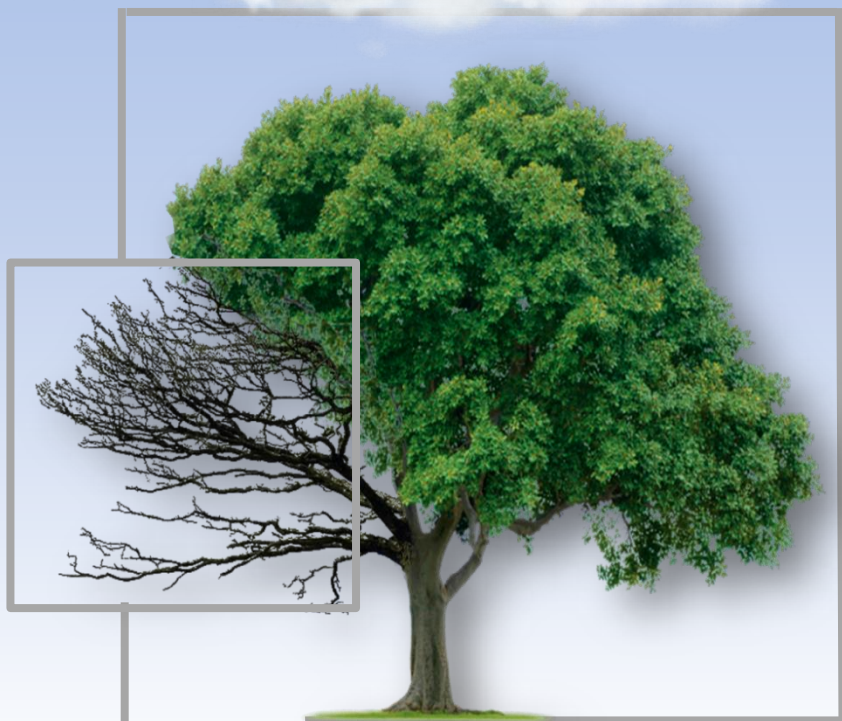




وبینار آموزشی
مبانی استقرار نظام مدیریت سلامت اداری

امین زیوری
دی ماه 1400



آنچه در این سمینار ارائه خواهد شد

- ◀ مفاهیم نظام سلامت اداری
- ◀ قوانین نظام سلامت اداری
- ◀ وضعیت نظام سلامت اداری در ایران
- ◀ شیوه‌های ارتقاء نظام سلامت اداری
- ◀ شاخص‌های نظام سلامت اداری
- ◀ عوامل تهدید کننده نظام سلامت اداری
- ◀ عوامل تسهیل کننده نظام سلامت اداری
- ◀ معرفی راهکارهای نظام مدیریت سلامت اداری



مفاهیم نظام سلامت اداری

مفهوم سلامت

سلامت به معنی عدم بیماری و نارسایی در یک موجود زنده است.

بروز یک بیماری جدی ممکن است به آسیب دیدگی جبران ناپذیر موجود زنده، یا حتی مرگ آن منتهی شود.

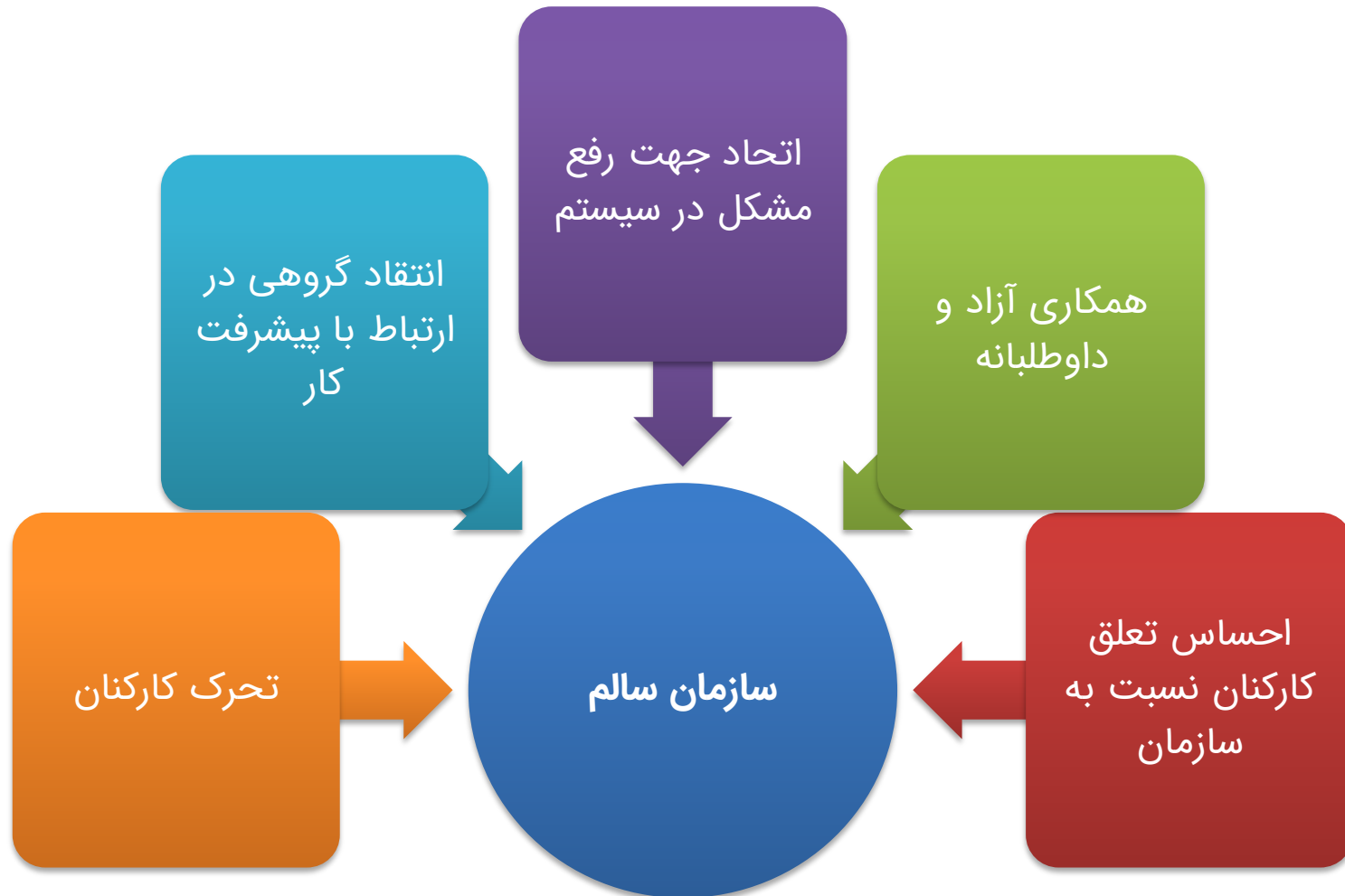
از سوی دیگر، فارغ بودن از بیماری نیز بدان معنا نیست که موجود زنده بهینه عمل می‌کند زیرا ارگانسم ممکن است سالم باشد ولی به وظیفه و کارکردهای خویش عمل نکند.



تعریف سلامت نظام اداری

- سلامت اداری شامل توانایی سازمان برای انجام وظایف خود به طور مؤثر در راستای رشد و بهبود سازمانی است.
- سازمان سالم جایی است که افراد باعلاقه به محل کارشان می‌آیند و به کارکردن در این محل افتخار می‌کنند. افراد می‌خواهند در آنجا بمانند و کار کنند و خود افرادی سودمند و مؤثر باشند. در این‌گونه سازمان‌ها، کارمندان متعهد و وظیفه‌شناس بوده و از روحیه و عملکرد بالایی برخوردارند.
- سلامت اداری، وضعیتی است که همه عوامل سازمان قابلیت تأمین اهداف آن را به طور مطلوب داشته باشند و می‌توانند انحراف از هنجارهای اداری و قانونی و موانع اهداف سازمانی را در اسرع وقت شناسایی و تدابیر لازم و به هنگام برای رفع آن‌ها لحاظ کنند.

ویژگی‌های سازمان سالم



مزایا و کارکردهای نظام مدیریت سلامت اداری

- حاکمیت قانون بر عملکرد و اجرای صحیح تکالیف و احکام قانونی و پیگیری بموقع آن
- شفاف سازی کلیه تصویب نامه ها، دستورالعمل ها، بخشنامه ها و آئین نامه ها
- تقویت مشارکت و فعالیت بخشهای غیردولتی با رفع موانع انحصاری در فعالیتهای اقتصادی، اجرایی و توسعه ای کشور
- تدوین نظام حقوقی مؤثر برای پیشگیری و مبارزه با فساد و افزایش سلامت در اتخاذ تصمیمات و اقدامات
- عملیاتی کردن الگوی فرایند تدریجی تحول اداری با رویکرد توسعه و تقویت سازمان ها
- تعیین شاخص های هدفمند و نتیجه گرا و استانداردهای کیفی خدمات
- شفاف شدن اطلاعات مربوط به صدور مجوزها، اعطای امتیازات، معافیت های قانونی، موافقت های اصولی، مفاصاحساب ها و تسهیلات اعطایی

مزایا و کارکردهای نظام مدیریت سلامت اداری

- مستندسازی مراحل انجام معاملات
- پاسخگویی بدون تبعیض به درخواست خدمات مراجعین.
- نهادینه شدن حساب دهی مدیریت درهمه سطوح مدیریتی دستگاه ها.
- افزایش بهره وری و میزان اثربخشی و کارایی دستگاه ها.
- ایجاد و تقویت مستمر توان اداری و مردمی پیشگیری از وقوع فساد.
- شناسایی و اقدام قانونی درقبال مرتکبین فساد با همکاری دستگاه قضایی
- شفاف سازی انجام امور و فعالیتها و افزایش پاسخگویی
- افزایش رضایتمندی خدمت گیرندگان و احقاق حقوق و احترام به ارباب رجوع
- برقراری نظام شایسته سالاری در انتخابها و انتسابها
- بهبود فرهنگ عمومی و تقویت نظارت مردمی؛
- بهبود فرهنگ سازمانی و تقویت ارزشهای دینی و اخلاقی در رفتار سازمانی و شغلی کارکنان؛

عوامل تاثیر گذار بر سلامت اداری

ماهیت برون سازمانی

- دستگاه‌های نظارتی
- محیطی
- فرهنگی

ماهیت درون سازمانی

- ساختار
- فرهنگ
- توانمندسازی منابع انسانی
- شفافیت و پاسخگویی
- ارزیابی عملکرد
- استفاده از فناوری
- نظام مالی و تجهیز منابع



قوانین نظام سلامت اداری

قانون ارتقاء سلامت نظام اداری

قانون ارتقاء سلامت نظام اداری مشتمل بر 35 ماده، 3 فصل و 28 تبصره در جلسه علنی مصوب مورخ ۱۳۸۷/۲/۱۷ کمیسیون اجتماعی که با عنوان لایحه به مجلس شورای اسلامی تقدیم و در جلسه علنی روز یکشنبه مورخ ۱۳۸۷/۲/۲۹ مجلس با اجرای آزمایشی آن به مدت سه سال موافقت و مطابق اصل یکصد و دوازدهم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران به مجمع تشخیص مصلحت نظام ارسال گردیده بود با اصلاح و تأیید آن مجمع در تاریخ ۱۳۹۰/۸/۷ به ریاست محترم جمهور ابلاغ گردید.



برنامه ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد

هیأت وزیران در جلسه مورخ 1382/12/20 بنا به پیشنهاد شماره ک/88/16 مورخ 1382/02/16 نهاد ریاست جمهوری و به استناد اصل یکصد و سی و هشتم قانون اساسی جمهوری اسلامی تحقق "برنامه ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد" را در 7 محور به شرح زیر تصویب نمود:

1. شفاف سازی انجام امور و فعالیت ها و افزایش پاسخگویی
2. افزایش رضایتمندی خدمت گیرندگان و احقاق حقوق و احترام به ارباب رجوع
3. برقراری نظام شایسته سالاری در انتخاب ها و انتصاب ها
4. بهبود فرهنگ عمومی و تقویت نظارت مردمی
5. بهبود فرهنگ سازمانی و تقویت ارزش های دینی و اخلاقی در رفتار سازمانی و شغلی کارکنان
6. تقویت مشارکت و فعالیت بخش های غیردولتی با رفع موانع انحصاری در فعالیت های اقتصادی، اجرایی و توسعه ای کشور
7. تدوین نظام حقوقی مؤثر برای پیشگیری و مبارزه با فساد و افزایش سلامت در اتخاذ تصمیمات، اقدامات و فعالیت های سازمان های دولتی و عمومی.

دستورالعمل تشکیل شورای دستگاه‌های نظارتی

به منظور ایجاد هماهنگی برای کارآمد نمودن نظام نظارت و ارتقاء بهره‌وری و برای تقویت مدیریت کشور، شورای دستگاه‌های نظارتی متشکل از دو نفر از مسوولین نظارتی هر قوه، با انتخاب رئیس قوه با حفظ استقلال هر یک از آنها در حدود مقرر در قانون اساسی تشکیل می‌شود.

شورای دستگاه‌های نظارتی در سطح ملی، با عضویت، اعضای زیر که توسط رؤسای سه قوه تعیین شده‌اند، تشکیل می‌گردد:

۱- معاون نظارت رئیس مجلس شورای اسلامی

۲- رئیس سازمان برنامه و بودجه کشور

۳- رئیس دیوان عدالت اداری

۴- وزیر اطلاعات

۵- رئیس دیوان محاسبات کل کشور

۶- رئیس سازمان بازرسی کل کشور



وظایف و اختیارات شورای دستگاه‌های نظارتی

- الف- تعیین سیاست‌ها، خط مشی و تصویب سند راهبردی و برنامه‌های اجرایی در راستای هماهنگی
- ب- بررسی مشکلات نظام نظارتی کشور و ارائه راهکار برای افزایش کارآمدی و اثربخشی فعالیت‌های آنها
- ج- شناسایی راهکارهای افزایش بهره‌وری، تقویت نظام مدیریتی کشور و ارائه پیشنهادهای اجرایی به مسئولان
- د- ارائه پیشنهادهای مناسب به دستگاه‌های ذیربط برای پیشگیری از فساد و مبارزه با آن و ارتقاء سلامت اداری
- هـ- ایجاد هماهنگی بین دستگاه‌های نظارتی برای اجرای برنامه‌های نظارت و بازرسی
- و- تبادل اطلاعات، کارشناسان و همکاری میان دستگاه‌های نظارتی در محدوده وظایف شورا
- ز- تهیه گزارش‌های مشترک بین دستگاهی
- و ...



وظایف و اختیارات شورای دستگاه‌های نظارتی استان

ماده ۷- اعضای شورای استانی دستگاه‌های نظارتی عبارتند از:

- ۱- مدیرکل بازرسی استان
- ۲- مدیرکل دیوان محاسبات استان
- ۳- مدیرکل اطلاعات استان
- ۴- دادستان مرکز استان
- ۵- معاون برنامه‌ریزی استانداری

ماده ۸- شوراهای استانی بر اساس این دستورالعمل و مطابق بخشنامه‌ها و تصمیمات شورای دستگاه‌های نظارتی مرکز انجام وظیفه می‌نمایند.

اقدامات شوراهای دستگاههای نظارتی موضوع ماده ۲۲۱ قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه

الف- تهیه شاخصهای اندازه گیری میزان سلامت اداری در دستگاههای موضوع بندهای (الف)، (ج) و (د) ماده (۲) این قانون و اعلام عمومی آنها.

ب- اندازه گیری میزان سلامت اداری به صورت کلی و موردی و اعلام نتیجه بررسی به مسئولان و مردم حداکثر تا پایان شهریور ماه سال بعد.

ج- بررسی اقدامات دستگاههای مشمول قانون از راه تهیه گزارش درباره عملکرد و اجرای برنامههای پیشگیرانه و مقابله با فساد، اعلام قوتها و ضعفها و ارائه پیشنهاد به دستگاههای مسئول.

بخشنامه سلامت نظام اداری و مقابله با فساد

براساس این بخشنامه، ضروری است تمامی دستگاه‌های اجرایی مشمول و استانداران ضمن اهتمام ویژه در اجرای صحیح و مؤثر مواد (۹۱) و (۹۲) قانون مدیریت خدمات کشوری و این دستورالعمل، گزارش جامع اجرای آن را مطابق سازکار تعیین‌شده به سازمان اداری و استخدامی کشور ارسال کنند.

ماده ۹۱: 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 اجرایی در تمام سطوح از افراد حقیقی و حقوقی به جز دستگاه ذیربط خود تخلف محسوب می‌شود.

ماده ۹۲: مدیران و سرپرستان بلافصل، مسئول نظارت و کنترل و حفظ روابط سالم کارمندان خود در انجام وظایف محوله می‌باشند و در مورد عملکرد آنان باید پاسخگو باشند. در صورتی که کارمندان مزبور با اقدامات خود موجب ضرر و زیان دولت گردند و یا تخلفاتی نظیر رشوه و یا سوء استفاده در حیطه مدیریت مسئولان مزبور مشاهده و اثبات گردد، علاوه بر برخورد با کارمندان خاطی با مدیران و سرپرستان کارمندان (حسب مورد) نیز که در کشف تخلف یا جرایم اهمال نموده باشند مطابق قوانین مربوط، با آنان رفتار خواهد شد.

شیوه‌ها و اولویت‌های بازرسی موضوع ماده (۹۱)

بازرسی‌ها به شیوه مستمر یا موردی انجام خواهد پذیرفت و برنامه بازرسی‌های مستمر با تأکید بر اولویت‌های زیر به تصویب کمیته می‌رسد:

- الف- شناسایی گلوگاه‌های فساد خیز و نقاط آسیب پذیر (مستعد فساد) دستگاه اجرایی
- ب- شناسایی مشاغل و پست‌های سازمانی که بر اساس آرای صادره و پرونده‌های متشکله در هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری دستگاه اجرایی، بیشترین موارد مربوط به تخلفات موضوع ماده (۹۱) قانون توسط متصدیان آن‌ها انجام گرفته باشد.
- ج- شناسایی نقاطی که بر اساس نظرسنجی‌های سالیانه یا گزارش‌های مردمی بیشترین موارد وقوع تخلفات موضوع ماده (۹۱) قانون در آنجا گزارش شده باشد.
- د- انجام بازرسی از اولویت‌های اعلامی از سوی بالاترین مقام دستگاه اجرایی
- ه- انجام بازرسی از اولویت‌های اعلامی از سوی سازمان



بازرسی

- **بازرسی را، چشم بیدار و گوش هوشیار دستگاه اداری می‌دانند.**
- **نظارت‌ها و بازرسی باید دقیق و کارشناسی شده باشد تا بتواند تأثیرات جدی خود را در سلامت اداری بگذارد.**
- **بازرسی باید به گونه‌ای عمل کند تا کارهای اداری تسهیل شود، بهره‌وری بالا برود، ارزش‌های اخلاقی خدشه نبینند و مدیریت تقویت‌شده و اعتماد عمومی به‌عنوان سرمایه اجتماعی تقویت گردد و موجب تسهیل خدمات به شهروندان و کسب رضایت آنان شود.**
- **با توجه به اینکه نظارت یکی از ارکان اصلی در مدیریت و فرماندهی بوده و همچنین ناظرین و بازرسان توسط مدیران و فرماندهان منصوب می‌گردند و اساسی‌ترین نقش در ارتقاء سلامت اداری به وسیله‌ی نظارت و بازرسی ایفا می‌گردد.**



انواع بازرسی

- بازرسی برنامه ریزی شده...
- بازرسی تحقیقی
- بازرسی نامحسوس
- بازرسی الکترونیک (هوشمند)



مزایای بازرسی



- پیشگیری از وقوع اشکالات در سیستم جلوگیری از تخلف
- کمک به اجرای قانون و نیل به اهداف پیش بینی شده در آن
- آموزش درحین خدمت و افزایش بهره‌وری کارکنان
- حفظ حقوق مردم و نظام
- اندازه‌گیری عملکرد یکی از مراحل مهم و اساسی در فرآیند نظارت، تهیه و جمع آوری اطلاعات لازم درمورد عملکرد و عملیات است. یک سیستم نظارتی بدون در اختیار داشتن اطلاعات کافی و صحیح و به موقع نمی‌تواند نقش موثری ایفا نماید.

سوت زنی

سوت زن به شخصی گفته می شود که فساد را در بخش دولتی، عمومی، یا خصوصی افشا می کند. کسی که گزارشگر فساد بود مورد تشویق است؛ البته سخن از عیب جویی و رفتن در زندگی این و آن نیست که این مساله مردود است؛ اما اگر کسی فساد را در جامعه به قانون و اهلش اعلام کرد، حتما باید مورد تشویق قرار بگیرد.»



انواع سوت زنی

(1) سوت زنی داخلی که افشاگری توسط فردی از داخل یک سازمان و بر علیه خود سازمان انجام می گیرد.

(2) سوت زنی شخصی که در آن عمل افشا کاری علیه شخص مدیر یا کارمند انجام می شود.

(3) سوت زنی غیرشخصی به نحوی است که افشاگری توسط یک شخصیت حقوقی علیه سازمان دیگری صورت می گیرد.

علاوه بر این سه گروه، خبرنگاران و رسانه ها هم از اصلی ترین سوت زن ها در جوامع امروز محسوب می شوند.



دستورالعمل اجرایی مواد (۹۱) و (۹۲) قانون مدیریت خدمات کشوری

شرایط بازرسان و تعداد آنها:

ماده ۲- بازرسان منتخب می‌بایست متصف به امانتداری و صداقت بوده و از حسن شهرت برخوردار باشند و از میان افراد مطلع، دارای تحصیلات عالی و با سوابق اجرایی مؤثر انتخاب شوند. در اجرای این ماده بازرسان می‌بایست واجد شرایط ذیل باشند:

- دارا بودن معیارهای اخلاق حرفه‌ای بازرسی نظیر: شکیبایی، جدیت، سخت‌کوشی، رازداری، مثبت‌گرایی، انضباط، خوش‌رفتاری و بی‌طرفی
- کارشناس متخصص با مدرک تحصیلی حداقل لیسانس
- حداقل ۵ سال تجربه کاری
- آشنایی با مشاغل تخصصی دستگاه و شرح وظایف شاغلین این مشاغل
- آشنایی با قوانین و مقررات، ضوابط و رویه‌های حاکم بر دستگاه
- امکان مشارکت در بازرسی‌های مستمر بدون ایجاد وقفه در وظایف مرتبط با پست سازمانی
- برخوردار بودن از توانایی بالا در تجزیه و تحلیل مسایل

دستورالعمل اجرایی مواد (۹۱) و (۹۲) قانون مدیریت خدمات کشوری

شرایط بازرسان و تعداد آنها:

ماده ۳- تعداد بازرسان هر دستگاه اجرایی نباید از هفت دهم درصد کل کارکنان (رسمی، پیمانی و قرارداد کار معین) تجاوز نماید. تعداد بازرسان حوزه ستادی کمتر از ۲ نفر نخواهد بود و برای واحدهای خارج از مرکز حداقل یک نفر به عنوان بازرس تعیین خواهد شد.

نحوه انتصاب بازرسان:

ماده ۴- انتصاب بازرسان (در واحدهای ستادی و استانی) با پیشنهاد ناظر ارشد (موضوع ماده ۹ این دستورالعمل)، تأیید کمیته و حکم بالاترین مقام دستگاه اجرایی صورت می‌پذیرد.

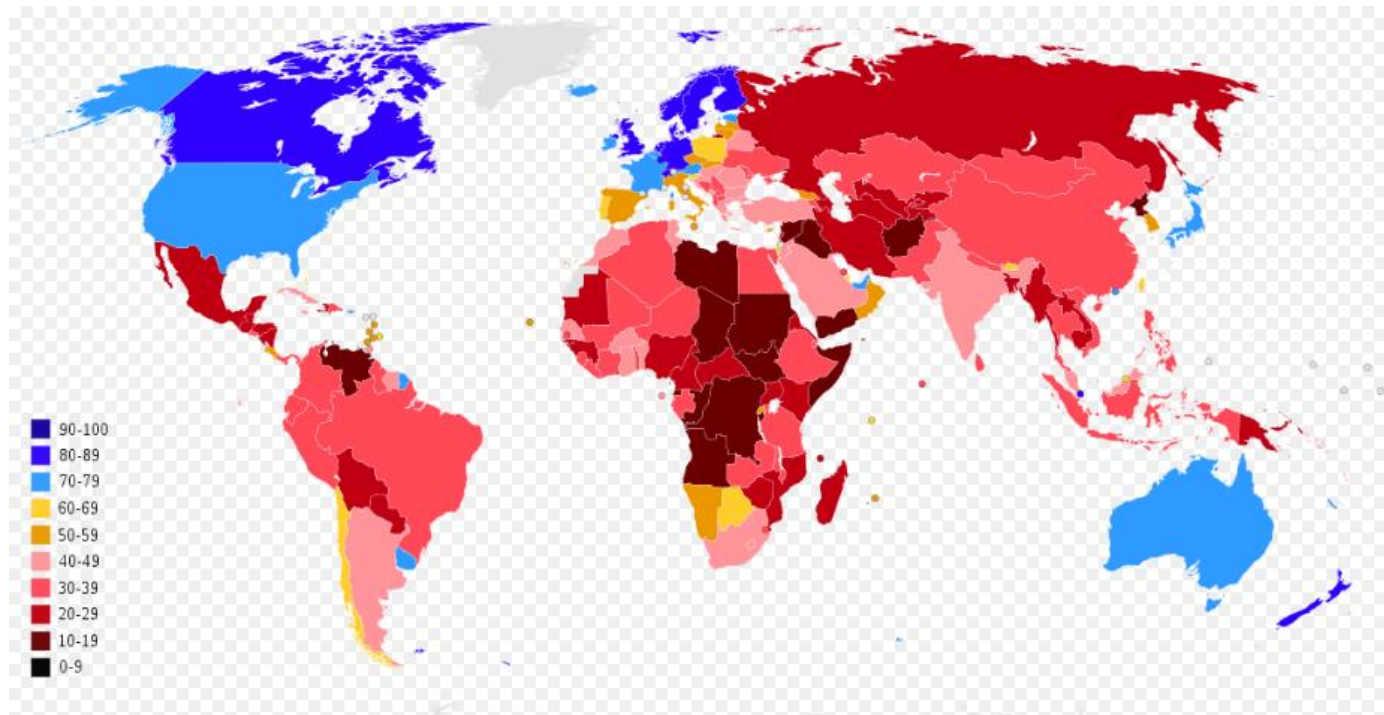
ماده ۵- احکام بازرسان مطابق فرم ضمیمه این دستورالعمل و برای مدت ۳ سال صادر خواهد شد. بازرسان موظفند پس از دریافت احکام خود سوگندنامه پیوست این دستورالعمل را امضا نمایند.



وضعیت نظام سلامت اداری در ایران

رتبه‌بندی سالانه فساد؛ ایران در رده ۱۵۸ جهان

- شاخص احساس فساد یا شاخص درک فساد (CPI) Corruptions Perception Index شاخصی است که رتبه فساد در بخش عمومی یک کشور را در میان سایر کشورهای جهان نشان می‌دهد.
- بر اساس گزارش سازمان شفافیت بین‌الملل در سال 2020 ایران از لحاظ فساد مالی و گسترش آن در میان ۱۸۰ کشور جهان رتبه 158 را کسب کرده است.



رتبه‌بندی سالانه فساد؛ ایران در رده ۱۵۸ جهان

▪ دانمارک با نمره ۸۸ در صدر این فهرست قرار دارد و پس از آن به ترتیب کشورهای نیوزلند، فنلاند، سنگاپور، سوئد، سوئیس، نروژ، فنلاند و سنگاپور قرار گرفته اند.

▪ کشورهای کامبوج، زیمبابوه، کومور در فهرست سال ۲۰۲۰ در کنار ایران قرار گرفته‌اند.

2012[۱۶]	2013[۱۵]		2014[۱۴]		2015[۱۳]		2016[۱۲]		2017[۱۱]		2018[۱۰]		2019[۹]		2020[۸]		Nation or Territory	Rank
Score	Delta	Score	Delta	Score	Delta	Score	Delta	Score	Delta	Score	Delta	Score	Delta	Score	Delta	Score		
90	▲ 1	91	▲ 1	92	▼ 1	91	▼ 1	90	▼ 2	88		88	▼ 1	87	▲ 1	88	دانمارک	1
90	▲ 1	91		91		91	▼ 1	90	▼ 1	89	▼ 2	87		87	▲ 1	88	نیوزلند	1
90	▼ 1	89		89	▲ 1	90	▼ 1	89	▼ 4	85		85	▲ 1	86	▼ 1	85	فنلاند	3
87	▼ 1	86	▼ 2	84	▲ 1	85	▼ 1	84		84	▲ 1	85		85		85	سنگاپور	3
88	▲ 1	89	▼ 2	87	▲ 2	89	▼ 1	88	▼ 4	84	▲ 1	85		85		85	سوئد	3
86	▼ 1	85	▲ 1	86		86		86	▼ 1	85		85		85		85	سوئیس	3
30	▼ 2	28	▼ 1	27	▲ 1	28		28		28		28		28	▼ 3	25	لبنان	149
31	▼ 1	30	▲ 1	31		31	▼ 4	27	▼ 2	25	▼ 2	23	▲ 3	26	▼ 1	25	زامبیک	149
27	▼ 2	25	▲ 2	27	▼ 1	26	▲ 2	28	▼ 1	27		27	▼ 1	26	▼ 1	25	نیجریه	149
22		22	▲ 1	23	▲ 3	26	▼ 1	25	▼ 4	21	▼ 4	25		25		25	اکستان	151
28	▼ 2	26	▲ 3	29	▲ 2	31	▼ 1	30	▼ 1	29		29	▼ 7	26	▼ 6	24	چاد	152
20	▲ 1	21		21		21	▲ 1	22		22		22	▲ 2	24		24	زیمبابوه	157
29	▼ 1	28		28	▼ 1	27	▼ 1	26	▼	26	▼ 1	25	▼ 3	22	▼	22	ایران	158
22	▼ 2	20	▲ 1	21		21		21		21	▼ 1	20		20	▲ 1	21	کامبوج	160
19		19	▲ 3	22		22	▼ 2	20		20	▼ 1	19	▲ 1	20	▲ 1	21	تارگوئه	161
28		28	▼ 2	26		26	▼ 2	24	▲ 3	27		27	▼ 2	25	▼ 4	21	کومور	161
13	▼ 2	11		11	▲ 1	12	▲ 2	14	▲ 2	16		16		16		16	سودان	174
19	▲ 1	20	▼ 1	19	▼ 2	17		17	▲ 1	18		18	▼ 2	16	▼ 1	15	ونزوئلا	176
23	▼ 5	18	▲ 1	19	▼ 1	18	▼ 4	14	▲ 2	16	▼ 2	14	▲ 1	15		15	یمن	176
26	▼ 9	17	▲ 3	20	▼ 2	18	▼ 5	13	▲ 1	14	▼ 1	13		13	▲ 1	14	سوریه	178
8		8		8		8	▲ 2	10	▼ 1	9	▲ 1	10	▼ 1	9	▲ 3	12	سودان جنوبی	179
		14	▲ 1	15		15	▼ 4	11	▲ 1	12	▲ 1	13	▼ 1	12		12	سومالی	183

وضعیت سلامت نظام اداری در ایران

نظام اداری در ایران علیرغم ظاهر مدرن خود قادر به ایفای کارکردهای یک نهاد مدرن در جامعه نیست. یعنی نظام اداری ما ناسالم و غیر کاراست. ناسالم بودن نظام اداری مشکل اجتماعی است یعنی مدیران، کارکنان و ارباب رجوع به خوبی وضعیت بیمار گونه را حس می کنند.

- عدم تحقق اهداف سازمانی
- پایین بودن کارایی، بهره وری، کارآمدی و اثربخشی
- کم بودن رضایت ارباب رجوع
- از خود بیگانگی کارکنان در کار
- فساد مالی در ادارات
- پایین بودن رضایت شغلی کارکنان سازمان های اداری
- پایین بودن منزلت کارکنان نظام اداری
- کاهش مشروعیت و مقبولیت مدیریت
- پایین بودن قدرت در اختیار مدیریت
- غیرقابل پیش بینی بودن تصمیمات

واکنش مدیران به عدم سلامت اداری در سازمان

1. يك دسته تصور می‌کردند که سازمان سلامت است در صورتی که سلامت نیست.

2. يك دسته دیگره این عدم سلامت را قبول داشتند اما بر این باور بودند که يك نیروی جدید، مدیر جدید و مشاور يك شبه تمامی مشکلات رو حل می‌کند و این تحولات سریع، خودش رو در صورت سود و زیان نشان می‌دهد.



واکنش مدیران به عدم سلامت اداری در سازمان

3. يك دسته معتقد بودند صرفاً با صرفه جویی، کاهش هزینه‌ها و یا با گسترش فعالیت‌های شرکت و تغییر فیزیکی فضای شرکت و مصنوعات فرهنگی می‌توانند سودآوری شرکت رو افزایش داده و دست کم در ظاهر شرکت قابل قبولی به نظر برسند.

4. يك دسته هم معتقدند تا پیش فرض‌های ذهنی خودشون رو تغییر ندهند این برنامه‌ها و استراتژی‌ها صرفاً پرتاب تیری است در تاریکی و اگر مثمر ثمر باشد، مدت زمان کوتاهی دوام خواهد داشت. این گروه با مشاوران استراتژی مشورت کرده، ساختار سازمان را بازبینی و معاینه نموده، منابع و قابلیت‌ها و توانایی‌های سازمان احصا کرده و منابع و مهارت‌های نرم افزاری، سبك رهبری، روابط و فرهنگ و ... را بررسی می‌نمایند.



شیوه‌های ارتقاء نظام سلامت نظام اداری

شیوه‌های ارتقاء سلامت اداری

دولت‌ها با ساختارها و گرایش‌های فلسفی و ایدئولوژیکی مختلف همواره ارتقاء سلامت اداری و مقابله با فساد را، سرلوحه برنامه‌های خود قرار می‌دهند، زیرا پیشرفت و اعتلای خود را مرهون آن می‌دانند. شیوه‌های افزایش سلامت اداری شامل موارد زیر است:



مشارکتهای مردمی

یکی از شیوه‌های موثر در ارتقا بهره‌وری و نظارت بر عملکرد دستگاه‌های دولتی افزایش نقش مردم در این دستگاه‌هاست. این شیوه به عنوان يك شیوه کارآمد و کم‌هزینه در اغلب کشورهای توسعه یافته بکار گرفته می‌شود.



راه‌های مشارکت‌های مردمی

- شرکت دادن مردم در برنامه‌ریزی‌های اداری از طریق نظرخواهی از آن‌ها
- نظرسنجی‌های مستمر و علمی از مراجعه‌کنندگان دستگاه‌ها و دخالت دادن نتایج آن در اداره امور
- نظرسنجی از مردم درخصوص عملکرد دستگاه‌ها و تحلیل علمی نتایج
- ارائه گزارش‌های مستمر به مردم و جلب مشارکت آن‌ها
- ایجاد واحدهای مستقل روابط عمومی برای تسهیل ارتباط مردم با دستگاه‌ها
- شرکت نمایندگان مطلع مردم در تصمیم‌گیری‌های دولتی
- اجرای برنامه‌های آموزشی عمومی برای افزایش آگاهی مردم

پاسخگویی و شفافیت

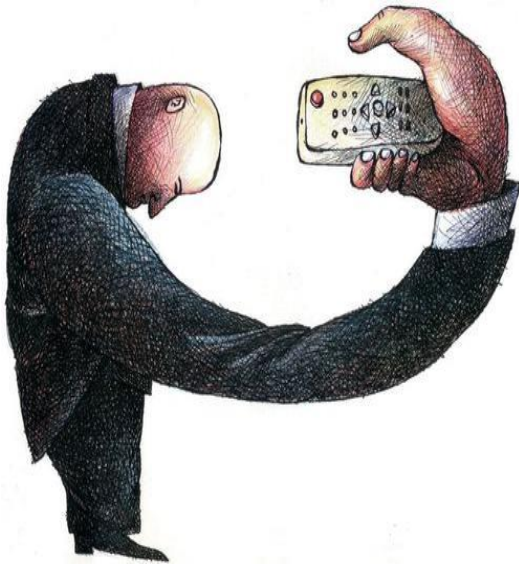
پاسخگویی، شفافیت و یکپارچگی سه مفهوم مرتبط به هم می‌باشند که روابط میان کنشی دارند و از چند جنبه مورد بحث است:

- از جنبه قوانین و مقررات و لزوم شفافسازی آن
- از جنبه تداخل و دوباره‌کاری که باعث عدم شفافیت و پاسخگویی می‌شود.
- از جنبه ریشه‌های تاریخی عدم پاسخگویی دستگاه‌ها به مردم
- از جنبه لزوم تغییر نگرش مسئولان از حاکم بودن به خدمت گذار بودن و پاسخگویی
- توانایی‌های لازم برای پاسخگو بودن راهنمای پاسخگویی مجریان
- راهبرد کاهش ارتباط مستقیم با کارکنان
- لزوم مستندسازی روش‌ها و رویه‌ها برای ارائه خدمت به مردم و پاسخگو بودن درمقابل آن



ترویج فرهنگ خودکنترلی

در کسب نتیجه فقط عملکرد تخصصی دخیل نیست، رفتارها یا شایستگی‌های رفتاری هم می‌توانند به‌طور چشمگیری در تحقق هدف اثر داشته باشند.



- استفاده از شرایط و عوامل محیطی با توجه به نظریه رفتارگرایی
- استفاده از نظریه فرهنگ سازمانی
- تعیین مهارت‌های فراکنترلی در رفتار شغلی
- برنامه‌ریزی برای تقویت مهارت‌های خودکنترلی از دوران پیش دبستان
- شیوه‌های تقویت مهارت‌های خودکنترلی
- منابع انتقال مهارت‌های خودکنترلی (خانواده، نظام آموزشی، رسانه‌های عمومی و آموزش‌های غیررسمی)
- تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی
- تأکید بر تقویت اخلاقی و دینی کارکنان از طریق برنامه‌های فرهنگی

افزایش آگاهی‌های مردمی و ترویج اخلاق در سازمان‌ها

- توسعه منابع انسانی
- نظارت و مشارکت مردم بر عملکرد دستگاه‌های دولتی
- مردم از ساز و کارها و تصمیم‌های اداری مطلع شوند و استاندارد فعالیت‌های دستگاه‌ها را بشناسند.
- فساد را مساوی پاسخگویی به اضافه شفافیت منهای پنهان‌کاری و انحصار می‌دانند.
- افزایش آگاهی‌های عمومی
- کاهش ارتباط مستقیم با کارکنان
- استانداردسازی خدمات بخش دولتی به مردم و شفافیت در قوانین و مقررات و شرح وظایف و عملکرد دستگاه‌ها

عوامل موثر در ارتقاء سلامت اداری

خواستن

فرهنگ بسازیم تا بخواهیم

دانستن

گسترش دانش بدیم تا بدانیم

توانستن

ارتقای فناوری بدهیم تا بتوانیم

شدن

اصلاح ساختار بدهیم تا بشود



شاخص‌های نظام سلامت اداری

معیارهای عمومی سلامت اداری



معیارهای عمومی سلامت اداری

قانون گرایی: تبعیت از قانون به معنای عام آن؛ شامل قوانین شرع مقدس، اصول قانون اساسی، مصوبات مجلس شورای اسلامی، مجمع تشخیص مصلحت نظام و کلیه مقرراتی که توسط مراجع ذیصلاح وضع می‌شود و شامل محورهای زیر است:

- **تأمین اجرای قانون**
- **رعایت و اجرای قوانین**

شفافیت: دسترسی ضابطه‌مند، روشن و آسان ذی نفعان به قوانین، مقررات، ماموریت‌ها، وظایف، رویه‌های کاری، تصمیمات، اقدامات و فعالیت‌های دستگاه مرتبط با حقوق شهروندی است و شامل محورهای زیر می‌باشد:

- **شفافیت قوانین و مقررات**
- **شفاف‌سازی مراحل انجام کار و فعالیت**
- **شفاف سازی معاملات**
- **شفاف سازی امور اداری و استخدامی**
- **شفاف سازی مراحل جذب بکارگیری و استخدام کارکنان**

معیارهای عمومی سلامت اداری

استقرار و توسعه سامانه های الکترونیک و فناوریهای نوین: ایجاد، توسعه و بهره گیری حداکثری ساختار اداری از خدمات الکترونیکی به منظور افزایش دقت، سلامت و نظارت در جهت هوشمند سازی برنامه های اداری به نحوی که مخاطبان و ذینفعان بتوانند به سهولت حداکثر فعالیت ها و خدمات مورد نیاز را از طریق درگاه الکترونیکی انجام دهند و شامل محور زیر است:

- **عملکرد دستگاه در تحقق دولت الکترونیک**

نظام نظارت و کنترل داخلی: فرایندی است برای حصول اطمینان از صحت اقدامات و فعالیت ها در راستای اهداف، برنامه ها و وظایف و مأموریت های قانونی است و شامل محورهای زیر می باشد:

- **کفایت قوانین، مقررات و رویه ها**
- **اعمال نظارت و کنترل**
- **اثر بخشی نظارت و کنترل**

معیارهای عمومی سلامت اداری

انضباط اداری و مالی : پیروی از قوانین و مقررات اداری، مالی و قواعد پذیرفته شده حرفه‌ای، برای نیل به اهداف قانونگذار و شامل محورهای زیر می‌باشد:

- **انضباط اداری**
- **انضباط مالی**

آموزش، مهارت و توسعه فرهنگ دینی و اخلاقی: مجموعه آموزش‌ها و مهارت‌ها و انتقال اطلاعات به کارکنان و ذینفعان حسب مورد، به منظور دستیابی به اهداف و شامل محورهای زیر است:

- **توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش و مهارت آموزی**
- **ترویج اخلاق، فرهنگ و مبانی اسلامی وصیانت از آن**
- **تقویت کمی و کیفی بسیج و تفکر بسیجی به منظور صیانت از ارزش های انقلاب اسلامی**

معیارهای عمومی سلامت اداری

شایسته‌سالاری: بکارگیری فرد مناسب و برخوردار از تعهد، تخصص، و توانایی لازم در انجام مسئولیت محوله با رعایت ضوابط و مقررات و شامل محور زیر می‌باشد:

- **عملکرد دستگاه در رعایت شایسته سالاری**

الگوی مصرف بهینه: استفاده مناسب از منابع و امکانات بدور از اسراف و بهره‌گیری از روش‌های صحیح برای تقویت کارایی و اثر بخشی فعالیت‌هاست و شامل محورهای زیر می‌باشد:

- **صرفه جویی و رعایت الگوی مصرف**
- **بهبود و افزایش بهره‌وری**
- **تقویت امور حاکمیتی و واگذاری تصدی‌های دولتی به بخش‌های غیر دولتی**

منابع تدوین شاخص‌های اختصاصی سلامت اداری



معیارهای تخصصی سلامت اداری

با مطالعه مدل‌های علمی معتبر استقرار نظام مدیریت سلامت اداری و مستندات قانونی مربوطه و تطبیق آن‌ها با نیازمندی‌ها و شرایط سازمانی، مدل بومی ارزیابی نظام جامع و یکپارچه مدیریت سلامت اداری مطابق با معیارهای تخصصی سازمان طراحی می‌گردد.

شاخص‌های سلامت اداری، مطابق با مدل ارزیابی مورد نظر و بر مبنای راهبردها، اهداف و اولویت‌های سازمان تدوین و بازنگری می‌گردد. همچنین مشاور بر اساس الگوهای استاندارد و الزامات نظام مدیریت سلامت اداری و شاخص‌های تدوین شده، جهت طراحی فرم‌های شاخص‌های ارزیابی استاندارد اقدام می‌نماید.

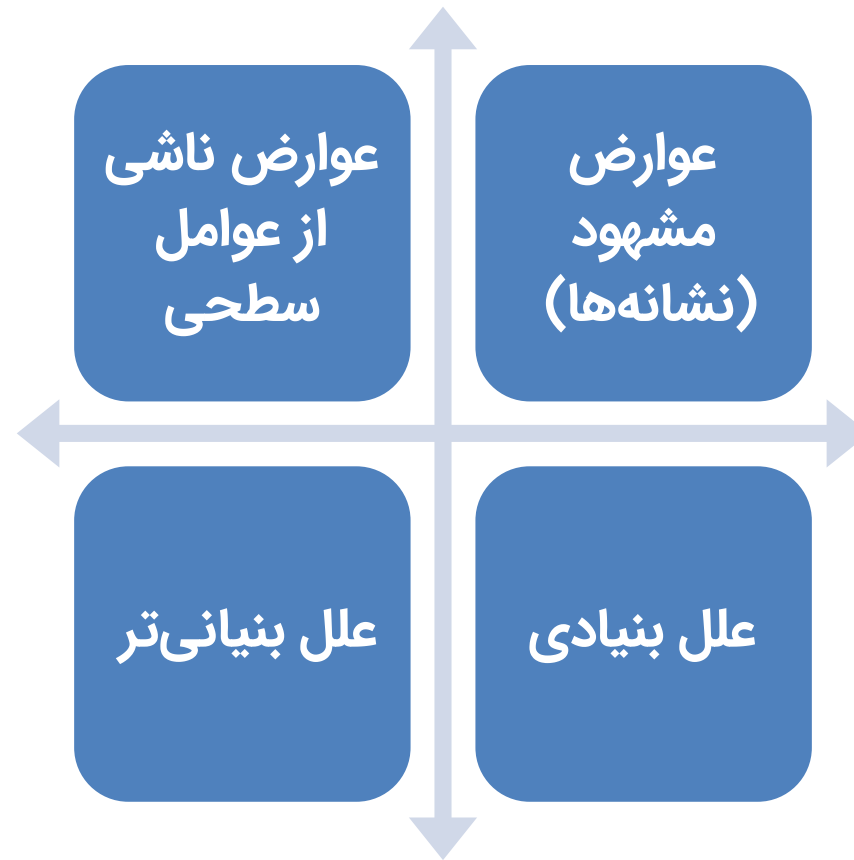




عوامل تهدیدکننده سلامت اداری

عوامل تهدیدکننده سلامت نظام اداری

عوامل تهدیدکننده سلامت نظام اداری در ۴ گروه زیرطبقه بندی می شود:



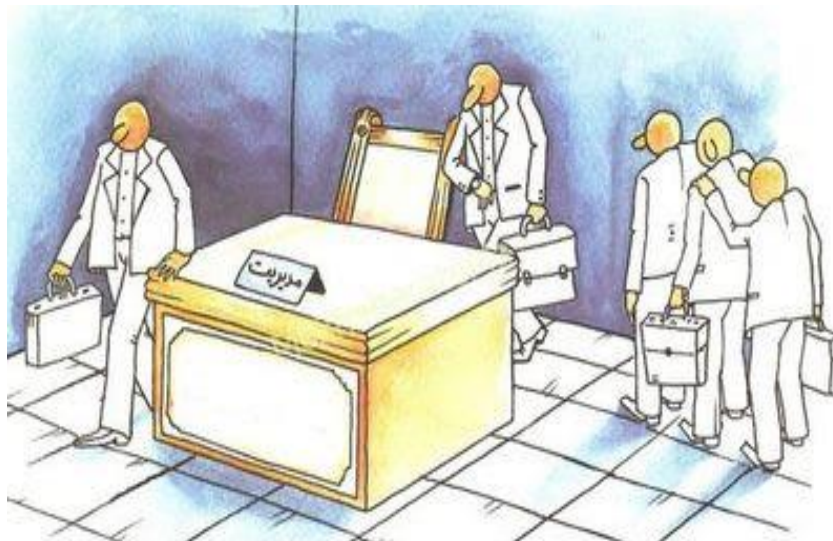
عوارض مشهود(نشانه‌ها)

احساس بی تفاوتی، عدم تعلق سازمانی و احساس بدبینی به اهداف، بی‌توجهی به عامل زمان، تظاهر و ریا، ترس و فقدان اعتماد بنفس در ارائه نظرات، عدم تناسب شغل و شاغل، پائین بودن حقوق و دریافتی کارکنان، بی‌توجهی به توسعه منابع انسانی تقدیرگرایی و اعتقاد به شانس، عدم توجه به بهره‌وری، بالا بودن هزینه‌ها، تورم نیروی انسانی، بوروکراسی منفی به مفهوم کاغذبازی، بیکاری پنهان، گردش غیرمعمول نیروی انسانی، فساد اداری، عدم توجه به شایستگی های نیروی انسانی



عوارض ناشی از عوامل سطحی

عدم تناسب مسئولیت و اختیار، فقدان ضوابط صریح و روشن ارزشیابی، نارسایی سیستم تأمین کارکنان، بی توجهی به آموزش مستمر و بروز کردن اطلاعات، تاکید بر کسب قدرت فردی، توجه به منافع مالی زودرس، استفاده از مدیران غیرمتخصص، اشتغال ظاهری، عدم توجه به انگیزه‌های واقعی، حرف زدن بجای عمل کردن، عدم نظارت مناسب



علل بنیانی

مقررات و قوانین و تشریفات اداری، واکنش کند نسبت به نیازهای واحدها و سازمان‌ها، فقدان فرهنگ برنامه‌ریزی درازمدت، فقدان ملاک‌های ارزشیابی مناسب، عدم احساس مسئولیت در مصرف منابع، ساختار متمرکز، فقدان مشارکت کارکنان، نبود سیستم تصمیم‌گیری مناسب، عدم تعریف فرایندهای سازمانی، بی توجهی به آموزش مستمر، جایگزینی هدف‌های فردی بجای هدف‌های سازمانی و عدم التزام به تحقق اهداف سازمانی، تاکید بر جنبه‌های ظاهری در ارزیابی عملکرد، برخورد نامناسب با متخلفان.



علل بنیانی‌تر

فقدان تعریف دقیق و روشن از وظایف و مأموریت‌های سازمانی، نبودن ملاک‌های صریح و روشن برای اجرای ارزشیابی و کنترل مأموریت‌های سازمان‌ها، عدم سازگاری ساختار سازمان‌ها با وظایف و مأموریت‌ها، نبود سیستم مدیریت کیفیت در اصلاح فرآیندها، نبود نظام توسعه منابع انسانی، وجود فرهنگ مقاوم در برابر تغییرات بدلیل عدم برنامه‌ریزی مناسب برای هماهنگی با تغییرات، فقدان نظام‌نامه اخلاقی و فرهنگی در سازمان‌ها، نبود نظام ارزیابی و ارزشیابی مناسب، نبود نظام پرداخت مناسب، فقدان نظام تشویق و تنبیه مناسب، نبود نظام مناسب ارتقاء و انتصاب، نبود استراتژی مناسب برای سلامت نظام اداری و عدم اهتمام مدیران ارشد به این کار و ناکارآمدی نظام مدیریت.





عوامل تسهیل کننده سلامت نظام اداری

عوامل تسهیل کننده سلامت نظام اداری

سلامت اداری در سازمان‌های دولتی منجر به تصمیم سازی و تصمیم‌گیری‌های درست و اجرای مناسب سیاست‌ها می‌شود و ارائه کارآمد و اثربخش خدمات عمومی را به دنبال دارد. عوامل مختلفی مانند موارد زیر سبب تسهیل سلامت نظام اداری می‌شوند:

- قوانین و مقررات
- نیروی انسانی
- رسالت‌ها و مأموریت های سازمانی
- ساختار سازمانی
- سیستم‌ها و روش‌ها

قوانین و مقررات

- تدوین و اجرای نظام شایستگی
- اصلاح قوانین و مقررات انضباطی با جهت‌گیری پیش‌گیرانه
- تدوین و اجرای نظام ارتقاء و انتصاب بخصوص در سطوح مدیریت
- تدوین و اجرای نظام متناسب پرداخت با تاکید بر کارمزدی بجای وقت‌مزدی
- نهادینه کردن قانون و پرهیز از اقدامات شخصی
- تدوین و اجرای نظام ارزیابی و ارزشیابی مناسب



نیروی انسانی

- توسعه مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان از طریق آموزش‌های مستمر
- گسترش و نهادینه کردن مشارکت‌های کارکنان در فرآیند هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری و اجرا
- تشویق نوآوری و خلاقیت فردی و گروهی کارکنان، تاکید بر خودنظارتی از طریق نظام آموزشی کشور
- افزایش آگاهی‌های کارکنان در زمینه‌های کاری، پیامدهای هر اقدام و بکارگیری مدیران حرفه‌ای متخصص و متعهد
- توجه به تفاوت‌های فردی در انتخاب، آموزش، انگیزش و عملکرد کارکنان.
- استفاده از یافته‌های علم سازمان و مدیریت در هماهنگی بین انسان و محیط کار و رضایت‌بخش کردن آن (ارگونومی)



رسالت‌ها و مأموریت‌های سازمانی

- تغییر نگرش مدیران در تدوین رسالت‌ها و مأموریت‌های سازمان از حاکم بودن به خدمت گزاربودن
- توجه به رضایت مشتری به عنوان اصل اولیه
- تاکید بر پاسخگویی، شفافیت و یکپارچگی
- توجه به متغیرهای محیطی در تدوین رسالت‌ها و مأموریت‌ها
- تدوین ملاک‌ها و شاخص‌های مناسب اجرا و ارزیابی رسالت‌ها و مأموریت‌ها
- تدوین نظام نامه، رسالت‌ها، مأموریت‌ها، اهداف و آشنا ساختن کارکنان با آنها
- ایجاد یکپارچگی سازمانی از طریق تاکید بر ارزش‌های مشترك فرهنگی در سازمان‌ها.



ساختار سازمانی

- متناسب ساختن اختیار و مسئولیت در سطوح سازمانی و کاهش ساختارهای موازی
- کاهش تمرکز سازمانی و تفویض اختیار به سطوح پایین
- اصلاح ساختارهای نظارتی متناسب با نیازهای فعلی و افزایش سهم نظارت‌های مردمی در این ساختارها
- پرهیز از ساختارهای تقلیدی در طراحی سازمانی
- اصلاح فرآیندها از طریق استقرار سیستم مدیریت کیفیت متناسب با وظایف و مأموریت‌های سازمان
- افزایش سهم نظارت‌های مردمی در ساختارهای سازمانی
- کاهش انحصار دولتی در خدمات‌رسانی



اصلاح ساختار سازمانی

برای اصلاح سلامت سازمانی در سازمان‌های دولتی و خصوصی باید روش‌های قدیمی را کنار بگذاریم و نگرش تازه‌ای به کسب و کار برای بوجود آوردن محصول و یا خدمت سازمان و در جهت ارزش مورد نظر کسب کنیم

از خود این سوال را بپرسیم که اگر من امروز با توجه دانسته‌ها و تکنولوژی‌های فعلی این سازمان را بسازم چگونه به نظر می‌رسید؟

این امر با شناسایی فرایندهای حساس و گلوگاه‌های فساد نهفته در آن‌ها از طریق مهندسی مجدد فرایندها (BPR)، تفکر دوباره و اصولی در باره فرایندها و طراحی مجدد و ریشه‌ای آن‌ها به منظور دستیابی به اصلاحات چشمگیر در راستای استقرار نظام مدیریت سلامت اداری امکان‌پذیر خواهد بود.



سیستم‌ها و روش‌ها

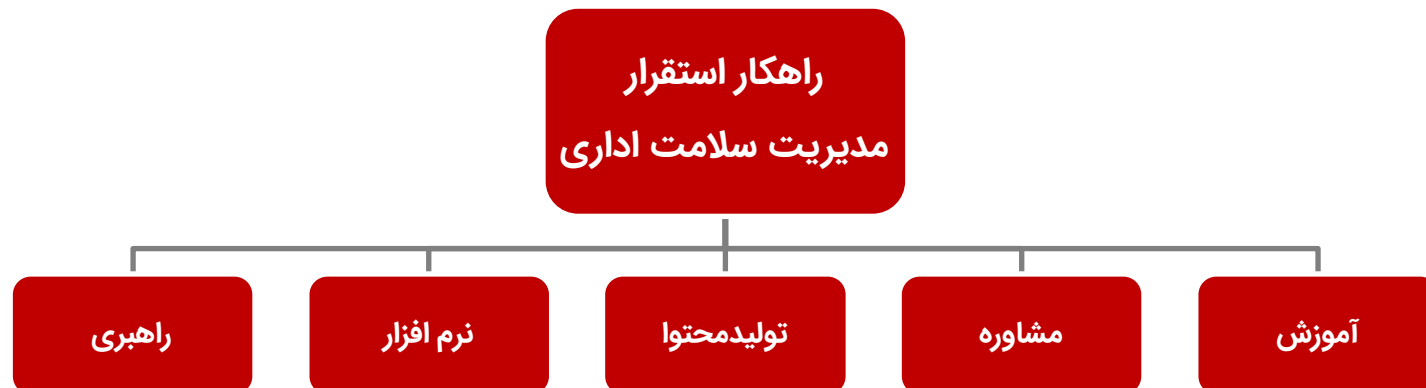
- طراحی سیستمی روش‌های انجام کار برای استفاده از بازخوردهای نظارتی در اصلاح روابط درونی و بیرونی آن
- استقرار سیستم مدیریت کیفیت
- تاکید بر پویایی سیستم‌های سازمانی در واکنش به تحولات محیطی
- تدوین فرآیندهای افزایش نظارت مردمی بر عملکرد دستگاه‌ها
- تسهیل ارتباط مردم و مسئولین
- طراحی و استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (MIS) در تصمیم‌گیری‌های سازمانی در سطوح سه‌گانه سازمان (استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی).
- به دلیل تنوع و تعدد داده‌ها و شاخص‌های ارزیابی و برنامه‌ها و اقدامات اجرایی، امکان تحلیل وضعیت آن‌ها توسط نرم‌افزار فراهم شده و می‌توان گزارشات مدیریتی متنوعی از وضعیت اجرای فرایندها و نتایج ارزیابی را با توجه به امکانات و توانمندی‌های گزارش‌گیری نرم‌افزار، تهیه نمود.
- بدون استفاده از نرم‌افزار سازمان قادر نخواهد بود از کلیه مزایای این نظام بهره‌مند شود.



معرفی راهکار استقرار مدیریت سلامت اداری

راهکار استقرار مدیریت سلامت اداری

ما در شرکت تحقیق و توسعه یسنا پارس با تکیه بر تخصص و توانمندی در زمینه اجرا و مشاوره پروژه‌های مدیریتی و دانش و تجربه در حوزه نظام مدیریت سلامت اداری همراه شما هستیم تا دغدغه‌ها و چالش‌های این نظام را با راهکارهای عملیاتی مبتنی بر فناوری و استراتژی‌های مدیریتی حل کنیم و شما را در راستای رسیدن به سازمانی سالم و به دور از فساد یاری نماییم.



راهکار استقرار مدیریت سلامت اداری

آموزش

در این مرحله طی یک سمینار آموزشی اصول و مبانی مدیریت سلامت اداری به مدیران ارشد، مدیران و کارکنان مربوطه آموزش داده می‌شود. در این سمینار آموزشی اهداف، کاربردها و مزیت‌های استقرار نظام مدیریت سلامت اداری، اهداف و کارکردهای نظام مدیریت سلامت اداری در اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های سازمان تشریح شده و نحوه اجرای هر یک از فرایندهای مدیریت سلامت اداری آموزش داده می‌شود.



راهکار استقرار مدیریت سلامت اداری

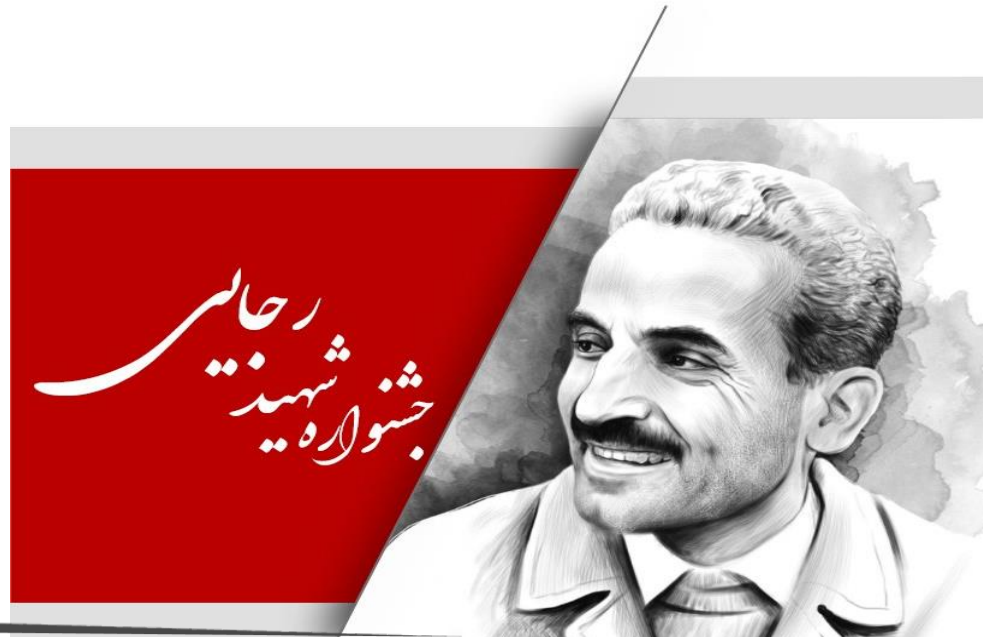
خدمات مشاوره مدیریت سلامت اداری

- ❑ آسیب‌شناسی وضعیت فعلی سازمان، شناسایی فرایندهای حساس و گلوگاه‌های فساد نهفته در آن‌ها از طریق مهندسی مجدد فرایندها (BPR) و جمع‌بندی «بسترها»، «ریشه‌ها» و «گلوگاه‌های تولید فساد»
- ❑ مطالعه ساختار و شرح وظایف پست‌های سازمانی و شناسایی پست‌های حساس و امضاهای طلایی
- ❑ طراحی و ایجاد ساختار سیاست‌گذاری و اجرایی نظام مدیریت سلامت اداری و انتخاب افراد توانمند در این خصوص و آموزش و تقسیم وظایف آنان
- ❑ طراحی مدل بومی ارزیابی نظام مدیریت سلامت اداری با توجه به مأموریت‌ها، وظایف سازمان و تدوین شاخص‌های سنجش وضعیت سلامت اداری بر اساس آن
- ❑ ارائه برنامه‌های عملیاتی ارتقای سلامت نظام اداری جهت انجام اصلاحات درون، برون سازمانی و فرهنگی
- ❑ استقرار سامانه مدیریت سلامت اداری به منظور پایش ادواری شاخص‌های سلامت اداری و کنترل پیشرفت اجرای اقدامات برنامه‌های ارتقای سلامت نظام اداری
- ❑ ارائه خدمات تحقق الزامات بخشنامه‌های محور سلامت اداری شاخص‌های عمومی جشنواره شهید رجایی
- ❑ ارائه خدمات مشاوره در تهیه طرح‌های پیشگیرانه مقابله با فساد بر اساس الگوی گام‌های شش‌گانه
- ❑ ارائه خدمات مشاوره در تهیه طرح‌های پیشنهادی برای بازرسی دوره‌ای/ مستمر/ موردی
- ❑ ارائه نقشه راه عملیاتی برای ایجاد شفافیت در سازمان به منظور تبدیل آسیب‌شناسی‌های انجام شده

راهکار استقرار مدیریت سلامت اداری

خدمات مشاوره مدیریت سلامت اداری

با عنایت به تدابیر دولت و تأکید رییس جمهوری مبنی بر استفاده از تمامی ظرفیت‌های قانونی در برخورد همه‌جانبه و قاطع با مفسد اداری و با توجه به جشنواره شهید رجایی شرکت یسنپارس جهت تحقق الزامات بخشنامه‌های محور سلامت اداری در شاخص‌های عمومی جشنواره شهید رجایی خدمات ارزنده‌ای را ارائه می‌کند.



راهکار استقرار مدیریت سلامت اداری

تولید محتوا

تولید محتوای نظام مدیریت سلامت اداری به عنوان پیش نیاز کلیه اقدامات اجرایی استقرار این نظام شامل تدوین اهداف نظام، طراحی مدل استقرار، طراحی مدل ارزیابی، تدوین شاخص‌های سلامت اداری، تدوین برنامه‌های ارتقاء سلامت اداری، تدوین فرایندهای سلامت اداری، طراحی ساختار سیاست گذاری و اجرایی نظام مدیریت سلامت اداری، تدوین شرح وظایف عوامل اجرایی نظام، تدوین نظامنامه مدیریت سلامت اداری و ... می‌باشد. این محتوا توسط تیم مشاوره شرکت به گونه‌ای تولید خواهد شد که قادر باشد ارتباط مؤثر با سایر فرایندهای سازمانی را برقرار کند.



راهکار استقرار مدیریت سلامت اداری

خدمات نرم افزاری

تحقق اهدافی که سازمان در استقرار نظام مدیریت سلامت اداری به دنبال آن است، تا حد بسیار زیادی وابسته به انتخاب نرم افزاری مناسب و منعطف است که به کمک آن بتوان هر یک از فرایندهای اصلی و فرعی این سیستم را مکانیزه نمود. بهره‌برداری از نرم افزار موجب خواهد شد که گردآوری داده‌های عملکردی در حوزه سلامت اداری تسهیل شده و امکان کنترل دقیق وضعیت اجرای فرایندهای مدیریت سلامت اداری فراهم گردد.



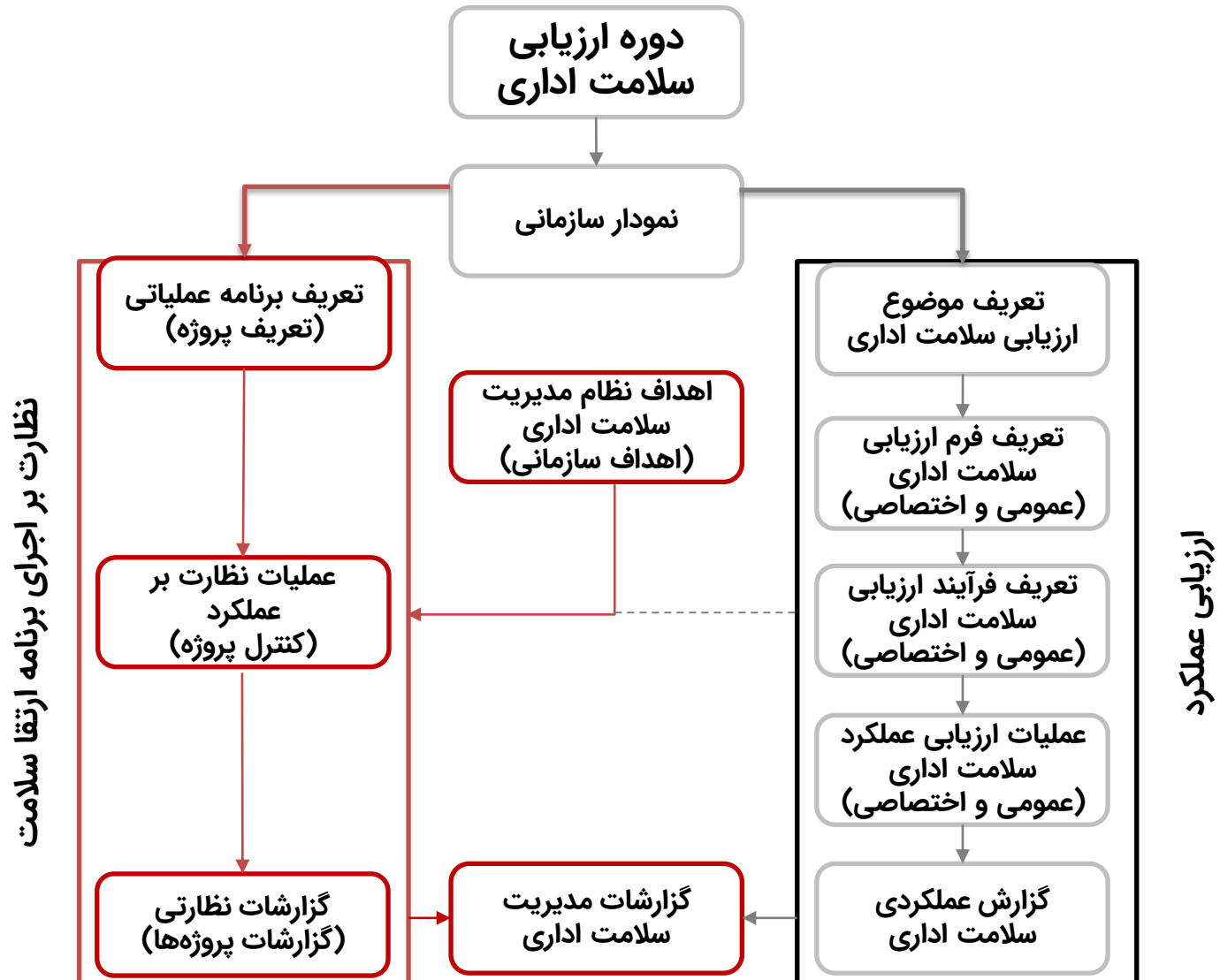
تسهیل گردآوری
داده‌های عملکردی

تعریف و ارزیابی
شاخص‌های سلامت
اداری

تعریف و پایش
وضعیت برنامه‌های
ارتقاء سلامت اداری

کنترل دقیق وضعیت
اجرای فرآیندهای
مدیریت سلامت
اداری

دیاگرام نرم افزار مدیریت سلامت اداری تسما



تعریف شاخص‌های اختصاصی سلامت اداری



افزودن محور +

وزن فرم: ۱۰۰۰

شناسه فرم: EFG۰۰۰۰۵

عنوان فرم: شاخص‌های سنجش سلامت اداری ستاد

عنوان	وزن	ماهیت	هدف	افزودن شاخص	افزودن داده	ویرایش	حذف
معاونت توسعه مدیریت و منابع	۲۴۸			+	+		
پاسخگویی	۲۲	مثبت	۱۰۰	+	+		
انضباط اداری و مالی	۷۵	مثبت	۱۰۰	+	+		
شفافیت	۳۵	مثبت	۱۰۰	+	+		
الگوی مصرف و بهره‌وری	۲۰	مثبت	۱۰۰	+	+		
اجرای قانون کنوانسیون مبارزه با فساد	۶	مثبت	۱۰۰	+	+		
ارتقای فرهنگ سازمانی دستگاه	۲۰	مثبت	۱۰۰	+	+		
برگزاری دوره‌ها و نشست‌های آموزشی	۳۰	مثبت	۱۰۰	+	+		
شایسته‌سالاری	۴۰	مثبت	۱۰۰	+	+		
معاونت امور مجلس، حقوقی و استان‌ها	۴۰			+	+		

تعریف شاخص‌های اختصاصی سلامت اداری

+	مرکز مقاومت بسیج	۴۰	+	+		
+	دفتر وزارتی	۳۰	+	+		
-	دفتر بازرسی، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات	۲۸۲	+	+		
+	اجرای دستور العمل اجرایی مواد ۹۱ و ۹۲ قانون مدیریت خدمات کشوری	۵۰	مثبت	۱۰۰	+	
+	بررسی و شناسایی گلوگاه‌های فساد خیز و نقاط آسیب پذیر	۸۰	مثبت	۱۰۰	+	
+	ارتقاء سلامت اداری و کاهش فساد	۲۲	مثبت	۱۰۰	+	
+	تشکیل و فعالیت موثر کمیته سلامت اداری و مینان از حقوق مردم	۳۰	مثبت	۱۰۰	+	
+	اجرای قانون کنوانسیون مبارزه با فساد	۹	مثبت	۱۰۰	+	
+	اجرای وظایف محوله از طریق سامانه‌های نظارتی و درصد پیشرفت آن	۲۰	مثبت	۷۵	+	
+	مینان از حقوق مردم	۱۵	مثبت	۴	+	
+	رسیدگی به شکایات مردمی در بستر سامد	۳۲	مثبت	۱۰۰	+	
+	پاسخگویی	۲۴	مثبت	۱۰۰	+	
+	معاونت امور اقتصادی	۱۰	+	+		

تعریف شاخص‌های بازرسی

عنوان فرم : شاخص های بازرسی استانی

شناسه فرم : EFG۰۰۰۰۶

وزن فرم : ۱۰۰

عنوان	وزن	ماهیت	هدف	افزودن شاخص	افزودن داده	ویرایش	حذف
تیم های خودارزیابی	۲۴			+	+		
سلامت اداری	۱۸			+	+		
ارزیابی عملکرد	۱۵			+	+		
سامانه ZRM (پاسخگویی به شکایات)	۷			+	+		
سامانه رسیدگی به شکایات بازرسی کل کشور	۴			+	+		
فعال بودن سامانه بازرسی کل کشور در اداره کل	۱	مثبت	۱	+	+		
مدت زمان پاسخ به نامه های واصله از سامانه بازرسی کل کشور	۱	مثبت	۱	+	+		
کیفیت پاسخ های ارائه شده در سامانه بازرسی کل کشور به مردم	۱	مثبت	۱	+	+		
بررسی فرایند رسیدگی به نامه های ثبت شده در سامانه بازرسی کل کشور	۱	مثبت	۱	+	+		
میز خدمت حضوری	۶			+	+		
میز خدمت الکترونیکی	۱۰			+	+		
شاخص ، ها ، مثبت ک	۶			+	+		

تعریف شاخص‌های عمومی سلامت اداری

عنوان فرم : شاخص های عمومی

شناسه فرم : EFG000262

وزن فرم : 10000

عنوان	وزن	ماهیت	هدف	افزودن شاخص	افزودن داده	ویرایش	حذف
فرایندهای داخلی	196			+	+		
حذف اعضاهای طلایی	32	مثبت		+	+		
میزان حذف امضاهای طلایی در فرایندهای صدور مجوز (معاونت حقوق و نظارت)	8	مثبت	100	+	+		
تعداد امضاهای طلایی حذف شده در فرایندهای صدور مجوز							
تعداد کل امضاهای طلایی شناسایی شده در فرایندهای صدور مجوز (قبل از بهبود)							
میزان حذف امضاهای طلایی در فرایندهای صدور مجوز (معاونت توسعه مدیریت و منابع)	8	مثبت	100	+	+		
میزان حذف امضاهای طلایی در فرایندهای صدور مجوز (معاونت برنامه ریزی و امور بین الملل)	8	مثبت	100	+	+		
میزان حذف امضاهای طلایی در فرایندهای صدور مجوز (معاونت فنی و امور گمرکی)	8	مثبت	100	+	+		
مدیریت فرایندهای حساس	32	مثبت		+	+		
سطح چابکی فرایندها	32	مثبت		+	+		

تعریف شاخص‌های اختصاصی سلامت اداری

عنوان فرم : شاخص های اختصاصی ستاد			شناسه فرم : EFG000263			وزن فرم : ۶۶۰		
عنوان	وزن	ماهیت	هدف	افزودن شاخص	افزودن داده	ویرایش	حذف	
شاخص های اختصاصی	۶۶۰			+	+			-
میزان ارتقا، نظام مدیریت سلامت اداری و مینات از حقوق مردم در جشنواره شهید رجایی	۱۵	مثبت	۵	+	+			-
مجموع امتیازات مکتسبه در محور سلامت اداری در سال جاری								
مجموع امتیازات مکتسبه در محور سلامت اداری در سال گذشته								
میزان نقاط آسیب پذیر (گلوگاه های فساد) بهبود یافته	۱۵	مثبت	۸۰	+	+			+
وضعیت نظارت بر کارگزاران گمرکی (دیسپانس)	۱۵	مثبت	۱۰۰	+	+			+
میزان تخلفات اداری گزارش شده	۱۵	مثبت	۱۰۰	+	+			+
میزان جرائم و تخلفات قضایی گزارش شده ماده ۱۳ قانون ارتقا سلامت اداری	۱۵	مثبت	۱۰۰	+	+			+
میزان مفاسد اداری و سو، جریان گزارش شده به مدیران سازمان	۱۵	مثبت	۱۰۰	+	+			+

فرآیند خودارزیابی شاخص‌های سلامت اداری

رفتار محترمانه با مراجعین

امتیاز خودارزیابی: از سقف امتیاز: ۶
مجموع وزن عدم مصداق: ۰.۰۰

۰%

اعمال بیطرفانه قوانین و مقررات

امتیاز خودارزیابی: از سقف امتیاز: ۴
مجموع وزن عدم مصداق: ۰.۰۰

۰%

فراهم نمودن امکان جبران خسارات وارده احتمالی به مراجعین

امتیاز خودارزیابی: از سقف امتیاز: ۴
مجموع وزن عدم مصداق: ۰.۰۰

۰%

انتشار آمار و اطلاعات عملکردی و ایجاد امکان مشارکت، انتقادات و پیشنهادات مردم (حکمرانی داده باز)

امتیاز خودارزیابی: از سقف امتیاز: ۷
مجموع وزن عدم مصداق: ۰.۰۰

۰%

راهبری و ضمانت اجرای تصویب‌نامه حقوق شهروندی در نظام اداری

امتیاز خودارزیابی: از سقف امتیاز: ۱۰
مجموع وزن عدم مصداق: ۰.۰۰

۰%

تحلیل عملکرد محور:

تاریخ آخرین به روز رسانی موجود نیست.

درج توضیحات درج ضمیمه

شخص	توضیحات	ماهیت	وزن/سقف امتیاز	واحد سنجش	خودارزیابی			عدم مصداق	ذخیره
					استاندارد/هدف	عملکرد	امتیاز		
۱-۶ فرهنگ سازی در محیط اداری در زمینه دریافت نظرات شهروندان (بند ۹ ماده ۸ و بند های ۱، ۲، ۳ و ۴ ماده ۹)	۱. آیا سازمان برنامه ای در حوزه مشارکت دخی شهروندان و دریافت نظرات پیشنهادی آن ها در راستای اصلاح نظام اداری دارد؟ ۲. اگر خیر، دلیل آن ذکر شود ۳. اگر بلم به سوالات زیر پاسخ داده شود: - مکتبسم آن به چه صورت است - نتیجه مشارکت دخی چگونه است - آیا مردم تمایل به مشارکت دارند	مثبت	۱	درصد	۱۰۰			☐	

تاریخ آخرین به روز رسانی موجود نیست.

درج توضیحات درج ضمیمه

شخص	توضیحات	ماهیت	وزن/سقف امتیاز	واحد سنجش	خودارزیابی			عدم مصداق	ذخیره
					استاندارد/هدف	عملکرد	امتیاز		
۲-۶ ارائه گزارش عملکرد دوره ای و آمار و اطلاعات دستگاه/ واحد اجرایی به شهروندان (بند های ۲، ۳ و ۴ ماده ۸)	۱. آیا سازمان برنامه ای در راستای انتشار آزادانه آمار و اطلاعات دارد؟ ۲. اگر خیر، دلیل آن ذکر شود ۳. اگر بلم به سوالات زیر پاسخ داده شود: - مکتبسم آن به چه صورت است - سادانه چه آمار و اطلاعاتی توسط سازمان منتشر می شود	مثبت	۴	درصد	۱۰۰			☐	

فرآیند خودارزیابی شاخص‌های سلامت اداری

راهنمایی و ضمانت اجرای تصویبنامه حقوق شهروندی در نظام اداری

امتیاز خودارزیابی: - از سقف امتیاز: ۱۰۰
مجموع وزن عدم مصداق: ۰.۰۰

۰%

انتشار آمار و اطلاعات عملکردی و ایجاد امکان مشارکت، انتقادات و پیشنهادات مردم (حکمرانی داده باز)

امتیاز خودارزیابی: - از سقف امتیاز: ۷۰
مجموع وزن عدم مصداق: ۰.۰۰

۰%

فراهم نمودن امکان جبران خسارات وارده احتمالی به مراجعین

امتیاز خودارزیابی: - از سقف امتیاز: ۴۰
مجموع وزن عدم مصداق: ۰.۰۰

۰%

اعمال بیطرفانه قوانین و مقررات

امتیاز خودارزیابی: - از سقف امتیاز: ۴۰
مجموع وزن عدم مصداق: ۰.۰۰

۰%

رفتار محترمانه با مراجعین

امتیاز خودارزیابی: - از سقف امتیاز: ۶۰
مجموع وزن عدم مصداق: ۰.۰۰

۰%

تحلیل عملکرد مخور:

تاریخ آخرین به روز رسانی موجود نیست.

درج توضیحات درج ضمیمه

شاخص	توضیحات	ماهیت	وزن/سقف امتیاز	واحد سنجش	خودارزیابی			عدم مصداق	ذخیره
					استعداد/هدف	عملکرد	امتیاز		
۱-۷ رصد مستمر اجرای تصویبنامه حقوق شهروندی در نظام اداری در تمامی واحدهای تبعه و تشکیل جلسات هماهنگی (بند ۱ ماده ۱۶)	۱. آیا سازمان برنامه ای در حوزه بازرسی و برگزاری کمیته سلامت و میلت دارد؟ ۲. اگر خیر، دلیل آن ذکر شود. ۳. اگر بله، به سوالات زیر پاسخ داده شود - برنامه بازرسی ها به چه صورت است - تعداد بازرسی ها در طول سال - نتیجه بازرسی های انجام شده - تعداد جلسات برگزار شده کمیته سلامت و میلت در سال - مصوبات مرتبط با حقوق شهروندی ذکر شود - میزان تحقق مصوبات مرتبط با حقوق شهروندی به طور مستند	مثبت	۱	درصد	۱۰۰			☐	

تاریخ آخرین به روز رسانی موجود نیست.

درج توضیحات درج ضمیمه

شاخص	توضیحات	ماهیت	وزن/سقف امتیاز	واحد سنجش	خودارزیابی			عدم مصداق	ذخیره
					استعداد/هدف	عملکرد	امتیاز		
۲-۷ بهره گیری از نهادهای جامعه مدنی در امر رصد و مراقبت از حقوق شهروندی (بند ۳ ماده ۱۸)	۱. آیا سازمان مکلفیتی در این حوزه دارد؟ ۲. اگر خیر، دلیل آن ذکر شود. ۳. اگر بله، به سوالات زیر پاسخ دهید - مکلفیت آن به چه صورت است - خروجی آن تشریح شود	مثبت	۴	درصد	۱۰۰			☐	

فرآیند خودارزیابی شاخص‌های سلامت اداری

فهرست فرایندهای مدیریت عملکرد / مقداردهی ارزیابی عملکرد

وضعیت ارزیابی | درصد پیشرفت ارزیابی | امتیاز نهایی

ارزیابی شونده:	انتت توسعه مدیریت و منابع (ناقص)	شماره فرایند:	۱۰۵۰	عنوان فرایند:	شاخص های عمومی	تاریخ شروع ارزیابی:	۱۴۰۰/۰۷/۱۰
ارزیابی کننده:		دوره ارزیابی:	۱۴۰۰	مهلت انجام ارزیابی:	روز	تاریخ پایان ارزیابی:	۱۴۰۰/۰۸/۲۷

فرایندهای داخلی امتیاز خودارزیابی: ۱۹۶ - از سقف امتیاز: ۰.۰۰ مجموع وزن عدم مصداق: ۲%	قوانین و مقررات امتیاز خودارزیابی: ۱۵۶۹ - از سقف امتیاز: ۲۴ مجموع وزن عدم مصداق: ۰.۰۰ ۹۷%	فرهنگی و اجتماعی امتیاز خودارزیابی: ۶۰۰ - از سقف امتیاز: ۶ مجموع وزن عدم مصداق: ۰.۰۰ ۱۰۰%	اداری و مدیریتی امتیاز خودارزیابی: ۴۰۱۵ - از سقف امتیاز: ۴۰۱۵ مجموع وزن عدم مصداق: ۰.۰۰ ۱۰۰%
---	---	---	--

تحلیل عملکرد محور:

تاریخ آخرین به روزرسانی: ۱۳۴۶ ۱۴۰۰/۰۸/۰۳

درج توضیحات درج شمهیه

شاخص	توضیحات	ماهیت	وزن/سقف امتیاز	واحد سنجش	خودارزیابی	عدم مصداق	ذخیره
استفادار/هدف	عملکرد	امتیاز					
۲-۱ کاهش تخلفات		مثبت	۴	درصد	انتخاب کنید...	۴	
۴-۱-۲ میزان اجرای راهکارهای عملیاتی کاهش تخلفات در دستگاه (معاونت توسعه مدیریت و منابع)		مثبت	۴	درصد	۱۰۰	۴	☐
۴-۱-۱ آیا آموزش و تقویت برداشتهای آگاه سازی برای کارکنان برگزار شده است		-	-		بله	-	☐
۴-۲ آیا فرهنگ خود کنترلی و ایمان مذهبی در کارکنان تقویت شده است		-	-		بله	-	☐

گزارش ارزیابی عملکرد عمومی و اختصاصی سلامت اداری

گزارش عملکرد ارزیابی شونده	
دوره ارزیابی: سلامت اداری ۱۴۰۰	تاریخ تهیه گزارش: ۲۸/۰۹/۱۴۰۰

جدول راهنمای علایم وضعیت

محدوده	شرح وضعیت	علامت وضعیت
٪۱۰۰ - ٪۹۰.۰۰	عالی	●
٪۸۹.۹۹ - ٪۷۵.۰۰	خوب	◆
٪۷۴.۹۹ - ٪۶۰.۰۰	متوسط	■
٪۵۹.۹۹ - ٪۰.۰۰	ضعیف	▲

گزارش وضعیت امتیاز ارزیابی شوندهگان به ازای امتیاز کل ارزیابی

اداره کل امور اداری و رفاه

وضعیت بندی بر اساس مجموع ارزیابی عمومی و اختصاصی سطح خودارزیابی

سقف امتیاز	امتیاز بدون احتساب عدم مصداق	امتیاز با احتساب عدم مصداق	درصد تحقق
۹۵.۰۰	-	۶۱.۱۳	۶۴.۳۵ ■

اداره کل امور مالی و ذی‌حسابی

وضعیت بندی بر اساس مجموع ارزیابی عمومی و اختصاصی سطح خودارزیابی

سقف امتیاز	امتیاز بدون احتساب عدم مصداق	امتیاز با احتساب عدم مصداق	درصد تحقق
۱۱۱.۰۰	-	۱۱۱.۵۲	۱۰۰.۳۲ ●

گزارش ارزیابی عملکرد عمومی سلامت اداری

گزارش عملکرد ارزیابی شونده	
دوره ارزیابی: سلامت اداری ۱۴۰۰	تاریخ تهیه گزارش: ۲۸/۰۹/۱۴۰۰

جدول راهنمای علایم وضعیت

علامت وضعیت	شرح وضعیت	محدوده
●	عالی	۱۰۰٪ - ۹۰.۰۰٪
◆	خوب	۸۹.۹۹٪ - ۷۵.۰۰٪
■	متوسط	۷۴.۹۹٪ - ۶۰.۰۰٪
▲	ضعیف	۵۹.۹۹٪ - ۰٪

گزارش وضعیت امتیاز ارزیابی شوندهگان به ازای محور ارزیابی

اداره کل امور اداری و رفاه

جدول وضعیت محور بر اساس ارزیابی عمومی سطح خودارزیابی

ردیف	محور	سقف امتیاز	سقف امتیاز مصداق دار	امتیاز کسب شده	درصد تحقق
۱	فرایندهای داخلی	۱۶.۰۰	۱۶.۰۰	۰.۰۱	۰.۰۳ ▲
۲	فرهنگی و اجتماعی	۲۲.۰۰	۲۲.۰۰	۱۸.۸۰	۸۵.۴۵ ◆
۳	اداری و مدیریتی	۵۷.۰۰	۴۶.۰۰	۲۵.۲۵	۷۶.۶۳ ◆

نمودار میانگین محور بر اساس ارزیابی عمومی سطح خودارزیابی

گزارش ارزیابی عملکرد اختصاصی سلامت اداری

گزارش عملکرد ارزیابی شونده	
دوره ارزیابی: سلامت اداری ۱۴۰۰	تاریخ تهیه گزارش: ۱۴۰۰/۰۹/۲۹

جدول راهنمای علایم وضعیت

علامت وضعیت	شرح وضعیت	محدوده
	عالی	٪۱۰۰ - ٪۹۰.۰۰
	خوب	٪۸۹.۹۹ - ٪۷۵.۰۰
	متوسط	٪۷۴.۹۹ - ٪۶۰.۰۰
	ضعیف	٪۵۹.۹۹ - ٪۰.۰۰

گزارش وضعیت امتیاز ارزیابی شوندهگان به ازای محور ارزیابی

اداره کل امور مالی و ذیحسابی

جدول وضعیت محور بر اساس ارزیابی اختصاصی

ردیف	محور	سقف امتیاز	خودارزیابی			کارشناسی			تهایی	
			سقف امتیاز مصداق دار	امتیاز کسب شده	درصد تحقق	سقف امتیاز مصداق دار	امتیاز کسب شده	درصد تحقق	سقف امتیاز مصداق دار	امتیاز کسب شده
۱	شاخص های اختصاصی	۳۱.۰۰	۳۱.۰۰	۳۱.۰۰	۱۰۰.۰۰	۳۱.۰۰	-	-	۳۱.۰۰	۱۶.۰۰
									۵۱.۶۱	

برنامه عملیاتی ارتقاء سلامت اداری

ارتقا سلامت اداری ۱۴۰۰

افزودن هدف سطح اول +

عنوان دوره ارزیابی: برنامه ارتقا سلامت اداری سال ۱۴۰۰

حذف	ویرایش	افزودن برنامه عملیاتی	افزودن زیرهدف	بودجه (میلیون ریال)	وزن	برچسب/نوع	عنوان
		+				اهداف	ارتقای سطح سلامت نظام اداری و مقابله موثر با فساد +
		+				اهداف	ارتقای سطح میانیت از حقوق مردم +
		+	+			اهداف	ارتقای سطح میانیت از حقوق سازمان
		+				اهداف	توسعه دولت الکترونیک و سطح هوشمند سازی سازمانی +
		+	+			اهداف	افزایش سطح پاسخگویی به ذینفعان
		+	+			اهداف	افزایش تنوع و کیفیت خدمات فاوا
		+	+			اهداف	ارتقا، سطح مدیریت ارتباط با ذینفعان
		+	+			اهداف	افزایش کیفیت نظارت بر خدمات فاوا
		+	+			اهداف	افزایش سهم استفاده از محصولات تولید داخل
		+	+			اهداف	کاهش زمان صدور پروانه /مجوز /گواهی

برنامه عملیاتی ارتقاء سلامت اداری

پیش برنامه استراتژیک



فهرست برنامه های عملیاتی

جدید ۵ درحال انجام ۰ انجام شده ۰

۱ الکترونیکی کردن خدمات دولتی (درخواست خدمت)

۰ %

۲ الکترونیکی کردن خدمات دولتی (تحويل خدمت)

۰ %

۳ الکترونیکی کردن خدمات دولتی (کلیه مراحل خدمت اعم از درخواست، تولید و تحويل)

۰ %

۴ استانداردسازی تارنما

۰ %

۸



۵۰۹ روز

تاخیر زمانی



پیشرفت اجرا

تاریخ شروع: ۱۴۰۰/۰۳/۱۷

تاریخ پایان: ۱۴۰۰/۱۱/۳۰

شناسه: ۱
عنوان برنامه عملیاتی: الکترونیکی کردن خدمات دولتی (درخواست خدمت)

توضیحات برنامه عملیاتی:

هدف برنامه عملیاتی: توسعه دولت الکترونیک و سطح هوشمند سازی سازمانی



نمایش فعالیت های انجام شده



شناسه	عنوان فعالیت	وزن	شروع پیش بینی	پایان پیش بینی	مجری فعالیت	شروع واقعی	پایان واقعی
۱	مطالعه قوانین و مقررات و شیوه نامه های اجرایی به منظور شناسایی تکالیف تاثیر گذار در تحقق اهداف شاخص ①	۲۵	۱۴۰۰/۰۳/۱۷	۱۴۰۰/۰۳/۳۱	رئیس گروه هوشمندسازی کسب و کار	...	...
۲	بررسی راهکارهای اجرای دقیق قوانین و مقررات و شیوه نامه اجرایی مصوب در راستای افزایش میزان تحقق اهداف ①	۲۵	۱۴۰۰/۰۳/۱۷	۱۴۰۰/۰۳/۳۱	رئیس گروه هوشمندسازی کسب و کار	...	...
۳	تهیه برنامه عملیاتی و ارسال برنامه پیشنهادی ①	۲۵	۱۴۰۰/۰۴/۱۲	۱۴۰۰/۰۴/۳۱	رئیس گروه هوشمندسازی کسب و کار	...	...

راهکار استقرار مدیریت سلامت اداری

راهبری

اجرای موفق یک پروژه در گرو ارتباط نزدیک و تنگاتنگ عناصر دخیل در پروژه است. تعریف یک ارتباط کاری صحیح با تیم پیاده‌سازی نرم‌افزار یک اقدام کلیدی و استراتژیک است.

راهبری برنامه‌های ارتقاء سلامت اداری شامل:

- ☐ پاسخگویی به کلیه عوامل اجرایی جهت راهنمایی و رفع اشکالات
- ☐ به روز رسانی قابلیت‌های نرم‌افزاری در طی مدت قرارداد
- ☐ ارائه خدمات نرم‌افزاری
- ☐ مرمت و بازسازی یا نصب مجدد نرم افزار در صورت بروز اشکالات فنی
- ☐ آموزش راهبری نرم افزار به کاربران و پشتیبانی فنی نرم افزار مدیریت عملکرد تسما





مشهد، کیلومتر 12 بزرگراه آسیایی، پارک علم و فناوری خراسان، ساختمان مؤسسات دانش بنیان

تهران، ضلع جنوب شرقی تقاطع بزرگراه کردستان و ملاصدرا، پلاک 63، ساختمان فرهاد، طبقه دوم

6-38800803-051

38783055-051

91092778-021

info@yesnapars.com

www.yesnapars.com

yesnapars.ir

