



بسمه تعالی

دکتر مسعود پزشکیان رئیس جمهور محترم: سازمان اداری و استخدامی قانون اصلی مدیریت کشور است. اگر بتواند شود نظام اداری کشور نیز سامان می یابد.

## بخشنامه به تمامی دستگاه های اجرایی مشمول ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری

### دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

در اجرای بند ۶ «برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم» موضوع تصویب نامه شماره ۹۸۸۴۴ مورخ ۱۴۰۳/۱۰/۲۶ شورای عالی اداری، دستورالعمل اجرایی برنامه، در قالب پیوست های پنج گانه به عنوان «پیشران های اجرایی» این برنامه جهت اجرا ابلاغ می گردد. دستگاه های اجرایی موظفند با در نظر گرفتن موارد زیر اهتمام لازم را در جهت تحقق اهداف برنامه مبذول دارند:

۱) پیوست اول، راهنمای وظایف و زنجیره اقدامات سازمان اجرا و ارکان برنامه بوده و دستگاه های اجرایی باید فعالیت های خود را در اجرا با توجه به سطوح و حدود وظایف و اختیارات ارکان، تعریف و صورت بندی نمایند.

۲) دستگاه های اجرایی موظفند بر اساس مفاد پیوست دوم و در اجرای بند یک تصویب نامه فوق الذکر، حداکثر ظرف مدت دوماه از تاریخ ابلاغ برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم (۱۴۰۳/۱۰/۲۶) نسبت به تدوین برنامه عملیاتی خود در چارچوب تدوین شده در این پیوست و در تعامل با سازمان اقدام و پس از تایید در شورای راهبری تحول اداری و امضای مقام عالی دستگاه، برای ابلاغ نهایی به این سازمان ارسال نمایند.

۳) دستگاه های اجرایی موظفند تمهیدات لازم را برای شرکت مجریان برنامه، اعم از مدیران و کارشناسان مرتبط در دستگاه های اجرایی ملی و استانی، در برنامه های توانمندسازی و آماده سازی که در پیوست سوم و مبتنی بر نظام آموزش کارمندان دولت طراحی شده و با محوریت مرکز آموزش مدیریت دولتی اجرا می گردد، فراهم نمایند. مدیران و کارکنان مرتبط نیز با معرفی دستگاه اجرایی متبوع خود موظف به شرکت در این برنامه ها هستند.

۴) روابط عمومی دستگاه های اجرایی ملی و استانی بر اساس مفاد پیوست چهارم، موظفند اقدامات مقتضی را جهت فرهنگ سازی و تبیین و ترویج برنامه اصلاح با بهره گیری از ظرفیت رسانه ملی، شبکه های استانی، فضای مجازی، پورتال ها و شبکه های سازمانی و سایر رسانه ها به عمل آورند.



ریاست جمهوری  
سازمان اداری و استخدامی کشور

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

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

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

علاءالدین رفیع زاده

شماره نامه:

تاریخ نامه:

پیوست:



دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

## پیوست‌ها

پیوست یکم: سازمان اجرای برنامه اصلاح نظام اداری

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

پیوست سوم: آماده‌سازی و توانمندسازی مجریان برنامه اصلاح نظام اداری

پیوست چهارم: تبیین، ترویج و فرهنگ‌سازی اصلاح نظام اداری

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



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

### پیوست یکم: سازمان اجرای برنامه اصلاح نظام اداری

#### مقدمه

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

#### تعریف اصطلاحات

برنامه اصلاح: برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

شورای عالی: شورای عالی اداری

سازمان: سازمان اداری و استخدامی کشور

ستاد: ستاد برنامه‌ریزی تحول اداری

شورای راهبری: شورای راهبری تحول اداری دستگاه‌های اجرایی و استانی

#### ارکان اجرایی

ارکان برنامه در پنج دسته به شرح زیر معرفی می‌شود:

رکن اول- تصمیم‌گیرنده و ناظر عالی: شورای عالی به عنوان بالاترین مرجع دارای نقش راهبردی در تصمیم‌گیری و تصویب برنامه اصلاح نظام اداری بوده و بر اجرای آن نظارت عالیه دارد.

رکن دوم- تنظیم‌گران و راهبران: این رکن شامل سازمان، ستاد و دبیرخانه‌های شورای عالی و ستاد است. نقش اصلی در این رکن بر عهده سازمان و ستاد بوده که افزون بر وظایفی که در متن برنامه بر عهده آنها گذاشته شده است پل ارتباطی رکن اول (تصمیم‌گیرنده و ناظر عالی) با ارکان سوم و چهارم (تصمیم‌گیرندگان و ناظران بخشی و محلی) خواهند بود.

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

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



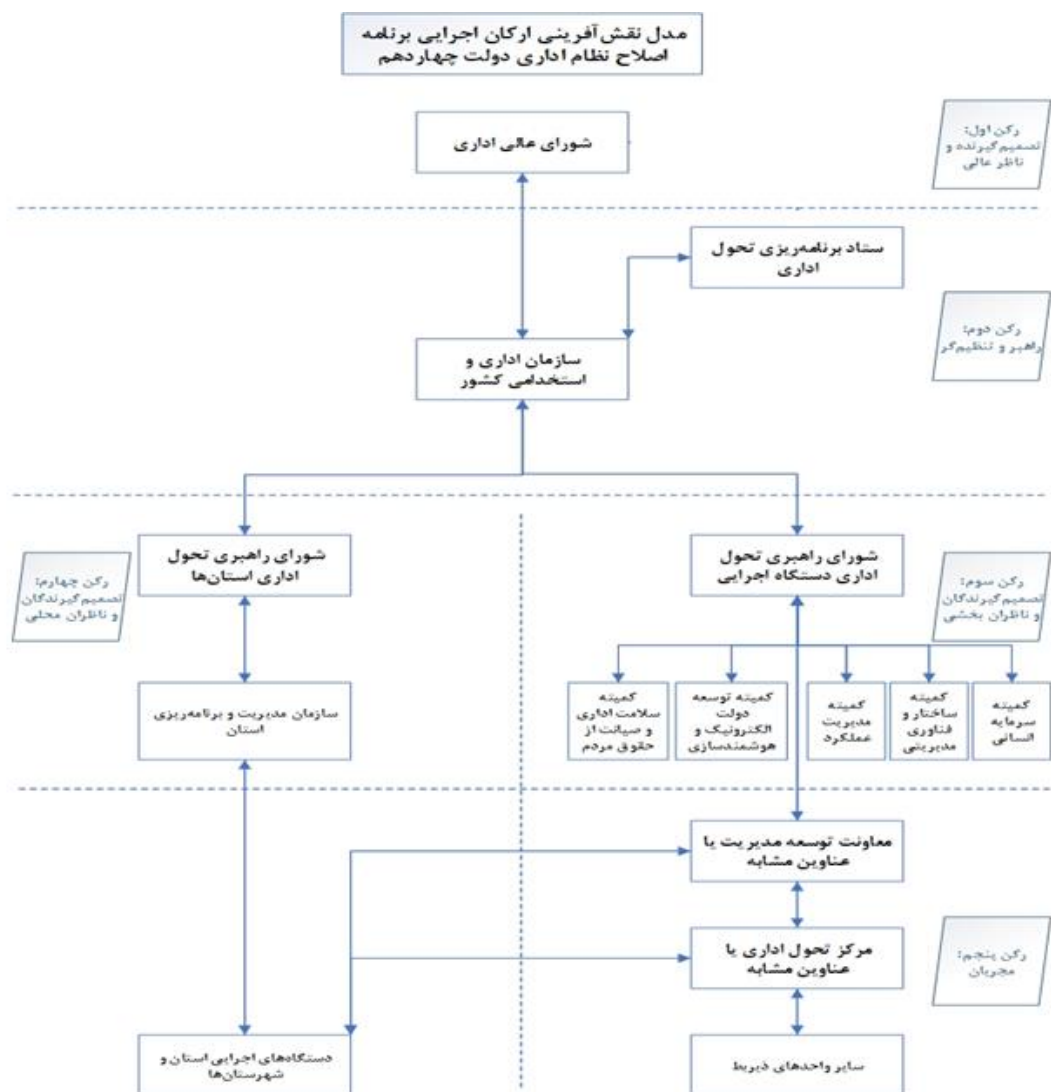
شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:

## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

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



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

## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

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

اقدامات گام به گام		وظایف و اقدامات مستمر	مرجع مسئول	ارکان اجرایی	ردیف
مقطع دوم (سالانه از ۱۴۰۴)	مقطع اول (تا پایان ۱۴۰۳)				
✓ رصد تحقق اهداف کلان برنامه از طریق دریافت گزارش‌های ادواری ✓ نظارت راهبردی بر اجرای برنامه از طریق گزارش‌های ارائه شده توسط سازمان و دستگاه‌های اجرایی ✓ بازنگری و اصلاح برنامه‌ها در صورت لزوم بر اساس بازخورد دستگاه‌های ستادی و استانی به پیشنهاد سازمان	✓ بررسی و تصویب برنامه اصلاح	✓ بررسی و تصویب اقداماتی که در محورهای برنامه نیاز به تصویب شورا دارد. ✓ بررسی و تایید اقداماتی که در محورهای برنامه نیاز به تصویب هیات وزیران دارد. ✓ بررسی و تصویب برنامه‌های تکمیلی ارائه شده توسط سازمان	شورای عالی اداری	رکن اول (تصمیم‌گیرنده و ناظر عالی)	۱
✓ دریافت پیشنهاد اصلاح و تکمیل برنامه‌های عملیاتی در برش‌های سالانه و نتایج اقدامات سال گذشته ✓ ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها در اجرای برنامه اصلاح و اعلام نتایج در سامانه دولت-سج و جشنواره شهید رجایی ✓ پیاده‌سازی چرخه مدیریت دانش و تجارب متولیان برنامه اصلاح	✓ تدوین دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح و ابلاغ به دستگاه‌های اجرایی ✓ تعریف و تدقیق وظایف دبیرخانه‌های شورای عالی اداری و ستاد برنامه‌ریزی تحول اداری در برنامه اصلاح ✓ تهیه برنامه‌های آماده‌سازی و توانمندسازی مجریان برنامه ✓ دریافت فرم‌های برنامه عملیاتی و تنظیم ابلاغیه به منظور ابلاغ	✓ ارتباط مستمر با دستگاه‌های اجرایی در پایش اجرای برنامه اصلاح ✓ پیگیری اجرای اقداماتی که مسئول اجرای آن در محورهای برنامه سازمان تعیین شده است. ✓ مشارکت در اجرای اقداماتی که در محورهای برنامه، سازمان به عنوان همکار تعیین شده است. ✓ پیگیری و نظارت بر اجرای برنامه‌های عملیاتی دستگاه‌ها ✓ گردآوری مستمر داده برای پایش اهداف برنامه ✓ هماهنگی با دستگاه‌های اجرایی برای ارائه گزارش اقدامات و پیشرفت اجرای برنامه در شورای عالی اداری عندالزوم	سازمان اداری و استخدامی کشور	رکن دوم (تنظیم‌گران و راهبران)	۲

## دستور العمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

اقدامات گام به گام		وظایف و اقدامات مستمر	مرجع مسئول	ارکان اجرایی	ردیف
مقطع اول (تا پایان ۱۴۰۳)	مقطع دوم (سالانه از ۱۴۰۴)				
توسط معاون رئیس جمهور و رئیس سازمان ✓ تدوین الگو و تدارک زیرساخت مدیریت دانش و تجارب برنامه اصلاح		✓ نظارت بر عملکرد شوراهای راهبری تحول اداری دستگاهها و استانها و نمایندگان سازمان در این شوراهای ✓ پیگیری موارد از دبیرخانه شوراهای ذیربط از قبیل شوراهای حقوق و دستمزد و توسعه مدیریت و سرمایه انسانی برای طرح اقداماتی که مرجع تایید یا تصویب آن شوراهای مذکور هستند.			
✓ نظارت بر حسن اجرای برنامه اصلاح در دستگاههای اجرایی و ارائه گزارش به شورای عالی اداری ✓ شناسایی چالشهای موجود در اجرای برنامه اصلاح و ارائه پیشنهادهای اصلاحی به شورا ✓ پایش پیشرفت دستگاهها و ارائه گزارشهای دوره ای به شورای عالی اداری	✓ بررسی و تایید برنامه های عملیاتی دستگاهها در راستای اجرای برنامه اصلاح ✓ تأیید و تعیین نهایی سهم هر دستگاه در اجرای تکالیف مربوط به اصلاح نظام اداری در برنامه عملیاتی دستگاه	✓ تسهیل گری، هدایت و هماهنگی دستگاههای اجرایی برای اجرای برنامه ها ✓ بررسی و تایید طرحهای تکمیلی برنامه اصلاح و ارائه آن به شورای عالی اداری جهت تصویب ✓ هدایت و هماهنگی شوراهای تحول دستگاههای اجرایی ✓ بررسی و اظهار نظر در مورد طرحهای پیشنهادی دستگاههای اجرائی به شورای عالی اداری	ستاد برنامه ریزی تحول اداری		۳
✓ تصمیم گیری در خصوص واگذاری خدمات به دستگاههای وابسته و واحدهای استانی، شهرستانی و بخش غیردولتی؛ ✓ بررسی و تایید مستندات و ارزیابی عملکرد سالانه برنامه	✓ بررسی و تایید برنامه عملیاتی اصلاح در دستگاه و پیشنهاد های برآمده از جلسات شورای راهبری دستگاههای وابسته، کمیته ها، میزهای تخصصی و اتخاذ	✓ اتخاذ تصمیمات لازم، پیگیری و نظارت بر اجرای دقیق و تحقق تکالیف و وظایف مقرر در برنامه اصلاح ✓ نظارت بر اجرای برنامه ها و بررسی و تایید گزارش پیشرفت اجرای برنامه های اصلاح دستگاه اصلی و وابسته به سازمان و ستاد؛	شورای راهبری تحول اداری دستگاه	رکن سوم تصمیم گیرندگان و ناظران بخشی	۴

شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:

## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

اقدامات گام به گام		وظایف و اقدامات مستمر	مرجع مسئول	ارکان اجرایی	ردیف
مقطع اول (تا پایان ۱۴۰۳)	مقطع دوم (سالانه از ۱۴۰۴)				
اصلاح و آسیب شناسی نتایج ارزیابی عملکرد؛ ✓تجمیع و گزارش دهی مشکلات و چالش های اجرای برنامه اصلاح به سازمان و ستاد	سازوکارهای لازم برای اجرای دقیق آن؛ ✓تقسیم کار و تعیین سهم و نقش واحدهای دستگاه و در راستای اجرای برنامه اصلاح ✓فعال سازی شورای راهبری تحول اداری دستگاه های وابسته و واحدهای استانی	✓ایجاد زمینه مشارکت بین دستگاهی در اجرای برنامه اصلاح با هدف بهبود و ارتقای کیفیت ارائه خدمات ✓نظارت و ارزیابی عملکرد شورای راهبری دستگاه های وابسته و استانی ✓تقسیم کار و نظارت بر اقدامات کمیته های پنجگانه			
✓بررسی عملکرد واحدهای متولی اجرای اقدامات محور تخصصی مربوطه در برنامه اصلاح جهت طرح و تصویب در شورای راهبری	✓بررسی و تایید برنامه عملیاتی دستگاه در حوزه محور تخصصی مربوطه در برنامه اصلاح؛	✓دریافت و بررسی اقدامات پیشنهادی در راستای محور تخصصی مربوطه در برنامه ✓نظارت تخصصی بر اجرای برنامه- های محور تخصصی مربوطه	کمیته های پنج گانه ذیل شورای راهبری تحول اداری دستگاه		۵
✓بررسی و تصویب گزارش های ادواری درباره عملکرد اجرای برنامه ✓بررسی و پیشنهاد موارد اصلاحی در سطح محلی برای طرح در ستاد و شورای عالی؛	✓تصویب الگوی تقسیم کار بین دستگاه- های استانی به منظور تحقق بهتر اهداف برنامه در انطباق با برنامه اصلاح و برنامه عملیاتی دستگاه	✓انطباق برنامه ها و اقدامات سطح ملی با نیازهای محلی ✓شناسایی موانع و پیشنهاد راه حل- های محلی ✓ارتباط مستقیم با مردم و ارزیابی میزان رضایت آنها ✓تصمیم گیری در اموری که در برنامه به مسائل استان یا شهرستان ها مرتبط است.	شوراهای راهبری تحول اداری استانی	رکن چهارم تصمیم- گیرندگان	۶
✓برنامه ریزی و هماهنگی برای حضور متولیان استانی اجرای برنامه اصلاح در برنامه توانمندسازی و آماده- سازی ✓اجرای برنامه های ارزیابی عملکرد برنامه در		✓بررسی و شناخت نارسایی ها و مشکلات دستگاه های اجرایی استان در زمینه اجرای برنامه اصلاح؛ ✓راهبری و پیگیری اجرای برنامه اصلاح در سطح دستگاه های استانی؛ ✓ابلاغ تصمیمات اتخاذ شده در شورای راهبری تحول اداری استان و ارسال به مراجع مربوطه؛	سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان	و ناظران محلی	۷

## دستور العمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

اقدامات گام به گام		وظایف و اقدامات مستمر	مرجع مسئول	ارکان اجرایی	ردیف
مقطع اول (تا پایان ۱۴۰۳)	مقطع دوم (سالانه از ۱۴۰۴)				
دستگاه‌های اجرایی استان، تحلیل عملکرد آن‌ها و ارائه پیشنهادهای اصلاحی بر اساس نتایج ارزیابی و انتخاب دستگاه‌ها، مدیران و کارکنان برتر؛ ✓ مشارکت در تهیه و تنظیم بودجه استانی در راستای اجرای برنامه اصلاح؛		✓ تهیه دستور جلسات و صورجلسات شورای راهبری تحول اداری استان و ثبت در سامانه شورای راهبری؛ ✓ دریافت و بررسی درخواست‌ها و موضوعات واصله مرتبط با اجرای برنامه برای طرح در شورای راهبری تحول اداری استان ✓ تهیه گزارش از پیشنهادهای واصله مرتبط با اجرای برنامه اصلاح و تکمیل اطلاعات اولیه برای ارسال به شورای راهبری تحول اداری استان ✓ هماهنگی با دستگاه‌ها، رسانه‌ها و فعالان فرهنگی، هنری و رسانه‌ای استان به منظور اجرای برنامه تبیین و ترویج (پیوست چهار)؛ ✓ ایجاد و تکمیل و به‌روزرسانی بانک دانش و تجارب برنامه اصلاح در سطح استان و اتصال به بانک دانش و تجارب سازمان؛			
✓ آسب‌شناسی سالانه از علل موفقیت و عدم موفقیت برنامه اصلاح در دستگاه و معرفی مدیران و کارکنان برتر جهت تشویق و مدیران و کارکنان دارای عملکرد ضعیف جهت برخورد مقتضی؛	✓ تدوین برنامه عملیاتی و ارسال به سازمان؛ ✓ طراحی الگوی تقسیم کار درون دستگاهی به منظور اجرای اثربخش اقدامات پیش‌بینی‌شده و ارائه به شورای راهبری تحول اداری جهت تصویب؛	✓ بسترسازی برای توانمندسازی و ایجاد فضای ترغیبی و تبلیغی مناسب در سطح دستگاه برای تحقق عملی امر اصلاح نظام اداری (در راستای اجرای پیوست‌های سه و چهار)؛ ✓ انجام مطالعه و برنامه‌ریزی جامع به منظور توسعه و ترویج مفاهیم تحول و انجام فعالیت‌های ستادی و پشتیبانی مربوط (در راستای اجرای پیوست‌های سه و چهار). ✓ مطالعه، برآورد و پیشنهاد بودجه و اعتبارات و منابع مورد نیاز به شورای	معاونت توسعه مدیریت یا عناوین مشابه و زیرمجموعه‌های آن (واحد متولی اجرای برنامه در دستگاه)	رکن پنجم مجریان	۸

شماره نامه:

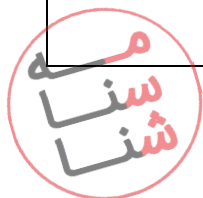
تاریخ نامه:

پوست:



## دستور العمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

اقدامات گام به گام		وظایف و اقدامات مستمر	مرجع مسئول	ارکان اجرایی	ردیف
مقطع دوم (سالانه از ۱۴۰۴)	مقطع اول (تا پایان ۱۴۰۳)				
		<p>راهبری تحول اداری دستگاه و پیگیری تأمین آنها برای اجرای برنامه اصلاح.</p> <p>✓ پیگیری و تلاش بر حسن اجرای مصوبات شورای راهبری تحول اداری در وزارتخانه.</p> <p>✓ اولویت بندی و تهیه دستورکار شورای راهبری تحول اداری در راستای اجرا و نظارت بر برنامه اصلاح.</p> <p>✓ بررسی، تجزیه و تحلیل و اعلام نظر کارشناسی در خصوص طرح ها و اقدامات پیشنهادی مرتبط با برنامه اصلاح ارسالی از سوی واحدهای وابسته و تابعه.</p> <p>✓ تهیه گزارش ادواری از روند اجرای برنامه اصلاح و ارائه آن به سازمان و سایر مراجع ذیربط پس از تایید شورای راهبری دستگاه.</p> <p>✓ تهیه و ارائه پیشنهادهای کاربردی برای طرح در کمیته ها و شوراهای مرتبط با حوزه کاری</p> <p>✓ نگهداری و حفاظت از صورتجلسات کمیته های پنج گانه و شورای راهبری تحول اداری</p> <p>✓ مدیریت دانش و تجارب اجرا و نظارت بر برنامه اصلاح در سطح دستگاه و به اشتراک گذاشتن نتایج در بانک تجارب برنامه در سازمان</p> <p>✓ انجام سایر امور دبیرخانه ای شورای راهبری تحول اداری.</p>			



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

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

#### مقدمه

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

#### ۱- تعاریف

برنامه اصلاح: برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

سازمان: سازمان اداری و استخدامی کشور

شورای راهبری: شورای راهبری تحول اداری دستگاه اجرایی

برنامه عملیاتی: سندی است که بر اساس مفاد این پیوست، اهداف، مراحل انجام اقدامات و زمانبندی آن را با توجه به امکانات، محدودیت‌ها و فرصت‌های پیش‌روی دستگاه نشان می‌دهد و کلیه فعالیت‌های دستگاه اجرایی برای تحقق اهداف برنامه‌های اصلاح بر مبنای آن صورت‌بندی و اجرا می‌گردد.

اقدام: فعالیت‌هایی که طبق برنامه اصلاح باید توسط دستگاه اجرایی انجام گیرد.

برش استانی: سهم واحدهای استانی دستگاه‌های اجرایی از اهداف تعیین شده در برنامه عملیاتی

#### ۲- فرایند تنظیم برنامه عملیاتی دستگاه

الف- تدوین پیش‌نویس برنامه عملیاتی (فرم‌های ۱، ۲ و ۳) توسط دستگاه اجرایی.

ب- ارسال پیش‌نویس به سازمان پس از تأیید اولیه شورای راهبری توسط معاون توسعه مدیریت و یا عناوین مشابه.

ج- بررسی برنامه عملیاتی دستگاه توسط کارشناسان سازمان.

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

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

و- تأیید برنامه عملیاتی در شورای راهبری دستگاه.

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

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

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

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



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

### ۳- فرم های برنامه عملیاتی

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

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

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

در ستون عنوان دستگاه، یک سطر برای ستاد دستگاه و یک سطر برای هر سازمان وابسته و تابعه تکمیل شود.

اقدامات سال ۱۴۰۳ در برنامه عملیاتی درج نمی شود.

### تشریح محتویات فرم شماره ۱:

- عنوان برنامه: برنامه های درج شده در برنامه اصلاح.
- عنوان اقدام: اقدامات درج شده در برنامه اصلاح.
- شاخص عملکرد: مقدار قابل اندازه گیری که به واسطه آن میزان دستیابی به اهداف اندازه گیری می شود.
- نحوه محاسبه: مدل یا روش اندازه گیری شاخص را مشخص می کند.
- عنوان دستگاه: عنوان وزارتخانه/سازمان/دستگاه اصلی و دستگاه های وابسته
- وضعیت ابتدای برنامه: منظور وضعیت دستگاه در شاخص عملکردی در سال ۱۴۰۳ است.
- هدف انتهای برنامه: هدف تعیین شده برای دستگاه در شاخص ها، طی چهار سال (۱۴۰۴-۱۴۰۷) اجرای برنامه اصلاح است که به صورت عددی (مقدار) و درصدی مشخص می شود.
- اهداف سالانه: اهداف کمی تعیین شده برای یک سال عملکردی دستگاه در شاخص های پیش بینی شده است که به صورت عددی (مقدار) و درصدی مشخص می شود. این اهداف بر اساس ظرفیت اجرایی و منابع و استعداد دستگاه و سیاست های سازمان تعیین می شود.

فرم شماره ۲: این فرم شامل برش استانی اهداف کمی تعیین شده برای دستگاه اجرایی است. داده های فرم صرفاً شامل واحدهای استانی دستگاه می باشد. جدول زیر مشخصات فرم را نشان می دهد.





شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

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

عنوان اقدام:				عنوان برنامه:			
نحوه محاسبه:				شاخص سنجش:			
هدف ۱۴۰۷		هدف ۱۴۰۶		هدف ۱۴۰۵		هدف ۱۴۰۴	
مقدار		مقدار		مقدار		مقدار	
درصد		درصد		درصد		درصد	
				مجموع			

### تشریح محتویات فرم شماره ۲:

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

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

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

### تشریح محتویات فرم شماره ۳:

- عنوان اقدام: اقدامات فرعی همراستا با اهداف مندرج در فرم‌های ۱ و ۲.
- زمان شروع و پایان: تاریخ شروع و پایان اقدام با توجه به اقدامات مندرج در فرم‌های ۱ و ۲.
- خروجی: برونداد ملموس اقدام.
- واحد متولی: واحدی که مسئولیت انجام اقدام در دستگاه را برعهده دارد.





## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

به عنوان نمونه، فرم‌های مورد اشاره برای یک دستگاه فرضی تکمیل شده است:

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

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

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

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

شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

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

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

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

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

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

جدول ۱- محور ساختار سازمانی

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

جدول ۲- برش استانی محور ساختار سازمانی

عنوان برنامه											
عنوان اقدام	شاخص سنجش	نام استان	وضعیت ابتدای برنامه	هدف انتهای برنامه (چهار ساله)		هدف ۱۴۰۴		هدف ۱۴۰۵		هدف ۱۴۰۶	
				درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار
مجموع											

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



شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

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

جدول ۳- محور مدیریت سرمایه انسانی

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

جدول ۴- برش استانی محور مدیریت سرمایه انسانی

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

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

ماده ۷- وزارت/سازمان... متعهد است تمامی خدمات خود به شهروندان را به صورت الکترونیک انجام دهد.

ماده ۸- وزارت/سازمان... متعهد است سالانه ... درصد از خدمات الکترونیکی خود را به صورت هوشمند ارائه نماید به نحوی که تا پایان خرداد ۱۴۰۸، ۱۰۰ درصد خدمات الکترونیکی وزارتخانه/سازمان هوشمندسازی شده باشد.

ماده ۹- وزارت/سازمان... متعهد است تا پایان خرداد ۱۴۰۵ تمامی استعلامات مرتبط با پایگاه‌های اطلاعاتی پایه موضوع قانون مدیریت داده‌ها و اطلاعات ملی را به صورت آنی و کاملاً برخط انجام دهد.

ماده ۱۰- به منظور دستیابی به اهداف مورد اشاره در مواد ۶-۹، وزارت/سازمان... باید اقدامات لازم در محور توسعه دولت هوشمند، وفق جداول زیر صورت دهد:



شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

جدول ۵- محور توسعه دولت هوشمند

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

جدول ۶- برش استانی محور توسعه دولت هوشمند

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

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

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

جدول ۷- محور ارتقاء سلامت اداری و رفع زمینه‌های فساد

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

شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:

## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

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

عنوان برنامه											
عنوان اقدام	شاخص سنجش	نام استان	وضعیت ابتدای برنامه	هدف انتهای برنامه (چهار ساله)		هدف ۱۴۰۴		هدف ۱۴۰۵		هدف ۱۴۰۶	
				مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد
مجموع											

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

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

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

جدول ۹- محور ارتقاء مدیریت عملکرد و بهبود کیفیت خدمات

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

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

عنوان برنامه											
عنوان اقدام	شاخص سنجش	نام استان	وضعیت ابتدای برنامه	هدف انتهای برنامه (چهار ساله)		هدف ۱۴۰۴		هدف ۱۴۰۵		هدف ۱۴۰۶	
				مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد
مجموع											

شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

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

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

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

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

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

جدول ۱۱- محور ارتقاء بهره‌وری

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

جدول ۱۲- برش استانی محور ارتقاء بهره‌وری

عنوان برنامه											
عنوان اقدام	شاخص سنجش	نام استان	وضعیت ابتدای برنامه	هدف انتهای برنامه (چهار ساله)		هدف ۱۴۰۴		هدف ۱۴۰۵		هدف ۱۴۰۶	
				درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار	درصد	مقدار
مجموع											

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



شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

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

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

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

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

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

علاءالدین رفیع‌زاده

معاون رئیس‌جمهور و رئیس سازمان اداری و استخدامی کشور





## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

### پیوست سوم: آماده سازی و توانمندسازی مجریان برنامه اصلاح نظام اداری

#### مقدمه

نظام اداری به عنوان بستر برنامه های پیشرفت کشور، نیازمند اصلاح و تحول مستمر است. این ضرورت موجب شده در چند دهه اخیر برنامه های مختلفی برای اصلاح نظام اداری تدوین و اجرا شود. مرور تجربیات گذشته در اجرای برنامه های قبلی اصلاح و تحول نشان می دهد که موفقیت در تحقق اهداف این برنامه ها تا حد زیادی متأثر از میزان توانمندی کارگزاران آنها بوده است که همواره چهار نقش کلیدی طراحی و برنامه ریزی، اجرای برنامه، ارزیابی دستاوردهای برنامه و بهره گیری از نتایج حاصل از آن را بر عهده داشته اند. بی شک برنامه اصلاح دولت چهاردهم نیز از این امر مستثنی نبوده و برای اینکه کارگزاران آن بتوانند به نحوه مناسب و اثربخش، نقش های محوله را ایفا نمایند، باید شایستگی های لازم را دارا باشند. به همین منظور پیوست سوم به عنوان برنامه آماده سازی و توانمندسازی درصدد است تا از طریق برنامه ریزی و اجرای برنامه هایی نسبت به ایجاد و توسعه توانمندی های لازم و آماده نمودن کارگزاران برنامه اصلاح اقدام و بستر ایفای نقش های محوله به آنان را فراهم نماید.

#### تعریف اصطلاحات

برنامه اصلاح: برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

سازمان: سازمان اداری و استخدامی کشور

مرکز: مرکز آموزش مدیریت دولتی

دوره آماده سازی: در این گونه دوره ها در کنار ارزیابی، برنامه جامعی برای آماده سازی افراد به منظور برعهده گرفتن نقش ها و جایگاه های سازمانی ارائه می شود.

شایستگی: ترکیبی از دانش، نگرش، مهارت و توانایی هایی است که منجر به عملکرد برجسته فرد در ایفای نقش های محوله می شود.

پودمان: مجموعه ای از مداخلات آموزشی و تربیتی مرتبط به هم است که منجر به ارتقاء سطح دانش و مهارت، افزایش توانایی و تغییر بینش افراد در یک حوزه خاص می شود.

#### اهداف برنامه

- ۱) شکل گیری گفتمان مشترک بین مجریان برنامه اصلاح
- ۲) آشنا کردن افراد با مفاهیم مرتبط با اصلاح نظام اداری
- ۳) آشنا کردن افراد با جهت گیری های کشور در عرصه نظام اداری
- ۴) ایجاد اشراف در مجریان نسبت به محورهای برنامه اصلاح نظام اداری
- ۵) افزایش انگیزه و عزم در مجریان برای ایجاد نقش آفرینی موثر در فرایند اصلاح اداری در دستگاه
- ۶) بستر سازی برای استقرار برنامه اصلاح در دستگاه اجرایی



شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

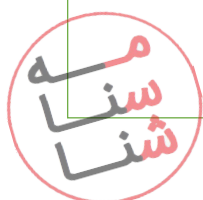
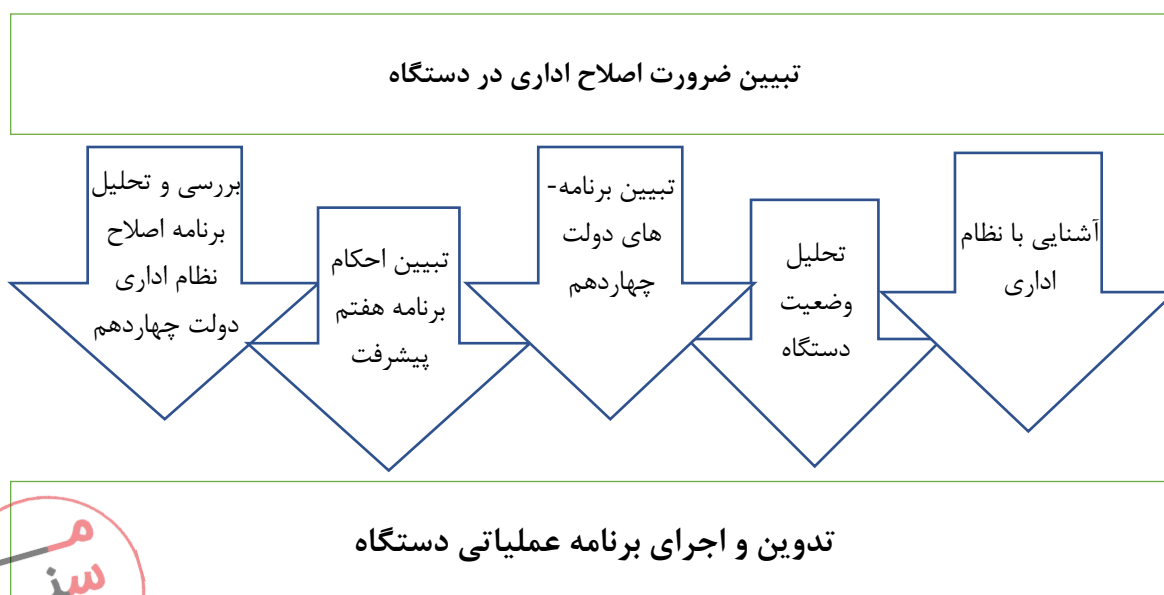
### جامعه هدف

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

### رویکردهای حاکم بر برنامه

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

### سناریو برنامه



شکل ۳-۱- سناریو برنامه

صفحه ۲۰ از ۴۳

شماره نامه:

تاریخ نامه:

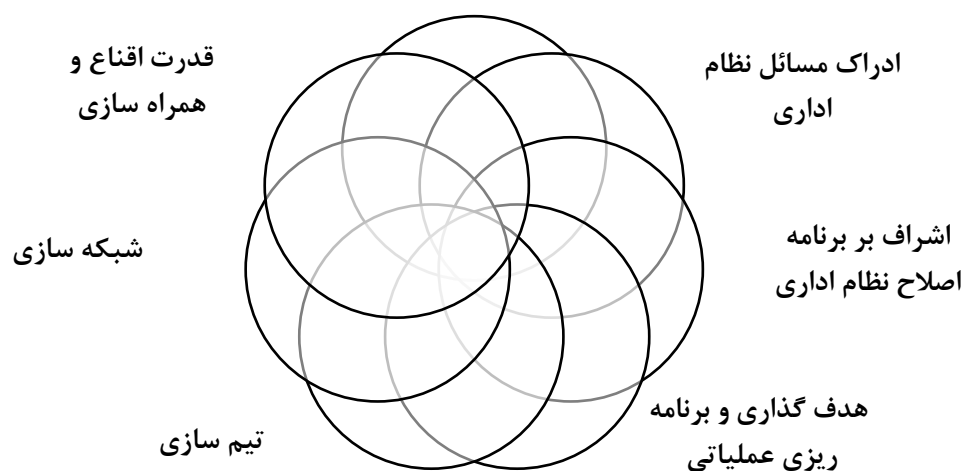
پوست:

## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

### مبنای طراحی نظام محتوایی

برنامه مبتنی بر شایستگی های مورد نیاز مجریان برنامه اصلاح نظام اداری در دستگاه های اجرایی طراحی شده است. این شایستگی ها بر اساس نقش هایی پیش بینی شده است که مجریان برنامه اصلاح عهده دار آن خواهند بود. شاکله این برنامه ها در ایجاد شایستگی ها بر محورهای: (۱) روحیه اصلاح گری، (۲) ادراک مسائل نظام اداری، (۳) اشراف بر برنامه اصلاح نظام اداری، (۴) هدف گذاری و برنامه ریزی عملیاتی برای اصلاح اداری، (۵) تیم سازی برای اجرای برنامه، (۶) قدرت تبیین و اقناع بدنه نیروی انسانی دستگاه برای همراهی با برنامه و (۷) شبکه سازی تبیین شده است. از بین موارد مورد اشاره، روحیه اصلاح گری، ادراک مسائل نظام اداری، اشراف بر برنامه اصلاح نظام اداری و هدف گذاری و برنامه ریزی عملیاتی به عنوان شایستگی های مشترک بین مدیران و کارشناسان و شایستگی های قدرت اقناع و همراه سازی، شبکه سازی و تیم سازی به عنوان شایستگی های خاص مدیران تعیین شده است.

### روحیه اصلاح گری



شکل ۲-۳. الگوی شایستگی مجریان اصلاح نظام اداری

چهار مولفه برای شایستگی در نظر گرفته شده است. این مولفه ها عبارت اند از: دانش، مهارت، نگرش و توانایی. منظور از دانش دانسته ها و علومی است که مدیران و کارشناسان متولی اصلاح اداری در دستگاه های اجرایی در ایفای نقش های خود و تحقق اهداف برنامه اصلاح نظام اداری به آن نیاز دارند. عواملان اصلاح به مجموعه ای از دانش ها از جمله: آشنایی با مبانی اصلاح نظام اداری، اشراف بر برنامه اصلاح نظام اداری و آشنایی با قوانین، قواعد و دستورالعمل های ناظر بر اصلاح نظام اداری نیاز دارند. از بین موارد مذکور، اشراف بر برنامه اصلاح نظام اداری برای کارشناسان و مدیران متولی اجرای برنامه دارای اهمیت

شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:

## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

بالاتری است. منظور از نگرش نحوه نگرستن فرد به واقعیت‌ها است. به عبارت دیگر، مقصود از نگرش، نوع نگاهی است که فرد نسبت به محیط اطراف، دیگران و خود دارد. معمولاً نگرش متکی به دانش فرد است. داشتن روحیه اصلاح‌گری، از جنس نگرشی است. منظور از مهارت مجموعه تکنیک‌هایی است که افراد در کار برای ایفای نقش‌های خود بکار می‌گیرند. هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی عملیاتی برای اصلاح نظام اداری، تیم‌سازی و شبکه‌سازی از جمله شایستگی‌هایی است که وجه مهارتی در آن پررنگ‌تر است و عاملان اصلاح باید واجد آن باشند. منظور از توانایی ویژگی‌های پایداری هستند که منجر به عملکرد مؤثر فرد در نقش‌هایش می‌شود. عاملان اصلاح برای ایفای نقش‌ها و برآورده کردن انتظارات باید دارای توانایی‌هایی همچون قدرت اقناع و همراه‌سازی و ادراک مسائل نظام اداری باشند.

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

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



شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

### نظام محتوایی

نظام محتوایی برنامه به شرح جدول زیر است.

جدول ۳-۲. عناوین و مشخصات پودمان‌ها

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



شماره نامه:

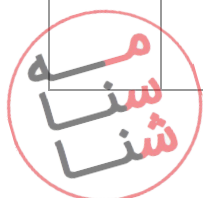
تاریخ نامه:

پوست:



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

مدیران و کارشناسان	آشنایی با پیشینه برنامه‌های اصلاح نظام اداری	- برنامه‌های اصلاح در قوانین توسعه کشور - برنامه‌های اصلاح در سیاست‌های کلی نظام اداری - برنامه‌های تحول و اصلاح نظام اداری (از سال ۱۳۷۷ تا ۱۳۹۷)	۲ ساعت	سخنرانی، مباحثه	مشارکت فعال در مباحث
معاونین، مدیران و کارشناسان	آسیب‌شناسی برنامه‌های اصلاح نظام اداری	- متغیرهای پیش‌ران تحول و اصلاح اداری - موانع تحقق برنامه‌های اصلاح اداری - مسائل و چالش‌های تحول و اصلاح اداری - راهکارهای تحقق برنامه‌های اصلاح اداری	۴ ساعت	سخنرانی، مباحثه	مشارکت فعال در مباحث
معاونین، مدیران و کارشناسان	پودمان ۳: برنامه اصلاح نظام اداری در دولت چهاردهم	- بررسی و تحلیل اهداف، راهبردها و برنامه‌ها - اقدامات و پروژه‌های پیش‌بینی شده محور	۲ ساعت	سخنرانی، مباحثه	مشارکت فعال در مباحث
معاونین، مدیران و کارشناسان	بررسی و تحلیل محور دوم برنامه اصلاح در نظام اداری: مدیریت سرمایه انسانی	- بررسی و تحلیل اهداف، راهبردها و برنامه‌ها - اقدامات و پروژه‌های پیش‌بینی شده محور	۲ ساعت	سخنرانی، مباحثه	مشارکت فعال در مباحث
معاونین، مدیران و کارشناسان	بررسی و تحلیل محور سوم برنامه اصلاح در نظام اداری: توسعه دولت هوشمند	- بررسی و تحلیل اهداف، راهبردها و برنامه‌ها - اقدامات و پروژه‌های پیش‌بینی شده محور	۲ ساعت	سخنرانی، مباحثه	مشارکت فعال در مباحث
معاونین، مدیران و کارشناسان	بررسی و تحلیل محور چهارم برنامه اصلاح در نظام اداری: ارتقاء نظام مدیریت عملکرد و بهبود کیفیت خدمات	- بررسی و تحلیل اهداف، راهبردها و برنامه‌ها - اقدامات و پروژه‌های پیش‌بینی شده محور	۲ ساعت	سخنرانی، مباحثه	مشارکت فعال در مباحث



شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

معاونین، مدیران و کارشناسان	بررسی و تحلیل محور پنجم برنامه اصلاح در نظام اداری: ارتقاء بهره- وری نظام اداری	- بررسی و تحلیل اهداف، راهبردها و برنامه‌ها - اقدامات و پروژه‌های پیش‌بینی شده محور	۲ ساعت	سخنرانی، مباحثه	مشارکت فعال در مباحث
معاونین، مدیران و کارشناسان	بررسی و تحلیل محور پنجم برنامه اصلاح در نظام اداری: سلامت اداری و رفع زمینه‌های فساد	- بررسی و تحلیل اهداف، راهبردها و برنامه‌ها - اقدامات و پروژه‌های پیش‌بینی شده محور	۲ ساعت	سخنرانی، مباحثه	مشارکت فعال در مباحث
معاونین، مدیران و کارشناسان	پودمان ۴: مدیریت اصلاحات و تدوین برنامه	نقش‌ها و انتظارات از متولیان اصلاح نظام اداری	۲ ساعت	سخنرانی، مباحثه	مشارکت فعال در مباحث
معاونین و مدیران	عملیاتی اصلاح اداری	مدیریت برنامه استقرار نظام اصلاحات اداری در دستگاه	۴ ساعت	سخنرانی، مباحثه	تدوین برنامه استقرار
مدیران و کارشناسان	پودمان ۵: نوآوری اداری	کارگاه نوآوری، نظام‌های نوین مدیریتی و فناوری- های نوظهور در نظام اداری	۴ ساعت	کارگاه	مشارکت فعال در مباحث
مدیران و کارشناسان	کارگاه هوش مصنوعی، نظام اداری و آینده دولت	- آشنایی با هوش مصنوعی - آشنایی با مبانی علوم داده - آشنایی با هوش مصنوعی مولد و دستیارهای هوشمند - ابزارهای عمومی هوش مصنوعی - کاربردهای هوش مصنوعی در نظام اداری	۴ ساعت	کارگاه	مشارکت فعال در مباحث



شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

مدیران و کارشناسان	پودمان ۶: مهارت‌های نرم مورد نیاز متولیان اصلاح اداری	کارگاه برقراری ارتباط موثر	۴ ساعت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سبک ارتباط فردی</li> <li>- هنر گوش دادن</li> <li>- ارتباطات کلامی و زبان بدن</li> <li>- موانع و علل رایج ارتباط نادرست</li> <li>- تمرین</li> </ul>	کارگاه برقراری ارتباط موثر	کارگاه کارگاه آموزشی، تمرین ایفای نقش	برقراری و تعامل موثر با همتایان
			۶ ساعت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضرورت متقاعدسازی افراد در برنامه‌های تحول و تغییر</li> <li>- رفتارهای تاثیرگذار</li> <li>- سبک‌های مختلف متقاعدسازی و اثرگذاری</li> <li>- اعتماد، ارتباط و برداشت اولیه</li> <li>- سبک متقاعدسازی و اثرگذاری شما</li> <li>- قدرت و نفوذ</li> <li>- مراحل متقاعدسازی و اثرگذاری</li> <li>- متقاعدسازی مدیران</li> </ul>	کارگاه اقناع و همراه‌سازی	کارگاه آموزشی، تمرین ایفای نقش، مدل-سازی رفتار	دفاع از برنامه تدوین شده و اقناع افراد
			۶ ساعت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شبکه‌سازی چیست؟</li> <li>- چگونه یک شبکه کاری بسازیم؟</li> <li>- گام‌های اساسی برای موفقیت در شبکه‌سازی</li> <li>- چگونه از هر رویداد بیشترین بهره را ببریم؟</li> <li>- پیگیری پس از تماس اولیه</li> </ul>	کارگاه شبکه‌سازی	کارگاه آموزشی، تمرین ایفای نقش	ایجاد شبکه‌های کاری
مدیران		کارگاه تیم‌سازی	۶ ساعت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ایجاد و توسعه تیم</li> <li>- ایجاد اعتماد و انگیزه در تیم</li> <li>- حل تعارضات تیمی</li> <li>- حل مسائل به شکل تیمی</li> </ul>		کارگاه آموزشی، تمرین ایفای نقش	ایجاد تیم-های کاری
معاونین و مدیران	پودمان ۷: تجربه-آموزی	تور تعالی	۴ ساعت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حضور میدانی</li> <li>- مباحثه</li> <li>- تدوین و ارائه گزارش بازدید</li> </ul>		بازدید از سازمان‌های پیشرو در محورهای برنامه اصلاح	بازدید میدانی، مطالعه موردی
			۴ ساعت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارائه تجربیات زیسته (موفق و ناموفق) توسط شرکت‌کنندگان در برنامه</li> </ul>	تجربه‌آموزی از متولیان اصلاح اداری	انتقال تجربه، مطالعه موردی	مشارکت فعال در مباحث



شماره نامه:

تاریخ نامه:

پست:

### دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

				- بررسی و تحلیل شکست برنامه‌های اصلاح نظام اداری در دستگاه‌های اجرایی		
مشارکت فعال در مباحث	انتقال تجربه	برگزاری به صورت رویداد یادگیری	۴ ساعت	- بررسی الگوی موفق حوزه سرمایه انسانی - بررسی الگوی موفق هوشمندسازی - بررسی الگوی موفق بهره‌وری - بررسی الگوی موفق مدیریت عملکرد - بررسی الگوی موفق اصلاح ساختار - بررسی الگوی موفق سلامت اداری	رویداد یادگیری	معاونین، مدیران و کارشناسان

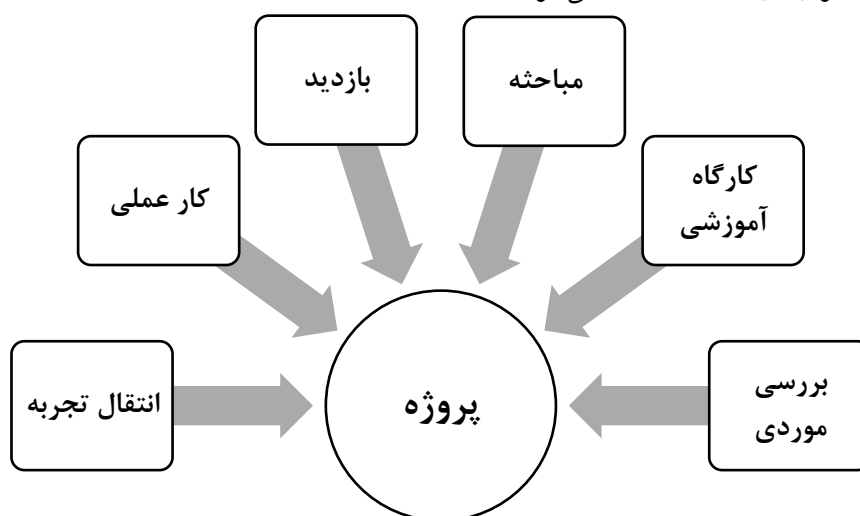
\* منظور از معاونین در جدول فوق، معاونین توسعه مدیریت دستگاه‌های اجرایی است.

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

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

### الگوی برگزاری

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



شکل ۳-۳- الگوی برگزاری



شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

### زمان بندی اجرا

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

#### جدول ۳-۳. بودجه بندی آموزشی

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

### الگوی ارزیابی شرکت کنندگان

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

### شرایط مدرسان دوره ها

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

### تدوین محتوا و مواد آموزشی

مرکز مکلف است محتوا و مواد آموزشی را با در نظر گرفتن معیارهایی همچون: انگیزه بخش بودن، کاربردی بودن، منعطف بودن، وحدت و یکپارچگی درونی، توالی مطلب و منطق با شیوه ها، روش ها و فنون یادگیری مندرج در جدول (۳-۲) حداکثر یک ماه پس از ابلاغ این دستورالعمل با اولویت پودمان های تعریف شده تهیه و برای ابلاغ به سازمان ارسال نماید. طراحی محتوای پودمان های تدوین برنامه عملیاتی و برنامه های اصلاح و شناخت نظام اداری باید حداکثر ظرف مدت یک هفته انجام شود.

### مجری برنامه

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

- تولید محتوای مورد نیاز برای ارائه در دوره ها با مشارکت دستگاه در قالب کتاب، جزوه، فیلم، محصولات چندرسانه ای، بازی.



شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

- ایجاد وحدت رویه بین مدرسان دوره؛
- صدور گواهینامه‌های لازم اجرای پودمان‌ها برای شرکت‌کنندگان در برنامه؛

### مدیریت دانش برنامه

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

### نظارت بر برنامه

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



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

### پیوست چهارم: تبیین، ترویج و فرهنگ سازی اصلاح نظام اداری

#### مقدمه

اجرای موفق هر برنامه ای مستلزم زمینه سازی فکری، آمادگی ذهنی در مخاطبان و ذینفعان، ایجاد و تقویت زیرساخت فرهنگی مطلوب و تغییر مثبت در الگوهای رفتاری کلیه افراد و ساختارهای اجتماعی بازیگر در اجرای آن برنامه است. برای اجرای موفق برنامه اصلاح نیز تغییر در الگوهای ذهنی و رفتاری همه ارکان تصمیم گیر و مجریان و همچنین مردم و خدمت گیرندگان به عنوان ذینفعان اصلی خدمات دولتی ضروری است. بر این اساس، پیوست چهارم با هدف اثرگذاری و فراهم آوردن بسترهای فرهنگی، اجتماعی و سازمانی لازم برای اجرای برنامه تدوین شده و تلاش می کند از ظرفیت رسانه های عمومی، شبکه های اجتماعی و فعالان فرهنگی و فناوران نرم برای این مهم بهره گیرد.

#### اهداف

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

#### تعریف واژگان و اختصارات

برنامه اصلاح: برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

سازمان: سازمان اداری و استخدامی کشور

دستگاه: دستگاههای اجرایی مشمول تصویب نامه

#### مخاطبین

- عموم مردم
- خدمت گیرندگان از دولت
- کارکنان دستگاههای اجرایی



شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

### نقش آفرینان

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

### دستگاه‌ها و نهادهای همکار و نقش آفرین

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



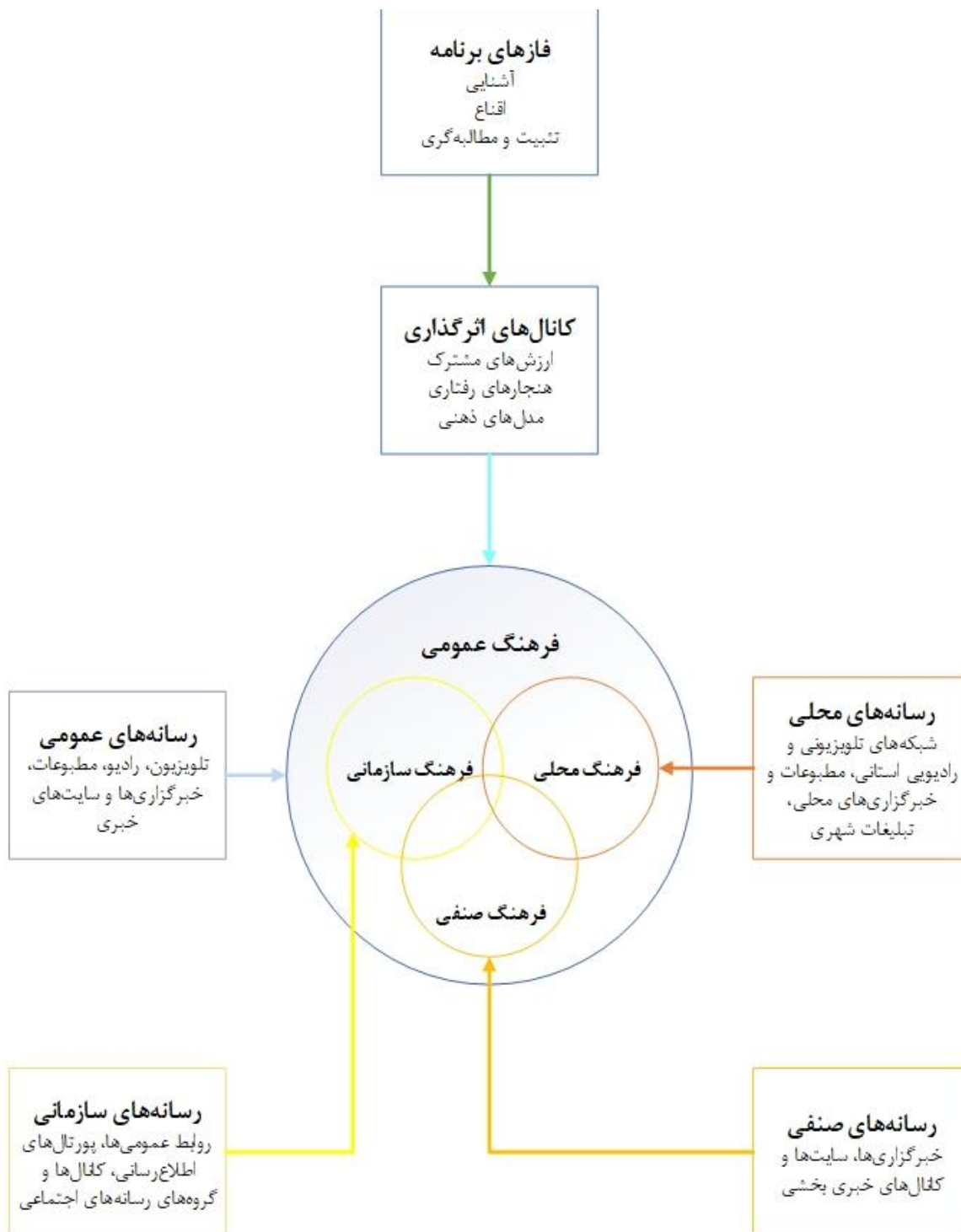
شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:

## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

### مدل مفهومی



شکل ۴-۱- مدل مفهومی برنامه تبیین و فرهنگ‌سازی



شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

### ابزارهای رسانه‌ای

#### الف) رسانه های ارتباط جمعی

- ۱- شبکه‌های تلویزیونی
- ۲- شبکه‌های رادیویی
- ۳- خبرگزاری ها و سایت های خبری
- ۴- مطبوعات

#### ب) رسانه‌های سازمانی

- ۱- وب سایت دستگاه‌های اجرایی ستادی و استانی
- ۲- رسانه‌های مکتوب سازمانی

#### ج) رسانه‌های دیجیتال

#### د) رسانه‌های فضای شهری

### فازهای اجرا و زمانبندی

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



شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

### اقدامات اجرایی

الف) رسانه های ارتباط جمعی

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

ردیف	فعالیت
۱	معرفی برنامه در قالب مصاحبه تلویزیونی مسوولان و مدیران ارشد ستادی و استانی سازمان و دستگاه های اجرایی (با محوریت شبکه خبر - سایر شبکه های سیمای جمهوری اسلامی ایران عندالزوم)
۲	معرفی برنامه با تهیه گزارش های سریالی تلویزیونی از اقدامات و پروژه های اجرایی برنامه (با محوریت شبکه خبر - سایر شبکه های سیمای جمهوری اسلامی ایران عندالزوم)
۳	حضور دستگاه ها و واحدهای موفق مجری برنامه در شبکه های مختلف سیمای ملی و استانی
۴	ساخت و پخش تیزرهای تلویزیونی معرفی برنامه (با محوریت شبکه های دو، سه، نمایش، تماشا، نسیم)
۵	معرفی و تبیین ابعاد برنامه با حضور مدیران سازمان، دستگاه های اجرایی و صاحب نظران در میزگردهای تلویزیونی شبکه های ملی و استانی سیمای (با محوریت شبکه های چهار، آموزش و شبکه های تخصصی)
۶	پخش اخبار و گزارش های مرتبط با تصویب و اجرای برنامه در بخش های خبری تلویزیون (با محوریت شبکه خبر و برنامه های خبری سایر شبکه های سیمای جمهوری اسلامی ایران)
۷	تولید آثار نمایشی تلویزیونی با مشارکت برنامه سازان و هنرمندان برای معرفی و تبیین اهداف برنامه (همه شبکه ها حسب مورد)

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

ردیف	فعالیت
۱	معرفی برنامه در قالب مصاحبه های رادیویی مسوولان و مدیران ارشد ستادی و استانی سازمان و دستگاه های اجرایی (با محوریت شبکه های رادیویی ایران، اقتصاد، تهران، جوان، فرهنگ - سایر شبکه های صدای جمهوری اسلامی ایران عندالزوم)
۲	معرفی برنامه با تهیه گزارش های سریالی رادیویی از اقدامات و پروژه های اجرایی برنامه (با محوریت شبکه های رادیویی ایران، اقتصاد، فرهنگ - سایر شبکه های صدای جمهوری اسلامی ایران عندالزوم)
۳	حضور دستگاه ها و واحدهای موفق مجری برنامه در شبکه های مختلف صدای ملی و استانی (با محوریت رادیو ایران و رادیوهای تخصصی - سایر شبکه های صدای جمهوری اسلامی ایران عندالزوم)
۴	ساخت و پخش تیزرها و قطعات کوتاه رادیویی معرفی برنامه (با محوریت رادیو پیام و جوان)
۵	معرفی و تبیین ابعاد برنامه با حضور مدیران سازمان، دستگاه های اجرایی و صاحب نظران در میزگردهای رادیویی شبکه های ملی و استانی (با محوریت رادیو گفت و گو)
۶	پخش اخبار و گزارش های مرتبط با تصویب و اجرای برنامه در بخش های خبری رادیو (با محوریت رادیو ایران و رادیو پیام)
۷	ساخت و پخش آئونس های معرفی برنامه
۸	تولید آثار نمایشی رادیویی با مشارکت برنامه سازان و هنرمندان برای معرفی و تبیین اهداف برنامه (با محوریت رادیو نمایش)



شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:

## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

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

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

(ب) رسانه‌های سازمانی

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

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

(۲) معرفی، تبیین و گزارش اجرای برنامه از طریق رسانه‌های مکتوب سازمانی

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



شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

### ج) رسانه های دیجیتال

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

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

### د) رسانه های فضای شهری

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

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

### سازوکارهای تولید محتوا

- ۱- بهره گیری از ظرفیت کارکنان هنرمند دستگاه های اجرایی برای ارائه ایده و تولید آثار و محتوای فرهنگی و هنری در قالب فراخوان ها و جشنواره های درون دستگاهی
- ۲- بهره گیری از ظرفیت دانش آموزان و دانشجویان هنرمند برای ارائه ایده و تولید آثار و محتوای فرهنگی و هنری در قالب فراخوان ها و جشنواره های دانش آموزی و دانشجویی
- ۳- برگزاری فراخوان، جشنواره و جایزه برای تولید اثر و محتوا جهت جلب مشارکت هنرمندان و فعالان فرهنگی و رسانه ای سراسر کشور با مشارکت انجمن های صنفی و تخصصی و دستگاه های مرتبط
- ۴- سفارش تولید اثر و محتوا به هنرمندان، نویسندگان و فعالان برجسته رسانه ای
- ۵- برگزاری رویدادهای استارت-آپی ایده محور و مساله محور با مشارکت اکوسیستم کارآفرینی و نوآوری فناوری های نرم و فرهنگی برای شناسایی و بهره گیری از تیم های خلاق و فنور رسانه ای و تولید محتوا



شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

### شبکه سازی، نظارت و ارزیابی نحوه تبیین، ترویج و فرهنگ سازی

مسئولیت شبکه سازی، نظارت و ارزیابی از برنامه های تبیین ترویج و فرهنگ سازی برای اجرای برنامه اصلاح به عهده سازمان و با همکاری دستگاه های اجرایی خواهد بود. در این راستا باید اقدامات زیر توسط سازمان و دستگاه های اجرایی صورت گیرد. ۱- سازمان، شبکه ای برای به اشتراک گذاری بهترین محتوای فرهنگی، هنری و رسانه ای تولید شده با محوریت تبیین برنامه برای استفاده در سراسر کشور ایجاد می نماید.

۲- مراکز روابط عمومی و اطلاع رسانی دستگاه های اجرایی ضمن ایجاد شبکه داخلی برای به اشتراک گذاری اقدامات، گزارشی از اقدامات موثر خود را در حوزه تبیین و ترویج برنامه را هر شش ماه یکبار با ذکر گستره انتشار، تعداد بازدیدکنندگان، اهم بازخوردهای دریافتی از مخاطبان و بهترین محتوای تولید و انتشار یافته به سازمان ارسال می نمایند.

۳- سازمان بر اساس گزارش های دریافتی، هرساله از فعال ترین روابط عمومی در سطح ملی و استانی در جشنواره شهید رجایی تقدیر خواهد نمود.

۴- سازمان فعال ترین رسانه در تبیین و ترویج برنامه را در حوزه های تلویزیونی و رادیویی، مطبوعاتی و خبرگزاری، رسانه دیجیتال و رسانه شهری را انتخاب و هرساله در آیین ویژه ای از ایشان تقدیر خواهد نمود.

۵- سازمان سازوکار ویژه ای برای نظرسنجی از مردم و مخاطبان در خصوص سنجش کیفیت، نوآوری و اثرگذاری محتوای تولید شده تدارک خواهد دید.

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



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

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

#### مقدمه

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

#### تعریف اصطلاحات

برنامه اصلاح: برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

شورای عالی: شورای عالی اداری

سازمان: سازمان اداری و استخدامی کشور

ستاد: ستاد برنامه‌ریزی تحول اداری

دبیرخانه ستاد: دبیرخانه ستاد برنامه‌ریزی تحول اداری

شورای راهبری: شورای راهبری تحول اداری دستگاه‌های اجرایی و استانی

نظارت و ارزیابی: منظور از نظارت و ارزیابی، رصد مستمر و مداوم فعالیت‌ها و اقدامات دستگاه‌های اجرایی در محورهای شش‌گانه برنامه اصلاح با توجه به معیارها و شاخص‌های مربوط از طریق سازوکارهای علمی به منظور اطمینان از تحقق اهداف برنامه اصلاح و مفاد ابلاغیه برنامه عملیاتی است. نظارت و ارزیابی برنامه در سه مرحله پیش از اجرای برنامه، حین اجراء و پس از اجراء و در سه سطح عملیاتی، میانی و راهبردی صورت می‌گیرد.

#### اهداف برنامه

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



شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

### الگوی مفهومی نظارت و ارزیابی

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





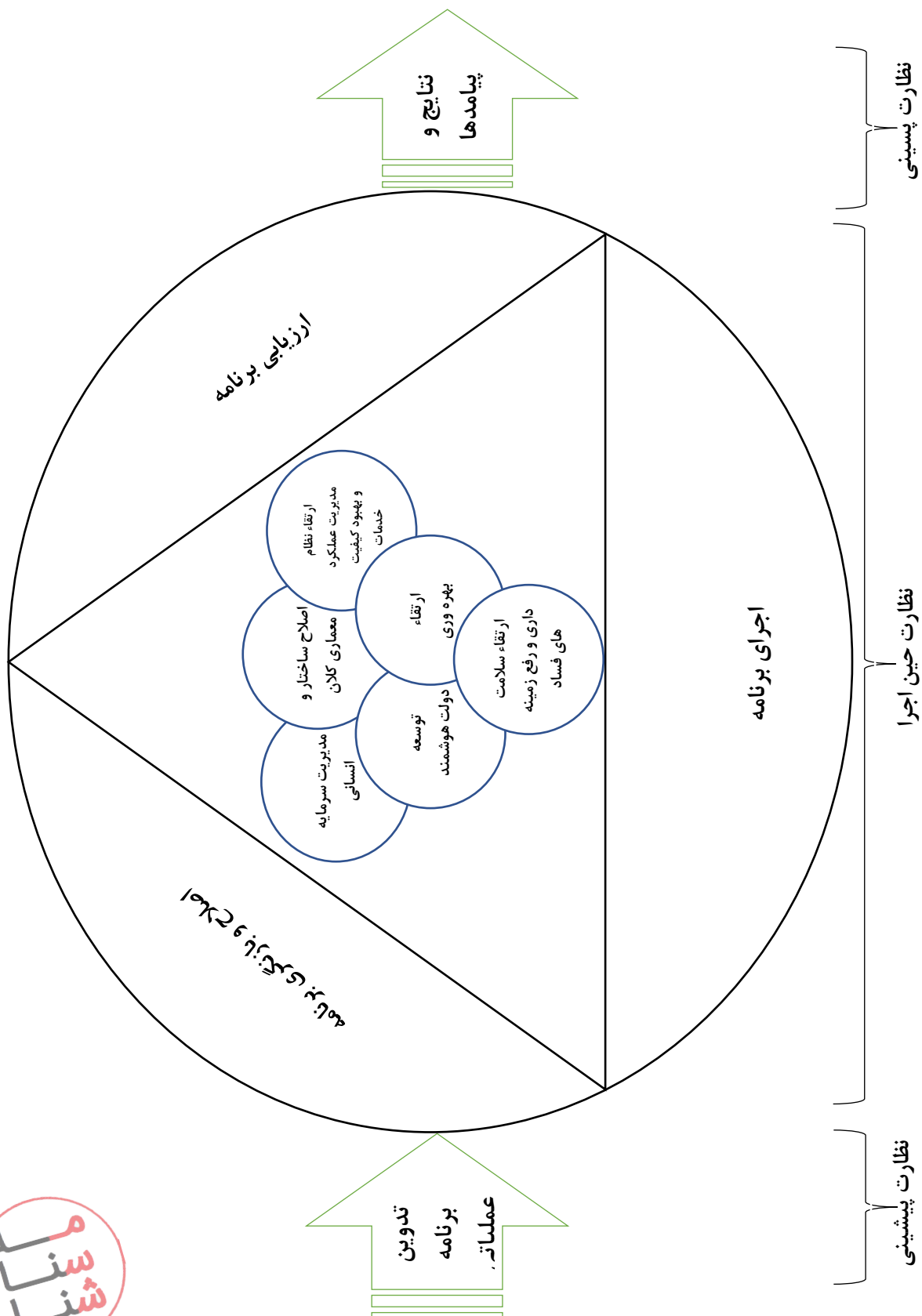
ریاست جمهوری  
سازمان اداری و استخدامی کشور

شماره نامه:

تاریخ نامه:

موضوع:

دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم



شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

### نقش‌ها و وظایف دستگاه‌ها و مراجع مسئول پایش و نظارت برنامه

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

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



شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:

## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

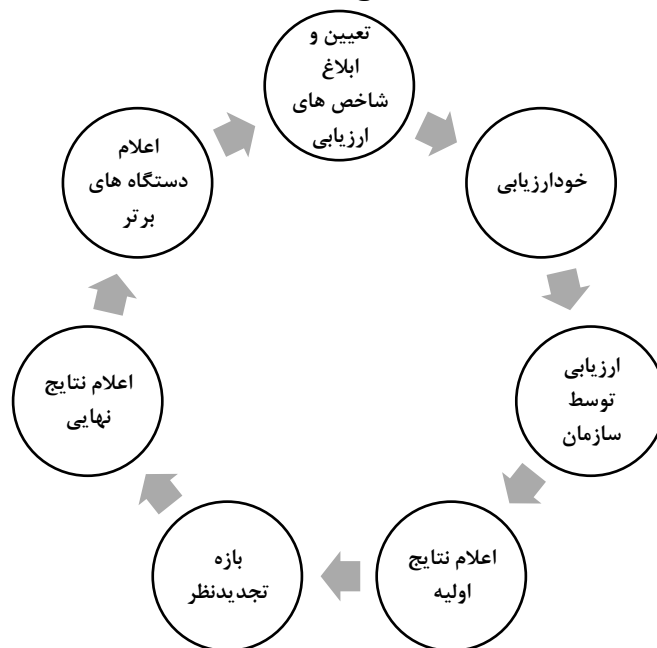
### وظایف دستگاه‌های و مراجع مسئول امر ارزیابی برنامه

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

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

### فرایند ارزیابی اجرای برنامه اصلاح

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



شکل ۵-۲- فرایند ارزیابی



شماره نامه:

تاریخ نامه:

پوست:



## دستورالعمل اجرایی برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم

### گامهای فرایند ارزیابی عملکرد دستگاه

- گام اول: شاخص‌های ارزیابی دستگاه‌های اجرایی در حوزه نظام اداره و حکمرانی بر اساس مفاد برنامه اصلاح و شاخص‌های سنجش آن، توسط امور مدیریت عملکرد تعیین و ابلاغ شود.
- گام دوم: دستگاه‌های اجرایی بر اساس شاخص‌های ابلاغی نسبت به خودارزیابی و بارگذاری مستندات مربوط اقدام می‌کنند.
- گام سوم: عملکرد دستگاه‌های اجرایی در اجرای محورها و پیوست‌های برنامه اصلاح توسط سازمان انجام می‌گردد.
- گام چهارم: نتایج اولیه ارزیابی عملکرد اعلام و بازه زمانی مشخصی برای ارائه مستندات تکمیلی توسط دستگاه اجرایی تعیین می‌شود.
- گام پنجم: دستگاه مجدداً بر اساس مستندات تکمیلی ارائه شده مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.
- گام پایانی: نتایج نهایی ارزیابی به دستگاه اعلام و دستگاه‌های برتر در اجرای برنامه اصلاح مشخص و اعلام می‌شوند.

