



اسیاسی تحول در نظام اداری

(سبانی نظری، الگوی عمل، برنامه های اجرایی و شاخص های ارزیابی)

نویسنده: دکتر سیداحمد طباطبایی

پائیز ۱۳۹۰

سرشناسه: طباطبایی، سید احمد، ۱۳۴۴
 عنوان و نام پدیدآور: پایه‌های تحول در نظام اداری: (مبانی نظری، الگوی عملی، برنامه‌های اجرایی و شاخص‌های ارزیابی) / نویسنده سید احمد طباطبایی.
 مشخصات نشر: تهران، شرکت فرآزمایر دانش، ۱۳۹۰.
 مشخصات ظاهری: ۲۸۰ ص.
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۳۷۴-۷-۵
 وضعیت فهرست‌نویسی: فیا
 یادداشت: کتابنامه: ص. ۲۷۸-۲۸۰.
 موضوع: اصلاح نظام اداری -- ایران
 موضوع: سازمان‌های دولتی -- ایران -- مدیریت
 موضوع: علوم اداری -- ایران
 موضوع: تحول سازمانی -- ایران
 شناسه افزوده: شرکت فرآزمایر دانش
 رده‌بندی کنگره: JQ۱۷۸۵ پ ۱۳۹۰ / ۱۵۵ / ۱
 رده بندی دیویی: ۳۵۱/۵۵۰۲۶۳
 شماره کاتالانسی ملی: ۲۵۴۰۲۷۹
 تاریخ درخواست: ۱۳۹۰/۰۸/۱۷
 تاریخ پاسخگویی: ۱۳۹۰/۰۸/۲۱
 کد پیگیری: ۲۵۴۰۰۷۳

نام کتاب: پایه‌های تحول در نظام اداری

نویسنده: دکتر سید احمد طباطبایی

انتشارات: فرآزمایر دانش

شمارگان: ۲,۰۰۰

قیمت: ۴۵,۰۰۰ ریال

نوبت چاپ: اول

تلفن: ۴۴۰۰۵۳۲۵

سال چاپ: ۱۳۹۰

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر محفوظ می باشد.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۶	پیشگفتار.....
۹	سیاس و قدرتدانی.....
	فصل اول: ضرورت الگوسازی برنامه‌های تحول اداری کشور
۱۲	الزامات تحول در نظام اداری.....
۱۳	الگوسازی در رهبری تحول.....
۱۵	الگوهای رهبری تحول.....
۱۹	گام‌های تحول در نظام اداری.....
۲۶	الگوی بومی در رهبری تحول در سازمان‌ها.....
	فصل دوم: بررسی ابعاد سیاست‌های کلی نظام اداری و طبقه‌بندی فرآیندهای آن از دیدگاه مختلف
۳۴	مقدمه.....
۳۷	بررسی ابعاد سیاست‌های کلی نظام اداری در برنامه‌های تحول.....
۳۸	طبقه‌بندی فرآیندهای مفهومی سیاست‌های کلی در نظام اداری.....
۳۹	دیدگاه مفهومی.....
۴۰	دیدگاه سازمانی.....
۴۰	دیدگاه مدل برنامه‌های تحولی.....
۴۱	دیدگاه منشاء پیدایش (درونزا و برونزا).....
۴۲	طبقه‌بندی سیستمی.....
۴۲	طبقه‌بندی فرآیندی.....
۴۳	طبقه‌بندی حقوقی.....
۴۵	طبقه‌بندی از دیدگاه فرآیندهای سازمانی و نظام‌های منابع انسانی.....
	فصل سوم: آسیب‌شناسی نظام اداری و تبیین سیاست‌های کلی نظام اداری
۴۸	مقدمه.....
۵۰	آسیب‌شناسی نظام اداری از نظر منشاء پیدایش.....

- آسیب‌های مرتبط با ساختار نظام اداری ۵۱
- آسیب‌های مرتبط با رفتار نظام اداری ۵۳
- الگوی آسیب‌شناسی سیستمی برنامه‌های تحول ۵۶
- آسیب‌های محیطی (بیرونی) نظام اداری ۵۷
- آسیب مرتبط با عوامل زمینه‌ای ۵۸
- آسیب‌های علی نظام اداری ۵۹
- آسیب‌هایی ناشی از فرآیندهای درونی نظام اداری ۶۰
- تبیین سیاست‌های کلی نظام اداری از حیث فرآیندهای سازمانی ۶۲
- نظام‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی ۶۲
- نظام‌های مرتبط با منابع و تبادل بین کار و زندگی ۶۹
- نظام‌های مرتبط با تشکیلات، ساختار و... و تکریم مردم ۹۱
- نتیجه‌گیری ۱۱۵

فصل چهارم: انطباق سیاست‌های کلی بلاغی نظام اداری با قانون مدیریت خدمات کشوری

- سیاست‌های کلی نظام اداری ۱۱۹
- دسته بندی سیاست‌های کلی نظام اداری ۱۲۲
- اهم احکام و مواد قانون مدیریت خدمات کشوری در راستای تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری و برنامه‌های تحول در نظام اداری ۱۲۵
- تحول در نظام اداری کشور (پیش‌بایست‌ها و الزامات حرکت به سوی تحول) ۱۲۶
- برنامه‌های تحول در نظام اداری از منظر مواد قانون مدیریت خدمات کشوری ۱۲۷
- برنامه اول: برنامه استقرار و توسعه دولت الکترونیک ۱۲۷
- برنامه دوم: عدالت استخدامی و نظام پرداخت ۱۳۳
- برنامه‌های عملیاتی برای استقرار عدالت استخدامی و نظام پرداخت ۱۳۴
- برنامه سوم: برنامه‌های عملیاتی برای ساماندهی نیروی انسانی ۱۴۰
- برنامه چهارم: تمرکز زدایی ۱۴۷
- برنامه‌های اجرایی برای تمرکز زدایی ۱۴۷
- سازمان کار ۱۴۹
- برنامه پنجم: افزایش بهره‌وری و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد ۱۵۰

برنامه‌های اجرایی برای افزایش بهره‌وری و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد.....	۱۵۰
برنامه ششم: سلامت اداری	۱۵۴
برنامه‌های اجرایی برای تقویت سلامت اداری	۱۵۴
برنامه هفتم: اصلاح ساختارها و فرآیندها	۱۶۰
برنامه‌های اجرایی برای اصلاح ساختارها و فرآیندها	۱۶۰
برنامه هشتم: توانمندسازی و آموزش فرهنگی و تخصصی منابع انسانی	۱۶۲
زیر برنامه‌های اجرایی برای توانمندسازی و آموزش فرهنگی و تخصصی منابع انسانی.....	۱۶۲
برنامه نهم: تقویت مدیریت و توان کارشناسی کشور و ارتقاء روحیه خودکنترلی	۱۶۶
برنامه‌های اجرایی برای مدیریت و توان کارشناسی کشور و ارتقاء روحیه خودکنترلی.....	۱۶۶
برنامه دهم: خدمات رسانی به مردم و تکریم ارباب رجوع	۱۶۹
برنامه‌های اجرایی خدمات رسانی به مردم و تکریم ارباب رجوع	۱۶۹
پیش‌بینی سازه‌های پشتیبان در اجرای احکام قانون مدیریت خدمات کشوری و تحول در نظام اداری	۱۷۴
انتظارات از دستگاه‌های اجرایی برای اجرای ۱۰ برنامه تحول اداری و احکام قانون مدیریت خدمات کشوری	۱۸۰

فصل پنجم: شاخص‌های عملیاتی برنامه‌های تحول در نظام اداری

شاخص‌های برنامه‌های تحول در نظام اداری	۲۲۲
شاخص‌های ملی	۲۲۲
برنامه پنج ساله دستگاه‌های اجرایی در قالب برنامه‌های تحول در نظام اداری.....	۲۲۵
دستورالعمل امتیازدهی شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد سال ۱۳۸۹.....	۲۳۹
شاخص‌های استانی.....	۲۶۷
منابع و مأخذ	۲۷۱

پیشگفتار

مباحث نظری و علمی در عرصه‌های تحول اداری و مدیریتی موضوعی آزمودنی و بسیار چالشی است که در سطح فردی باعث توسعه یادگیری و افزایش مهارت‌های شغلی، کاری و سازمانی شده و در عرصه‌های ملی باعث تسهیل فرآیند توسعه، ارائه بهتر خدمات به مردم، توسعه دموکراسی و حکومت‌داری، رضایت مردمی، تقویت سیستم‌های سیاسی و مدیریتی و بهبود سایر نظام‌های اقتصادی، اجتماعی حاکمیت ملی و بین‌المللی را فراهم می‌سازد و در سطح سازمانی نیز اجزاء سازمان را با راهبردهای خرد و کلان سازمان در جهت نیل به نظام مطلوب اداری و مدیریتی فراهم می‌سازد، انتخاب رویکردهای بهبود و تحول اداری در درون سازمان‌ها از نظر ساختار، ماهیت و مشخصه‌های بهبود و توسعه با گسترش مفاهیم و جهت‌گیری‌های راهبردی نظام اداری در ابعاد سیاست‌های کلان نظام اداری، سیاست‌های کلی برنامه‌های توسعه، قوانین و مقررات موضوعه در ارتباط مستقیم است. اینکه دولت‌ها می‌توانند از طریق رویکردهای سنتی یا نقش مداخله‌گرانی فرآیندها و برنامه‌ها را طراحی، اجرا و ارزشیابی کنند یا با رویکردی که برنامه‌های تحولی را از دیدگاه تطبیقی مورد بررسی قرار می‌دهند و یا با تاسی از مبانی نظری و آموزه‌ها و نگره‌های دیگران در سایر کشورها بر ویژگی‌های اداری رایج در جهان تأکید دارند و با اساساً نظام اداری بهتر است با انتخاب رویکردی بومی و با الهام از رویدادهای سیاسی، فرهنگی و اجتماعی بر درونی‌سازی و ظرفیت‌سازی بلندمدت برنامه‌های تحول اداری براساس آرمان‌های بلندمدت و با الهام از اسناد بالادستی سازماندهی شود. آنچه که حائز اهمیت است نقش نظام اداری به عنوان سکوی تعیین‌کننده برای برنامه‌های

تحول اداری چه از حیث محتوا و چه از حیث شاکله علمی از نظر نتایج تحولی و کارکردی با انتخاب رویکرد با هم تفاوت‌هایی را خواهد داشت. در این مجموعه تلاش شده با تأسی به ظرفیت‌های اجتماعی ناشی از انقلاب اسلامی و اسناد بالادستی و قوانین و مقررات موضوعه از رویکرد بومی برای تبیین پایه‌های تحول در نظام اداری بهره گرفته شود، لذا در فصل اول بر ضرورت الگوسازی برنامه‌های تحول در نظام اداری کشور، الزامات تحول، الگوسازی در رهبری تحول و گام‌های آن تأکید شده در فصل دوم با بررسی ابعاد سیاست‌های کلی نظام اداری و بهره‌گیری از تجارب گذشته، ابعاد مفهومی سیاست‌های کلی نظام اداری و برنامه‌های تحولی، که مبنای نظری و مفهومی طبقه‌بندی سیاست‌های نظام اداری قرار گرفته و براساس رویکردهای مختلف بازگو شده است تا در فصل سوم آسیب شناسی نظام اداری و تبیین سیاست‌های کلی نظام اداری از دیدگاه مختلف فراهم آید. همچنین میان آسیب‌های مرتبط با ساختار نظام اداری و رفتار و الگوی سیستمی آسیب شناسی برنامه‌های تحول (از حیث آسیب‌های محیطی یا بیرونی، زمینه‌ای، علی و فرآیندهای درونی) مطرح و براساس طبقه‌بندی موضوعی، سیاست‌های کلی نظام اداری از حیث فرآیندهای سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است و تلاش شده شاخص‌های اجرایی آن به عنوان نمونه برای برنامه‌ریزی معرفی گردند. در فصل چهارم انطباق سیاست‌های کلی نظام اداری با قانون مدیریت خدمات کشوری به عنوان بزرگترین مبنای قانونی برای تغییر و تحول در نظام‌های مدیریتی مورد اشاره قرار گرفته و تلاش شده با تنظیم جدول، فصول مهم قانون مدیریت خدمات کشوری با سیاست‌های کلی ابلاغی بصورت متناظر طراحی و بازگو شده و از طریق برقراری زنجیره ارتباطی منطقی با سیاست‌ها،

قانون و برنامه‌های تحول (ده برنامه تحول اداری) و زیربرنامه‌های ارتباط آن نشان داده شود. در فصل پنجم شاخص‌های عملیاتی برنامه‌های تحول در نظام اداری، شاخص‌های ملی، شاخص‌های برنامه پنج‌ساله دستگاه‌های اجرایی در قالب ده برنامه و زیربرنامه‌ها در سطح ملی بصورت سالانه کوتاه مدت و میان مدت (دوره‌ای) براساس محورهای ده‌گانه برنامه‌های تحول ارائه شده است تا خواننده از مرحله ایده و طرح مفهومی موضوع تحول اداری تا مرحله اجرا و ارزشیابی با گام‌های مفهومی و اجرایی آشنا شده و کارآمدی نظام اداری را در پیوندی نظام‌دار و مناسباتی تقریباً تعریف شده و تعیین کننده در حوزه نظر و عمل مورد توجه قرار دهد.

بدون شک این کتاب با گرایش به ده برنامه تحول اداری تهیه و تنظیم شده است و در ایجاد زنجیره ارتباطی بین سیاست‌های کلی نظام اداری، قانون مدیریت خدمات کشوری و آئین‌نامه و دستورالعمل‌های اجرایی، مفاهیم، راهبردها و جهت‌گیری‌های آن، گسترش یافته است. از آنجا که ماهیت چنین کاری بدیع بوده و تا جایی که حقیر اطلاع دارد شباهتی با کارهای گذشته ندارد، هم از حیث محتوایی و نحوه برقراری ارتباط و هم از حیث بازمهندسی مفاهیم از ابعاد ساختار، مناسبات اداری و قلمروهای اداری و استخدامی، چالشی و آزمودنی بوده و می‌تواند از دیدگاه خیرگان و صاحب نظران بحث برانگیز باشد.

تلاش‌های صورت گرفته قبل از آنکه مجموعه‌ای کامل و بی‌بدیل باشد، آغازی نوین و براساس نیاز واقعی است تا بزرگان و صاحب اندیشه و قلم با نقد سازنده و گرانبار از ارزش مباحث این مجموعه را به صورت ریشه‌ای و مفهومی در زنجیره پیوسته‌ای از راهبردها، جهت‌گیری‌ها، برنامه‌ها و قوانین و مقررات به صورت یکپارچه، مورد بررسی موشکافی و نقد عالمانه قرار دهند.

سپاس و قدردانی

از آن‌جا که معرفی برنامه‌های دهگانه تحول اداری باید مستند به تجارب واقعی و جهت‌گیری‌های برنامه‌ای امور تخصصی معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور و مستند به مبانی قانونی تهیه و تنظیم می‌گردید؛ بنابراین از نظرات و راهنمایی‌های ارزشمند جناب آقای دکتر لطف‌الله فروزنده دهکردی، معاون محترم توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور که بدون شک بدون حمایت ایشان این اثر امکان چاپ و انتشار نمی‌یافت، هم‌چنین از مسئولان و کارشناسان خبره امور مرتبط با ده برنامه، مخصوصاً جناب آقای سید صدرالدین صدری، معاون امور توسعه منابع انسانی و جناب آقای رحمت‌الله پاکدل که با ارائه نظرات بی‌بدیل اینجانب را یاری فرمودند، از رئیس امور دولت الکترونیک، جناب آقای علی رضی، رئیس و معاون امور مدیریت عملکرد، جناب آقای محمد رمضانیان و جناب آقای رفیع‌زاده به جهت همکاری در برنامه افزایش بهره‌وری و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد، جناب آقای محمدرضا مسلمی، رئیس امور جبران خدمات در بخش عدالت استخدامی و نظام پرداخت، از جناب آقای جمالی‌قمی و جناب آقای علی‌اله قنبری، رئیس و معاون برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی به جهت همکاری در تهیه برنامه عملیاتی برای سازماندهی نیروی انسانی، جناب آقای دکتر سید مهدی میرحسینی و جناب آقای مسعود شکرالهی، دوستان فرهیخته و رؤسای امور ساختارهای سازمانی و امور مطالعات سازمانی به جهت همکاری در ارائه برنامه‌های تمرکز زدایی و اصلاح برنامه‌ها و فرایندها، از جناب آقای دکتر نجابت و منوچهر نعمتی به جهت همکاری در برنامه سلامت اداری، از دوست و همکار

فرهیخته جناب آقای پرویز سوران، سپاسگزاری کرده و از صمیم قلب از یکایک آنان تقدیر و تشکر نمایم.

در پایان از همسر گرامیم و فرزند قهرمانم محمدرضا طباطبائی که مهربانانه در تایپ این مجموعه و اصلاحات ویرایشی کتاب با دقت نظری ستودنی، اینجانب را همراهی کردند و همکار گرانقدر، سرکار خانم آذرطوس که با ویرایش و ترکیب به‌موقع و هنرمندانه و تایپ بخشی از این مجموعه، اینجانب را یاری فرمودند؛ همچنین از سرکار خانم غریب‌دوست که در ویرایش نهائی با ارائه پیشنهادات در مرحله چاپ نهائی با دقتی تحسین برانگیز به این مجموعه استحکام و نظام‌یافتگی بیشتری بخشیدند، به مصداق «من لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق» سپاسگزاری کرده و این اثر ناچیز را به همه اندیشمندان، صاحب‌نظران، کارشناسان و مدیران که قلبشان برای ارائه بهتر خدمات به مردم در عرصه تحول سازمانی می‌تپد، تقدیم می‌نمایم.

سید احمد طباطبائی