرسی را در این حوزه برعهده داشته است که از جمله می‌توان به اخذ گزارش ارزیابی وضعیت بهره‌وری، بررسی عملکرد دستگاه‌های اجرائی در زمینه شاخص‌های بهره‌وری و رتبه‌بندی دستگاه‌های اجرایی، استقرار نظام نظارتی فعالیت‌ها، عملیات و عملکرد مدیران و مسئولین بر اساس ارزیابی

بهره‌وری و مواردی از این قبیل اشاره نمود. به منظور ارتقای بهره‌وری در کشور، به نظر می‌رسد سازمان ملی بهره‌وری به عنوان متولی اصلی بهره‌وری بایستی در هماهنگی معنادار، سازمان‌یافته و هدفمند با سازمان اداری و استخدامی و سازمان برنامه و بودجه نقش رصد و بازرسی بهره‌وری را ایفا کند و بتواند نتایج پایش بهره‌وری را به سازوکارهای برنامه‌ای، بودجه‌ای و عملکردی گره بزند.

نقش اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی نیز هرچند اندک، در قوانین و مقررات بر عهده سازمان ملی بهره‌وری قرار گرفته است که از جمله می‌توان به تبادل دانش و تجارب بین‌المللی بویژه با سازمان بهره‌وری آسیایی جهت افزایش سطح آگاهی و دانش بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی، برگزاری دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی و توجیهی لازم برای کاربست دقیق راهنمای اجرایی و دستورالعمل‌های تکمیلی و برگزاری رویدادهای ترویجی و تخصصی حوزه بهره‌وری اشاره نمود.

اعمال مقررات و صدور مجوز در زمینه بهره‌وری نظیر اعتباربخشی صلاحیت حرفه‌ای متخصصان و جوایز حوزه بهره‌وری کیفیت و تعالی، تأیید برنامه‌های عملیاتی ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی، صدور مجوز و تعیین میزان پرداخت پاداش هیات مدیره و مدیران شرکت‌های دولتی، تأیید سند ارتقای بهره‌وری بخش‌ها بر عهده سازمان ملی بهره‌وری است. همچنین قوانین برنامه و بودجه در این زیرنقش وظایفی را در زمینه بهره‌وری برای سازمان اداری و استخدامی پیش‌بینی کرده‌اند که از جمله می‌توان به موافقت با تعیین سهم رشد بهره‌وری کل عوامل و اهداف بهره‌وری نیروی کار، سرمایه بخش‌ها و زیربخش‌های کشور و موافقت با برنامه ارتقای بهره‌وری دستگاه‌ها با رویکرد اسناد آمایش سرزمین اشاره نمود.

همان‌طور که در جدول مشخص است، سازمان ملی بهره‌وری در برخی موارد به نهادهای حاکمیتی نظیر هیات دولت، سازمان اداری و استخدامی، سازمان برنامه و بودجه و شورای عالی اداری پاسخگو دانسته شده است؛ به نظر می‌رسد پاسخگویی به عموم مردم در زمینه بهره‌وری نیز باید با سازوکار مشخصی توسط سازمان ملی بهره‌وری در قالب گزارش‌های ملی بهره‌وری یا قالب‌های دیگر انجام شود.

جدول ۶۷- ماتریس تنظیم‌گری - بهره‌وری

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
مهره‌گذاری	هماهنگی در تعریف و اندازه‌گیری شاخصهای مربوط به میزان بهره‌وری در سازمانها	جزء الف بند ۱ تصویب‌نامه در خصوص چرخه مدیریت بهره‌وری در کلیه دستگاههای اجرایی	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	تدوین استانداردهای مفاهیم، روشها و رویه‌های بهره‌وری	جزء الف بند ۲ تصویب‌نامه در خصوص چرخه مدیریت بهره‌وری در کلیه دستگاههای اجرایی	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	ارائه شاخص‌های دستیابی به نرخ واحد مقرر شده در برنامه پنجم	بند ۳۹ چهارچوب شرح خدمات اسناد اشتغال و جمع‌بندی پیشنهادی سیاست‌های اجرایی	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا

تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	تدوین برنامه جامع بهره‌وری کشور	ماده ۷۹ قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۴ - ۱۳۹۰)	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	تهیه و ابلاغ دستورالعمل‌های مربوط به تعیین شاخص‌های بهره‌وری و متغیرهای اثرگذار بر رشد بهره‌وری	ماده ۲ بند ۲ آیین‌نامه اجرایی ماده (۷۹) قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	تهیه و ابلاغ دستورالعمل‌های چگونگی انتشار اطلاعات بهره‌وری از سوی دستگاه‌های اجرایی	ماده ۲ بند ۲ آیین‌نامه اجرایی ماده (۷۹) قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران	سازمان ملی بهره‌وری	عدم اجرا
	دستورالعمل اعطای جایزه ملی بهره‌وری	ماده ۱۱ آیین‌نامه اجرایی ماده (۷۹) قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	تدوین و ابلاغ دستورالعمل‌های سنجش، تحلیل، برنامه ریزی ارتقای بهره‌وری	بند ۱۰ - جداول موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی‌ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره‌وری کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	تدوین دستورالعمل مستندسازی دانش بهره‌وری بخش‌های کشاورزی، صنایع، معادن، نفت و گاز، آب، برق و خدمات	بند ۱۰ - جداول موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی‌ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره‌وری کشور	سازمان ملی بهره‌وری	عدم اجرا
	تدوین یا اصلاح قوانین با موضوع بهره‌وری در قالب تهیه پیشنویس لوایح و آرایه به هیئت دولت	بند ۱۰ - جداول موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی‌ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره‌وری کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	تدوین نظام نامه متولی بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی	بند ۱۱، جزء الف موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی‌ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره‌وری کشور:	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	تدوین و ابلاغ دستورالعمل تعیین تکلیف سه درصد (۳٪) بودجه هزینه‌ای دستگاه‌های مشمول قانون برنامه پنجم	بند ۱۱، جزء ۲ موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی‌ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره‌وری کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	تدوین دستورالعمل اولویت‌ها و برنامه‌های سالانه ارتقای بهره‌وری	پنجساله موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی‌ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره‌وری کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	تدوین پیشنهاد اصلاحی قوانین و مقررات مرتبط با ارتقای بهره‌وری	بند ۱۱، جزء ۳ موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی‌ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره‌وری کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	تدوین چارچوب پیاده‌سازی چرخه مدیریت بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی کشور	مبحث ۹، بند ۳ مصوبه شورای عالی اداری با موضوع: برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷):	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	تدوین دستورالعمل‌ها و راهنماهای عمل به منظور استقرار چرخه بهره‌وری در واحدهای تولیدی و خدماتی	مبحث ۹، بند ۳ مصوبه شورای عالی اداری با موضوع: برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷):	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	تعیین میزان پرداخت پاداش هیئت مدیره و مدیران شرکت‌های دولتی	ماده ۱۱ آیین‌نامه اجرایی بند (ج) تبصره (۲۰) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	تدوین برنامه ارتقای بهره‌وری بخش ساختمان	پیوست بند ۶ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره‌وری بخش ساختمان	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	تدوین آیین نامه اجرایی تخصیص اعتبار سه ماهه به دستگاه‌های گزارش دهنده به سازمان	پیوست بند ۶ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش ساختمان	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	تدوین برنامه ارتقای بهره وری نظام اداری کشور	ند ۱۱، جزء ۱ موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	تصویب چارچوب پیاده سازی چرخه مدیریت بهره وری در دستگاه های اجرایی کشور	میثت ۹، بند ج مصوبه شورای عالی اداری با موضوع: برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	تدوین محورهای ارزیابی شاخص های جشنواره شهید رجایی	ماده ۱۵ آیین نامه اجرایی بند (و) تبصره (۱۸) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	تهیه آیین نامه اجرایی اختصاص بخشی از اعتبارات دستگاه های اجرایی به توسعه و بهبود مدیریت و افزایش بهره وری	بصره ۳۵ ماده واحده قانون برنامه پنج ساله دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	ایجاد اصلاحات لازم در اساسنامه سازمان بهره وری	بند ۳ محول نمودن وظایف مربوط به طراحی، بهینه سازی و انطباق نظامهای مدیریتی موردنیاز اجرای برنامه های توسعه کشور از جمله انتزاع سازمان بهره وری ملی ایران ازوزارت صنایع وانتقال آن به سازمان امور اداری واستخدامی کشور	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	ایجاد تغییرات لازم را در ساختار سازمانی سازمان اداری و استخدامی در جهت محول نمودن وظایف مربوط به طراحی، بهینه سازی و انطباق نظامهای مدیریتی موردنیاز به سازمان اداری و استخدامی	ند ۴ محول نمودن وظایف مربوط به طراحی، بهینه سازی و انطباق نظامهای مدیریتی موردنیاز اجرای برنامه های توسعه کشور ازجمله انتزاع سازمان بهره وری ملی ایران ازوزارت صنایع وانتقال آن به سازمان امور اداری واستخدامی کشور	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	پیشنهاد اعضای هیأت مدیره سازمان ملی بهره وری ایران	بند ۵ اصلاح اساسنامه سازمان بهره وری ملی ایران	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	پیشنهاد آئین نامه اجرایی چگونگی تدوین شاخصهای مؤثر در سنجش بهره وری در دستگاههای اجرایی	ماده ۵ بند د قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	یشنهاد تصویب نامه موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور	بند ۱ موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	پیشنهاد تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخشهای مختلف	بند ۲ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری از بخش های مختلف	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	پیشنهاد آیین نامه اجرایی شامل ارائه گزارش ارزیابی وضعیت بهره وری دستگاهها	بصره ۱۸، بند و، جزء ۲ قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور:	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	تهیه آیین نامه اجرایی استفاده از تکنولوژی های پیشرفته و افزایش مهارت های مدیران کشور جهت افزایش بهره وری	تبصره ۳۵ ماده واحده قانون برنامه پنج ساله دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	اعمال اصلاحات لازم را در اساسنامه سازمان بهره وری	بند ۳ محول نمودن وظایف مربوط به طراحی، بهینه سازی و انطباق نظامهای مدیریتی موردنیاز اجرای برنامه های توسعه کشور ازجمله	سازمان اداری و استخدامی	اجرا

تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
		انتزاع سازمان بهره‌وری ملی ایران ازوزارت صنایع وانتقال آن به سازمان امور اداری واستخدامی کشور		
	پیشنهاد تصویب‌نامه در خصوص چرخه مدیریت بهره‌وری در کلیه دستگاههای اجرایی	بند ۱ تصویب‌نامه در خصوص چرخه مدیریت بهره‌وری در کلیه دستگاههای اجرایی	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	پیشنهاد آئین‌نامه اجرائی متضمن چگونگی تدوین شاخصهای مؤثر در سنجش بهره‌وری	ماده ۵ بند ۵ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	پیشنهاد آئین‌نامه موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی‌ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره‌وری کشور	بند ۱ موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی‌ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره‌وری کشور	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	پیشنهاد تصویب‌نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره‌وری بخش‌ها	تصویب‌نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره‌وری بخش صنعت	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	تدوین محوره‌های ارزیابی شاخص‌های جشنواره شهید رجایی سال ۱۴۰۲	ماده ۱۵ آیین‌نامه اجرایی بند (و) تبصره (۱۸) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	تهیه آیین‌نامه اجرائی بند و قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور جهت ارتقای بهره‌وری دستگاه‌ها	بند و قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
رصد و بازرسی	نظارت بر عملکرد دستگاه‌های اجرایی در شناسایی متغیرها	ماده ۲ بند ۲ آیین‌نامه اجرایی ماده (۷۹) قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران	سازمان ملی بهره‌وری	مصاحبه
	نظارت بر عملکرد دستگاه‌های اجرایی در انتشار اطلاعات مربوط به تغییرات بهره‌وری و اثر آن بر رشد اقتصادی	ماده ۲ بند ۲ آیین‌نامه اجرایی ماده (۷۹) قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران	سازمان ملی بهره‌وری	مصاحبه
	نظارت بر عملکرد دستگاه‌های اجرایی درخصوص انجام تکالیف قانونی مربوط به ارتقاء بهره‌وری و اخذ گزارشات از آنها به منظور ارایه گزارش نظارتی به معاونت	ماده ۲ بند ۲ آیین‌نامه اجرایی ماده (۷۹) قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	دریافت گزارش سالانه ارزیابی بهره‌وری دستگاههای اجرایی	ماده ۶ آیین‌نامه اجرایی ماده (۷۹) قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	دریافت نتایج محاسبه شاخصهای بهره‌وری اختصاصی دستگاههای اجرایی	بند ۱۰- جداول موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی‌ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره‌وری کشور:	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	ارزیابی و اعلام عملکرد دستگاه اجرایی کشور به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور جهت تصمیم‌گیری در قبال سه درصد ماده (۷۹) قانون برنامه پنجم توسعه	بند ۱۰- جداول موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی‌ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره‌وری کشور:	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	گردآوری نتایج محاسبات بهره‌وری دستگاه‌ها و بررسی و ارزیابی و پایش آنها	بند ۱۱، جزء ث موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی‌ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره‌وری کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	محاسبه شاخص‌های بهره‌وری اقتصاد ایران و درج آن در گزارش سالانه ملی بهره‌وری	بند ۱۱، جزء ج موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی‌ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره‌وری کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	دریافت آمارهای مورد نیاز سنجش بهره‌وری	بند ۱۱، جزء خ موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی‌ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره‌وری کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	دریافت برنامه‌های سالانه ارتقای بهره‌وری و نتایج آن از دستگاه‌های اجرایی	بند ۱۱، جزء د موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی‌ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره‌وری کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	دریافت گزارش فراهم آوردن تمهیدات اجرایی نمودن چرخه مدیریت بهره‌وری از دستگاه‌های اجرایی	ماده ۵ قانون برنامه پنجساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۶ - ۱۴۰۰)	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	سنجش و پایش بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی کشور	مبحث ۹، بند ج مصوبه شورای عالی اداری با موضوع: برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	نظارت بر استقرار چرخه بهره‌وری	مبحث ۹، بند د مصوبه شورای عالی اداری با موضوع: برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	دریافت برنامه‌های عملیاتی برای استقرار چرخه مدیریت و ارتقای شاخصهای بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی	تبصره ۲۱، بند د، جزء ۱ قانون بودجه سال ۱۳۹۹ کل کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	طراحی روش (الگوریتم) ارزیابی وضعیت بهره‌وری شرکت‌های دولتی	ماده ۸ آیین‌نامه اجرایی بند (د) تبصره (۲۱) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۳۹۹ کل کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	اخذ گزارش عملکرد ارتقای بهره‌وری از دستگاه‌های اجرایی	ماده ۲ آیین‌نامه اجرایی بند (ج) تبصره (۲۰) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	اعلام مرجع جایگزین برای ثبت اطلاعات در صورت عدم پیاده‌سازی درگاه ارزیابی بهره‌وری شرکت‌های دولتی	ماده ۹ آیین‌نامه اجرایی بند (ج) تبصره (۲۰) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	فرآیند اجرایی اصول و قواعد بهره‌وری دستگاه اجرایی	ماده ۱۳ آیین‌نامه اجرایی بند (ج) تبصره (۲۰) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	اخذ گزارش سند ارتقای بهره‌وری دستگاه‌ها	بند ۲ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره‌وری بخش صنعت	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	بررسی نتایج حاصله از اجرای چرخه بخش ساختمان و سایر بخش‌ها	پیوست بند ۹ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره‌وری بخش ساختمان	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	اخذ گزارش اعتبارات مورد نیاز اجرای برنامه‌های ارتقای بهره‌وری	تبصره ۱۸، بند و، جزء ۲ قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	اخذ گزارش اقدامات و عملکرد شاخص‌های بهره‌وری	ماده ۲۵ آیین‌نامه تولید، دانش بنیان و اشتغال‌زایی در صنعت نفت	سازمان ملی بهره‌وری	مصاحبه
	اخذ گزارش ارزیابی وضعیت بهره‌وری	تبصره ۱۸، بند و، جزء ۲ قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور	سازمان اداری و استخدامی	اجرا

تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	بررسی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در زمینه شاخص‌های بهره‌وری و رتبه‌بندی دستگاه‌های اجرایی	ماده ۵ بند ب قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	استقرار نظام نظارتی فعالیتها، عملیات و عملکرد مدیران و مسئولین را بر اساس ارزیابی بهره‌وری	ماده ۵ بند ب قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	اخذ گزارش وضعیت شاخص‌های بهره‌وری	اده ۱۲ آیین‌نامه اجرایی بند (و) تبصره (۱۸) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	تأیید پیشرفت اجرای برنامه‌های عملیاتی ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی	ماده ۵ آیین‌نامه اجرایی بند (د) تبصره (۲۱) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۳۹۹ کل کشور:»	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	تأیید عملکرد دستگاه‌ها در اجرای سند‌های ارتقای بهره‌وری	پیوست بند ۸ تصویب‌نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره‌وری بخش ساختمان	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	اعلام مرجع جایگزین برای ثبت اطلاعات شرکت‌های دولتی و نهادهای عمومی غیردولتی در درگاه ارزیابی بهره‌وری	ماده ۱۱ آیین‌نامه اجرایی بند (و) تبصره (۱۸) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی	تبادل دانش و تجارب بین‌المللی بویژه با سازمان بهره‌وری آسیایی جهت افزایش سطح آگاهی و دانش بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی	بند ۱۱، جزء ز موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی‌ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره‌وری کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	برگزاری دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی و توجیهی لازم برای کاربست دقیق راهنمای اجرایی و دستورالعمل‌های تکمیلی	ماده ۸ آیین‌نامه اجرایی بند (و) تبصره (۱۸) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	هم‌هنگی در برگزاری دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی و توجیهی لازم برای کاربست دقیق راهنمای اجرایی و دستورالعمل‌های تکمیلی	ماده ۸ آیین‌نامه اجرایی بند (و) تبصره (۱۸) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	برگزاری رویدادهای ترویجی و تخصصی حوزه بهره‌وری	برنامه جامع بهره‌وری کشور مصاحبه (برنامه ارتقای بهره‌وری)	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
اعمال مقررات	طراحی و ساماندهی جایزه ملی بهره‌وری	جزء و بند ۱۱ تصویب‌نامه راجع به اعطاء وام ارزی و تسهیلات ریالی به پیمانکاران و سازندگان داخلی بخش غیردولتی	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	تأیید اولویت‌های سیاستی بخش‌ها در سند ارتقا بهره‌وری	پیوست بند ۵ تصویب‌نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره‌وری بخش ساختمان	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	تأیید برنامه‌های عملیاتی ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی	ماده ۵ قانون برنامه ششم	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	تأیید سیاست‌های ارتقای بهره‌وری	ماده ۲ آیین‌نامه اجرایی بند (ج) تبصره (۲۰) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	صدور مجوز و تعیین میزان پرداخت پاداش هیئت مدیره و مدیران شرکت‌های دولتی	ماده ۱۱ آیین‌نامه اجرایی بند (ج) تبصره (۲۰) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور:	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	تأیید سند ارتقای بهره‌وری بخش‌ها	بند ۴ سند ارتقای بهره‌وری بخش حمل و نقل	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	موافقت با دستگاه‌های اجرایی جهت اختصاص تا سه درصد (۳٪) از اعتبارات پژوهشی به پژوهش‌های کاربردی در زمینه ارتقای بهره‌وری	ماده ۲۵ ضوابط اجرایی قانون بودجه سال ۱۳۹۸ کل کشور	سازمان ملی بهره‌وری	مصاحبه
	مسئولیت اجرای مصوبه محول نمودن وظایف مربوط به طراحی، بهینه‌سازی و انطباق نظام‌های مدیریتی موردنیاز اجرای برنامه‌های توسعه کشور از جمله انتزاع سازمان بهره‌وری ملی ایران از وزارت صنایع و انتقال آن به سازمان امور اداری و استخدامی کشور	بند ۵ محول نمودن وظایف مربوط به طراحی، بهینه‌سازی و انطباق نظام‌های مدیریتی موردنیاز اجرای برنامه‌های توسعه کشور از جمله انتزاع سازمان بهره‌وری ملی ایران از وزارت صنایع و انتقال آن به سازمان امور اداری و استخدامی کشور	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	موافقت با تعیین سهم رشد بهره‌وری کل عوامل و اهداف بهره‌وری نیروی کار، سرمایه‌بخشها و زیربخشهای کشور	ماده ۵ بند الف قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	تایید پرداخت هرگونه پاداش سالانه به اعضای هیأت مدیره و مدیران شرکتهای	تبصره ۲۱، بند د، جزء ۲ قانون بودجه سال ۱۳۹۹ کل کشور	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	موافقت با برنامه ارتقای بهره‌وری دستگاه‌ها با رویکرد اسناد آمایش سرزمین	ماده ۵ آیین‌نامه اجرایی بند (و) تبصره (۱۸) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور	سازمان اداری و استخدامی	اجرا
	تدوین و ارائه سالیانه گزارش جامع بهره‌وری ملی به هیأت دولت	بند ۲ تصویبنامه در خصوص چرخه مدیریت بهره‌وری در کلیه دستگاههای اجرایی	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
پاسخگویی	ارائه گزارش نظارتی به معاونت	ماده ۲ بند و آیین‌نامه اجرایی ماده (۷۹) قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	ارائه گزارش‌های سالانه اجرای برنامه جامع بهره‌وری کشور به سازمان اداری استخدامی	ماده ۷ آیین‌نامه اجرایی ماده (۷۹) قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران	سازمان ملی بهره‌وری	مصاحبه
	تدوین گزارش ملی بهره‌وری	بند ۱۰- جداول موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی‌ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره‌وری کشور:	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	ارائه گزارش اقدامات انجام شده جهت ارتقا بهره‌وری به هیأت وزیران	بصره ۲۱، بند د، جزء ۲ قانون بودجه سال ۱۳۹۹ کل کشور:	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	ارائه جمع‌بندی گزارشهای اقدامات انجام یافته شرکت‌های دولتی به هیأت وزیران	ماده ۷ آیین‌نامه اجرایی بند (ج) تبصره (۲۰) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	گزارش موارد مغایر با اصول و قواعد بهره‌وری در فرآیند اجرایی دستگاه اجرایی به سازمان اداری و استخدامی و برنامه و بودجه	ماده ۱۳ آیین‌نامه اجرایی بند (ج) تبصره (۲۰) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور	سازمان ملی بهره‌وری	مصاحبه
	ارائه گزارش تجمیعی اقدامات صورت گرفته برای سندهای ارتقای بهره‌وری به هیأت وزیران	بند ۳ سند ارتقای بهره‌وری بخش حمل و نقل	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
	ارائه گزارش اجرای تغییرات لازم را در ساختار سازمانی خود به شورای عالی اداری	بند ۴ محول نمودن وظایف مربوط به طراحی، بهینه‌سازی و انطباق نظام‌های مدیریتی موردنیاز اجرای برنامه‌های توسعه کشور از جمله انتزاع سازمان بهره‌وری ملی ایران از وزارت صنایع و انتقال آن به سازمان امور اداری و استخدامی کشور	سازمان اداری و استخدامی	اجرا

۴-۷-۳-۴ - ماتریس تسهیل‌گری - بهره‌وری

در جدول ۶۸ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن، در دسته فعالیت بهره‌وری، نقش تسهیل‌گری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. مبتنی بر این جدول می‌توان گفت توسعه و توانمندسازی در زمینه بهره‌وری و به طور کلی تسهیل‌گری بهره‌وری بر عهده سازمان ملی بهره‌وری است که از جمله می‌توان به مواردی نظیر پشتیبانی از تشکیل نهادهای بهره‌وری، گسترش روابط و همکاری‌های ملی و بین‌المللی در زمینه‌های بهره‌وری، ارائه کمک‌های فنی و کارشناسی به دستگاه‌ها، برنامه‌ریزی و ارائه آموزش‌های تخصصی ارتقاء بهره‌وری به تمامی دستگاه‌های اجرایی، تولید برنامه‌های فرهنگی در حوزه بهره‌وری، تامین نیازمندی‌های آموزشی بخش عمومی، خصوصی و تعاونی، طراحی و استقرار پایگاه دانش بهره‌وری متکی بر توسعه پایدار، انجام اقدامات لازم جهت ارتقای فرهنگ در حوزه بهره‌وری، مشاوره و همکاری جهت استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی کشور، همکاری در حمایت از شرکت‌های مشاور ارائه خدمات در حوزه بهره‌وری، ارائه خدمات مشاوره‌ای، مطالعاتی و پژوهشی مرتبط با بهره‌وری اشاره نمود. برگزاری دوره‌های آموزشی مورد نیاز کارکنان دولت در حوزه بهره‌وری نیز بر عهده سازمان اداری و استخدامی نهاده شده است. به نظر می‌رسد باتوجه به جایگاه ویژه بهره‌وری و به طور کلی مدیریت عملکرد در الگوی عمومی تحول اداری و لزوم ارتباط این مقوله با سایر اجزاء تحولی نظام اداری مانند اصلاح فرایندها، سرمایه انسانی، ساختارها و هوشمندسازی و هم‌چنین ارتباط آن با فرهنگ و سلامت اداری، لازم است نقش تسهیل‌گری سازمان ملی بهره‌وری جهت تامین ارتباط با سایر اجزاء نظام اداری، تقویت شود.

جدول ۶۸ - ماتریس تسهیل‌گری - بهره‌وری

عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصابحه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
حمایت و پشتیبانی از تشکیل نهادهای بهره‌وری	بند ۲ اصلاح اساسنامه سازمان بهره‌وری ملی ایران	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
گسترش روابط و همکاری‌های ملی و بین‌المللی در زمینه‌های بهره‌وری	بند ۲ اصلاح اساسنامه سازمان بهره‌وری ملی ایران	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
ارائه کمک‌های فنی و کارشناسی	بند ۲ تصویبنامه در خصوص چرخه مدیریت بهره‌وری در کلیه دستگاه‌های اجرایی	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
ارسال بورس آموزشی مرکز ملی بهره‌وری	تبصره ۲ ماده ۳ بخشنامه به کلیه دستگاه‌های اجرایی در خصوص دستورالعمل نحوه توزیع بورس‌های آموزشی خارج از کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
برنامه‌ریزی و ارائه آموزش‌های تخصصی ارتقاء بهره‌وری به تمامی دستگاه‌های اجرایی	ماده ۲ بند ج آیین‌نامه اجرایی ماده (۷۹) قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
تولید برنامه‌های فرهنگی در حوزه بهره‌وری	بند ۱۰ - جداول موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره‌وری کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
تامین نیازمندی‌های آموزشی بخش عمومی، خصوصی و تعاونی	بند ۱۰ - جداول موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره‌وری کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا

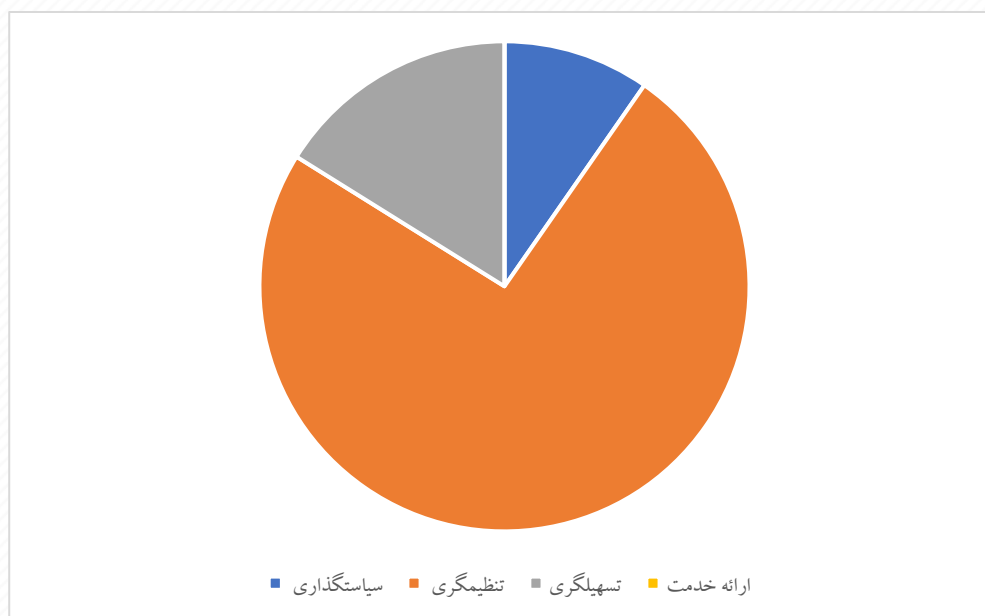
عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
کارگیری ظرفیتهای سازمان جهت تبادل دانش و تجارب بین المللی بویژه با سازمان بهره‌وری آسیایی	بند ۱۰- جداول موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
طراحی و استقرار پایگاه دانش بهره‌وری متکی بر توسعه پایدار	بند ۱۰- جداول موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور	سازمان ملی بهره‌وری	مصاحبه
انجام اقدامات لازم جهت ارتقای فرهنگ در حوزه بهره وری	بند ۱۱ ، جزء ب موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
تبادل دانش و تجارب بین المللی بویژه با سازمان بهره وری آسیایی	بند ۱۱ ، جزء ز موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
مشاوره و همکاری جهت استقرار چرخه مدیریت بهره وری در دستگاه های اجرایی کشور	مبحث ۹ ، بند ج مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۷ - ۱۳۹۹)	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
همکاری در حمایت از شرکت های مشاور ارائه خدمات در حوزه بهره وری	مبحث ۹ ، بند ج مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۷ - ۱۳۹۹)	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
برگزاری اقدامات آموزشی و توجیهی لازم برای کاربست دقیق راهنمای اجرایی برای تهیه برنامه های ارتقای بهره وری	ماده ۶ آیین نامه اجرایی بند (د) تبصره (۲۱) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۳۹۹ کل کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
همکاری جهت استقرار چرخه مدیریت بهره وری در سازمان اوقاف و امور خیریه	ماده ۶ آیین نامه چگونگی هزینه وجوه حاصل از حق التولیه ، حق النظاره و هدایای مستقل ومیزان حق الزحمه امین یا هیئت امنای اماکن مذهبی در سال ۱۴۰۱	سازمان ملی بهره‌وری	مصاحبه
همکاری جهت برگزاری برنامه سبک زندگی مولد اقتصادی و توانمندسازی حرفه ای	جدول پیوست ابلاغ مصوبه مبانی ، اصول و الزامات پیاده سازی برنامه جامع سبک زندگی اسلامی - ایرانی	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
ارایه خدمات مشاوره ای ، مطالعاتی و پژوهشی مرتبط با بهره وری	بند ۲ اصلاح اساسنامه سازمان بهره وری ملی ایران	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
ارایه خدمات فنی و مشاوره‌ای در زمینه های مختلف بهره‌وری به فعالان اقتصادی	بند ۱۰- جداول موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور	سازمان ملی بهره‌وری	اجرا
برگزاری دوره های آموزشی مورد نیاز کارکنان دولت در حوزه بهره وری	ند ۱۱ ، جزء چ موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور	سازمان اداری و استخدامی	اجرا

۴-۷-۴-۴- ماتریس ارائه خدمت-بهره‌وری

نقش ارائه خدمت، باتوجه به تعریفی که در فاز اول این طرح ارائه شد، خدماتی است که سازمان در ازای ارائه آن‌ها به اشخاص حقیقی و حقوقی مبلغی دریافت می‌کند یا خدماتی که قابل ارائه توسط بخش خصوصی هستند. باتوجه به قوانین و مقررات بررسی شده و مصاحبه‌های خبرگانی، نقش ارائه خدمت برای سازمان در این مقوله یافت نشد.

۴-۷-۵- میزان تمرکز سازمان ملی بهره‌وری در نقش‌های بهره‌وری

از میان چهار نقش سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، تسهیل‌گری و ارائه خدمت، نقش تنظیم‌گری در سازمان ملی بهره‌وری پررنگ‌تر است. شکل ۱۸ تمرکز سازمان را در نقش تنظیم‌گری نشان می‌دهد. مطابق شکل، سازمان نقش کمرنگی در زمینه تسهیل‌گری دارد و سیاست‌گذاری نیز بیشتر توسط شورای عالی اداری انجام می‌شود. همچنین در قوانین و مقررات نقش ارائه خدمت برای سازمان دیده نشده است.



شکل ۱۸- تمرکز نقش‌ها در دسته فعالیت بهره‌وری

۴-۷-۶- چالش‌های دسته فعالیت بهره‌وری

با توجه به موارد اشاره شده در این بخش، در ادامه، جدولی از چالش‌های مربوط به دسته فعالیت بهره‌وری، با تحلیل ماتریس‌ها و استفاده از نظرات خبرگان احصا شده است. روشن است برخی چالش‌ها در تمام دسته فعالیت‌ها مشترک است.

جدول ۶۹. چالش‌های دسته فعالیت بهره‌وری

دسته فعالیت	چالش	نقش مربوط	نوع چالش
چالش‌های مشترک	مغفل ماندن نقش دیده بانی و آینده‌نگری در سیاست‌گذاری در زمینه بهره‌وری	سیاست‌گذاری	خلا نقشی
	فقدان سازوکار مشخص ارزیابی سیاستی در زمینه بهره‌وری	سیاست‌گذاری	خلا نقشی
	فقدان سازوکار مشخص رصد و بازرسی مستمر تنظیم‌گرایانه در زمینه بهره‌وری	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	ضعف در اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی تنظیم‌گرایانه در زمینه بهره‌وری	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	عدم بهره‌مندی کافی از ابزار مجازات/ تنبیهی/ تشویقی در زمینه بهره‌وری	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	فقدان سازوکار مشخص پاسخگویی به مردم و نهادهای حاکمیتی در زمینه بهره‌وری	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	ضعف در ایفای نقش تسهیل‌گری در زمینه بهره‌وری	تسهیل‌گری	خلا نقشی
بهره‌وری	توجه ناکافی به نقش محوری، مرکزی و توانمندساز مقوله بهره‌وری	تنظیم‌گری	ضعف راهبردی
	موازی‌کاری و همپوشانی با کارکرد ارزیابی عملکرد سازمان	تنظیم‌گری	ضعف هماهنگی

ضعف در هماهنگی با سایر اجزاء نظام اداری مانند امور مدیریت عملکرد سازمان اداری و استخدامی و سازمان برنامه و بودجه	تنظیم‌گری	ضعف هماهنگی
--	-----------	-------------

۴-۴-۸- ماتریس (نقش-فعالیت) موجود «هوشمندسازی» و چالش‌های وضع موجود

ماده ۱۹ فصل راهبردها و فناوری انجام وظایف دولت قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶/۰۷/۰۸ و به استفاده فناوری‌های نوین اداری به منظور ارتقای مستمر در کیفیت و کمیت ارائه خدمات دستگاه‌های اجرایی اشاره دارد. همچنین فصل پنجم این قانون با عنوان «فناوری اطلاعات و خدمات اداری» دارای احکامی در باب راهبری اصلاح فرآیندهای دستگاه‌های اجرایی، مدیریت خدمات دستگاه‌های اجرایی، استفاده از ظرفیت‌های فناوری‌های نوین اطلاعات و ارتباطات، پردازش اطلاعات و آمار به منظور ارائه آمار و تحلیل، برنامه‌ریزی به منظور فراهم آوردن زیرساخت‌های اطلاعاتی و یکپارچه‌سازی سامانه‌های کاربردی و توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری است که در قالب دسته «هوشمندسازی» به آنها پرداخته شده است. این حوزه بیشتر در قلمرو صلاحیت شورای عالی اداری و معاونت حکمرانی الکترونیک و هوشمندسازی نظام اداری قرار دارد. در ادامه ضمن اصلاح و تدقیق ماتریس (نقش-فعالیت) مصوب این دسته فعالیت، چالش‌های آن در وضع موجود ارائه شده است.

۴-۴-۸-۱- ماتریس سیاست‌گذاری-هوشمندسازی

در جدول ۷۰ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن، در دسته فعالیت هوشمندسازی، نقش سیاست‌گذاری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. حکمرانی الکترونیک و هوشمندسازی به مثابه بستری یکپارچه عمل می‌کند که بواسطه آن بازمهندسی ساختارهای دولت، چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری، همسوسازی، هماهنگی و تعامل اثربخش دستگاه‌های اداری و همچنین تسهیل و بهبود کیفیت فرآیندها و ارائه خدمات انجام می‌گیرد تا منجر به افزایش شفافیت، بهره‌وری، سلامت اداری، کاهش هزینه‌های دولت و تحول و بهبود رابطه دولت و شهروندان گردد. به همین دلیل است که دیده‌بانی و ایجاد چشم اندازی روشن برای سیاست‌گذاری و طراحی نظام‌های مرتبط به آن به عنوان پایه و مبنای اصلاح نظام اداری از اهمیت فراوانی برخوردار است که اگرچه در اسناد مرتبط با این حوزه تلاش گردیده بدان پرداخته شود اما هنوز از غنای کافی برخوردار نبوده و همان‌طور که در جدول ۷۰ مشخص است، سازمان اداری و استخدامی مبتنی بر قانون و در عمل متولی ایفای کارکرد دیده‌بانی در حوزه هوشمندسازی نیست.

همچنین لازم است نظم ویژه‌ای جهت نظارت و ارزیابی اجرای سیاست‌ها توسط شورای عالی اداری ترتیب داده شود، اجرای سیاست‌ها توسط دستگاه‌ها در مرکز و استان‌ها به طور مستمر پایش گردد و نتایج آن جهت اقدام مناسب به شورای عالی اداری گزارش شود تا منجر به بهبود پاسخگویی دولت در این حوزه گردد.

علاوه بر تقویت ابزارهای سیاست‌گذاری مذکور، به نظر خبرگان، در پیش گرفتن رویکرد دولت هوشمند مستلزم آن است که معاونت نظیر آن در سازمان اداری و استخدامی، هم بلحاظ بکارگیری افراد با تخصص‌های ترکیبی تقویت شود و هم در تعاملی سازنده با وزارت ارتباطات و فناوری قرارگیرد که زیرساخت‌های لازم در این زمینه را در اختیار دارد.

در نهایت مصاحبه با خبرگان حکایت از این موضوع دارد که معاونت دولت الکترونیک و هوشمندسازی رویکرد تازه‌ای در راستای دولت هوشمند در پیش گرفته است؛ به نقل از خبرگان، معاون رئیس‌جمهور و رئیس سازمان اداری و استخدامی به عنوان یکی از اعضا در شورای ملی راهبری هوش مصنوعی حضور دارد که مبین آغاز ایفای نقش سازمان در سیاست‌گذاری هوش مصنوعی در نظام اداری است، درحالی که علاوه بر موارد مذکور، هنوز مبانی قانونی مشخصی برای آن وجود ندارد و باید مورد توجه واقع شود.

جدول ۷۰- ماتریس سیاست‌گذاری- هوشمندسازی

زیرنقش سیاست‌گذاری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
دیده‌بانی/ آینده‌نگری	-----	-----	-----	-----
تعیین اهداف و اولویت‌های کلان	اصلاح و مهندسی مجدد سیستم‌ها، روش‌ها و رویه‌های مورد عمل در دستگاه‌های اجرایی	ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶.	شورای عالی اداری	اجرا
	سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی اصلاح نظام اداری: در زمینه هوشمندسازی نظام اداری	نقشه راه اصلاح نظام اداری (مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰ مورخ ۱۳۹۳/۱/۲۰ شورای عالی اداری)	شورای عالی اداری	اجرا
طراحی نظام و تعیین نقش بازیگران	ایجاد رویه‌های واحد اداری و استخدامی در چارچوب قانون مدیریت خدمات کشوری در زمینه هوشمندسازی نظام اداری	ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری: ۵- ایجاد رویه‌های واحد اداری و استخدامی در چارچوب مقررات این قانون.	شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	اجرا
	مکلف نمودن سازمان اداری و استخدامی کشور بر ایجاد سامانه ملی مدیریت شوراهای کشور	ماده ۳ ساماندهی شوراها و ایجاد سامانه ملی مدیریت شوراهای کشور	شورای عالی اداری	اجرا
	مکلف نمودن دستگاه‌های اجرایی جهت توسعه خدمات الکترونیکی	آیین‌نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی مصوب ۱۳۹۳/۶/۱۰	شورای عالی اداری	اجرا
	مکلف نمودن دستگاه‌ها به آموزش مدیران و کارشناسان مرتبط در حوزه اصلاح فرآیندها	مصوبه «اصلاح و بهبود فرآیندها و روش‌های مورد عمل دستگاه‌های اجرایی» مورخ ۱۳۹۰	شورای عالی اداری	اجرا
	مکلف نمودن دستگاه‌ها به الکترونیکی کردن روشهای مورد عمل دستگاه‌ها	مصوبه «اصلاح و بهبود فرآیندها و روش‌های مورد عمل دستگاه‌های اجرایی» مورخ ۱۳۹۰	شورای عالی اداری	اجرا
	سیاست‌گذاری هوش مصنوعی در نظام اداری (بعنوان یکی از اعضای ملی شورای هوش مصنوعی)	مصاحبه با خبرگان	معاونت هوشمندسازی	اجرا

زیرنقش سیاست‌گذاری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	ارائه طرح نظام نامه ارتباطات مردمی در بستر سامد	طرح نظامنامه مدیریت ارتباطات مردمی در بستر سامد مصوب ۱۳۹۲	شورای عالی اداری	نا مشخص
ارزیابی	دریافت گزارش ادواری اجرای مصوبه تدوین مصوبه یکسان سازی و بهبود فرایندهای مورد عمل در دستگاه های اجرایی از وزرا	ماده ۶ یکسان سازی و بهبود فرایندهای مورد عمل در دستگاه های اجرایی	شورای عالی اداری	نا مشخص
	دریافت گزارش اقدامات انجام شده دستگاه های اجرایی در راستای عملیاتی نمودن اصلاح و بهبود فرآیندها و روش های مورد عمل	مصوبه « اصلاح و بهبود فرآیندها و روش های مورد عمل دستگاه های اجرایی » مورخ ۱۳۹۰	شورای عالی اداری	نا مشخص
	نظارت بر حسن اجرای تصمیمات شورای عالی اداری در زمینه هوشمندسازی نظام اداری	ماده ۱۱۴ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶	شورای عالی اداری	نا مشخص
	دریافت گزارش عملکرد اجرای آیین نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه های اجرایی	آیین نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه های اجرای « مصوب ۱۳۹۳	شورای عالی اداری	نا مشخص

۴-۸-۲-۴- مائریس تنظیم‌گری - هوشمندسازی

در جدول ۷۱ مواردی که مبتنی بر قانون یا صحبت‌های خبرگان، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن، در دسته فعالیت هوشمندسازی، نقش تنظیم‌گری را ایفا می‌نمایند، ارائه شده است. توجه به توزیع نقشی سازمان در این جدول و مرور نکات مطرح شده در جلسات خبرگی حکایت از آن دارد که سازمان اداری استخدامی در مقام یک سیستم توزیع کننده منابع که صدور مجوزهای استخدامی، ساختار، مشاغل، حقوق و دستمزد و از این قبیل را برعهده دارد می‌تواند با اصلاح ساختاری نظام اداری، فرایندهای داخلی دولت را بازطراحی و یکپارچه کند. آنچه برای این یکپارچه سازی ضروری می‌نماید، اصلاح فرایندهای داخلی سازمان اداری استخدامی، است.

با توجه به نقش گسترده سازمان در مقررہ گذاری، رصد و بازرسی، اطلاع رسانی و همچنین اعمال مقررات، سازمان باید از ظرفیت مهم خود در جایگاه کنترل کننده و تنظیم کننده رفتار دستگاه‌ها به بهترین شکل استفاده کند؛ در راستای این مهم با یکپارچه سازی سامانه‌های اطلاعاتی مختلفی که در حوزه نظام اداری وجود دارد و منوط نمودن فرایندهای مختلف به یکدیگر، می‌تواند به تحقق اهداف سازمان کمک نماید. برای مثال فرایند صدور شماره مستخدم را منوط به تصویب و تایید ساختار دستگاه قرار دهد، و به همین طریق تخصیص سایر مجوزها را نیز به یکدیگر متصل سازد. در پیش گرفتن چنین رویکردی چه در سطح تدوین مقررات و تنظیم ضوابط مربوط و چه در اصلاح فرایندهای اجرایی، منجر به تقویت شأن رصد و بازرسی سازمان در امور مختلف گردیده و چالش‌های اعمال مقررات و اجرای احکام را تا حد خوبی مرتفع می‌سازد.

از دیگر نکاتی که از منظر خبرگان برای تقویت ابزار رصد و بازرسی سازمان باید مورد توجه واقع شود این است که سازمان در اصلاح فرایندهای دستگاه‌های اجرایی نیز باید نقش تنظیم‌گری و نظارت را برعهده گیرد و خود به اصلاح فرایندها ورود نکند. در این راستا سازمان به شبکه‌ای متشکل از دانشگاه‌ها، شرکت‌های دانش‌بنیان و سایر اشخاص حقوقی نیازمند است که به‌صورت تخصصی به بازتعریف خدمات شناسه‌دار دستگاه اجرایی، تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد به ازای هر خدمت شناسه‌دار، آسیب‌شناسی و عارضه‌یابی فرایندهای هر خدمت، بهبود و اصلاح فرایندها در راستای رفع آسیب‌ها و الکترونیکی‌سازی و هوشمندسازی خدمات بپردازد. در این راستا سازمان نیز می‌تواند سازوکاری برای تعیین صلاحیت و نظارت بر این نهادها را طراحی کند. در حال حاضر سازمان می‌تواند از ظرفیت شرکت‌های مشاوره مدیریتی و بهره‌وری در این زمینه استفاده کند.

همان‌طور که اشاره شد، اصلاح و راهبری خدمات یکی از محورهای اصلی اصلاح فرایندهای دستگاه‌های اجرایی به حساب می‌آید. یکی از چالش‌های راهبری خدمات دولت از منظر خبرگان، عدم ادبیات یکپارچه (شامل شاخص‌های کیفی و کمی و توجه به مأموریت‌ها و اهداف دستگاه) برای احصای خدمات و همچنین احصا از طریق خود اظهاری دستگاه است که ضمانت و صحت سنجی آن محل اشکال است چراکه دستگاه‌ها می‌توانند خدمات خود را بیش از آنچه که در عمل به وقوع می‌پیوندد اظهار کنند. البته پیشنهادی که خبرگان در این حوزه مطرح می‌کنند، وضع تکلیف به ازای هر خدمت است که باعث شده دستگاه به موجب آن پاسخگو گردد و منجر به خوداظهاری‌های دقیق‌تر دستگاه می‌شود.

علاوه بر احصای خدمات، پایش آنها نیز از نقش درخور توجهی برخوردار است. در حال حاضر پایش خدمات بواسطه سازوکاری مدون صورت نمی‌گیرد و تنها از طریق سامانه رضایت سنجی مردمی پیگیری می‌شود که باید مورد اهتمام جدی واقع شود. از طرفی تولید داده‌های معنا دار توسط سامانه رضایت سنجی زمانی صورت می‌گیرد که بواسطه فراهم آوردن زیرساختی قوی، نظرسنجی کیفیت خدمت و کیفیت ارائه دهنده خدمت به یکدیگر متصل شود.

چنانچه در جدول ۷۱ نیز مشاهده می‌شود معاونت دولت الکترونیک و هوشمندسازی بواسطه ایجاد، استقرار و راهبری سامانه‌ها به بانک اطلاعاتی بزرگی دسترسی دارد. آنچه حائز اهمیت است آن است که سامانه‌های مستقر شده توسط سازمان بیشتر شأن نظارتی داشته و پایگاه تجمیع اطلاعات بصورت متمرکز هستند و هنوز تحلیل داده‌ها به منظور اعمال سیاست و طراحی شاخص‌هایی از قبیل شاخص جذب و استخدام صورت نمی‌پذیرد که این ظرفیت نیز باید مورد استفاده واقع شود. برای مثال در حال حاضر سازمان در پی طراحی و اجرای شبیه‌سازی‌های مدیریتی جهت پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز دستگاه‌ها است که البته در قانون به آن اشاره نشده است.

از مواردی که در قانون به سازمان تکلیف شده است اما سازمان هنوز اجرای آنها را پیگیری ننموده نیز می‌توان به تهیه آئین‌نامه اجرایی ایجاد پایگاه اطلاعات ایرانیان موضوع ماده ۴۰ قانون مدیریت خدمات کشوری، نظارت بر طراحی، ساماندهی و اجرای پایگاه اطلاعات ایرانیان توسط دستگاه‌های اجرایی موضوع تبصره ۴ ماده مذکور و همچنین ایجاد سامانه ملی مدیریت شوراهای کشور موضوع ماده ۳ ساماندهی شوراها و ایجاد سامانه ملی مدیریت شوراهای کشور اشاره کرد که باید مورد پیگیری واقع شود.

جدول ۷۱- ماتریس تنظیم‌گری- هوشمندسازی

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
مفرده‌گذاری	تهیه آئین‌نامه اجرایی ایجاد پایگاه اطلاعات ایرانیان	ماده ۴۰ قانون مدیریت خدمات کشوری	هوشمندسازی	عدم اجرا
	توسعه و تکمیل نظام پایش شاخصهای توسعه کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات و دولت الکترونیک	بند ب ماده ۶۸ قانون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۶)	هوشمندسازی	اجرا
	پیشنهاد مصوبه درخصوص اصلاح و بهبود فرآیندها	ماده ۲ مصوبه شورای عالی اداری درخصوص اصلاح و بهبود فرآیندها، افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه و زمان انجام کار و حفظ افزایش رضایتمندی مردم از خدمات دولتی (۱۳۹۰)	هوشمندسازی	اجرا
	ابلاغ شاخصهای فرآیندهای اولویت‌دار دستگاه‌های اجرایی	مصوبه شورای عالی اداری درخصوص اصلاح و بهبود فرآیندها، افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه و زمان انجام کار و حفظ افزایش رضایت مندی مردم از خدمات دولتی مصوب ۱۳۹۰	هوشمندسازی	اجرا
	تصویب مصوبه درخصوص اصلاح و بهبود فرآیندها	مصوبه شورای عالی اداری درخصوص اصلاح و بهبود فرآیندها، افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه و زمان انجام کار و حفظ افزایش رضایت مندی مردم از خدمات دولتی (۱۳۹۰)	شورای عالی اداری	اجرا
	تدوین سیاستها و راهکارهای شفاف سازی اطلاعات و استقرار و تقویت نظامهای اطلاعاتی و استانداردسازی امور و مستند نمودن فعالیتهای دستگاههای اجرایی	بند الف ماده ۸ قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد مصوب ۱۳۹۰	هوشمندسازی	اجرا
	پیشنهاد آیین‌نامه اجرایی بهینه سازی فرآیندها و ارائه هوشمند خدمات دستگاه های اجرایی	بند ج تبصره ۷ قانون بودجه ۱۴۰۲	هوشمندسازی	اجرا
	تلاش برای ارتقا جایگاه نیروهای فناوری اطلاعات و تدوین سند جذب و نگهداشت آنان و بازطراحی مشاغل فناوری اطلاعات	مصاحبه با خبرگان	هوشمندسازی	اجرا
	تهیه دستورالعمل اجرایی عملیاتی نمودن پنجره واحد ارائه خدمات	ماده ۸ آیین‌نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی مصوب ۱۳۹۳/۶/۱۰ شورای عالی اداری	هوشمندسازی	اجرا
	پیشنهاد آیین‌نامه هوشمندسازی سیستمهای دفاعی	ماده ۱۲۱ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳)	هوشمندسازی	اجرا
	احصاء و تدوین شناسه خدمت	ماده ۱ مصوبه ایجاد وحدت رویه در ارائه خدمات دولتی و بهبود فرآیندهای مورد عمل دستگاه های اجرایی	هوشمندسازی	اجرا

تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
	بهینه و الکترونیکی سازی فرایندهای خدمات اختصاصی دارای اولویت دستگاه های اجرایی	جزء ۱ بند و تبصره ۷ قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور	هوشمندسازی	اجرا
		جزء ۱ بند و تبصره ۷ قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور	هوشمندسازی	اجرا
	بازتعریف خدمات شناسه‌دار دستگاه اجرایی بر مبنای قوانین و مأموریت	مصاحبه	هوشمندسازی	اجرا
	تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد به ازای هر خدمت شناسه‌دار	مصاحبه با خبرگان	هوشمندسازی	اجرا
	شناسایی، اصلاح و ساماندهی فرآیندهای مشترک دستگاه‌های اجرایی در چارچوب پنجره واحد دولت الکترونیکی	ماده ۷ دستورالعمل اصلاح فرآیندها و روش‌های انجام کار مصوب ۱۳۹۳/۱۱/۷ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور	هوشمندسازی	نا مشخص
رصد و بازرسی	نظارت بر طراحی و ساماندهی و اجرای پایگاه اطلاعات ایرانیان توسط دستگاه‌های اجرایی	تبصره ۴ ماده ۴۰ قانون مدیریت خدمات کشوری	هوشمندسازی	عدم اجرا
	رصد و پایش دقیق و یکپارچه اصلاحات فرایندی	ماده ۳- مصوبه اصلاح فرایندها و ارائه خدمت از طریق سامانه مدیریت خدمات دولت مورخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۷ شورای عالی اداری	هوشمندسازی	نا مشخص
	سنجش مستمر شاخصهای توسعه کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات و دولت الکترونیک	بند ب ماده ۶۸ قانون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۶)	هوشمندسازی	اجرا
	پیگیری تشکیل کمیته‌های تخصصی اصلاح سیستمها و روشهای دستگاههای اجرایی	ماده ۳ مصوبه اصلاح سیستمها و روشهای انجام کار شورای عالی اداری مصوب (۱۳۷۸)	هوشمندسازی	نا مشخص
	دریافت اطلاعات و اسناد و مدارک مربوط دستگاه‌های اجرایی	ماده ۱۱۸ قانون مدیریت خدمات کشوری	هوشمندسازی	اجرا
	دریافت گزارش نتایج حاصل از اصلاح فرآیندهای اولویت‌دار دستگاه‌های اجرایی	ماده ۲ مصوبه شورای عالی اداری درخصوص اصلاح و بهبود فرآیندها، افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه و زمان انجام کار و حفظ افزایش رضایت مندی مردم از خدمات دولتی (۱۳۹۰)	هوشمندسازی	نا مشخص
	دریافت گزارش عملکرد اجرای دستورالعمل اصلاح فرآیندها و روش‌های انجام کار مصوب ۱۳۹۳/۱۱/۷	مقدمه مصوبه اصلاح فرآیندها و روش‌های انجام کار مصوب ۱۳۹۳/۱۱/۷	شورای عالی اداری	نا مشخص
	دریافت گزارش حسن اجرای مصوبه اصلاح و بهبود فرآیندها مصوب ۱۳۹۰،۰۳،۲۳	ماده ۶ مصوبه شورای عالی اداری درخصوص اصلاح و بهبود فرآیندها، افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه و زمان انجام کار و حفظ افزایش رضایت مندی مردم از خدمات دولتی (۱۳۹۰)	شورای عالی اداری	نا مشخص
	دریافت گزارش بهبود خدمات شناسه‌دار دستگاه‌های اجرایی	ماده ۲ مصوبه اصلاح فرایندها و ارائه خدمت از طریق سامانه مدیریت خدمات دولت مورخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۷ شورای عالی اداری	شورای عالی اداری	نا مشخص
	دریافت فهرست عناوین و تعداد فرآیندهای مورد عمل دستگاهها	مصوبه «اصلاح و بهبود فرآیندها و روش‌های مورد عمل دستگاه‌های اجرایی» مورخ ۱۳۹۰	هوشمندسازی	اجرا
	نظارت بر اجرای مصوبات شورای عالی اداری در زمینه هوشمندسازی	مقدمه دستورالعمل اصلاح فرآیندها و روش‌های انجام کار مصوب ۷/۱۱/۱۳۹۳	هوشمندسازی	نا مشخص
	نظارت و اعمال رتبه بندی پیمانکاران حوزه فناوری اطلاعات به منظور انعقاد قرارداد با دستگاه های اجرایی.	ماده ۴۳: «۱- همکاری با معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری در نظارت و اعمال رتبه بندی پیمانکاران حوزه فناوری	هوشمندسازی	نا مشخص

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
		اطلاعات به منظور انعقاد قرارداد با دستگاه‌های اجرایی.		
	نظارت بر اجرای برنامه عملیاتی فرهنگ‌سازی و آموزش در حوزه فناوری اطلاعات و دولت الکترونیک	ماده ۱۶ آیین نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی مصوب ۱۳۹۳/۶/۱۰ شورای عالی اداری	هوشمندسازی	نا مشخص
	نظارت بر اجرای آیین نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی	مقدمه آیین نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی مصوب ۱۳۹۳/۶/۱۰ شورای عالی اداری	هوشمندسازی	نا مشخص
	نظارت بر میز خدمت دستگاه‌های اجرایی	مصاحبه	هوشمندسازی	نا مشخص
اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی	یکپارچه سازی سامانه‌های اطلاعات شرکتهای دولتی	جزء ۱ بند ۲ تبصره ۲ قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور/ جزء ۱ بند ۲ تبصره ۲ قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور	هوشمندسازی	اجرا
	همکاری در انتشار شناسنامه خدمات در پورتال دستگاه و در دسترس عموم	آیین نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی مصوب ۱۳۹۳/۶/۱۰ شورای عالی اداری	هوشمندسازی	اجرا
	معرفی برترین پورتال در حوزه واگذاری خدمات به دفاتر پیشخوان و برترین دستگاه در حوزه دولت الکترونیک	ماده ۱۹ آیین نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی مصوب ۱۳۹۳/۶/۱۰ شورای عالی اداری	هوشمندسازی	نا مشخص
	تهیه برنامه فرهنگ‌سازی و آموزش در استفاده از خدمات دولت الکترونیک	آیین نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی مصوب ۱۳۹۳/۶/۱۰ شورای عالی اداری	هوشمندسازی	اجرا
	ارائه جایزه دولت الکترونیک	فصل دوم برنامه جامع اصلاح نظام اداری مورخ ۱۳۹۳/۱۰/۲۸ هیأت محترم وزیران	هوشمندسازی	نا مشخص
	اعطای دسترسی برخط به سازمان برنامه و بودجه کشور	جزء ۲ بند ۲ تبصره ۲ قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور	هوشمندسازی	اجرا
	تایید عدم ارایه الکترونیکی خدماتی که امکان ارایه الکترونیکی آن وجود ندارد	تبصره ۲ ماده ۱۴ آیین نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی مصوب ۱۳۹۳/۶/۱۰ شورای عالی اداری	هوشمندسازی	نا مشخص
اعمال مقررات (صدور مجوز و ..)	صدور شناسه خدمت	ماده ۹ ضوابط فنی اجرایی توسعه دولت الکترونیک مصوب ۱۳۹۳/۶/۱۱	هوشمندسازی	نا مشخص
	انعقاد تفاهمنامه واگذاری خدمات به دفاتر پیشخوان خدمات دولتی	ماده ۱۴ آیین نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی	هوشمندسازی	نا مشخص
	موافقت با بازمهندسی خدمات دستگاه‌های اجرایی	ماده ۵ دستورالعمل اصلاح فرآیندها و روش‌های انجام کار مصوب ۱۳۹۳/۱۱/۷ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور	هوشمندسازی	نا مشخص
	تایید عناوین، دوره زمانی بهبود، اهداف و شاخص‌های بهبود خدمات شناسه‌دار	ماده ۲ مصوبه اصلاح فرایندها و ارائه خدمت از طریق سامانه مدیریت خدمات دولت مورخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۷ شورای عالی اداری	هوشمندسازی	نا مشخص
	صدور مجوز و تایید صلاحیت مشاوران خدمات مدیریت	ماده ۱۹ قانون مدیریت خدمات کشوری	هوشمندسازی	اجرا
حل اختلاف و دعاوی	-----	-----	-----	-----

زیرنقش تنظیم‌گری	عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه با خبرگان)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
اعمال مجازات	-----	-----	-----	-----
پاسخگویی	ارائه گزارش پیشرفت ارائه دامنه خدمات هوشمند و میزان پوشش مجوزهای کسب و کار	بند ج تبصره ۷ قانون بودجه ۱۴۰۲	هوشمندسازی	نامشخص
	ارائه گزارش عملکرد مصوبات شورای عالی اداری در زمینه هوشمندسازی	مقدمه دستورالعمل اصلاح فرآیندها و روش‌های انجام کار مصوب ۷/۱۱/۱۳۹۳	هوشمندسازی	نامشخص
	ارائه گزارش اقدامات انجام شده دستگاههای اجرایی در راستای عملیاتی نمودن آیین نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی مصوب ۱۳۹۳/۶/۱۰ شورای عالی اداری	ماده ۱۸ آیین نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی مصوب ۱۳۹۳/۶/۱۰ شورای عالی اداری	هوشمندسازی	نامشخص
	ارائه گزارش مرحله‌ای پیشرفت فعالیتهای مربوط به اصلاح روشها، رویه‌ها و فرایندهای دستگاههای اجرایی را به دبیر کل سازمان و ستاد برنامه‌ریزی تحول اداری	ماده ۳ مصوبه اصلاح سیستمها و روشهای انجام کار شورای عالی اداری مصوب ۰۶/۰۹/۱۳۷۸	هوشمندسازی	نامشخص

۴-۸-۳-۴- ماتریس تسهیل‌گری - هوشمندسازی

معاونت حکمرانی الکترونیک و هوشمندسازی آنگونه که تاکنون شرح داده شد نقش مهمی در فراهم آوری زیرساخت‌های اطلاعاتی و طراحی و استقرار آنها برای هوشمندسازی حکمرانی ایفا می‌کند. در راستای این هدف به گفته خبرگان، سازمان اداری استخدامی در پی آن است که مرکز نوآوری را به‌عنوان تسهیل‌گر مشارکت بخش خصوصی در نظام اداری مستقر سازد تا به بستری تبدیل شود که از طریق آن از ظرفیت‌های بخش خصوصی در راستای پاسخ به نیازهای بخش عمومی استفاده بهتری شود. این مرکز همچنین در پی تقویت تعاملات بخش عمومی و خصوصی بوده و به‌دنبال ایجاد بستری برای واگذاری هدفمند خدمات عمومی به بخش خصوصی است.

۴-۸-۴-۴- ماتریس ارائه خدمت - هوشمندسازی

آنگونه که در جدول ۷۲ ارائه شده است، سازمان اداری و استخدامی با طراحی، استقرار و راهبری سامانه‌های نظام اداری نقش مهمی در ارائه خدمت ایفا می‌نماید. در جلسات خبرگی به این مورد اشاره شد، که یکی از چالش‌های مهم در ارائه خدمات دولت به کارمندان دولت (G2E)، این است که یک خدمتی مانند صدور فیش حقوقی یا صدور حکم کارگزینی که می‌توانست به‌شکلی متمرکز با کیفیت بالا و قیمت پایین ارائه شود، در دستگاه‌های اجرایی فراوان به انواع و احاء گوناگون ارائه می‌شود که منجر به تحمیل هزینه‌های سنگین به دولت و از بین رفتن صرفه به مقیاس شده است. سازمان در پی ایجاد یک پایگاه داده‌ای یکپارچه و ساماندهی ارائه این خدمات است تا دیگر نیازی نباشد که سامانه‌های مختلف این حوزه در دستگاه‌های اجرایی مستقر شود.

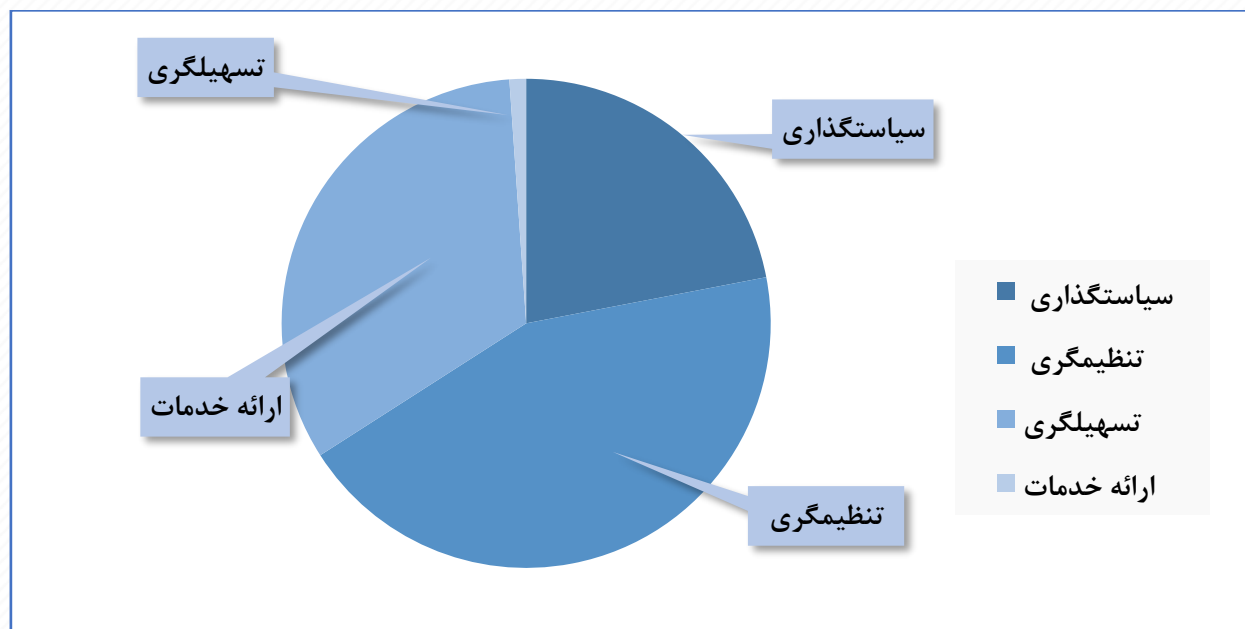
جدول ۷۲- ماتریس ارائه خدمات-هوشمندسازی

عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
راه‌اندازی سامانه ثبت حقوق و مزایا	ماده ۲۹ قانون برنامه توسعه ششم	معاونت هوشمندسازی	اجرا
راه‌اندازی سامانه مدیریت خدمات دولت	ماده ۲ مصوبه ایجاد وحدت رویه در آرایه خدمات دولتی و بهبود فرآیندهای مورد عمل دستگاه‌های اجرایی	معاونت هوشمندسازی	اجرا
ایجاد سامانه ملی مدیریت شوراهای کشور	ماده ۳ ساماندهی شوراها و ایجاد سامانه ملی مدیریت شوراهای کشور	معاونت هوشمندسازی	عدم اجرا
ایجاد پایگاه اطلاعات کارکنان نظام اداری (پاکنا)	جزء ۲ بند ۵ تبصره ۲ قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور	معاونت هوشمندسازی	اجرا
راه‌اندازی و استقرار سامانه تشخیص صلاحیت مشاوران مدیریتی بهره‌وری	مصاحبه	معاونت هوشمندسازی	اجرا
راه‌اندازی و استقرار سامانه ملی مدیریت ساختار دستگاه‌های اجرایی کشور	مصاحبه	معاونت هوشمندسازی	اجرا
راه‌اندازی و استقرار سامانه راهبری میز خدمت	مصاحبه	معاونت هوشمندسازی	اجرا
راه‌اندازی و استقرار سامانه رسیدگی به تخلفات اداری	مصاحبه	معاونت هوشمندسازی	اجرا
راه‌اندازی و استقرار سامانه استخدام و بکارگیری نیروی انسانی	مصاحبه	معاونت هوشمندسازی	اجرا
راه‌اندازی و استقرار سامانه انتصاب اعضای هیئت رسیدگی به تخلفات اداری	مصاحبه	معاونت هوشمندسازی	اجرا
راه‌اندازی و استقرار سامانه مجوزهای استخدامی	تبصره ماده ۴ آیین نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی مصوب ۱۳۹۳/۶/۱۰ شورای عالی اداری	معاونت هوشمندسازی	اجرا
راه‌اندازی و استقرار سامانه مدیریت مشاغل	مصاحبه	معاونت هوشمندسازی	اجرا
راه‌اندازی و استقرار سامانه شورای راهبری توسعه مدیریت	مصاحبه	معاونت هوشمندسازی	اجرا
راه‌اندازی و استقرار سامانه مدیریت بورس‌های آموزشی خارج از کشور	مصاحبه	معاونت هوشمندسازی	اجرا
راه‌اندازی و استقرار سامانه ارزیابی شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای	مصاحبه	معاونت هوشمندسازی	اجرا
راه‌اندازی و استقرار سامانه یکپارچه مدیریت مالی در بخش عمومی	جزء ۱ بند الف تبصره ۲۰ قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور	معاونت هوشمندسازی	اجرا
راه‌اندازی و راهبری سامانه رضایت‌سنجی از مردم	مصاحبه با خبرگان	معاونت هوشمندسازی	اجرا

عنوان فعالیت/خدمت	مأخذ (قانون/مصاحبه)	متولی	وضعیت اجرا (نظر خبرگان)
راه اندازی و راهبری زیرسامانه راهبری اصلاح فرایندها، ذیل سامانه مدیریت خدمات دولت	ماده ۳- مصوبه اصلاح فرایندها و ارائه خدمت از طریق سامانه مدیریت خدمات دولت مورخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۷ شورای عالی اداری	معاونت هوشمندسازی	نامشخص
راه اندازی و استقرار سامانه مدیریت عملکرد دولت	مصاحبه با خبرگان	معاونت هوشمندسازی	اجرا
طراحی و اجرای شبیه سازی‌های مدیریتی جهت پیشبینی نیروی انسانی مورد نیاز	مصاحبه با خبرگان	معاونت هوشمندسازی	اجرا
ایجاد امکان ثبت سریع گزارش های مردمی در سامانه مدیریت خدمات دولت	ماده ۳ تصویب نامه شورای عالی اداری با موضوع اصلاحات فرایندی در نظام اداری	معاونت هوشمندسازی	اجرا

۴-۸-۵ - میزان تمرکز سازمان اداری و استخدامی در فعالیت‌ها و نقش‌های هوشمندسازی

آنگونه که از مصوبات مرتبط با این دسته فعالیت برمی‌آید، سازمان اداری و استخدامی و شوراهای وابسته به شکل متعادلی در سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری و ارائه خدمات مرتبط با حوزه هوشمندسازی ایفای نقش می‌کنند؛ با این حال آنگونه که در شکل زیر نمایش داده شده، سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به آن، در این حوزه بیشتر بر نقش تنظیم‌گری تمرکز دارند.



شکل ۱۹- تمرکز نقشی سازمان در دسته فعالیت هوشمندسازی

۴-۸-۶ - چالش‌های دسته فعالیت هوشمندسازی

با توجه به موارد اشاره شده در این بخش، در ادامه، جدولی از چالش‌های مربوط به دسته فعالیت هوشمندسازی، با تحلیل ماتریس‌ها و استفاده از نظرات خبرگان احصا شده است. روشن است برخی چالش‌ها در تمام دسته فعالیت‌ها مشترک است.

جدول ۷۳. چالش‌های دسته فعالیت هوشمندسازی

دسته فعالیت	چالش	نقش مربوط	نوع چالش
هوشمندسازی	مغفول ماندن نقش دیده بانی و آینده‌نگری در سیاستگذاری در زمینه هوشمندسازی	سیاستگذاری	خلا نقشی
	فقدان سازوکار مشخص ارزیابی سیاستی در زمینه هوشمندسازی	سیاست‌گذاری	خلا نقشی
	فقدان مبانی قانونی مشخص در سیاستگذاری هوش مصنوعی در نظام اداری	سیاستگذاری / تنظیم-گری	ضعف قوانین و مقررات
	فقدان سازوکار مشخص رصد و بازرسی مستمر تنظیم‌گرایانه در زمینه هوشمندسازی	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	ضعف در اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی تنظیم‌گرایانه در زمینه هوشمندسازی	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	عدم بهره‌مندی کافی از ابزار مجازات / تنبیهِ / تشویقی در زمینه هوشمندسازی	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	فقدان سازوکار مشخص پاسخگویی به مردم و نهادهای حاکمیتی در زمینه هوشمندسازی	تنظیم‌گری	خلا نقشی
	ضعف در ایفای نقش تسهیلگری در زمینه هوشمندسازی	تسهیلگری	خلا نقشی
	فقدان تعاملی سازنده با وزارت ارتباطات و فناوری و بهره از تخصص و زیرساخت‌های آن	تنظیم‌گری	ضعف هماهنگی
	ضعف در بکارگیری افراد متخصص در معاونت حکمرانی الکترونیک و هوشمندسازی	-----	ضعف زیرساختی
	عدم اصلاح فرایندهای داخلی سازمان اداری استخدامی	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی
	ضعف یکپارچه سازی فعالیت‌های معاونت‌های مختلف سازمان اداری استخدامی	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی / ضعف هماهنگی
	عدم یکپارچه سازی سامانه‌های اطلاعاتی حوزه نظام اداری	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی
	لزوم سازوکاری برای تعامل سازنده با شبکه همیاران فرایندی	تنظیم‌گری / تسهیلگری	ضعف زیرساختی / ضعف هماهنگی
	عدم مبنای مشخص برای احصای خدمات دستگاه‌ها	تنظیم‌گری	ضعف راهبردی / ضعف شناختی
	بیش اظهارات خدمات توسط دستگاه‌های اجرایی	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی
	فقدان سازوکاری برای پایش پویای خدمات ناظر به مأموریت‌های دستگاه	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی
	ضعف سامانه رضایت‌سنجی از مردم در اتصال داده‌های پایش کیفیت خدمت و ارائه دهنده خدمت	تنظیم‌گری	ضعف زیرساختی
	ضعف در برون سپاری و شناسایی خدمات اجرایی قابل واگذاری در زمینه هوشمندسازی	تنظیم‌گری	انحراف از قانون
	عدم تهیه آئین‌نامه اجرایی ایجاد پایگاه اطلاعات ایرانیان موضوع ماده ۴۰ قانون مدیریت خدمات کشوری	تنظیم‌گری	انحراف از قانون
	عدم نظارت بر طراحی، ساماندهی و اجرای پایگاه اطلاعات ایرانیان	تنظیم‌گری	انحراف از قانون
	عدم ایجاد سامانه ملی مدیریت شوراهای کشور موضوع ماده ۳ ساماندهی شوراها و ایجاد سامانه ملی مدیریت شوراهای کشور	تنظیم‌گری	انحراف از قانون
	لزوم سازوکاری برای تسهیلگری مشارکت بخش خصوصی در نظام اداری	تسهیلگری	ضعف زیرساختی / ساختاری
	لزوم سازوکاری هوشمند جهت واگذاری هدفمند خدمات عمومی به بخش خصوصی است.	تسهیلگری	ضعف زیرساختی / ساختاری

تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های سازمان اداری و استخدامی

دسته فعالیت	چالش	نقش مربوط	نوع چالش
	تراکم فعلیتی در بخش ارائه خدمت معاونت حکمرانی الکترونیک و هوشمندسازی	ارائه خدمت	تراکم فعلیتی
	فقدان پایگاه داده‌ای یکپارچه سامان دهنده ارائه خدمات دولت به کارمندان دولت (G2E)	ارائه خدمت	ضعف زیرساختی

۵- جمع بندی

پس از مذاقه در قوانین و مقررات یادشده در فاز اول این طرح و بررسی و کدگذاری مصاحبه های خبرگانی، چالش‌های سازمان در دسته فعالیت‌های هشت‌گانه و چهار نقش نظام حکمرانی به تفکیک نوع چالش در جدول ۷۴ ارائه گردیده است. در این جدول، چالش‌های سازمان به ۱۰ دسته اصلی تقسیم شده‌اند که در ادامه توضیحاتی از هر دسته ارائه شده است.

- ۱- خلا یا ضعف قوانین و مقررات؛ مانند شکلی بودن مواد مربوط به ساختار در قانون مدیریت خدمات کشوری و عدم توجه به اختصاصات دستگاه‌ها.
 - ۲- خلا نقشی از چهار نقش حکمرانی (سیاستگذاری، تنظیم‌گری، تسهیل‌گری و ارائه خدمت)؛ مانند مغفول ماندن نقش دیده بانی و آینده‌نگری در سیاستگذاری مدیریت و ارزیابی عملکرد.
 - ۳- خلا فعالیتی در میان انبوه فعالیت‌های سازمان؛ مانند مغفول ماندن ارزیابی عملکرد کارکنان توسط سازمان اداری و استخدامی .
 - ۴- تراکم فعالیتی یا تمرکز سازمان بر فعالیتی خاص؛ مانند تمرکز بیش از اندازه سازمان بر امور مربوط به ساختار و تشکیلات.
 - ۵- ضعف ساختار سازمان؛ مانند جدایی ساختاری میان موضوع مشاغل و پست‌های سازمانی یا فقدان ساختار برای تولیت حقوق مردم
 - ۶- ضعف هماهنگی؛ مانند ضعف در ایجاد هماهنگی میان نهادهای ناظر (مانند دیوان محاسبات و سازمان بازرسی کل کشور و...) و عدم ادغام و تجمیع شاخص‌های ارزیابی دستگاه‌ها
 - ۷- تعارض منافع؛ مانند وجود موقعیت تعارض منافع دفاتر مدیریت عملکرد دستگاه‌ها
 - ۸- ضعف زیرساختی؛ مانند ضعف در هوشمندسازی رصدهای استانی
 - ۹- ضعف راهبردی که ناظر به راهبردهای سازمان در انجام ماموریت‌های قانونی آن است؛ مانند کم‌توجهی به آمایش سرزمین در سازماندهی دستگاه‌های اجرایی
 - ۱۰- ضعف شناختی که مربوط به نگرش کلی و شناخت سازمان و ارکان مختلف آن از اجزاء نظام اداری است، مانند عدم آگاهی تفصیلی سازمان به ماموریت‌ها و چالش‌های دستگاه‌ها
- باتوجه به توضیحات فوق جدول زیر، بر مبنای نوع چالش‌هایی که سازمان با آن‌ها درگیر است، تنظیم شده است. روشن است این چالش‌ها به شیوه استقرایی از طریق مطالعه قوانین و مصاحبه های خبرگانی جمع‌آوری شده‌اند و نمی‌توان تمام چالش‌های سازمان را در جدول زیر منحصر دانست.

جدول ۷۴- چالش‌های سازمان اداری و استخدامی و نهادهای وابسته به تفکیک نوع چالش

نوع چالش	چالش	نقش مربوط	دسته فعالیت
خلا یا ضعف قوانین و مقررات	نقص در تعریف امور تصدی و حاکمیتی در قانون مدیریت خدمات کشوری	تنظیم‌گری	راهبرد انجام وظایف دولت
	کثرت احکام قانونی در مورد نقش سازمان در امر ساختار و تشکیلات و غیرمنقح بودن این احکام	تنظیم‌گری	ساختار و تشکیلات
	فقدان تعریف دقیق و پویا از ساختار با توجه به مقتضیات و رسالت هر دستگاه	تنظیم‌گری	ساختار و تشکیلات
	زیرسوال رفتن مکرر صلاحیت سازمان در زمینه ساختار و تشکیلات دستگاه‌ها در دیوان عدالت اداری.	تنظیم‌گری	ساختار و تشکیلات
	شکلی بودن مواد مربوط به ساختار در قانون مدیریت خدمات کشوری و عدم توجه به اختصاصات دستگاه‌ها.	تنظیم‌گری	ساختار و تشکیلات
	غلبه رویکرد سازماندهی وظیفه‌ای در قانون مدیریت خدمات کشوری و نادیده گرفتن سایر رویکردها.	تنظیم‌گری	ساختار و تشکیلات
	مقررات ناکافی درخصوص چگونگی طراحی مشاغل و تکالیف دستگاه‌ها در طراحی این مشاغل	تنظیم‌گری	مشاغل دستگاه‌های اجرایی
	فقدان تعریف شاخص‌های کلیدی ارزشیابی مشاغل	تنظیم‌گری	مشاغل دستگاه‌های اجرایی
	مشخص نبودن متولی اصلی ماده ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری پس از تفکیک دو سازمان برنامه و بودجه و سازمان اداری و استخدامی	تنظیم‌گری	مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها
	فقدان سازوکار قانونی مشخص در خصوص تسهیلگری ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها و شناسایی تعاملی ناکارآمدی‌ها	تسهیلگری	مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها
	تعدد نهادهای ناظر (مانند دیوان محاسبات و سازمان بازرسی کل کشور و ...) و پراکندگی شاخص‌های ارزیابی دستگاه‌ها و نهایتاً سردرگمی دستگاه‌ها، تاخیر در فرایند ارزیابی	تنظیم‌گری	مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها
	فقدان سازوکار مشخص تسهیلگری سازمان در زمینه‌های فرهنگی	تنظیم‌گری	فرهنگ اداری
	روشن نبودن میزان مداخله لازم و ارزیابی سازمان از عملکرد دستگاه‌ها در زمینه فرهنگ اداری	تنظیم‌گری	فرهنگ اداری
	نبود پیوست فرهنگ اداری در قوانین و برنامه‌ها	تنظیم‌گری	فرهنگ اداری
	فقدان تعریف مشخص از فرهنگ سازمانی در قوانین و مقررات	تنظیم‌گری	فرهنگ سازمانی
	مشخص نبودن متولی پیگیری اجرای نظامنامه توسعه مدیریت فرهنگ سازمانی در دستگاه‌ها	تنظیم‌گری	فرهنگ سازمانی
	فقدان تکالیف مشخص برای سازمان در قانون ارتقاء سلامت نظام اداری	تنظیم‌گری	سلامت اداری
	عدم عضویت نماینده سازمان در شورای دستگاه‌های نظارتی	تنظیم‌گری	سلامت اداری
	شاخص زدگی سیاست‌های مربوط به ساماندهی سرمایه انسانی	سیاستگذاری	ساماندهی سرمایه انسانی
	کثرت احکام قانونی در مورد نقش سازمان در امر ورود به خدمت و غیرمنقح بودن این احکام	تنظیم‌گری	ساماندهی سرمایه انسانی
	ضعف عملکرد سازمان در برقراری عدالت در نظام پرداخت به علت افزایش تعداد دستگاه‌های اجرایی مستثنا از قوانین اداری استخدامی به موجب مصوبات مجلس	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	عدم مبنای دقیق جهت پیش بینی و پیشنهاد ضریب جداول حقوقی	تنظیم‌گری	جبران خدمت

نوع چالش	چالش	نقش مربوط	دسته فعالیت
	شکلی بودن طرح‌های طبقه بندی و رتبه بندی (مانند رتبه بندی معلمان)	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	فقدان پیشنهاد احکام نظارتی در قوانین بودجه و قوانین برنامه	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	عدم ضابطه مشخص برای پرداخت‌های خارج از حکم و مبتنی بودن آن بر قدرت مالی و قدرت چانه زنی دستگاه	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	عدم تکلیف دستگاه‌ها به ثبت معادل ریالی رفاهیات و تسهیلات پرداختی در سامانه یکپارچه پرداخت و ضمانت اجرایی شدن آن	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	فقدان سازوکاری مناسب برای محاسبه کارانه اقشار خاص از قبیل پزشکان، قضات که مانع از مشکلات امنیتی و مخالف منافع عمومی شود	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	فقدان سازوکار مشخص تسهیلگری سازمان در زمینه‌ی توانمندسازی (و حقوق غیرمالی) و بهسازی	تنظیم‌گری/تسهیلگری	توانمندسازی و بهسازی
	عدم ضوابط مشخص معیشتی کارکنان	تنظیم‌گری	حقوق غیرمالی
	عدم ضوابط کافی برای تامین بهداشت و ایمنی محیط کار	تنظیم‌گری	حقوق غیرمالی
	عدم سازوکاری مشخص برای تدوین و بازرسی ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری	تنظیم‌گری	حقوق غیرمالی
	عدم سازوکاری مشخص برای ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی	تنظیم‌گری	حقوق غیرمالی
	یک جانبه نگری و عدم توجه به ابعاد مختلف توانمندسازی کارکنان در تدوین سیاست‌ها و مقررات	سیاستگذاری / تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	ضعف در تهیه و ابلاغ شیوه‌ها و الگوهای لازم برای افزایش توان و توان‌سنجی مداوم کارمندان موضوع ماده ۶۲ قانون مدیریت خدمات کشوری	تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	عدم توجه کافی به مقوله بهسازی اداری	تنظیم‌گری	بهسازی نظام اداری
انحراف از قانون	فقدان مبانی قانونی مشخص در سیاستگذاری هوش مصنوعی در نظام اداری	سیاستگذاری / تنظیم‌گری	هوشمندسازی
	ضعف در برون سپاری و شناسایی خدمات قابل واگذاری	تنظیم‌گری	راهبرد انجام وظایف دولت
	ضعف در برون سپاری و شناسایی خدمات اجرایی قابل واگذاری در زمینه ورود به خدمت	تنظیم‌گری	ساماندهی سرمایه انسانی
	عدم اعمال تغییرات لازم در مقررات استخدامی (جذب و گزینش) در راستای استقرار فرهنگ سازمانی	تنظیم‌گری	ساماندهی سرمایه انسانی
	عدم دریافت گزارش عملکرد سند برنامه نیروی انسانی	تنظیم‌گری	ساماندهی سرمایه انسانی
	عدم نظارت بر اجرای مصوبه ضوابط تأمین دستیاران ستادی دستگاه‌های اجرایی	تنظیم‌گری	ساماندهی سرمایه انسانی
	عدم دریافت مصوبات مجمع عمومی یا شورای شرکت‌های دولتی در امور استخدامی	تنظیم‌گری	ساماندهی سرمایه انسانی
	عدم صدور مجوز استخدام افراد به صورت ساعتی و شغل محل	تنظیم‌گری	ساماندهی سرمایه انسانی
	عدم پیشنهاد تخصیص مشاغل و طبقات شغلی آن به یکی از طبقات جداول حق شغل و ضوابط ارزیابی عوامل مربوط به شاغل موضوع ماده ۶۷ قانون مدیریت خدمات کشوری	تنظیم‌گری	جبران خدمت

نوع چالش	چالش	نقش مربوط	دسته فعالیت
	نقص در راهبری سامانه یکپارچه مدیریت مالی در بخش عمومی موضوع جزء ۱ بند الف تبصره ۲۰ قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	عدم ارائه گزارش عملکرد قانون نحوه ایجاد تسهیلات رفاهی برای کارکنان دولت به کمیسیون امور اداری و استخدامی مجلس موضوع ماده ۸ قانون نحوه ایجاد تسهیلات رفاهی برای کارکنان دولت	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	عدم تنظیم آیین‌نامه‌ی تطبیق حقوق مستخدمین با جداول حقوق موضوع تبصره ۱ ماده ۳۰ قانون استخدام کشوری	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	عدم تهیه آیین‌نامه توسعه آموزش‌های شغلی و تخصصی کوتاه مدت برای کارکنان دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده ۱۴۳ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران	تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	عدم همکاری در تهیه شاخص‌های آموزشی نیروی انسانی مورد نیاز آموزش و پرورش موضوع تبصره ۳۷ قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران	تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	عدم پیشنهاد دستورالعمل ارتقاء مسیر شغلی موضوع ماده ۵۷ قانون مدیریت خدمات کشوری	تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	عدم اجرای قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری موضوع تبصره ۴ قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری	تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	عدم ارائه گزارش اجرای قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری به کمیسیون‌های امور اداری و استخدامی و فرهنگ و آموزش عالی مجلس شورای اسلامی موضوع تبصره ۴ قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری	تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	عدم طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش و جمع بندی تجارب در دستگاه‌های دولتی	تنظیم‌گری	بهبودی نظام اداری
	عدم انتشار دستاوردها، تألیفات و بولتن‌های علمی و ترویجی	تسهیل‌گری	بهبودی نظام اداری
	عدم تولید و ارائه برنامه‌های آموزشی و ترویجی چند رسانه‌ای نظام اداری در راستای توسعه فرهنگ سازمانی	ارائه خدمت	بهبودی نظام اداری
	ضعف در برون سپاری و شناسایی خدمات اجرایی قابل واگذاری در زمینه هوشمندسازی	تنظیم‌گری	هوشمندسازی
	عدم تهیه آیین‌نامه اجرایی ایجاد پایگاه اطلاعات ایرانیان موضوع ماده ۴۰ قانون مدیریت خدمات کشوری	تنظیم‌گری	هوشمندسازی
	عدم نظارت بر طراحی، ساماندهی و اجرای پایگاه اطلاعات ایرانیان	تنظیم‌گری	هوشمندسازی
خلافتی	عدم ایجاد سامانه ملی مدیریت شوراهای کشور موضوع ماده ۳ ساماندهی شوراهای و ایجاد سامانه ملی مدیریت شوراهای کشور	تنظیم‌گری	هوشمندسازی
	مغفول ماندن نقش دیده بانی و آینده‌نگری در سیاستگذاری زمینه‌های راهبرد انجام وظایف، ساختار و تشکیلات، پست‌های سازمانی و مشاغل	سیاستگذاری	ساماندهی اداری
	فقدان سازوکار مشخص ارزیابی سیاستی در زمینه‌های راهبرد انجام وظایف، ساختار و تشکیلات، پست‌های سازمانی و مشاغل	سیاستگذاری	ساماندهی اداری
	فقدان سازوکار مشخص رصد و بازرسی مستمر تنظیم‌گرایانه در زمینه‌های راهبرد انجام وظایف، ساختار و تشکیلات، پست‌های سازمانی و مشاغل	تنظیم‌گری	ساماندهی اداری
	ضعف در اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی تنظیم‌گرایانه در زمینه‌های راهبرد انجام وظایف، ساختار و تشکیلات، پست‌های سازمانی و مشاغل	تنظیم‌گری	ساماندهی اداری

نوع چالش	چالش	نقش مربوط	دسته فعالیت
	عدم بهره‌مندی کافی از ابزار مجازات/ تنبیهی/ تشویقی در زمینه‌های راهبرد انجام وظایف، ساختار و تشکیلات، پست‌های سازمانی و مشاغل	تنظیم‌گری	سازماندهی اداری
	فقدان سازوکار مشخص پاسخگویی به مردم و نهادهای حاکمیتی در زمینه‌های راهبرد انجام وظایف، ساختار و تشکیلات، پست‌های سازمانی و مشاغل	تنظیم‌گری	سازماندهی اداری
	ضعف در ایفای نقش تسهیلگری در زمینه‌های راهبرد انجام وظایف، ساختار و تشکیلات، پست‌های سازمانی و مشاغل	تسهیلگری	سازماندهی اداری
	ضعف در اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی مشاغل و شرایط احراز آن	تنظیم‌گری	مشاغل دستگاه‌های اجرایی
	مغفل ماندن نقش دیده بانی و آینده‌نگری در سیاستگذاری مدیریت و ارزیابی عملکرد	سیاستگذاری	مدیریت و ارزیابی عملکرد
	فقدان سازوکار مشخص ارزیابی سیاستی در زمینه مدیریت و ارزیابی عملکرد	سیاستگذاری	مدیریت و ارزیابی عملکرد
	فقدان سازوکار مشخص رصد و بازرسی مستمر تنظیم‌گرایانه در زمینه مدیریت و ارزیابی عملکرد	تنظیم‌گری	مدیریت و ارزیابی عملکرد
	ضعف در اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی تنظیم‌گرایانه در زمینه مدیریت و ارزیابی عملکرد	تنظیم‌گری	مدیریت و ارزیابی عملکرد
	عدم بهره‌مندی کافی از ابزار مجازات/ تنبیهی/ تشویقی در زمینه مدیریت و ارزیابی عملکرد	تنظیم‌گری	مدیریت و ارزیابی عملکرد
	فقدان سازوکار مشخص پاسخگویی به مردم و نهادهای حاکمیتی در زمینه مدیریت و ارزیابی عملکرد	تنظیم‌گری	مدیریت و ارزیابی عملکرد
	ضعف در ایفای نقش تسهیلگری در زمینه مدیریت و ارزیابی عملکرد	تسهیلگری	مدیریت و ارزیابی عملکرد
	مغفل ماندن نقش دیده بانی و آینده‌نگری در سیاستگذاری در زمینه فرهنگ اداری	سیاستگذاری	فرهنگ اداری
	فقدان سازوکار مشخص ارزیابی سیاستی در زمینه فرهنگ اداری	سیاستگذاری	فرهنگ اداری
	فقدان سازوکار مشخص رصد و بازرسی مستمر تنظیم‌گرایانه در زمینه فرهنگ اداری	تنظیم‌گری	فرهنگ اداری
	ضعف در اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی تنظیم‌گرایانه در زمینه فرهنگ اداری	تنظیم‌گری	فرهنگ اداری
	عدم بهره‌مندی کافی از ابزار مجازات/ تنبیهی/ تشویقی در زمینه فرهنگ اداری	تنظیم‌گری	فرهنگ اداری
	فقدان سازوکار مشخص پاسخگویی به مردم و نهادهای حاکمیتی در زمینه فرهنگ اداری	تنظیم‌گری	فرهنگ اداری
	ضعف تسهیلگری سازمان در زمینه‌های فرهنگی در زمینه فرهنگ اداری	تنظیم‌گری	فرهنگ اداری
	ضعف در کارکرد بازرسی در دفتر تعالی فرهنگ و تقلیل آن به کارکرد تسهیلگری در بازرسی	تنظیم‌گری	فرهنگ اداری
	عدم نظارت بر اجرای منشور حقوق شهروندی	سیاستگذاری	حقوق مردم
	فقدان ابزار مناسب برای رسیدگی به شکایات مردم از سازمان و دستگاه‌های اجرایی	تنظیم‌گری	حقوق مردم
	مغفل ماندن نقش دیده بانی و آینده‌نگری در سیاستگذاری در زمینه بهره‌وری	سیاستگذاری	بهره‌وری
	فقدان سازوکار مشخص ارزیابی سیاستی در زمینه بهره‌وری	سیاستگذاری	بهره‌وری

نوع چالش	چالش	نقش مربوط	دسته فعالیت
	فقدان سازوکار مشخص رصد و بازرسی مستمر تنظیم‌گرایانه در زمینه بهره‌وری	تنظیم‌گری	بهره‌وری
	ضعف در اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی تنظیم‌گرایانه در زمینه بهره‌وری	تنظیم‌گری	بهره‌وری
	عدم بهره‌مندی کافی از ابزار مجازات/ تنبیهی/ تشویقی در زمینه بهره‌وری	تنظیم‌گری	بهره‌وری
	فقدان سازوکار مشخص پاسخگویی به مردم و نهادهای حاکمیتی در زمینه بهره‌وری	تنظیم‌گری	بهره‌وری
	ضعف در ایفای نقش تسهیلگری در زمینه بهره‌وری	تسهیلگری	بهره‌وری
	مغفول ماندن نقش دیده بانی و آینده‌نگری در سیاستگذاری زمینه‌های ورود به خدمت، تغییر خدمت و خروج از خدمت	سیاستگذاری	ساماندهی سرمایه انسانی
	فقدان سازوکار مشخص ارزیابی سیاستی در زمینه‌های ورود به خدمت، تغییر خدمت و خروج از خدمت	سیاستگذاری	ساماندهی سرمایه انسانی
	ضعف در رصد و بازرسی مستمر تنظیم‌گرایانه در زمینه‌های ورود به خدمت، تغییر خدمت و خروج از خدمت	تنظیم‌گری	ساماندهی سرمایه انسانی
	ضعف در اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی تنظیم‌گرایانه در زمینه‌های ورود به خدمت، تغییر خدمت و خروج از خدمت	تنظیم‌گری	ساماندهی سرمایه انسانی
	عدم بهره‌مندی کافی از ابزار مجازات/ تنبیهی/ تشویقی در زمینه‌های ورود به خدمت، تغییر خدمت و خروج از خدمت	تنظیم‌گری	ساماندهی سرمایه انسانی
	فقدان سازوکار مشخص پاسخگویی به مردم و نهادهای حاکمیتی در زمینه‌های ورود به خدمت، تغییر خدمت و خروج از خدمت	تنظیم‌گری	ساماندهی سرمایه انسانی
	ضعف در ایفای نقش تسهیلگری در زمینه‌های ورود به خدمت، تغییر خدمت و خروج از خدمت	تسهیلگری	ساماندهی سرمایه انسانی
	مغفول ماندن نقش دیده بانی و آینده‌نگری در سیاستگذاری جبران خدمت	سیاستگذاری	جبران خدمت
	فقدان سازوکار مشخص ارزیابی سیاستی در زمینه جبران خدمت	سیاستگذاری	جبران خدمت
	عدم تدوین قانون جامع در تدوین نظامات پرداخت حقوق و مزایا و نظام مالیاتی توسط سازمان	سیاستگذاری	جبران خدمت
	عدم اختیار سازمان و شوراهای حقوق و دستمزد در زمینه سیاست‌گذاری جبران خدمت	سیاستگذاری	جبران خدمت
	فقدان سازوکار مشخص رصد و بازرسی مستمر تنظیم‌گرایانه در زمینه جبران خدمت	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	ضعف در اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی تنظیم‌گرایانه در زمینه جبران خدمت	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	عدم بهره‌مندی کافی از ابزار مجازات/ تنبیهی/ تشویقی در زمینه جبران خدمت	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	فقدان سازوکار مشخص پاسخگویی به مردم و نهادهای حاکمیتی در زمینه جبران خدمت	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	ضعف در ایفای نقش تسهیلگری در زمینه جبران خدمت	تسهیلگری	جبران خدمت
	عدم اختیار برای شورای حقوق و دستمزد جهت ورود به تنظیم‌گری رفاهیات و پرداختی‌های خارج از حکم	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	مغفول ماندن نقش دیده بانی و آینده‌نگری در سیاستگذاری در زمینه توانمندسازی (و حقوق غیرمالی) و بهسازی	سیاستگذاری	توانمندسازی و بهسازی

نوع چالش	چالش	نقش مربوط	دسته فعالیت
	فقدان سازوکار مشخص ارزیابی سیاستی در زمینه توانمندسازی (و حقوق غیرمالی) و بهسازی	سیاستگذاری	توانمندسازی و بهسازی
	فقدان سازوکار مشخص رصد و بازرسی مستمر تنظیم‌گرایانه در زمینه توانمندسازی (و حقوق غیرمالی) و بهسازی	تنظیم‌گری	توانمندسازی و بهسازی
	ضعف در اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی تنظیم‌گرایانه در زمینه توانمندسازی (و حقوق غیرمالی) و بهسازی	تنظیم‌گری	توانمندسازی و بهسازی
	عدم بهره‌مندی کافی از ابزار مجازات/ تنبیهی/ تشویقی در زمینه توانمندسازی (و حقوق غیرمالی) و بهسازی	تنظیم‌گری	توانمندسازی و بهسازی
	فقدان سازوکار مشخص پاسخگویی به مردم و نهادهای حاکمیتی در زمینه توانمندسازی (و حقوق غیرمالی) و بهسازی	تنظیم‌گری	توانمندسازی و بهسازی
	لزوم تقویت نقش تنظیم‌گری و تسهیلگری مرکز آموزش مدیریت دولتی	تنظیم‌گری/ تسهیلگری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	مغفول ماندن نقش دیده بانی و آینده‌نگری در سیاستگذاری در زمینه هوشمندسازی	سیاستگذاری	هوشمندسازی
	فقدان سازوکار مشخص ارزیابی سیاستی در زمینه هوشمندسازی	سیاستگذاری	هوشمندسازی
	فقدان سازوکار مشخص رصد و بازرسی مستمر تنظیم‌گرایانه در زمینه هوشمندسازی	تنظیم‌گری	هوشمندسازی
	ضعف در اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی تنظیم‌گرایانه در زمینه هوشمندسازی	تنظیم‌گری	هوشمندسازی
	عدم بهره‌مندی کافی از ابزار مجازات/ تنبیهی/ تشویقی در زمینه هوشمندسازی	تنظیم‌گری	هوشمندسازی
	فقدان سازوکار مشخص پاسخگویی به مردم و نهادهای حاکمیتی در زمینه هوشمندسازی	تنظیم‌گری	هوشمندسازی
خلافتی	ضعف در ایفای نقش تسهیلگری در زمینه هوشمندسازی	تسهیلگری	هوشمندسازی
	مغفول ماندن ارزیابی عملکرد کارکنان توسط سازمان اداری و استخدامی	تنظیم‌گری	مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان
	فقدان متولی و ساختار مشخص برای حقوق مردم در ساختار کنونی سازمان	سیاستگذاری	حقوق مردم
	ضعف نظام طبقه‌بندی مشاغل به‌عنوان مبنای نظام پرداخت	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	عدم متولی مشخصی برای راهبری و پاسخگویی نسبت به حقوق غیر مالی کارمندان	تنظیم‌گری	حقوق غیرمالی
تراکم فعالیتی	تمرکز بیش از اندازه سازمان بر امور مربوط به ساختار و تشکیلات	سیاستگذاری	ساختار و تشکیلات
	زمان‌بر بودن تعریف مشاغل توسط سازمان اداری و استخدامی برای کل نظام اداری	تنظیم‌گری	مشاغل دستگاه‌های اجرایی
	کثرت دستگاه‌های موضوع ارزیابی عملکرد و وقت‌گیر بودن ارزیابی تمام دستگاه‌ها	تنظیم‌گری	مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها
	کمبود نیروی انسانی در زمینه راهبری فرهنگ اداری	تنظیم‌گری	فرهنگ اداری
	تمرکز بیش از اندازه سازمان بر امور مربوط به ورود به خدمت، تغییر خدمت و خروج از خدمت	سیاستگذاری	چالش‌های ساماندهی سرمایه انسانی
	تراکم فعالیتی مرکز آموزش در ارائه خدمات آموزشی	ارائه خدمت	توانمندسازی سرمایه انسانی

نوع چالش	چالش	نقش مربوط	دسته فعالیت
ضعف ساختاری	تراکم فعالیتی در بخش ارائه خدمت معاونت حکمرانی الکترونیک و هوشمندسازی	ارائه خدمت	هوشمندسازی
	جدایی ساختاری میان موضوع مشاغل و پست‌های سازمانی	تنظیم‌گری	پست سازمانی
	استقرار کارویژه مربوط به «شایستگی‌های مشاغل» در امور جذب، به- کارگیری و رشد به جای امور مشاغل	تنظیم‌گری	مشاغل دستگاه‌های اجرایی
	جدایی ساختاری میان موضوع مشاغل و پست‌های سازمانی	تنظیم‌گری	مشاغل دستگاه‌های اجرایی
	نادیده گرفتن جایگاه مرکزی مدیریت عملکرد در سازماندهی سازمان و گنجانیدن این مقوله مهم در ساختاری به نام «امور مدیریت عملکرد»	تنظیم‌گری	مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها
	وجود اختلاف نظر درخصوص معاونتی که متولی ارزیابی عملکرد کارکنان است: (معاونت سرمایه انسانی و نوسازی اداری)	تنظیم‌گری	مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان
	توجه ناکافی به ماهیت زیرساختی و توانمندساز مقوله فرهنگ اداری و تقلیل آن به یک دفتر در ساختار سازمان	تنظیم‌گری	فرهنگ اداری
	فقدان ساختار مشخص برای حقوق مردم در ساختار کنونی سازمان	سیاستگذاری	حقوق مردم
	ضعف در نیروهای متخصص در تنظیم آگهی استخدام دستگاه‌های اجرایی	تنظیم‌گری	ساماندهی سرمایه انسانی
	لزوم توانمندسازی معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی واحدهای استانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی در زمینه ساماندهی نیروی انسانی	تسهیلگری	ساماندهی سرمایه انسانی
	لزوم توانمندسازی شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاه‌ها به‌عنوان بازوی اجرایی سازمان در دستگاه در حوزه سرمایه انسانی	تسهیلگری	ساماندهی سرمایه انسانی
	ضعف ساختار و ترکیب اعضای شورای حقوق و دستمزد	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	تراکم فعالیتی در پاسخگویی به استعلامات دستگاه‌های اجرایی و لزوم ساختاری برای انجام آن	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	لزوم توانمندسازی شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاه‌ها به‌عنوان بازوی اجرایی سازمان در دستگاه در حوزه سرمایه انسانی	تسهیلگری	جبران خدمت
	ضعف اجرایی در تنظیم برنامه‌ها و سامانه‌های آموزش مدیران موضوع ماده ۵۶ قانون مدیریت خدمات کشوری	تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	عدم متولی مشخص برای استقرار نظام مدیریت دانش	تنظیم‌گری	بهبودی نظام اداری
	لزوم سازوکاری برای تسهیلگری مشارکت بخش خصوصی در نظام اداری	تسهیلگری	هوشمندسازی
ضعف هماهنگی	لزوم سازوکاری هوشمند جهت واگذاری هدفمند خدمات عمومی به بخش خصوصی است.	تسهیلگری	هوشمندسازی
	ضعف در ارتباط‌گیری و هم‌افزایی با بازوهای استانی	تسهیلگری	راهبرد انجام وظایف دولت
	عدم توانمندسازی معاونت توسعه استانها و ضعف در استفاده کارآمد از ظرفیت‌های محلی	تسهیلگری	راهبرد انجام وظایف دولت
	بهره‌مندی اندک از ظرفیت سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها در زمینه ساختار و تشکیلات	تنظیم‌گری	ساختار و تشکیلات
	نبود قواعد مشترک برای تعریف و طراحی مشاغل که باعث بروز چندگانگی مشاغل در دستگاه‌ها شده است	تنظیم‌گری	مشاغل دستگاه‌های اجرایی
	نبود ادبیات یکپارچه در شرح مشاغل و وظایف به دلیل فقدان قواعد، اصطلاحات و رویه‌های واحد	تنظیم‌گری	مشاغل دستگاه‌های اجرایی

نوع چالش	چالش	نقش مربوط	دسته فعالیت
	هماهنگی ناکافی میان امور مشاغل و سایر دفاتر و امور سازمان مانند امور مدیریت عملکرد در طراحی شغل	تنظیم‌گری	مشاغل دستگاه‌های اجرایی
	ضعف در بهره‌مندی از ظرفیت‌های خبرگانی و مردمی در ارزیابی عملکرد	تنظیم‌گری	مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها
	ضعف در ایجاد هماهنگی میان نهادهای ناظر (مانند دیوان محاسبات و سازمان بازرسی کل کشور و...) و عدم ادغام و تجمیع شاخص‌های ارزیابی دستگاه‌ها	تنظیم‌گری	مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها
	ضعف سازمان در ایجاد هماهنگی میان بازیگران مختلف در اتصال نتایج ارزیابی عملکرد به دلالت‌های عملکردی مانند بودجه، ساختار و نیروی انسانی دستگاه‌ها	تنظیم‌گری	مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها
	ضعف در هماهنگی میان امور مدیریت عملکرد با سایر اجزاء سازمان و ساختارهای بیرون از دستگاه مانند سازمان ملی بهره‌وری یا سازمان برنامه و بودجه	تنظیم‌گری	مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها
	ضعف هماهنگی میان دفتر تعالی فرهنگ با سایر اجزاء نظام اداری	تنظیم‌گری	فرهنگ اداری
	ضعف در بهره‌مندی از ظرفیت‌های خبرگانی و مردمی در فرهنگسازی اداری	تنظیم‌گری	فرهنگ اداری
	موازی کاری و همپوشانی با کارکرد ارزیابی عملکرد سازمان	تنظیم‌گری	بهره‌وری
	ضعف در هماهنگی با سایر اجزاء نظام اداری مانند امور مدیریت عملکرد سازمان اداری و استخدامی و سازمان برنامه و بودجه	تنظیم‌گری	بهره‌وری
	عدم تعامل یکپارچه معاونت سرمایه انسانی و معاونت حکمرانی الکترونیک و هوشمندسازی در راهبری سامانه‌ها	تنظیم‌گری	ساماندهی سرمایه انسانی
	عدم تعامل فعال و سازنده با دستگاه جهت تدوین قوانین و مقررات	تنظیم‌گری	ساماندهی سرمایه انسانی
	عدم فرایند یکپارچه میان امور مشاغل و امور جذب، به کارگیری، رشد در طراحی آزمون‌های صلاحیت حرفه‌ای	تنظیم‌گری	ساماندهی سرمایه انسانی
	عدم اتصال سیستمی به وزارت علوم، جهت اطلاع از آخرین تغییرات در رشته‌های آموزشی جهت درج در دفترچه آزمون	تنظیم‌گری	ساماندهی سرمایه انسانی
	لزوم توانمندسازی معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی واحدهای استانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی در زمینه ساماندهی نیروی انسانی	تسهیلگری	ساماندهی سرمایه انسانی
	لزوم توانمندسازی شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاه‌ها به‌عنوان بازوی اجرایی سازمان در دستگاه در حوزه سرمایه انسانی	تسهیلگری	ساماندهی سرمایه انسانی
	فقدان سازوکار هوشمند جهت اتصال آزمون‌های صلاحیت حرفه‌ای به رتبه‌بندی کارکنان	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	فقدان سازوکاری برای یکپارچه‌سازی تصمیمات میان سازمان اداری استخدامی و سازمان برنامه بودجه	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	فقدان تعاملات و ارتباطات سازنده با قوه قضاییه و دیوان محاسبات در پیگیری دستگاه‌های مستنکف از قوانین مرتبط با جبران خدمت	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	عدم بهره از نتایج ارزیابی عملکرد و بهره‌وری دستگاه‌ها در تعیین مبانی، ضرایب حقوق، مزایا، رفاهیات و همچنین سقف حقوق و کارانه	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	فقدان جلسات مذاکره شفاف در باب پرداختی‌های خارج از حکم	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	تراکم فعالیتی در پاسخگویی به استعلامات دستگاه‌های اجرایی و لزوم ساختاری برای انجام آن	تنظیم‌گری	جبران خدمت

نوع چالش	چالش	نقش مربوط	دسته فعالیت
	لزوم توانمندسازی شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاه‌ها به‌عنوان بازوی اجرایی سازمان در دستگاه در حوزه سرمایه انسانی	تسهیلگری	جبران خدمت
	عدم تعامل یکپارچه مرکز آموزش مدیریت دولتی و امور مشاغل سازمان	تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	ضعف در بهره از بازخوردهای امور مدیریت عملکرد سازمان در بازطراحی نظام آموزشی سرمایه انسانی	تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	ضعف در بهره از بازخوردهای سازمان به‌روری در بازطراحی نظام آموزشی سرمایه انسانی	تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	ضعف در بهره از بازخوردهای امور مدیریت عملکرد سازمان در بازطراحی نظام آموزشی سرمایه انسانی	تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	ضعف در بهره از بازخوردهای کانون‌های ارزیابی در بازطراحی نظام آموزشی سرمایه انسانی	تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	فقدان تعاملی سازنده با وزارت ارتباطات و فناوری و بهره از تخصص و زیرساخت‌های آن	تنظیم‌گری	هوشمندسازی
	ضعف یکپارچه سازی فعالیت‌های معاونت‌های مختلف سازمان اداری استخدامی	تنظیم‌گری	هوشمندسازی
	لزوم سازوکاری برای تعامل سازنده با شبکه همیاران فرایندی	تسهیلگری	هوشمندسازی
	موقعیت تعارض منافع در جایگاه ذی‌حسابی و مدیریت کل امور مالی دستگاه‌ها	تنظیم‌گری	مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها
تعارض منافع	تعارض منافع در ارزیابی عملکرد سازمان توسط خودش	تنظیم‌گری	مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها
	موقعیت تعارض منافع دفاتر مدیریت عملکرد دستگاه‌ها	تنظیم‌گری	مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها
	حساسیت استفاده از ابزار رسانه و آگاه‌سازی در زمینه جبران خدمت	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	بی‌اثر شدن ضوابط مرتبط با کاهش پرداختی‌های دستگاهی خاص با حکم ریاست جمهوری یا مجلس	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	استنکاف دستگاه‌ها از ضوابط تعیین سقف حقوق با اعطای وام ، تحصن و امنیتی کردن موضوع	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	ضعف در هوشمندسازی رصدهای استانی	تنظیم‌گری	راهبرد انجام وظایف دولت
	ضعف در استقرار نظام جمع‌آوری و تحلیل داده‌های عملکرد در سطوح ستاد، استان، سازمان‌ها و مؤسسات وابسته با زمان‌بندی مشخص به صورت یکپارچه و منسجم	تنظیم‌گری	مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها
ضعف زیرساختی	ضعف زیرساختی در اتصال نتایج ارزیابی عملکرد به دلالت‌های عملکردی مانند بودجه، ساختار و نیروی انسانی دستگاه‌ها	تنظیم‌گری	مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها
	دشواری سنجش مقوله‌های فرهنگی و فقدان سازوکار مشخص برای سنجش آن	تنظیم‌گری	فرهنگ اداری
	فقدان ارتباط میان نتایج رضایت سنجی مردم با ارزیابی عملکرد	تنظیم‌گری	حقوق مردم
	دشواری ارزیابی میزان تحقق کاهش فساد	تنظیم‌گری	سلامت اداری
	عدم تعامل یکپارچه معاونت سرمایه انسانی و معاونت حکمرانی الکترونیک و هوشمندسازی در راهبری سامانه‌ها	تنظیم‌گری	ساماندهی سرمایه انسانی
	عدم تعامل فعال و سازنده با دستگاه جهت تدوین قوانین و مقررات	تنظیم‌گری	ساماندهی سرمایه انسانی

نوع چالش	چالش	نقش مربوط	دسته فعالیت
	ضعف در تجمیع اطلاعات مورد نیاز و راهبری بانک داده	تنظیم‌گری	ساماندهی سرمایه انسانی
	ضعف در هوشمندسازی صدور مجوزها و طراحی شاخص‌های جذب ناظر بر تحلیل داده	تنظیم‌گری	ساماندهی سرمایه انسانی
	عدم اتصال سیستمی به وزارت علوم، جهت اطلاع از آخرین تغییرات در رشته‌های آموزشی جهت درج در دفترچه آزمون	تنظیم‌گری	ساماندهی سرمایه انسانی
	فقدان سازوکار هوشمند جهت اتصال آزمون‌های صلاحیت حرفه‌ای به رتبه‌بندی کارکنان	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	عدم بهره از نتایج ارزیابی عملکرد و بهره‌وری دستگاه‌ها در تعیین مبانی، ضرایب حقوق، مزایا، رفاهیات و همچنین سقف حقوق و کارانه	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	فقدان سازوکاری برای عدم توزیع عادلانه کارانه، اضافه‌کاری و حق بهره‌وری میان کارمندان با عملکرد متفاوت	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	فقدان سازوکار نظارت بر منابع مالی دستگاه‌های اجرایی	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	فقدان سازوکار نظارت بر پرداختی‌های خارج از حکم مالی دستگاه‌های اجرایی	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	ضعف ابزار اعمال مجازات دستگاه‌های مستنکف از قوانین و مقررات	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	فقدان سازوکارهایی برای ضمانت اجرایی مصوبات شورای حقوق و دستمزد (مانند عدم تخصیص بودجه و یا منع پرداخت حقوق مدیران دستگاه مستنکف)	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	فقدان سازوکاری مناسب برای محاسبه کارانه اقشار خاص از قبیل پزشکان، قضات که مانع از مشکلات امنیتی و مخالف منافع عمومی شود	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	عدم سازوکاری مشخص برای تدوین و بازرسی ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری	تنظیم‌گری	حقوق غیرمالی
	عدم سازوکاری مشخص برای ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی	تنظیم‌گری	حقوق غیرمالی
	دشواری ارزیابی میزان تحقق حقوق غیر مالی	تنظیم‌گری	حقوق غیرمالی
	عدم تعامل یکپارچه مرکز آموزش مدیریت دولتی و امور مشاغل سازمان	تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	ضعف در بهره از بازخوردهای امور مدیریت عملکرد سازمان در بازطراحی نظام آموزشی سرمایه انسانی	تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	ضعف در بهره از بازخوردهای سازمان بهره‌وری در بازطراحی نظام آموزشی سرمایه انسانی	تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	ضعف در بهره از بازخوردهای امور مدیریت عملکرد سازمان در بازطراحی نظام آموزشی سرمایه انسانی	تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	ضعف در بهره از بازخوردهای کانون‌های ارزیابی در بازطراحی نظام آموزشی سرمایه انسانی	تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	عدم دسترسی به اطلاعات پایگاه‌های آزمون‌های استخدامی و صلاحیت حرفه‌ای بازطراحی نظام آموزشی سرمایه انسانی	تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	ضعف در بکارگیری نظام پیشنهادات کارمندان موضوع موضوع ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری	تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	عدم اصلاح فرایندهای داخلی سازمان اداری استخدامی	تنظیم‌گری	هوشمندسازی

نوع چالش	چالش	نقش مربوط	دسته فعالیت
	ضعف یکپارچه سازی فعالیت‌های معاونت‌های مختلف سازمان اداری استخدامی	تنظیم‌گری	هوشمندسازی
	عدم یکپارچه سازی سامانه‌های اطلاعاتی حوزه نظام اداری	تنظیم‌گری	هوشمندسازی
	لزوم سازوکاری برای تعامل سازنده با شبکه همیاران فرایندی	تنظیم‌گری / تسهیلگری	هوشمندسازی
	بیش اظهارهای خدمات توسط دستگاه‌های اجرایی	تنظیم‌گری	هوشمندسازی
	فقدان سازوکاری برای پایش پویای خدمات ناظر به مأموریت‌های دستگاه	تنظیم‌گری	هوشمندسازی
	ضعف سامانه رضایت‌سنجی از مردم در اتصال داده‌های پایش کیفیت خدمت و ارائه دهنده خدمت	تنظیم‌گری	هوشمندسازی
	لزوم سازوکاری برای تسهیلگری مشارکت بخش خصوصی در نظام اداری	تسهیلگری	هوشمندسازی
	لزوم سازوکاری هوشمند جهت واگذاری هدفمند خدمات عمومی به بخش خصوصی است.	تسهیلگری	هوشمندسازی
	فقدان پایگاه داده‌ای یکپارچه سامان دهنده ارائه خدمات دولت به کارمندان دولت (G2E)	ارائه خدمت	هوشمندسازی
	تمرکز سازمان بر سازماندهی واحد دستگاه‌ها، به جای سازماندهی بر اساس کارکرد و مأموریت دستگاه‌ها	تنظیم‌گری	ساختار و تشکیلات
ضعف راهبردی	کم توجهی به چشم انداز بلندمدت اداری و استخدامی در امر ساختار و تشکیلات	سیاستگذاری	ساختار و تشکیلات
	توجه ناکافی به مأموریت خاص دستگاه‌ها در تنظیم ساختار و تقلیل امر «سازماندهی» به «حسابداری پست»	تنظیم‌گری	ساختار و تشکیلات
	فاصله گرفتن سازمان و شورای عالی اداری از شان حکمرانی کلان‌نگری خود در نظام اداری.	سیاستگذاری	ساختار و تشکیلات
	کم‌توجهی به آمایش سرزمین در سازماندهی	تنظیم‌گری	ساختار و تشکیلات
	توجه ناکافی به مأموریت خاص دستگاه‌ها در تنظیم ساختار و تقلیل امر «سازماندهی» به «حسابداری پست»	تنظیم‌گری	پست سازمانی
	تنوع کم در پست‌ها و عام بودن عناوین آن به دلیل وابستگی پست‌های سازمانی به مشاغل	تنظیم‌گری	پست سازمانی
	عدم بازنگری صحیح مشاغل و اصلاح ارزشیابی آن	تنظیم‌گری	مشاغل دستگاه‌های اجرایی
	تغییر مدیران حرفه ای پس از تغییر مدیران سیاسی	تنظیم‌گری	مشاغل دستگاه‌های اجرایی
	نبود طبقه‌بندی شغلی و عدم طراحی مسیر ارتقای شغلی	تنظیم‌گری	مشاغل دستگاه‌های اجرایی
	تنوع کم در پست‌ها و عام بودن عناوین آن به دلیل وابستگی پست‌های سازمانی به مشاغل	تنظیم‌گری	مشاغل دستگاه‌های اجرایی
	ضعف در آسیب‌شناسی و ارزیابی عملکرد مستمر و سازمان یافته دستگاه‌ها	تنظیم‌گری	مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها
	توجه ناکافی به ظرفیت‌های خبرگانی و مردمی در ارزیابی عملکرد	تنظیم‌گری	مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها
	عدم اتصال نتایج ارزیابی عملکرد به دلالت‌های عملکردی مانند بودجه، ساختار و نیروی انسانی دستگاه‌ها	تنظیم‌گری	مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها
	نادیده گرفتن جایگاه مرکزی مدیریت عملکرد در چرخه تحول اداری و گنجاندن این مقوله مهم در ساختاری به نام «امور مدیریت عملکرد»	تنظیم‌گری	مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها

نوع چالش	چالش	نقش مربوط	دسته فعالیت
	توجه ناکافی به ماهیت زیرساختی و توانمندسازی مقوله فرهنگ اداری و تقلیل آن به یک دفتر در ساختار سازمان	تنظیم‌گری	فرهنگ اداری
	توجه ناکافی به نقش محوری، مرکزی و توانمندسازی مقوله بهره‌روزی	تنظیم‌گری	بهره‌وری
	عدم صدور مجوز جذب ناظر به مأموریت‌های کلان هر دستگاه	تنظیم‌گری	ساماندهی سرمایه انسانی
	کم توجهی به مقتضیات هر دستگاه در اعمال سیاست‌های کلان	تنظیم‌گری	ساماندهی سرمایه انسانی
	عدم توجه کافی به مقوله حقوق غیر مالی کارمندان در نظام اداری	عام	حقوق غیرمالی
	ضعف در طراحی نظام آموزشی سرمایه انسانی ناظر به مأموریت‌ها و اهداف کلان دستگاه	تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	ضعف در طراحی نظام آموزشی سرمایه انسانی ناظر به شرح شغل و شایستگی شغل دستگاه‌های متفاوت	تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	لزوم بکارگیری افراد متخصص در معاونت حکمرانی الکترونیک و هوشمندسازی	تنظیم‌گری	هوشمندسازی
	عدم توجه کافی به مقوله بهسازی اداری	تنظیم‌گری	بهسازی نظام اداری
	عدم مبنای مشخص برای احصای خدمات دستگاه‌ها	تنظیم‌گری	هوشمندسازی
	لزوم تقویت شورای حقوق و دستمزد به عنوان نهاد عالی تنظیم‌گری	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	عدم اختیار سازمان و شوراهای حقوق و دستمزد در زمینه سیاست‌گذاری جبران خدمت	سیاست‌گذاری	جبران خدمت
	عدم اختیار برای شورای حقوق و دستمزد جهت ورود به تنظیم‌گری رفاهیات و پرداختی‌های خارج از حکم	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	عدم آگاهی تفصیلی سازمان به مأموریت‌ها و چالش‌های دستگاه‌ها.	تنظیم‌گری	ساختار و تشکیلات
ضعف شناختی	شناخت اندک از ظرفیت سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها در زمینه ساختار و تشکیلات	تنظیم‌گری	ساختار و تشکیلات
	درک ناصحیح از جایگاه مرکزی مدیریت عملکرد در چرخه تحول اداری و گنجانیدن این مقوله مهم در ساختاری به نام «امور مدیریت عملکرد»	تنظیم‌گری	مدیریت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها
	دشواری سنجش مقوله‌های فرهنگی و فقدان سازوکار مشخص برای سنجش آن	تنظیم‌گری	فرهنگ اداری
	دشواری ارزیابی میزان تحقق کاهش فساد	تنظیم‌گری	سلامت اداری
	عدم ورود فعال سازمان به ریشه‌یابی نقص انجام مأموریت دستگاه و استخراج ارتباط آن با سرمایه انسانی	تنظیم‌گری	ساماندهی سرمایه انسانی
	فقدان سازوکاری مناسب برای محاسبه کارانه اقشار خاص از قبیل پزشکان، قضات که مانع از مشکلات امنیتی و مخالف منافع عمومی شود	تنظیم‌گری	جبران خدمت
	دشواری ارزیابی میزان تحقق حقوق غیر مالی	تنظیم‌گری	حقوق غیرمالی
	ضعف در طراحی نظام آموزشی سرمایه انسانی ناظر به مأموریت‌ها و اهداف کلان دستگاه	تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	ضعف در طراحی نظام آموزشی سرمایه انسانی ناظر به شرح شغل و شایستگی شغل دستگاه‌های متفاوت	تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	ضعف در طراحی مسیر ارتقای شغلی	تنظیم‌گری	توانمندسازی سرمایه انسانی
	عدم توجه کافی به مقوله بهسازی اداری	تنظیم‌گری	بهسازی نظام اداری

نوع چالش	چالش	نقش مربوط	دسته فعالیت
	عدم مبنای مشخص برای احصای خدمات دستگاه‌ها	تنظیم‌گری	هوشمندسازی

۶- احکام و مستندات قانونی

¹ Structure

² Willig, C. (2013). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. 3rd ed. Berkshire: McGraw-Hill.

³ Thematic Network

⁴ Basic Themes

⁵ Organizing Themes

⁶ Global Themes

- ^۷ بند (ب) ماده ۱ قانون امکان سنجی انتقال مرکز سیاسی و اداری کشور و ساماندهی و تمرکززدایی از تهران مصوب ۱۳۹۴/۰۲/۰۶
- ^۸ بند (پ) ماده ۱ قانون امکان سنجی انتقال مرکز سیاسی و اداری کشور و ساماندهی و تمرکززدایی از تهران مصوب ۱۳۹۴/۰۲/۰۶
- ^۹ «نقشه راه اصلاح نظام اداری» مصوب ۱۳۹۲/۱۲/۱۵
- ^{۱۰} بخش اقدامات برنامه «مدیریت سرمایه انسانی» از «نقشه راه اصلاح نظام اداری» مصوب ۱۳۹۲/۱۲/۱۵
- ^{۱۱} بخش اقدامات برنامه اقدامات برنامه «صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری» از «نقشه راه اصلاح نظام اداری» مصوب ۱۳۹۲/۱۲/۱۵
- ^{۱۲} بخش اقدامات برنامه اقدامات برنامه «نظارت و ارزیابی» از «نقشه راه اصلاح نظام اداری» مصوب ۱۳۹۲/۱۲/۱۵
- ^{۱۳} بخش «توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری» و بخش «برنامه خدمات عمومی در فضای رقابتی» از «نقشه راه اصلاح نظام اداری» مصوب ۱۳۹۲/۱۲/۱۵
- ^{۱۴} ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶
- ^{۱۵} ماده ۱ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری مورخ ۱۳۹۵/۱۱/۹
- ^{۱۶} ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶
- ^{۱۷} ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶
- ^{۱۸} ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶
- ^{۱۹} بند ۲ اصلاح اساسنامه سازمان بهره‌وری ملی ایران: «۳- جمع‌آوری اطلاعات و تجارب ارتقای بهره‌وری»
- ^{۲۰} بند ۱۰- جداول موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی‌ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره‌وری کشور.
- ^{۲۱} بند ۲ اصلاح اساسنامه سازمان بهره‌وری ملی ایران.
- ^{۲۲} ماده ۸۳- قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ^{۲۳} ماده ۸۳- قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ^{۲۴} بند (پ) ماده ۱ قانون امکان سنجی انتقال مرکز سیاسی و اداری کشور و ساماندهی و تمرکززدایی از تهران مصوب ۱۳۹۴/۰۲/۰۶
- ^{۲۵} بند ۱ مقدمه تشکیل شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاه‌های اجرایی و استانی.
- ^{۲۶} ماده ۱ و ۲ ساماندهی شوراهای و ایجاد سامانه ملی مدیریت شوراهای کشور مورخ ۱۴۰۱/۰۱/۳۱
- ^{۲۷} «نقشه راه اصلاح نظام اداری» مصوب ۱۳۹۲/۱۲/۱۵
- ^{۲۸} ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶
- ^{۲۹} ماده ۲ ضوابط ساماندهی وظایف و فعالیت‌های عمومی ستاد مرکزی وزارتخانه‌ها و موسسات دولتی و ماده ۲ طرح تفکیک وظایف در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و ایجاد سازمان اداری و استخدامی
- ^{۳۰} ماده ۲ ساماندهی شوراهای و ایجاد سامانه ملی مدیریت شوراهای کشور.
- ^{۳۱} ماده ۷۶ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳)
- ^{۳۲} «نقشه راه اصلاح نظام اداری» مصوب ۱۳۹۲/۱۲/۱۵
- ^{۳۳} بند ۱ مقدمه دستورالعمل ساماندهی نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی مورخ ۱۳۹۳/۱۲/۲
- ^{۳۴} ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری.
- مصوبه «اصلاح و بهبود فرآیندها و روش‌های مورد عمل دستگاه‌های اجرایی» مورخ ۱۳۹۲
- بند الف ماده ۸ قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد مصوب ۱۳۹۰
- ماده ۱ طرح ساده‌سازی مراحل شروع کسب و کار شورای عالی اداری مورخ ۱۳۹۹/۹/۲۴

۳۵ متن مصوبه نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی شورای عالی اداری مورخ ۱۳۹۷/۵/۳۰.

- ۳۷ ماده ۴ اصلاح مصوبه شماره ۲۰۶/۹۲/۶۳۳۰ مورخ ۱۳۹۲/۴/۵ شورای عالی اداری.
- ۳۸ ماده ۱ اصلاح مصوبه شماره ۲۰۶/۹۲/۶۳۳۰ مورخ ۱۳۹۲/۴/۵ شورا، موضوع نظامنامه مدیریت ارتباطات مردمی در بستر سامد مصوب شورای عالی اداری مورخ ۱۳۹۸/۶/۲۳.
- ۳۹ تبصره ۱ ماده ۱۲ نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی.
- ۴۰ ماده ۶ اصلاح مصوبه شماره ۲۰۶/۹۲/۶۳۳۰ مورخ ۱۳۹۲/۴/۵ شورا، موضوع نظامنامه مدیریت ارتباطات مردمی در بستر سامد.
- ۴۱ مصوبه «تشکیل سازمان غذا و دارو» مصوب ۱۳۸۸.
- ۴۲ ماده ۶ «یکسان سازی و بهبود فرایندهای مورد عمل در دستگاه‌های اجرایی» و «آیین نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی» مصوب ۱۳۹۳.
- ۴۳ مواد ۳ و ۱۵ مصوبه «اصلاح و بهبود فرایندها و روش‌های مورد عمل دستگاه‌های اجرایی» مورخ ۱۳۹۰.
- ۴۴ مصوبه «تشکیل سازمان ملی مهارت» مورخ ۱۳۸۸.
- ۴۵ ماده ۱۳۶ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۹).
- ۴۶ ماده ۷۹ قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۴ - ۱۳۹۰).
- ماده ۲ بند الف آیین نامه اجرایی ماده (۷۹) | قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران.
- ماده ۳ آیین نامه اجرایی ماده (۷۹) | قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران.
- بند ۱ موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره‌وری کشور- هیأت وزیران مورخ ۱۳۹۴/۵/۲۵.
- ۴۷ ماده ۱۱ آیین نامه اجرایی بند (د) | تبصره (۲۱) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۳۹۹ کل کشور.
- ۴۸ پیوست ردیف ۲۳ ساماندهی تهیه و تنظیم اسناد ویژه (فراپیشی) | برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران.
- ۴۹ بند (۵) ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶.
- ۵۰ بند الف ماده ۸ قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد مصوب ۱۳۹۰.
- ۵۱ بند ۲ مقدمه تشکیل شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاه‌های اجرایی و استانی.
- ۵۲ بند ۲ مقدمه دستورالعمل ساماندهی نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی.
- ۵۳ ماده ۹ اصلاح مصوبه شماره ۲۰۶/۴۸۸۹۲ مورخ ۱۳۹۴/۴/۶، موضوع ضوابط تامین دستیاران ستادی دستگاه‌های اجرایی کشور.
- ۵۴ ماده ۶ یکسان سازی و بهبود فرایندهای مورد عمل در دستگاه‌های اجرایی، مصوبه «اصلاح و بهبود فرایندها و روش‌های مورد عمل دستگاه‌های اجرایی» مورخ ۱۳۹۰، «آیین نامه توسعه خدمات الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی» مصوب ۱۳۹۳، بند ۴ طرح شناسایی و واگذاری وظایف، و فعالیت‌های قابل واگذاری به شهرداری (ساماندهی تپه مراد آب به شهرداری کرج)، بند ۸ طرح نگهداری و بهره‌برداری اماکن ورزشی توسط شوراهای اسلامی روستا و دهیاری‌ها.
- ۵۵ بند ۵ ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری، ماده ۱۴ نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی، مصوبه «اصلاح و بهبود فرایندها و روش‌های مورد عمل دستگاه‌های اجرایی» مورخ ۱۳۹۰، «طرح نظامنامه مدیریت ارتباطات مردمی در بستر سامد» مصوب ۱۳۹۲.
- ۵۶ ماده ۱۱۴ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۵۷ بند (پ) ماده ۱ قانون امکان سنجی انتقال مرکز سیاسی و اداری کشور و ساماندهی و تمرکززدایی از تهران مصوب ۱۳۹۴/۰۲/۰۶.
- ۵۸ بند ۲ مقدمه تشکیل شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاه‌های اجرایی و استانی.
- ۵۹ ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶.
- ۶۰ بند (۶) ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶.
- ۶۱ تبصره دوم ماده واحده قانون مقررات استخدامی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی.
- ۶۲ تبصره ۲ ماده ۲ قانون مقررات استخدامی نهضت سوادآموزی جمهوری اسلامی ایران.
- ۶۳ تبصره دوم ماده ۱۴ اساسنامه سازمان انتقال خون ایران.
- ۶۴ تبصره ۵ قانون تعیین وضعیت استخدامی شورای عالی انقلاب فرهنگی.

- ۶۵ تبصره ۵ قانون شمول استخدام کشوری به کارکنان سازمان تبلیغات اسلامی.
- ۶۶ تبصره پنجم ماده واحده قانون تفکیک وظایف وزارتخانه های کشاورزی و جهاد سازندگی.
- ۶۷ تبصره ۱ ماده ۳۱ موضوع بند ۱۱ قانون اصلاح قانون شکار و صید.
- ۶۸ ماده واحده قانون تعیین تکلیف وضع استخدامی کارکنان مدارس غیر دولتی مشمول فرمان آموزش رایگان.
- ۶۹ تبصره ۷ قانون مقررات اداری و استخدامی دادستانی کل ، دادسراها [دادسراها] ، دادگاههای انقلاب اسلامی ، سازمان زندانها و سازمان قضائی نیروهای مسلح.
- ۷۰ ماده ۱۴۷ قانون استخدام کشوری.
- ۷۱ تبصره ماده ۱۲ قانون استخدام کشوری.
- ۷۲ ماده ۵۰ قانون استخدام کشوری.
- ۷۳ بند ج ماده واحده قانون راجع به اعزام مستخدمین شرکتهای دولتی و مؤسسات دولتی غیر مشمول قانون استخدام کشوری بعنوان مأمور به وزارتخانه ها و مؤسسات دولتی مشمول این قانون و سایر شرکتهای و مؤسسات دولتی.
- ۷۴ تبصره ششم ماده واحده قانون تشویق معلمان بازنشسته به ادامه همکاری با وزارت آموزش و پرورش.
- ۷۵ بند ب ماده ۳ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۹)
- ۷۶ بند ز ماده ۳ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۹)
- ۷۷ بند ج ماده ۱۴۳ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۹)
- ۷۸ تبصره ۲ ماده ۷۰ قانون استخدام کشوری.
- ۷۹ تبصره ۴ ماده ۷۰ قانون استخدام کشوری.
- ۸۰ ماده ۱۰۲ قانون استخدام کشوری.
- ۸۱ ماده ۷۹ قانون تأمین اجتماعی.
- ۸۲ ماده واحده قانون شمول قانون استخدام کشوری درباره کارکنان سازمان مرکزی تعاون روستائی ایران.
- ۸۳ تبصره بند (ن) اصلاح و حذف بعضی از مواد قانون استخدام کشوری و الحاق مواد و تبصره هائی به آن.
- ۸۴ ماده ۶ لایحه نحوه بازنشسته کردن و بازخرید خدمت کارکنان مازاد بر احتیاج دولت.
- ۸۵ ماده واحده قانون راجع به خدمت نیمه وقت بانوان.
- ۸۶ ماده ۵ قانون احتساب سوابق خدمت مستخدمین وزارتخانه ها و مؤسسات و شرکتهای دولتی در نهادهای انقلاب اسلامی و مأموریت کارکنان نهادهای مزبور به وزارتخانه ها و مؤسسات و شرکتهای دولتی.
- ۸۷ ماده ۱۰ قانون نحوه تعدیل نیروی انسانی دستگاههای دولتی.
- ۸۸ تبصره ۴ قانون نحوه بازنشستگی جانبازان انقلاب اسلامی ایران و جنگ تحمیلی و معلولین عادی و شاغلین مشاغل سخت و زیان آور.
- ۸۹ تبصره ۳ ماده واحده قانون نحوه تأثیر سوابق خدمت غیر دولتی در احتساب حقوق بازنشستگی و وظیفه و مستمری کارکنان دولت.
- ۹۰ ماده ۶ قانون نظام هماهنگ حقوق بازنشستگی و وظیفه.
- ۹۱ ماده ۱۳ قانون اصلاح پاره ای از مقررات مربوط به حقوق بازنشستگی ، بانوان شاغل ، خانواده ها و سایر کارکنان.
- ۹۲ ماده ۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۹۳ ماده ۱۴ قانون اصلاح مقررات بازنشستگی و وظیفه قانون استخدام کشوری.
- ۹۴ ماده ۳۰ مقررات استخدامی شرکتهای دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری.
- ۹۵ بند ب ماده ۱۲۷ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۹)
- ۹۶ ماده ۵۱ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۹۷ تبصره ماده ۶ قانون استخدام کشوری.
- ۹۸ تبصره ۳ ماده ۱۳ قانون استخدام کشوری.
- ۹۹ ماده ۱۱۲ قانون استخدام کشوری.
- ۱۰۰ بند ب ماده ۴۳ قانون وصول برخی از درآمدهای دولت و مصرف آن در موارد معین.

- ۱۰۱ بند ۲ ماده ۱۲ قانون گزینش معلمان و کارکنان آموزش و پرورش.
- ۱۰۲ ماده ۱۶ (اصلاحی ۱۳۸۷/۰۱/۱۸) قانون اساسنامه بنیاد شهید انقلاب اسلامی.
- ۱۰۳ تبصره ماده ۴۶ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۱۰۴ ماده ۵۷ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۱۰۵ تبصره ۱ ماده ۶۵ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۱۰۶ ماده ۵ قانون نحوه انتصاب اشخاص در مشاغل حساس.
- ۱۰۷ ماده ۷۸ مقررات استخدامی شرکتهای دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری.
- ۱۰۸ تبصره ۵ ماده ۴۲ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۱۰۹ بند ۶ ماده ۸ قانون هیأت‌های امناء مؤسسات عالی علمی دولتی.
- ۱۱۰ بند (ج) ماده ۱ مقررات استخدامی شرکتهای دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری.
- ۱۱۱ بند (ج) ماده ۱ مقررات استخدامی شرکتهای دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری.
- ۱۱۲ بند (د) ماده ۱ قانون اصلاح قانون تأسیس وزارت علوم و آموزش عالی.
- ۱۱۳ ماده ۱۳ قانون تأمین اجتماعی.
- ۱۱۴ ماده واحده قانون الحاق چند تبصره بماده ۱ قانون استخدام قضات و شرایط کارآموزی.
- ۱۱۵ ماده ۱۰ اساسنامه شرکت سهامی ترابری زمینی.
- ۱۱۶ بند (۳) ماده واحده اصلاح قسمتی از مواد اساسنامه شرکت سهامی برق منطقه ای غرب.
- ۱۱۷ بند ۶ ماده ۱۶ اساسنامه شرکت سهامی آب منطقه کرمان.
- ۱۱۸ بند ۶ ماده ۱۶ اساسنامه شرکت سهامی آب منطقه ای خراسان.
- ۱۱۹ بند (ز) ماده ۱۴ اساسنامه شرکت سهامی کشت و صنعت نیشکر هفت تپه.
- ۱۲۰ ماده ۹ اساسنامه شرکت سهامی گوشت کشور.
- ۱۲۱ تبصره ۴ ماده واحده قانون تشکیل سازمان حسابرسی.
- ۱۲۲ ماده ۸ اساسنامه نهضت سوادآموزی جمهوری اسلامی ایران.
- ۱۲۳ تبصره ۲ قانون الزام دولت جهت استخدام ده درصد از پرسنل مورد نیاز خود از بین جانبازان انقلاب اسلامی و بستگان شهدا.
- ۱۲۴ تبصره ۱ ماده ۲ اساسنامه سازمان حسابرسی.
- ۱۲۵ تبصره ۳ ماده ۲ قانون مقررات استخدامی نهضت سوادآموزی جمهوری اسلامی ایران.
- ۱۲۶ تبصره ماده ۱ قانون جذب نیروی انسانی به نقاط محروم و دورافتاده و مناطق جنگی.
- ۱۲۷ ماده ۱۸ قانون گزینش معلمان و کارکنان آموزش و پرورش.
- ۱۲۸ تبصره ۳ قانون استخدام روحانیون و طلاب علوم دینی در وزارت آموزش و پرورش با استفاده از معافیت تحصیلی.
- ۱۲۹ تبصره ۵ قانون شمول قانون استخدام کشوری به کارکنان دادستانی ویژه روحانیت.
- ۱۳۰ ماده ۶ قانون تسهیلات استخدامی ویژه فرزندان شاهد.
- ۱۳۱ بند الف ماده ۳ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۹)
- ۱۳۲ ماده ۹۰ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۹)
- ماده ۹۶ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۹)
- ماده ۱۲۳ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۹)
- ۱۳۳ تبصره ۱ قانون استخدامی کارکنان مجلس شورای اسلامی.
- ۱۳۴ تبصره ماده ۱۲ قانون استخدامی کارکنان مجلس شورای اسلامی.
- ۱۳۵ ماده ۱۸ قانون گزینش معلمان و کارکنان آموزش و پرورش.
- ۱۳۶ بند (ج) ماده ۱ مقررات استخدامی شرکتهای دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری.
- ۱۳۷ تبصره ماده ۱ قانون تأسیس شرکت راه آهن شهری تهران و حومه.
- ۱۳۸ ماده ۷۰ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۱۳۹ ماده ۱۸ قانون گزینش معلمان و کارکنان آموزش و پرورش.

- ۱۴۰ تبصره ۳ قانون انحلال سازمان پیشاهنگی کشور.
- ۱۴۱ تبصره ۱ ماده ۱۱۶ قانون استخدام کشوری.
- ۱۴۲ ماده ۲۰ قانون استخدام کشوری.
- ۱۴۳ ماده ۲۹ قانون استخدام کشوری.
- ۱۴۴ ماده ۷۶ قانون مقررات تشکیلاتی، استخدامی، مالی و انضباطی وزارت امور خارجه.
- ۱۴۵ ماده ۵ قانون تسهیلات استخدامی ویژه فرزندان شاهد.
- ۱۴۶ تبصره ۱ ماده ۱۵ قانون حمایت از حقوق معلولان.
- ۱۴۷ ماده ۷۸ مقررات استخدامی شرکتهای دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری.
- ۱۴۸ تبصره ماده ۱۶ قانون استخدام کشوری.
- ۱۴۹ تبصره ۱ ماده ۲ قانون تسهیلات استخدامی ویژه فرزندان شاهد.
- ۱۵۰ تبصره ۳ ماده ۷۴ قانون استخدام کشوری.
- ۱۵۱ تبصره ۳ ماده واحده قانون اصلاح تبصره یک ماده ۷۴ قانون استخدام کشوری و الحاق سه تبصره به آن.
- ۱۵۲ بند ۱ ماده واحده قانون الحاق یک ماده به قانون تعیین تکلیف استخدامی معلمان حق التدریسی و آموزشیاران نهضت سوادآموزی در وزارت آموزش و پرورش.
- بند ۲ ماده واحده قانون الحاق یک ماده به قانون تعیین تکلیف استخدامی معلمان حق التدریسی و آموزشیاران نهضت سوادآموزی در وزارت آموزش و پرورش.
- ۱۵۳ ماده ۲۷ قانون استخدام کشوری.
- ۱۵۴ ماده واحده قانون استخدام جانبازان، اسراء و افراد خانواده های شهدا، جانبازان از کار افتاده، اسراء و مفقودالائزهای انقلاب اسلامی و جنگ تحمیلی و همچنین افرادی که حداقل ۹ ماه متوالی یا یکسال متناوب داوطلبانه در جبهه خدمت نموده اند.
- ۱۵۵ ماده ۱۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۱۵۶ تبصره هشت ماده واحده قانون تشکیل شرکتهای تأمین و توزیع آب و تأسیسات فاضلاب شهرها.
- ۱۵۷ ماده واحده لایحه قانونی شمول مقررات استخدام کشوری به کارمندان غیر نظامی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران.
- ۱۵۸ ماده ۶ قانون نحوه تعدیل نیروی انسانی دستگاههای دولتی.
- ۱۵۹ ماده ۸۵ قانون مقررات تشکیلاتی، استخدامی، مالی و انضباطی وزارت امور خارجه.
- ۱۶۰ تبصره ۱ ماده ۳۱ موضوه بند ۱۱ قانون اصلاح قانون شکار و صید.
- ۱۶۱ تبصره ماده ۷ اساسنامه سازمان بازنشستگی کشوری.
- ۱۶۲ ماده ۶ قانون نحوه تعدیل نیروی انسانی دستگاههای دولتی.
- ۱۶۳ ماده ۶ قانون نحوه تعدیل نیروی انسانی دستگاههای دولتی.
- ۱۶۴ ماده واحده قانون استخدام حداکثر ۱۵۰۰ نفر در وزارت امور اقتصادی و دارائی و گمرک جمهوری اسلامی ایران.
- ۱۶۵ بندالف ماده ۴۳ قانون وصول برخی از درآمدهای دولت و مصرف آن در موارد معین.
- ۱۶۶ بندالف ماده ۴۳ قانون وصول برخی از درآمدهای دولت و مصرف آن در موارد معین.
- ۱۶۷ تبصره ۱ ماده ۱۳ قانون استخدام کشوری.
- ۱۶۸ ماده ۱۹ قانون استخدام کشوری.
- ۱۶۹ ماده ۸۵ قانون مقررات تشکیلاتی، استخدامی، مالی و انضباطی وزارت امور خارجه.
- ۱۷۰ ماده ۵ قانون نحوه تعدیل نیروی انسانی دستگاههای دولتی.
- ۱۷۱ ماده ۷ قانون نحوه تعدیل نیروی انسانی دستگاههای دولتی.
- ۱۷۲ ماده واحده قانون استخدام دویست نفر در سازمان میراث فرهنگی کشور.
- ۱۷۳ بندالف ماده ۴۳ قانون وصول برخی از درآمدهای دولت و مصرف آن در موارد معین.
- ۱۷۴ ماده ۶ (اصلاحی ۱۳۹۰/۰۴/۰۸) قانون هیأت امنای صرفه جویی ارزی در معالجه بیماران.

- ۱۷۵ تبصره ۱ ماده ۱۷ قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی.
- ۱۷۶ بند الف ماده ۴۲ قانون الحاق موادی به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت (۱) - مصوب ۲۷ / ۱۱ / ۱۳۹۳.
- ۱۷۷ تبصره ماده ۳۲ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۱۷۸ تبصره ماده ۱۰۵ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۱۷۹ تبصره ۱ ماده ۱۵ قانون حمایت از حقوق معلولان.
- ۱۸۰ ماده ۷۰ قانون مدیریت خدمات کشور.
- ۱۸۱ ماده ۱۶ قانون استخدام کشوری.
- ۱۸۲ تبصره ماده ۱۶ قانون استخدام کشوری.
- ۱۸۳ جزء الف ماده ۴۶ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۱۸۴ ماده ۵۱ مقررات استخدامی شرکتهای دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری.
- ۱۸۵ ماده ۵ قانون تسهیلات استخدامی ویژه فرزندان شاهد.
- ۱۸۶ ماده ۱۲ اساسنامه شرکت سهامی گوشت کشور.
- ماده ۲ لایحه قانونی راجع به تشکیل سازمان بسیج ملی.
- ماده ۱۳ قانون وظایف و اختیارات وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات.
- ۱۸۷ ماده ۱۴ اساسنامه سازمان انتقال خون ایران
- ۱۸۸ تبصره ۲ ماده ۵۴ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- بند (ب) ماده ۲۹ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۱۸۹ ماده واحده قانون راجع بع خدمت نیمه وقت بانوان.
- ۱۹۰ بند (۱) ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶.
- ۱۹۱ بند (۲) ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶.
- ۱۹۲ ماده ۳۱ موضوع بند (۱۱) قانون اصلاح قانون شکار و صید.
- تبصره اول ماده ۱۲ آیین نامه استخدامی بیمه مرکزی ایران.
- ماده واحده لایحه قانونی نحوه انتقال مستخدمین وزارتخانه ها و مؤسسات دولتی مشمول قانون استخدام کشوری به مؤسسات مستثنی شده از قانون مزبور و بالعکس مصوب ۱۳۵۹/۰۲/۲۰.
- ۱۹۳ تبصره ۱ ماده ۷۰ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۱۹۴ ماده ۱۴۳ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳)
- ۱۹۵ ماده ۶ لایحه نحوه بازنشسته کردن و بازخرید خدمت کارکنان مازاد بر احتیاج دولت مصوب ۱۳۵۹/۰۴/۱۴.
- ۱۹۶ ماده ۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- بند (ه) ماده ۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۱۹۷ ماده ۳۰ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ماده واحده قانون تأسیس مرکز بین المللی علوم و تکنولوژی پیشرفته و علوم محیطی و کتابخانه منطقه ای علوم و تکنولوژی.
- ماده واحده قانون اجازه تصویب اساسنامه مرکز مطالعاتی و تحقیقاتی شهرسازی و معماری.
- ۱۹۸ ماده ۲ قانون تشکیل [سازمان] میراث فرهنگی و گردشگری.
- ۱۹۹ ماده ۴ قانون اساسنامه شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران.
- ماده واحده قانون اصلاح تبصره (۷) قانون تفکیک وظایف وزارتخانه های کشاورزی و جهاد سازندگی.
- تبصره ۷ ماده واحده قانون تفکیک وظایف وزارتخانه های کشاورزی و جهادسازندگی.
- ۲۰۰ ماده ۲۲ قانون تشکیل شوراهای آموزش و پرورش در استانها ، شهرستانها و مناطق کشور.
- ۲۰۱ ماده ۷۸ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۹)
- ۲۰۲ ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶.
- ۲۰۳ ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶.

- ۲۰۴ ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶.
- ۲۰۵ ماده ۱۲ اساسنامه شرکت سهامی گوشت کشور.
- ماده ۲ لایحه قانونی راجع به تشکیل سازمان بسیج ملی.
- ۲۰۶ تبصره ۲ ماده واحده قانون تفکیک وظایف وزارتخانه های کشاورزی و جهادکشاورزی.
- تبصره ۳ قانون تاسیس سازمان صنایع دستی .
- ۲۰۷ تبصره ۳ قانون تاسیس سازمان صنایع دستی .
- ماده ۴ قانون تشکیل سازمان صنایع هوافضای نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران.
- ۲۰۸ ماده ۲ قانون تشکیل سازمان میراث فرهنگی و گردشگری.
- ماده ۴۴ قانون رفع موانع تولید رقابت پذیر و ارتقای نظام مالی کشور.
- ۲۰۹ تبصره ۱ ماده ۵ قانون حمایت از شرکتهای و موسسات دانش بنیان و تجاری سازی نوآوریها و اختراعات.
- تبصره دوم ماده ۱۱ قانون اصلاح مقررات بازنشستگی و وظیفه قانون استخدام کشوری .
- تبصره ۲ بند (۱) ماده واحده قانون اصلاح برخی از مواد قانون اصلاح مقررات بازنشستگی و وظیفه قانون استخدام کشوری.
- ماده واحده قانون تبدیل ادارات کل امور آب استانها به شرکت های آب منطقه ای استان و تبدیل شرکتهای آب منطقه ای که بیش از یک استان را دربرمی گیرد به شرکت آب منطقه ای استان ذی ربط.
- ماده ۴۴ قانون رفع موانع تولید رقابت پذیر و ارتقای نظام مالی کشور.
- تبصره ۳ ماده واحده قانون انتزاع سازمان چای کشور از وزارت بازرگانی و الحاق آن به وزارت کشاورزی.
- بند اول ماده ۲۷ قانون الحاق موادی به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت مصوب ۱۳۸۷/۱۱/۲۷.
- تبصره ۱ ماده ۱ قانون توسعه و حمایت از صنایع دریایی.
- تبصره ۱ ماده ۵ قانون حمایت از شرکتهای و موسسات دانش بنیان و تجاری سازی نوآوریها و اختراعات.
- تبصره ۲ ماده ۱۱ قانون اصلاح مقررات بازنشستگی و وظیفه قانون استخدام کشوری.
- ۲۱۰ ماده ۲۹ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- تبصره ماده ۱۱۲ قانون استخدام کشوری.
- ۲۱۱ تبصره دوم ماده ۱۱ قانون اصلاح مقررات بازنشستگی و وظیفه قانون استخدام کشوری.
- ۲۱۲ ماده ۳۵ مقررات استخدامی شرکتهای دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری.
- تبصره ۲ ماده واحده قانون تاسیس دهیاریهای خودکفا در روستاهای کشور.
- تبصره قانون تاسیس صندوق ضمانت سرمایه گذاری صنایع کوچک.
- ماده ۴ قانون وظایف و اختیارات وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات .
- تبصره ۱ ماده ۲ قانون نحوه ایجاد تسهیلات رفاهی برای کارکنان دولت.
- تبصره ۵ ماده واحده قانون تشکیل وزارت میراث فرهنگی.
- تبصره ۱ ماده واحده قانون تاسیس شرکت پالایش و پژوهش خون.
- تبصره ۳ ماده واحده قانون چگونگی اداره سازمان تعاون مصرف شهر و روستا.
- ماده ۵ قانون تشکیل رکتهای آب و فاضلاب روستایی.
- ۲۱۳ ماده ۱۰ اساسنامه کمیته انقلاب اسلامی .
- ماده ۱۱ اساسنامه سازمان عمران قزوین.
- ماده ۵۲ قانون برنامه و بودجه کشور.
- ماده ۱۴ اساسنامه سازمان توسعه کشاورزی و دامپروری ورامین و گرمسار.
- بند (ی) ماده ۱۳ اساسنامه شرکت سهامی مجتمع صنعتی گوشت فارس.
- بند (ی) ماده ۱۳ اساسنامه شرکت سهامی کشت و صنعت و دامپروری مغان.
- بند (ی) ماده ۱۳ اساسنامه شرکت سهامی کشت و صنعت جیرفت.

- ماده ۱۰ اصلاح اساسنامه سازمان مسکن.
- تبصره اول ماده واحده اصلاحیه لایحه قانونی اصلاح لایحه قانونی انتزاع سازمان نقشه برداری کشور از وزارت دفاع ملی و الحاق آن به سازمان برنامه و بودجه.
- ماده ۱۴ اساسنامه سازمان انتقال خون ایران.
- تبصره ۲ قانون تاسیس دهیاریه‌های خودکفا در روستاهای کشور.
- ^{۲۱۴} تبصره ۲ ماده ۸ قانون استخدام کشوری.
- ^{۲۱۵} تبصره ۱ ماده ۴ قانون نحوه تعدیل نیروی انسانی دستگاههای دولتی.
- ^{۲۱۶} ماده ۳ لایحه قانونی راجع به تشکیل سازمان بسیج ملی.
- ^{۲۱۷} ماده ۶۸ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت.
- ^{۲۱۸} ماده ۱۱۴ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ^{۲۱۹} تبصره ۱ ماده ۷ قانون وظایف و اختیارات وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات.
- ^{۲۲۰} ماده ۶۶ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت.
- ^{۲۲۱} جزء ۳ ماده ۱۲ قانون گزینش معلمان و کارکنان آموزش و پرورش.
- ^{۲۲۲} تبصره ۳۳ قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران ۱۳۷۳
- ^{۲۲۳} تبصره ۶ بند ب ماده ۷ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳)
- ^{۲۲۴} ماده ۳۴ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ^{۲۲۵} ماده ۳۳ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ^{۲۲۶} تبصره ۱ ماده ۱۱۶ قانون استخدام کشوری.
- ^{۲۲۷} بند (۴) ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶.
- ^{۲۲۸} بند (الف) ماده ۲۹ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- تبصره ۲ ماده واحده قانون تبدیل اداره کل ثبت اسناد و املاک به سازمان ثبت اسناد و املاک کشور.
- تبصره ۲ قانون تبدیل ثبت احوال کل کشور به سازمان ثبت احوال کشور.
- تبصره ۲ ماده واحده قانون تبدیل اداره کل ثبت اسناد و املاک به سازمان ثبت اسناد و املاک کشور.
- ماده ۲ لایحه قانونی راجع به تشکیل سازمان بسیج ملی.
- ماده ۱۴ اساسنامه سازمان انتقال خون ایران.
- بند(الف) ماده ۲۹ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- تبصره ۲ ماده ۳۰ قانون استخدام کشوری.
- ماده ۱۱۵ قانون استخدام کشوری.
- ^{۲۲۹} ماده ۲ [قانون] مقررات تشکیلاتی ، استخدامی ، مالی و انضباطی وزارت امور خارجه.
- تبصره ۱ ماده ۲ قانون مقررات استخدامی نهضت سوادآموزی جمهوری اسلامی ایران.
- ^{۲۳۰} ماده ۲ قانون مقررات تشکیلاتی، استخدامی، مالی و انضباطی وزارت امور خارجه
- ^{۲۳۱} ماده ۲۷ قانون اساسنامه شرکت ملی پست جمهوری اسلامی ایران.
- تبصره ۲ ماده ۴ قانون نحوه تعدیل نیروی انسانی دستگاههای دولتی.
- ماده ۱۱۵ قانون استخدام کشوری.
- تبصره ماده ۸ قانون تسهیلات استخدامی و اجتماعی جانبازان انقلاب اسلامی.
- تبصره ۳ ماده ۹ قانون تسهیلات استخدامی و اجتماعی جانبازان انقلاب اسلامی.
- ^{۲۳۲} تبصره ۱ ماده ۱۱۶ قانون استخدام کشوری و تبصره ۳ ماده ۱۱۶ قانون استخدام کشوری.
- ^{۲۳۳} تبصره ماده ۵ قانون استخدام کشوری.
- ^{۲۳۴} ماده ۳۰ قانون استخدام کشوری.
- ^{۲۳۵} تبصره ۲ ماده ۱۴۴ قانون استخدامی کشوری.
- ^{۲۳۶} ماده ۵ آیین نامه استخدامی بیمه مرکزی ایران. لازم برای ایجاد پست سازمانی جدید موجود باشد.»

- تبصره ۱ ماده ۱۱۶ قانون استخدام کشوری و تبصره ۳ ماده ۱۱۶ قانون استخدام کشوری.^{۲۳۶}
- ماده ۳۰ قانون استخدام کشوری.^{۲۳۶}
- تبصره ۲ ماده ۱۴۴ قانون استخدامی کشوری.^{۲۳۶}
- ماده ۳۰ قانون مدیریت خدمات کشوری.^{۲۳۷}
- ماده ۹ قانون تغییر نام «وزارت راه» به «وزارت راه و ترابری» و تجدید تشکیلات و تعیین وظائف آن.^{۲۳۸}
- تبصره ۳۳ قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران ۱۳۷۳.^{۲۳۸}
- ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶.^{۲۳۹}
- تبصره ماده ۱۱۲ قانون استخدام کشوری.^{۲۴۰}
- تبصره ماده ۱۱۲ قانون استخدام کشوری.
- ماده ۱۶ قانون تجدید تشکیلات و تعیین وظائف سازمانهای وزارت کشاورزی و منابع طبیعی و انحلال وزارت منابع طبیعی.
- ماده ۸ قانون هیات های امنای موسسات عالی علمی دولتی.
- تبصره ۲ ماده واحده قانون تبدیل اداره کل ثبت اسناد و املاک به سازمان ثبت اسناد و املاک کشور.
- ماده ۲ قانون مقررات تشکیلاتی، استخدامی، مالی، انضباطی وزارت امور خارجه.
- ماده ۴ قانون تشکیل شورای آموزش پزشکی و تخصصی رشته های پزشکی.
- تبصره ۲ ماده واحده قانون تبدیل احوال کل کشور به سازمان ثبت احوال کشور.
- ماده ۷ قانون تاسیس وزارت اطلاعات و جهانگردی.
- ماده ۶ قانون تشکیل وزارت امور اقتصادی و دارایی.
- ماده ۸ قانون تشکیل وزارت بازرگانی.
- ماده ۴ قانون تشکیل وزارت صنایع و معادن.
- بند (۲) ماده هفتم قانون اصلاح پاره ای از مواد قانون هیاتهای امنای موسسات عالی علمی دولتی.
- ماده ۴ قانون تاسیس وزارت نیرو.
- بند (ه) ماده ۹ اساسنامه سازمان شهرسازی خوزستان.
- ماده ۷ اساسنامه سازمان دامداران متحرک.
- تبصره ماده ۳ قانون تاسیس سازمان نوسازی و توسعه و تجهیز مدارس کشور.
- ماده ۵ آیین نامه استخدامی بیمه مرکزی ایران.
- ماده ۱۱ اساسنامه شرکت سهامی پخش کود شیمیایی.
- ماده ۱۰ اساسنامه سازمان خبرگزاری جمهوری اسلامی.
- ماده ۱۳ اساسنامه شرکت سهامی گشتها.
- ماده ۵ اساسنامه سازمان تامین خدمات رفاهی.
- ماده ۱۵ اساسنامه شرکت سهامی ترابری زمینی.
- بند (ی) ماده ۱۳ اساسنامه شرکت سهامی پرورش و تولید گوشت بوقلمون.
- ماده ۷ قانون تاسیس وزارت اطلاعات و جهانگردی.
- بند (ی) ماده ۱۳ اساسنامه شرکت سهامی مجتمع صنعتی گوشت لرستان.
- بند (ی) ماده ۱۲ اساسنامه شرکت سهامی بهره‌برداری و صنایع چوب فریم.
- بند (ز) ماده ۱۲ اصلاح قسمتی از مواد اساسنامه شرکتهای برق منطقه ای.
- بند (ی) ماده ۱۴ اساسنامه شرکت سهامی کشت و صنعت نیشکر هفت تپه.
- ماده ۹ اساسنامه شرکت سهامی گوشت کشور.
- ماده ۱۲ شرکت سهامی گوشت کشور.
- ماده ۸ قانون تشکیل سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی.
- ماده ۱۱ قانون تغییر نام وزارت کشاورزی و منابع طبیعی به وزارت کشاورزی و عمران روستائی و تجدید سازمان کشاورزی کشور.
- بند (۳) ماده ۷ اساسنامه مرکز تحقیقات ساختمان و مسکن.
- ماده ۳ لایحه قانونی تشکیل سازمان بسیج ملی.

- ماده واحده لایحه قانونی راجع به تشکیل سازمان برنامه و بودجه استانها.
- ۲۴۱ ماده ۲۲ لایحه قانونی ملی کردن سهام شرکت سهامی انبارهای عمومی.
- تبصره ۷ ماده واحده قانون الحاق سازمان قضائی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران به دادگستری جمهوری اسلامی ایران.
- ماده ۷ اساسنامه سازمان انتقال خون ایران.
- ۲۴۲ ماده ۶ قانون تأسیس وزارت نیرو.
- تبصره ماده ۴ قانون تأسیس وزارت اطلاعات و جهانگردی.
- تبصره ۲ ماده ۲ قانون تشکیل وزارت امور اقتصادی و دارایی.
- ماده ۶ قانون تغییر نام وزارت آبادانی و مسکن به وزارت مسکن و شهرسازی و تعیین وظائف آن.
- تبصره ۱ ماده ۵ قانون تشکیل وزارت امور اقتصادی و دارایی.
- ماده ۵ قانون تشکیل وزارت بازرگانی.
- ماده ۷ قانون تشکیل وزارت بازرگانی.
- تبصره ۲ ماده ۳ قانون تشکیل وزارت صنایع و معادن.
- ماده ۶ قانون تأسیس وزارت نیرو.
- ماده ۴ قانون سازمان تأمین خدمات رفاهی.
- بند «ط» ماده ۹ اساسنامه سازمان شهرسازی خوزستان.
- ماده ۱۰ قانون تشکیل سازمان صنایع کوچک ایران .
- ذیل ماده واحده قانون تأسیس شرکت راه آهن شهری تهران و حومه.
- تبصره ۱ ماده ۱۶ قانون گسترش کشاورزی در قطبهای کشاورزی.
- بند آخر ماده ۶ قانون تغییر نام وزارت آبادانی و مسکن به وزارت مسکن و شهرسازی و تعیین وظائف آن.
- تبصره ماده ۶ اساسنامه شرکت سهامی ترابری زمینی.
- ماده ۱۰ اساسنامه شرکت سهامی ترابری زمینی.
- تبصره ماده ۴ قانون تأسیس وزارت اطلاعات و جهانگردی.
- ماده واحده قانون تأسیس شرکت راه آهن شهری تهران و حومه.
- ماده ۳ لایحه قانونی اصلاح قانون تأسیس شرکت راه آهن شهری تهران و حومه.
- تبصره ۳ ماده واحده قانون تغییر وضعیت حقوقی چاپخانه های بزرگ دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی کشور.
- ماده ۲ قانون اجازه تأسیس شرکت دولتی مرکز نگهداری و تعمیرات جزئی یا کلی هواپیماهای بازرگانی غیر نظامی.
- تبصره ۴ ماده واحده قانون تشکیل شرکت سرمایه گذاری های خارجی ایران.
- ماده واحده قانون اجازه تصویب اساسنامه شرکتهای حمل و نقل .
- تبصره ۲ ماده واحده قانون تأسیس شرکت سهامی خاص تأمین ماشین آلات و تجهیزات راهسازی و راهداری.
- ۲۴۳ ماده ۶ قانون تأسیس وزارت نیرو.
- ۲۴۴ تبصره ۱ ماده ۱ قانون عمران و نوسازی روستاها و انحلال وزارت تولیدات کشاورزی و مواد مصرفی و تعیین تکلیف مؤسسات وابسته به آن.
- ماده ۴ قانون تأسیس وزارت اطلاعات و جهانگردی.
- ماده ۶ قانون تشکیل وزارت رفاه اجتماعی.
- ماده ۵ قانون اصلاح قانون تأسیس وزارت علوم و آموزش عالی.
- ماده ۴۵ قانون استخدام کشوری.
- ماده ۸ قانون اساسنامه سازمان میراث فرهنگی.
- ۲۴۵ تبصره ماده ۳ قانون اساسنامه سازمان انرژی های تجدیدپذیر و بهره‌وری انرژی برق (ساتبا).
- ۲۴۶ تبصره ۱ ماده واحده قانون تأسیس استان گلستان.
- ۲۴۷ ماده ۳ اساسنامه شرکت ملی صنایع مس ایران.
- ماده ۲ اساسنامه سازمان سرمایه‌گذاری و کمکهای اقتصادی و فنی ایران.

- ۲۴۸ تبصره ۷ قانون احیاء معاونت پرورشی و تربیت بدنی در وزارت آموزش و پرورش.
- ۲۴۹ تبصره ۵ ماده ۲ اصلاحیه قانون تشکیلات و وظایف وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی.
- ۲۵۰ ماده ۴ قانون تأسیس وزارت اطلاعات و جهانگردی.
- ۲۵۱ تبصره ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۲۵۲ ماده ۱۵ قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور.
- ۲۵۳ تبصره ۲ ماده ۸ قانون استخدام کشوری.
- ۲۵۴ بند ۲ ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵.
- ۲۵۵ ماده ۳۶ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۲۵۶ تبصره ۱ ماده ۲۵ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۲۵۷ ماده ۱۴۲ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳).
- ۲۵۸ ماده ۲۶ قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد مصوب ۱۳۹۰.
- ۲۵۹ ماده ۳۳ قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد مصوب ۱۳۹۰.
- ۲۶۰ ماده ۱۴۲ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳).
- ۲۶۱ ماده ۲۷ قانون رسیدگی به تخلفات اداری.
- ۲۶۲ بند ۱ ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵.
- ۲۶۳ بند ۲ ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵.
- ۲۶۴ بند ۴ ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵.
- ۲۶۵ تبصره ماده ۳۶ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۲۶۶ بند ۶ ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵.
- ۲۶۷ ماده ۲۲ قانون رسیدگی به تخلفات اداری.
- ۲۶۸ تبصره ۳ ماده ۲۲ قانون رسیدگی به تخلفات اداری.
- ۲۶۹ بند ۲ ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵.
- ۲۷۰ تبصره ماده ۶۲ مقررات استخدامی شرکتهای دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری.
- ۲۷۱ تبصره ۴ ماده ۹۱ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۲۷۲ بند الف ماده ۸ قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد مصوب ۱۳۹۰.
- ۲۷۳ بند ۲ ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵.
- ۲۷۴ تبصره ماده ۳۶ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۲۷۵ تبصره ۱ ماده ۶ قانون رسیدگی به تخلفات اداری.
- ۲۷۶ ماده ۲۲ قانون رسیدگی به تخلفات اداری.
- ۲۷۷ ماده ۲۴ قانون رسیدگی به تخلفات اداری.
- ۲۷۸ ماده ۶۷ مقررات استخدامی شرکتهای دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری.
- ۲۷۹ ماده ۱ قانون رسیدگی به تخلفات اداری.
- ۲۸۰ ماده ۱۹ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵.
- ۲۸۱ ماده ۲۴ قانون رسیدگی به تخلفات اداری.
- ۲۸۲ تبصره ۲ ماده ۱ قانون رسیدگی به تخلفات اداری.
- ۲۸۳ تبصره ۱ ماده ۲۲ قانون رسیدگی به تخلفات اداری.
- ۲۸۴ تبصره ۳ ماده ۲۲ قانون رسیدگی به تخلفات اداری.
- ۲۸۵ تبصره ۴ ماده ۲۲ قانون رسیدگی به تخلفات اداری.
- ۲۸۶ تبصره ۴ ماده ۲۲ قانون رسیدگی به تخلفات اداری.
- ۲۸۷ جزء ۵ ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵.

- ۲۸۸ جزء ۶ ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵.
- ۲۸۹ ماده ۴۰ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۲۹۰ ماده ۵۷ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۲۹۱ ماده ۱۱۸ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۲۹۲ ماده ۱۲۱ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳)
- ۲۹۳ بند ب ماده ۶۸ قانون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۶)
- ۲۹۴ ماده ۴۶ قانون الحاق موادی به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت (۱) - مصوب ۱۱/۲۷/۱۳۹۴.
- ماده ۴۷ - قانون الحاق موادی به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت (۱) - مصوب ۱۱/۲۷/۱۳۹۴.
- ۲۹۵ ماده ۲۲ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۲۹۶ بند (ب) ماده ۴۳ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت.
- ۲۹۷ ماده ۲ قانون تشکیل [سازمان] میراث فرهنگی و گردشگری.
- ۲۹۸ تبصره ۳۹- قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران ۱۳۷۳
- ۲۹۹ تبصره بند الف ماده ۲۵ قانون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۶)
- ۳۰۰ تبصره بند ب ماده ۹۲ قانون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۶)
- ۳۰۱ ماده ۱۱۸ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۰۲ تبصره ۴ ماده ۴۰ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۰۳ بند ب ماده ۶۸ قانون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۶)
- ۳۰۴ ماده ۵۵ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۰۵ جزء ۱ بند ه تبصره ۲ قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور.
- جزء ۱ بند ه تبصره ۲ قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور.
- ۳۰۶ جزء ۲ بند ه تبصره ۲ قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور.
- ۳۰۷ تبصره ۱ (اصلاحی ۱۳۹۰/۰۴/۰۸) قانون تأسیس سازمان صنایع دستی ایران.
- ۳۰۸ بند ۹ ماده ۸ قانون هیأت‌های اماناء مؤسسات عالی علمی دولتی.
- بند ۹ ماده ۷ قانون اصلاح پاره ای از مواد قانون هیأت‌های اماناء مؤسسات عالی علمی دولتی.
- ۳۰۹ ماده ۱۹ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۱۰ تبصره ماده ۱۷ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۱۱ ماده ۱۹ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۱۲ تبصره ماده ۵۹ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۱۳ ماده ۱۷ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۱۴ تبصره ۴ بند ب ماده ۷ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳)
- ۳۱۵ ماده ۵۷ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۱۶ ماده ۴۴ قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵/۰۳/۳۱.
- تبصره ۱ ماده ۴۴ قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵/۰۳/۳۱.
- ۳۱۷ ماده ۴۶ قانون استخدام کشوری.
- ۳۱۸ ماده ۵۶ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۱۹ ماده ۵۷ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۲۰ ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۲۱ ماده ۶۳ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۲۲ ماده ۳۹ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۲۳ ماده ۱۰ قانون تشکیل حساب پس انداز کارکنان دولت.

- ۳۲۴ بند (۲) ماده ۱۲ قانون گزینش معلمان و کارکنان آموزش و پرورش.
- ۳۲۵ تبصره ۶ قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری.
- ۳۲۶ تبصره ۳ ماده واحده قانون حمایت قضایی از کارکنان دولت و پرسنل نیروهای مسلح.
- ۳۲۷ تبصره ۳۷ قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران ۱۳۷۳
- ۳۲۸ ماده ۱۴۳ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳)
- ۳۲۹ ماده ۷۴ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶.
- ۳۳۰ ماده ۷۴ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶.
- ۳۳۱ تبصره ۴ ماده ۳۰ قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵/۰۳/۳۱.
- بند ۸ ماده (۴) قانون بودجه ۱۴۰۱ کل کشور.
- بند ۹ ماده (۴) قانون بودجه ۱۴۰۱ کل کشور.
- تبصره ماده واحده قانون اصلاح قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور و ترمیم حقوق کارکنان و بازنشستگان کشوری و لشکری.
- ۳۳۲ بند (۸) ماده ۸ قانون هیات های امناء موسسات عالی علمی دولتی.
- ۳۳۳ ماده ۳۰ قانون استخدام کشوری.
- ۳۳۴ بند (۸) ماده ۸ قانون هیات های امناء موسسات عالی علمی دولتی.
- ۳۳۵ ماده ۳۳ قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵/۰۳/۳۱.
- ۳۳۶ تبصره ماده ۳۵ قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵/۰۳/۳۱.
- ۳۳۷ ماده قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵۳۷/۰۳/۳۱.
- ماده قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵۴۲/۰۳/۳۱.
- تبصره ۲ ماده ۴۳ قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵/۰۳/۳۱.
- تبصره ۴ ماده ۱۳۶ قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵/۰۳/۳۱.
- تبصره ۶ ماده واحده قانون واگذاری پرداخت حقوق و مزایای ماهانه وراث شهداء و مفقودین نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران و کارمندان کشوری به بنیاد شهید انقلاب اسلامی (قانون واگذاری پرداخت حقوق و مزایای ماهانه وراث شهداء و مفقودین.
- بند (ب) ماده ۱۴۸ قانون مالیاتهای مستقیم .
- تبصره ۷ ماده ۹ قانون تغییر جدول حقوق و ضوابط پرداخت مستخدمین مشمول قانون استخدام کشوری و قضات.
- ماده ۱۴ قانون تغییر جدول حقوق و ضوابط پرداخت مستخدمین مشمول قانون استخدام کشوری و قضات.
- ۳۳۸ ماده ۳۸ قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵/۰۳/۳۱.
- ماده ۲۰ آیین نامه استخدامی سازمان بیمه های اجتماعی.
- ۳۳۹ ماده ۱۲ اساسنامه سازمان غله کشور.
- ۳۴۰ ماده واحده قانون راجع به خدمت نیمه وقت بانوان.
- ماده واحده قانون خدمت غیر تمام وقت بانوان.
- ۳۴۱ تبصره ماده واحده قانون اصلاح قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور و ترمیم حقوق کارکنان و بازنشستگان کشوری و لشکری.
- ۳۴۲ ماده ۵۷ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۴۳ تبصره ۱ ماده ۶۵ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۴۴ ماده ۹ قانون نظام رتبه بندی معلمان.
- ۳۴۵ تبصره ۱ ماده واحده قانون پرداخت کمک هزینه مسکن و کمک هزینه تحصیلی فرزندان مأموران ثابت نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران ، وزارتخانه ها ، مؤسسات و شرکتهای دولتی در خارج از کشور.
- ۳۴۶ ماده ۷ قانون نحوه ایجاد تسهیلات رفاهی برای کارکنان دولت.
- ۳۴۷ بند (ب) ماده ۸ قانون مالیاتهای مستقیم.
- ماده ۳۶ قانون اصلاح موادی از قانون مالیاتهای مستقیم.

- ۳۴۸ ماده ۴ قانون اعطای امتیازات ایثارگری و اشتغال در مناطق جنگی و جنگزده به کارگران مشمول قانون کار.
- ۳۴۹ بند(۶) ماده ۸ قانون هیأت های امناء مؤسسات عالی علمی دولتی.
- ۳۵۰ ماده ۸ لایحه قانونی مربوطه به حداکثر و حداقل حقوق مستخدمین شاغل و بازنشسته و آماده بخدمت.
- ۳۵۱ ماده ۴۳ قانون الحاق موادی به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت (۱) - مصوب ۲۷ / ۱۱ / ۱۳۹۴.
- ۳۵۲ جزء ۶ بند (۴) ماده (۴) قانون بودجه ۱۴۰۰ کل کشور.
- بند (۳) ماده ؟ قانون بودجه ۱۴۰۱ کل کشور.
- ۳۵۳ ماده ۳۰ قانون استخدام کشوری.
- ۳۵۴ تبصره ماده واحده قانون نحوه جبران زحمات و خسارات کارکنان سازمان حفاظت محیط زیست در ارتباط با جرایم زیست محیطی.
- ۳۵۵ ماده ۱۲ قانون برقراری حقوق وظیفه از کارافتادگی و وظیفه عائله تحت تکفل جانبازان و شهداء انقلاب اسلامی ایران و جنگ تحمیلی و پرداخت حقوق و مزایای مجروحین جنگ تحمیلی و انقلاب اسلامی.
- ماده ۳۰ مقررات استخدامی شرکتهای دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری.
- ماده ۶ قانون نظام هماهنگ حقوق بازنشستگی و وظیفه.
- تبصره ۲ ماده (۴) قانون بازنشستگی و وظیفه کارکنان ثابت سازمان نهضت سوادآموزی جمهوری اسلامی ایران.
- تبصره ۶ ماده ؟ قانون واگذاری پرداخت حقوق و مزایای ماهانه وراث شهداء و مفقودین نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران و کارمندان کشوری به بنیاد شهید انقلاب اسلامی.
- تبصره ۲ ماده واحده قانون اصلاح تبصره ۲ ماده واحده قانون اجازه پرداخت وظیفه و مستمری وارث کارمندان مصوب ۲۸ آذر ماه ۱۳۳۸ و برقراری حقوق وظیفه در مورد فرزندان و نوادگان اناث.
- ۳۵۶ تبصره ۱ ماده ۲۰ قانون مدیریت بحران کشور.
- ۳۵۷ ماده ۶۷ قانون مدیریت خدمات کشور
- ۳۵۸ جزء ۱ ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۵۹ جزء ۸ ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۶۰ جزء ۹ ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۶۱ جزء ۱۰ ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۶۲ ماده ۴۲ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۹)
- ۳۶۳ ماده ۱۵۰ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳)
- بند الف و ب ۵۰ قانون برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۰)
- ۳۶۴ بند خ ماده ۱۱۳ قانون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۶)
- ۳۶۵ ماده ۵۷ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۶۶ تبصره ۱ ماده ۶۵ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۶۷ ماده ۵۳ قانون استخدام کشوری.
- ۳۶۸ ماده ۲۹ قانون استخدام کشوری مصوب ۳۱/۳/۱۳۴۵.
- ۳۶۹ ماده ۶۷ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۷۰ ماده ۴۶ قانون استخدام کشوری.
- بند (ن) ماده ۱ قانون اصلاح قانون تاسیس وزارت علوم و آموزش عالی.
- ۳۷۱ ماده ۶۰ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۷۲ تبصره ۳ ماده واحده قانون تصویب کنوانسیون ممنوعیت و اقدام فوری برای محو بدترین اشکال کار کودک و توصیه نامه مکمل آن.
- ۳۷۳ تبصره ۴ ماده ۷۱ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۷۴ تبصره ۴ قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری.
- ۳۷۵ ماده واحده قانون تسری افزایش ضریب حقوق کارکنان مشمول قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت به قضات و اعضای هیات علمی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی.
- تبصره ۱ ماده ۳۰ قانون استخدام کشوری.

- ۳۷۷ بند (۴) ماده ۳۳ مقررات استخدامی شرکتهای دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری.
- ۳۷۸ ماده ۱۵ قانون تاسیس سازمان تربیت بدنی ایران.
- ۳۷۹ ماده ۶۷ قانون مدیریت خدمات کشوری .
- ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری: «وظایف و اختیارات:..... ۲- بررسی و تصویب شرایط احراز رشته های شغلی و نحوه تخصیص آنها به طبقات جداول حقوق.»
- ۳۸۰ تبصره ۴ قانون ممنوعیت ادامه تحصیل کارگزاران کشور در ساعات اداری.
- ۳۸۱ ماده ۸ قانون نحوه ایجاد تسهیلات رفاهی برای کارکنان دولت.
- ۳۸۲ ماده ۸۱ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۸۳ ماده ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۸۴ ماده ۱۴۲ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳)
- ۳۸۵ ماده ۳ قانون اصلاح لایحه قانونی راجع به تشکیل سازمان بهزیستی کشور مصوب ۱۳۵۹.
- ۳۸۶ ماده ۴۸ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ماده ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۸۷ ماده ۸۷ قانون مدیریت خدمات کشوری..
- ۳۸۸ ماده ۱۴۳ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳)
- ۳۸۹ ماده ۱۴۹ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳)
- ۳۹۰ ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶.
- ۳۹۱ ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶.
- ۳۹۲ تبصره ماده ۳۶ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۹۳ ماده ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۹۴ ماده ۱۱۳ قانون استخدام کشوری.
- ۳۹۵ ماده ۱۵۳ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳)
- ۳۹۶ ماده ۸۱ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۹۷ ماده ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۳۹۸ ماده ۱۳ اساسنامه سازمان بازنشستگی کشوری.
- ۳۹۹ ماده ۱۱۳ قانون استخدام کشوری.
- ۴۰۰ ماده ۱۱۳ قانون استخدام کشوری.
- ۴۰۱ تبصره ماده ۳۶ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۴۰۲ تبصره ماده ۳۶ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۴۰۳ ماده ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۴۰۴ تبصره ۴ قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران ۱۳۷۳
- ۴۰۵ ماده ۱۵۳ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳)
- ۴۰۶ جزء الف بند ۱ تصویبنامه در خصوص چرخه مدیریت بهره وری در کلیه دستگاههای اجرایی.
- ۴۰۷ جزء الف بند ۲ تصویبنامه در خصوص چرخه مدیریت بهره وری در کلیه دستگاههای اجرایی.
- ۴۰۸ جزء و بند ۱۱ تصویب نامه راجع به اعطاء وام ارزی و یا تسهیلات ریالی به پیمانکاران و سازندگان داخلی بخش غیر دولتی.
- بند ۱۰- جداول موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور.
- ۴۰۹ بند ۳۹ چهارچوب شرح خدمات اسناد اشتغال وجمع بندی پیشنهادی سیاست های اجرائی.
- ۴۱۰ ماده ۷۹ قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۴ - ۱۳۹۰).
- ۴۱۱ ماده ۲ بند ز آیین نامه اجرایی ماده (۷۹) | قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران.
- ۴۱۲ ماده ۲ بند ح آیین نامه اجرایی ماده (۷۹) | قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران.

۴۱۳ ماده ۱۱ آیین نامه اجرایی ماده (۷۹) | قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران: « به سازمان اجازه داده می شود ، به منظور شناسایی و تشویق فعالان اقتصادی غیردولتی و شرکتهای دولتی در امر بهره وری و معرفی آنان به جامعه ، جایزه ملی بهره وری را مطابق با دستورالعمل سازمان ، اعطا نماید .»

۴۱۴ بند ۱۰- جداول موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور.

بند ۱۱ ، جزء ت موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور.

۴۱۵ بند ۱۰- جداول موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور.

۴۱۶ بند ۱۰- جداول موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور.

۴۱۷ بند ۱۱ ، جزء الف موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور.

۴۱۸ بند ۱۱ ، جزء ذ موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور.

۴۱۹ پنجساله موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور.

بند ۱۱ ، جزء ژ موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور.

۴۲۰ بند ۱۱ ، جزء س موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور.

۴۲۱ مبحث ۹ ، بند ج مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : | برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۷ - ۱۳۹۹) .

۴۲۲ مبحث ۹ ، بند ج مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : | برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۷ - ۱۳۹۹) .

۴۲۳ ماده ۱۱ آیین نامه اجرایی بند (ج) | تبصره (۲۰) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور.

۴۲۴ پیوست بند ۶ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش ساختمان.

۴۲۵ پیوست بند ۸ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش ساختمان.

۴۲۶ بند ۱۱ ، جزء ژ موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور.

۴۲۷ مبحث ۹ ، بند ج مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : | برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۷ - ۱۳۹۹) .

۴۲۸ ماده ۱۵ آیین نامه اجرایی بند (و) | تبصره (۱۸) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور.

۴۲۹ تبصره ۳۵ ماده واحده قانون برنامه پنج ساله دوم توسعه اقتصادی ، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران.

۴۳۰ بند ۳ | محول نمودن وظایف مربوط به طراحی ، بهینه سازی و انطباق نظامهای مدیریتی موردنیاز اجرای برنامه های توسعه کشور از جمله انتزاع سازمان بهره وری ملی ایران از وزارت صنایع و انتقال آن به سازمان امور اداری و استخدامی کشور.

بند ۱ اصلاح اساسنامه سازمان بهره وری ملی ایران.

۴۳۱ بند ۴ | محول نمودن وظایف مربوط به طراحی ، بهینه سازی و انطباق نظامهای مدیریتی موردنیاز اجرای برنامه های توسعه کشور از جمله انتزاع سازمان بهره وری ملی ایران از وزارت صنایع و انتقال آن به سازمان امور اداری و استخدامی کشور.

۴۳۲ بند ۵ اصلاح اساسنامه سازمان بهره وری ملی ایران

۴۳۳ ماده ۵ بند د قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی ، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران.

۴۳۴ بند ۱ موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور مصوب هیأت وزیران مورخ ۲۵ / ۵ / ۱۳۹۴ .

۴۳۵ بند ۲ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش صنعت هیأت وزیران مورخ ۱۴۰۰ / ۴ / ۹ .

۴۳۶ بند ۲ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش نفت مصوب هیئت وزیران مورخ ۱۴۰۰ / ۴ / ۹ .

۴۳۷ بند ۲ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش ساختمان.

۴۳۸ بند ۲ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش آب ، برق و گاز مصوب هیأت وزیران مورخ ۱۴۰۰ / ۴ / ۹ .

۴۳۹ بند ۲ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش ارتباطات مصوب هیأت وزیران مورخ ۱۴۰۰ / ۴ / ۹ .

۴۴۰ بند ۲ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش معدن: « هیأت وزیران در جلسه ۱۴۰۰ / ۴ / ۹ .

۴۴۱ بند ۲ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش سایر خدمات: « هیأت وزیران در جلسه ۱۴۰۰ / ۴ / ۹ .

۴۴۲ بند ۲ مصوبه هیأت وزیران در خصوص سند ارتقای بهره وری بخش کشاورزی: « هیأت وزیران در جلسه ۱۴۰۰ / ۴ / ۹ .

۴۴۳ تبصره ۱۸ ، بند و ، جزء ۲ قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور.

۴۴۴ تبصره ۳۵ ماده واحده قانون برنامه پنج ساله دوم توسعه اقتصادی ، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران.

۴۴۵ بند ۳ محول نمودن وظایف مربوط به طراحی ، بهینه سازی و انطباق نظامهای مدیریتی موردنیاز اجرای برنامه های توسعه کشور از جمله انتزاع سازمان بهره وری ملی ایران از وزارت صنایع و انتقال آن به سازمان امور اداری و استخدامی کشور.

- بند ۴^{۴۴} محول نمودن وظایف مربوط به طراحی، بهینه سازی و انطباق نظامهای مدیریتی مورد نیاز اجرای برنامه های توسعه کشور از جمله انتزاع سازمان بهره وری ملی ایران از وزارت صنایع و انتقال آن به سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- بند ۵^{۴۴۷} اصلاح اساسنامه سازمان بهره وری ملی ایران.
- بند ۱^{۴۴۸} تصویبنامه در خصوص چرخه مدیریت بهره وری در کلیه دستگاههای اجرایی مصوب هیأت وزیران مورخ ۲۵/۲/۱۳۷۹.
- ج - تهیه پیشنهاد منابع مستقل با هماهنگی سازمان برنامه و بودجه برای درج در لایحه بودجه کل کشور جهت به اجرا گذاشتن برنامه های یاد شده.
- ماده ۵^{۴۴۹} بند د قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران.
- بند ۱^{۴۵۰} موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور: «هیأت وزیران در جلسه ۲۵/۱۳۹۴/۵/».
- ۴۵۱ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش صنعت: «هیأت وزیران در جلسه ۹/۴/۱۴۰۰/».
- تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش نفت: «هیأت وزیران در جلسه ۹/۴/۱۴۰۰/».
- تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش ساختمان: «هیأت وزیران در جلسه ۹/۴/۱۴۰۰/».
- تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش آب، برق و گاز: «هیأت وزیران در جلسه ۹/۴/۱۴۰۰/».
- تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش ارتباطات: «هیأت وزیران در جلسه ۹/۴/۱۴۰۰/».
- تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش معدن: «هیأت وزیران در جلسه ۹/۴/۱۴۰۰/».
- تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش سایر خدمات: «هیأت وزیران در جلسه ۹/۴/۱۴۰۰/».
- مصوبه هیأت وزیران در خصوص سند ارتقای بهره وری بخش کشاورزی: «هیأت وزیران در جلسه ۹/۴/۱۴۰۰/».
- ماده ۱۵^{۴۵۲} آیین نامه اجرایی بند (و) تبصره (۱۸) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور.
- بند و قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور.
- ماده ۲^{۴۵۴} بند د آیین نامه اجرایی ماده (۷۹) قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران.
- ماده ۲^{۴۵۵} بند ه آیین نامه اجرایی ماده (۷۹) قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران: «وظایف سازمان به شرح زیر تعیین می شود: ه - نظارت بر عملکرد دستگاه های اجرایی در انتشار اطلاعات مربوط به تغییرات بهره وری و اثر آن بر رشد اقتصادی.»
- ماده ۲^{۴۵۶} بند و آیین نامه اجرایی ماده (۷۹) قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران.
- تبصره ۲۱، بند د، جزء ۲ قانون بودجه سال ۱۳۹۹ کل کشور.
- ماده ۶^{۴۵۷} آیین نامه اجرایی ماده (۷۹) قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران.
- بند ۱۰-^{۴۵۸} جداول موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور.
- بند ۱۰-^{۴۵۹} جداول موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور.
- بند ۱۱، جزء ث موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور.
- بند ۱۱، جزء ج موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور.
- بند ۱۱، جزء خ موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور.
- بند ۱۱، جزء د موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور.
- ماده ۵^{۴۶۴} قانون برنامه پنجساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۰ - ۱۳۹۶).
- مبحث ۹، بند ج مصوبه شورای عالی اداری با موضوع: «برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)».
- مبحث ۹، بند د مصوبه شورای عالی اداری با موضوع: «برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹ - ۱۳۹۷)».
- تبصره ۲۱، بند د، جزء ۱ قانون بودجه سال ۱۳۹۹ کل کشور.
- ماده ۱۳^{۴۶۷} آیین نامه اجرایی بند (د) تبصره (۲۱) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۳۹۹ کل کشور.
- تبصره ۱۸، بند و، جزء ۱ قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور.
- ماده ۸^{۴۶۸} آیین نامه اجرایی بند (د) تبصره (۲۱) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۳۹۹ کل کشور.
- ماده ۲^{۴۶۹} آیین نامه اجرایی بند (ج) تبصره (۲۰) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور.
- ماده ۳^{۴۷۰} آیین نامه اجرایی بند (ج) تبصره (۲۰) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور.
- ماده ۹^{۴۷۰} آیین نامه اجرایی بند (ج) تبصره (۲۰) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور.
- ماده ۱۳^{۴۷۱} آیین نامه اجرایی بند (ج) تبصره (۲۰) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور.

- ۴۷۲ بند ۲ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش صنعت: «هیأت وزیران در جلسه ۹/۴/۱۴۰۰.
- بند ۲ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش نفت: «هیأت وزیران در جلسه ۹/۴/۱۴۰۰.
- بند ۲ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش ساختمان: «هیأت وزیران در جلسه ۹/۴/۱۴۰۰.
- بند ۲ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش آب، برق و گاز: «هیأت وزیران در جلسه ۹/۴/۱۴۰۰.
- بند ۲ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش ارتباطات: «هیأت وزیران در جلسه ۹/۴/۱۴۰۰.
- تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش معدن: «هیأت وزیران در جلسه ۹/۴/۱۴۰۰.
- بند ۲ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش سایر خدمات: «هیأت وزیران در جلسه ۹/۴/۱۴۰۰.
- بند ۲ مصوبه هیأت وزیران در خصوص سند ارتقای بهره وری بخش کشاورزی: «هیأت وزیران در جلسه ۹/۴/۱۴۰۰.
- ۴۷۳ پیوست بند ۹ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش ساختمان.
- ۴۷۴ تبصره ۱۸، بند و، جزء ۲ قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور.
- ۴۷۵ ماده ۲۵ آیین نامه تولید، دانش بنیان و اشتغال زایی در صنعت نفت.
- ۴۷۶ تبصره ۱۸، بند و، جزء ۲ قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور.
- ۴۷۷ ماده ۵ بند ب قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران.
- ۴۷۸ ماده ۵ بند ب قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران.
- ۴۷۹ ماده ۱۲ آیین نامه اجرایی بند (و) | تبصره (۱۸) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور.
- ۴۸۰ بند ۱۱، جزء ۲ موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور.
- ۴۸۱ ماده ۸ آیین نامه اجرایی بند (و) | تبصره (۱۸) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور.
- ۴۸۲ ماده ۸ آیین نامه اجرایی بند (و) | تبصره (۱۸) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور.
- ۴۸۳ ماده ۱۱ آیین نامه اجرایی بند (ج) | تبصره (۲۰) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور.
- ۴۸۴ ماده ۵ قانون برنامه پنجساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۰ - ۱۳۹۶).
- ماده ۲ آیین نامه اجرایی بند (د) | تبصره (۲۱) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۳۹۹ کل کشور.
- ماده ۳ آیین نامه اجرایی بند (ج) | تبصره (۲۰) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور.
- ماده ۵ آیین نامه اجرایی بند (ج) | تبصره (۲۰) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور.
- تبصره ۱۸، بند و، جزء ۱ قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور.
- ماده ۴ آیین نامه اجرایی بند (و) | تبصره (۱۸) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور.
- ۴۸۵ ماده ۵ آیین نامه اجرایی بند (د) | تبصره (۲۱) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۳۹۹ کل کشور.
- ماده ۷ آیین نامه اجرایی بند (و) | تبصره (۱۸) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور.
- ۴۸۶ ماده ۲ آیین نامه اجرایی بند (ج) | تبصره (۲۰) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور.
- ۴۸۷ ماده ۱۱ آیین نامه اجرایی بند (ج) | تبصره (۲۰) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور.
- ۴۸۸ بند ۴ سند ارتقای بهره وری بخش حمل و نقل.
- بند ۴ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش صنعت.
- بند ۴ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش نفت.
- بند ۴ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش ساختمان.
- بند ۴ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش آب، برق و گاز.
- بند ۴ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش ارتباطات.
- بند ۴ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش معدن.
- بند ۴ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش سایر خدمات.
- بند ۴ مصوبه هیأت وزیران در خصوص سند ارتقای بهره وری بخش کشاورزی.
- ۴۸۹ پیوست بند ۵ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش ساختمان.
- ۴۹۰ پیوست بند ۸ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش ساختمان.
- ۴۹۱ ماده ۱۱ آیین نامه اجرایی بند (و) | تبصره (۱۸) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور.

- ۴۹۲ ماده ۲۴ آیین نامه تولید ، دانش بنیان و اشتغال زایی در صنعت نفت.
- ۴۹۳ ماده ۲۵ آیین نامه تولید ، دانش بنیان و اشتغال زایی در صنعت نفت.
- ۴۹۴ ماده ۲۵ | ضوابط اجرایی قانون بودجه سال ۱۳۹۸ کل کشور.
- ۴۹۵ بند ۵ محول نمودن وظایف مربوط به طراحی ، بهینه سازی و انطباق نظامهای مدیریتی موردنیاز اجرای برنامه های توسعه کشور از جمله انتزاع سازمان بهره وری ملی ایران از وزارت صنایع و انتقال آن به سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- ۴۹۶ ماده ۵ بند الف قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی ، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران.
- ۴۹۷ تبصره ۲۱ ، بند د ، جزء ۲ قانون بودجه سال ۱۳۹۹ کل کشور.
- تبصره ۱۸ ، بند و ، جزء ۲ قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور.
- ۴۹۸ ماده ۵ آیین نامه اجرایی بند (و) | تبصره (۱۸) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور.
- ۴۹۹ بند ۲ تصویبنامه در خصوص چرخه مدیریت بهره وری در کلیه دستگاههای اجرایی.
- ۵۰۰ ماده ۲ بند و آیین نامه اجرایی ماده (۷۹) | قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران.
- ۵۰۱ ماده ۷ آیین نامه اجرایی ماده (۷۹) | قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران.
- بند ۱۱ ، جزء ث موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور.
- ۵۰۲ بند ۱۰ - جداول موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور.
- ۵۰۳ تبصره ۲۱ ، بند د ، جزء ۲ قانون بودجه سال ۱۳۹۹ کل کشور.
- ۵۰۴ ماده ۷ آیین نامه اجرایی بند (ج) | تبصره (۲۰) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور.
- ماده ۹ آیین نامه اجرایی بند (و) | تبصره (۱۸) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور.
- ۵۰۵ ماده ۱۳ آیین نامه اجرایی بند (ج) | تبصره (۲۰) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور.
- ۵۰۶ بند ۳ سند ارتقای بهره وری بخش حمل و نقل.
- بند ۳ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش صنعت.
- بند ۳ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش نفت.
- بند ۳ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش ساختمان.
- بند ۳ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش آب ، برق و گاز.
- بند ۳ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش معدن.
- بند ۳ تصویب نامه در خصوص تعیین سند ارتقای بهره وری بخش سایر خدمات.
- بند ۳ مصوبه هیات وزیران در خصوص سند ارتقای بهره وری بخش کشاورزی.
- ۵۰۷ ماده ۱۲ آیین نامه اجرایی بند (و) | تبصره (۱۸) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور.
- ماده ۱۶ آیین نامه اجرایی بند (و) | تبصره (۱۸) ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور.
- ماده ۲۵ آیین نامه تولید ، دانش بنیان و اشتغال زایی در صنعت نفت .
- ۵۰۸ بند ۴ محول نمودن وظایف مربوط به طراحی ، بهینه سازی و انطباق نظامهای مدیریتی موردنیاز اجرای برنامه های توسعه کشور از جمله انتزاع سازمان بهره وری ملی ایران از وزارت صنایع و انتقال آن به سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- ۵۰۹ ماده واحده تصویبنامه راجع به حق تعیین میزان شهریه و کمک موضوع تبصره ۳ ماده ۴۴
- ۵۱۰ بند ۶ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها
- ۵۱۱ بند ۳ بخشنامه در خصوص نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی
- ماده ۲ جزء ۱۱ اصلاح اساسنامه مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی
- جزء ۶ بند الف مصوبه (جلسه ۱۵۴ - | ۱۳۹۰/۱۰/۵) شورای عالی اداری در مورد ضوابط و نحوه ساماندهی مؤسسات آموزشی و پژوهشی دستگاههای اجرایی
- ۵۱۲ بند ۵ بخشنامه در خصوص نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی
- بند ۳ ماده ۳ بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی
- ۵۱۳ بند ۳ ماده ۱۳ بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی

- ۵۱۴ ماده ۱ آئیننامه اجرائی قانون استفاده از ساعات آزاد اساتید و مدرسین دانشگاهها و درآمد کارگاهها مربوط به مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ۵۱۵ ماده واحده در مورد تقاضای سازمان استخدام کشوری برای تأسیس مرکز آموزش مدیریت دولت مقطع کارشناسی ارشد
- ۵۱۶ ماده واحده اجازه ایجاد دویست پست سازمانی به سازمان امور اداری و استخدامی جهت مرکز آموزش مدیریت
- ۵۱۷ ماده واحده تصویبنامه راجع به حق تعیین میزان شهریه و کمک موضوع تبصره ۳ ماده ۴۴
- ۵۱۸ ماده واحده همکاری دستگاههای اجرایی در گردآوری اطلاعات مورد نیاز مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ۵۱۹ ماده ۳ تصویب نامه در خصوص جذب کارشناسان متخصص
- ۵۲۰ ماده واحده مصوبه تعیین دویست پست سازمانی به منظور طراحی ساختار سازمانی معاونت علمی و فناوری رییس جمهور
- ۵۲۱ بند ۳ ماده ۴ بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی
- ۵۲۲ بند ۴ بخشنامه در خصوص نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی
- ۵۲۳ جزء ۶ بند الف مصوبه (جلسه ۱۵۴ - | ۵ / ۱۰ / ۱۳۹۰) شورای عالی اداری در مورد ضوابط و نحوه ساماندهی مؤسسات آموزشی و پژوهشی دستگاههای اجرایی
- ۵۲۴ ماده ۲ جزء ۱۱ اصلاح اساسنامه مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- ۵۲۵ جدول دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه ای
- ۵۲۶ تصویب نامه در خصوص اطلاعات مدیران کشور
- ۵۲۷ ماده ۱۹ مصوبه شورای عالی اداری در مورد « برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه های اجرایی
- ۵۲۸ ماده ۳ تصویب نامه شورای عالی اداری با موضوع اصلاحات فرایندی در نظام اداری
- ۵۲۹ جزء ۶ بند ۲ مصوبه شورای عالی اداری راجع به زمینه سازی برای استقرار نظام مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت ارائه خدمات در دستگاه های دولتی
- ماده ۶ تصویب نامه در خصوص جذب کارشناسان متخصص
- ۵۳۰ بند ۴ بخشنامه در خصوص نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی
- بند ۳ ماده ۵ | بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی
- ۵۳۱ ماده واحده اجازه برگزاری سومین گردهمایی وزیران آسیا و اقیانوسیه کمیسیون اقتصادی و اجتماعی آسیا و اقیانوسیه در مورد شراکت خصوصی - عمومی برای توسعه زیر بنا توسط معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور (مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی)
- ماده ۲ جزء ۱۴ اصلاح اساسنامه مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی
- ۵۳۲ تبصره ۱ ماده ۱ دستورالعمل نحوه احتساب و تطبیق آموزش های کارمندان دولت و نحوه بررسی گواهینامه های نوع دوم. پیوست دستورالعمل " چارچوب طرح تحقیق (پروژه پژوهشی) گواهینامه های نوع دوم "
- ۵۳۳ جزء ۳ ماده ۲ اصلاح اساسنامه مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- جزء ۲۲ ماده ۲ اصلاح اساسنامه مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- ۵۳۴ جزء ۲۳ و ۲۷ و ۲۹ ماده ۲ اصلاح اساسنامه مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- ۵۳۵ تبصره ۱ ماده ۱۰ مصوبه شورای عالی اداری با موضوع : « نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی » در دستگاه های اجرایی.
- ۵۳۶ بند ۴ بخشنامه در خصوص نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی
- بخشنامه به کلیه دستگاه های اجرایی درخصوص دوره های آموزشی عمومی " آشنایی با سامانه ملی قوانین و مقررات جمهوری اسلامی ایران " و " آشنایی با علوم و معارف دفاع مقدس "
- بند ۱ و ۲ ماده ۵ بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی
- ۵۳۷ جزء ۴ تبصره بند ۴ ماده ۵ بخشنامه در خصوص نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی
- ۵۳۸ بند ۱/۱۰ ماده ۱ دستورالعمل نحوه احتساب و تطبیق آموزش های کارمندان دولت و نحوه بررسی گواهینامه های نوع دوم
- بند ۱ ماده ۱۳ بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی
- بخشنامه در خصوص طرح دوره های آموزشی عمومی و ایجاد بسترهای لازم برای مشارکت مراکز و مؤسسات آموزشی دولتی و غیردولتی برای اجرای دوره های آموزشی کارمندان دولت
- ۵۳۹ بند ۳ و ۴ ماده ۸ دستورالعمل نحوه احتساب و تطبیق آموزش های کارمندان دولت و نحوه بررسی گواهینامه های نوع دوم

- ۵۴۰ ماده ۲ جزء ۱۱ اصلاح اساسنامه مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- ۵۴۱ بند ۲ ماده ۳ بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی
- ۵۴۲ بند ۴ ماده ۵ بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی
- ۵۴۳ بند ۵ آئین نامه شرایط احراز پست مدیر کلی و سایر مقاماتی را که انتصاب آنان مستلزم صدور فرمان همایونی است
- ۵۴۴ بند ب مصوبه شورای عالی اداری در خصوص ایجاد انسجام در واحدهای استانی سازمان های دولتی
- ۵۴۵ ماده ۵ آیین نامه اجرایی ماده (۵۴) و بندهای «د» و «هـ» ماده (۱۴۳) قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران
- ماده ۵ و ۸ بخشنامه در خصوص نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی
- بند ۲ و ۳ ماده ۳ و بند ۴ ماده ۴ و بند ۱ ماده ۵ بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی
- ۵۴۶ بند ۳ بخشنامه در خصوص نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی
- ۵۴۷ بند ۱ ماده ۵ بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی
- ۵۴۸ بند ۴ ماده ۱۲ بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی
- ۵۴۹ بند ۳ ماده ۱۳ بخشنامه اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی
- ۵۵۰ تبصره ۲ بند ۱ ماده ۳ مصوبه شورای عالی اداری با موضوع: «نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی» در دستگاه های اجرایی.
- ۵۵۱ ماده ۵ آییننامه اجرائی قانون استفاده از ساعات آزاد اساتید و مدرسین دانشگاهها و درآمد کارگاهها مربوط به مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ۵۵۲ بند ۵ ماده ۸ دستورالعمل نحوه احتساب و تطبیق آموزش های کارمندان دولت و نحوه بررسی گواهینامه های نوع دوم.
- ۵۵۳ ماده واحده همکاری دستگاههای اجرایی در گردآوری اطلاعات مورد نیاز مرکز آموزش مدیریت دولتی در جهت تکمیل بانک اطلاعاتی مدیران
- تصویب نامه در خصوص اطلاعات مدیران کشور
- ۵۵۴ ماده ۱۹ مصوبه شورای عالی اداری در مورد «برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه های اجرایی
- ۵۵۵ ماده ۵۲ قانون استخدام کشوری.
- ۵۵۶ ماده واحده لایحه قانونی راجع به حق تقدم نابینایانی که دوره های مختلف آموزش مشاغل و حرف را گذرانیده اند برای استخدام در وزارتخانه ها و مؤسسات دولتی.
- ۵۵۷ بند ۲ ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵.
- ۵۵۸ بند ۳ ماده ۱۸ مصوبه شورای عالی اداری در خصوص حقوق شهروندی در نظام اداری ۱۳۹۵.
- ۵۵۹ بند ۲ ماده ۱۶۳ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۹)
- ۵۶۰ ماده ۵۶ - قانون مدیریت خدمات کشوری.
- ۵۶۱ تبصره ۳ ماده ۴۴ قانون استخدام کشوری.
- ۵۶۲ تبصره ۲ ماده ۴۴ قانون استخدام کشوری.
- ۵۶۳ ماده ۸ قانون تغییر نام «وزارت راه» به «وزارت راه و ترابری» و تجدید تشکیلات و تعیین وظائف آن.
- ۵۶۴ ماده ۱۰ مصوبه شورای عالی اداری با موضوع: «نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی» در دستگاه های اجرایی.
- ۵۶۵ ماده ۳ تصویب نامه شورای عالی اداری با موضوع اصلاحات فرایندی در نظام اداری.
- ۵۶۶ ماده ۳ تصویب نامه شورای عالی اداری با موضوع اصلاحات فرایندی در نظام اداری.
- ۵۶۷ بند ۲ اصلاح اساسنامه سازمان بهره وری ملی ایران.
- ۵۶۸ بند ۲ اصلاح اساسنامه سازمان بهره وری ملی ایران.
- ۵۶۹ تبصره ۲ ماده ۳ بخشنامه به کلیه دستگاه های اجرایی درخصوص دستورالعمل نحوه توزیع بورس های آموزشی خارج از کشور.
- ۵۷۰ ماده ۲ بند ج آیین نامه اجرایی ماده (۷۹) | قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران.
- ۵۷۱ بند ۱۰ - جداول موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور.
- ۵۷۲ بند ۱۱، جزء چ موظف نمودن کلیه دستگاه های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور.
- ۵۷۳ جزء ۵ بند ۴ ماده ۵ بخشنامه در خصوص نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه های اجرایی

ماده ۱ و جزء ۷ ماده ۲ اصلاح اساسنامه مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.^{۵۷۴}

ماده ۲ جزء ۳ اصلاح اساسنامه مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.^{۵۷۵}

ماده ۲ اصلاح اساسنامه مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.^{۵۷۶}

ماده ۲ اصلاح اساسنامه مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.^{۵۷۷}

ماده ۲ اصلاح اساسنامه مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.^{۵۷۸}

ماده ۲ اصلاح اساسنامه مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.^{۵۷۹}

ماده ۲ اصلاح اساسنامه مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.^{۵۸۰}

بند ۲ اصلاح اساسنامه سازمان بهره وری ملی ایران.^{۵۸۱}

بند ۱۰- جداول موظف نمودن کلیه دستگاه‌های ذی ربط به اجرای اقدامات مربوط به برنامه جامع بهره وری کشور.^{۵۸۲}