



جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

بسمه تعالی

شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰

تاریخ ۱۳۹۳/۱/۲۰

پیوست ۲۱ صفحه

تمامی وزارتخانه‌ها، موسسات، شرکت‌ها، نهادهای عمومی غیردولتی و استانداری‌ها

شورای عالی اداری در یکصد و شصت و دومین جلسه مورخ ۱۳۹۲/۱۲/۱۴ بنا به پیشنهاد معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور و در راستای تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) به منظور ارتقای نقش تسهیل‌گری و هدایت‌گری دولت و انجام اصلاحات در نظام اداری کشور، «نقشه راه اصلاح نظام اداری» مشتمل بر ۸ برنامه به شرح سند پیوست (ممه‌ور به مهر دبیرخانه شورای عالی اداری) را تصویب نمود.

ماده ۱ - عناوین برنامه‌ها:

- ۱- مهندسی نقش و ساختار دولت
- ۲- توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری
- ۳- خدمات عمومی در فضای رقابتی
- ۴- مدیریت سرمایه انسانی
- ۵- فناوری‌های مدیریتی
- ۶- توسعه فرهنگ سازمانی
- ۷- صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری
- ۸- نظارت و ارزیابی

ماده ۲ - تکالیف و مسئولیت‌ها:

الف) معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور مکلف است؛ بر اساس نقشه راه پیوست، هر ساله برنامه عملیاتی لازم برای تحقق این مصوبه مشتمل بر عناوین اقدامات، زمانبندی، دستگاه یا دستگاه‌های مسئول (اصلی و همکار) را تهیه و تا پایان آذرماه هر سال به تصویب شورای عالی اداری برساند.



جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰

تاریخ ۱۳۹۳/۱/۲۰

پوست ۲۱ صفحه

تبصره: برنامه عملیاتی استان‌ها هر ساله توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور تهیه و تا پایان دیماه هر سال برای اجرا توسط دستگاه‌های اجرایی استان، به استانداران ابلاغ می‌شود.
ب) تمامی دستگاه‌های اجرایی مکلفند؛ مطابق با برنامه عملیاتی سالانه ابلاغی از سوی شورای عالی اداری، اقدامات لازم را طبق زمانبندی، معمول و گزارش اقدامات خود را به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور ارائه نمایند.

وزراء و معاونان رئیس جمهور، مسئول حسن اجرای این مصوبه در واحدها و دستگاه‌های زیرمجموعه خود هستند.
ج) معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور مکلف است؛ ضمن اعمال نتایج اقدامات در نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی ملی و استانی، گزارش اجرای این برنامه را هر چهار ماه یکبار به رئیس جمهور و شورای عالی اداری و حسب ضرورت در دولت ارائه نماید.

حسین روحانی

رئیس جمهور و رئیس شورای عالی اداری



جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره..... ۲۰۶/۹۳/۵۶۰

تاریخ..... ۱۳۹۳/۱/۲۰

پوست.....

نقشه راه

اصلاح نظام اداری

مبتهی بر:

سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)

اسفند ماه ۱۳۹۲





جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰

تاریخ ۱۳۹۳/۱۱/۲۰

پوست

فهرست

صفحه	عنوان
۱	۱. مقدمه
۳	۲. نمایی از عناصر مؤثر در نظام مدیریت کشور (مدل مفهومی)
۴	۳. عناوین برنامه
۵	۴. برنامه اول؛ مهندسی نقش و ساختار دولت
۷	۵. برنامه دوم؛ توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری
۹	۶. برنامه سوم؛ خدمات عمومی در فضای رقابتی
۱۰	۷. برنامه چهارم؛ مدیریت سرمایه انسانی
۱۳	۸. برنامه پنجم؛ فناوری‌های مدیریتی
۱۵	۹. برنامه ششم؛ توسعه فرهنگ سازمانی
۱۶	۱۰. برنامه هفتم؛ صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری
۱۸	۱۱. برنامه هشتم؛ نظارت و ارزیابی





جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰

تاریخ ۱۳۹۳/۱/۲۰

پوست

بسمه تعالی

مقدمه

نظام اداری در ایران با توجه به نقش گسترده و مؤثری که در انجام امور دارد؛ یکی از زیرساخت‌های مهم توسعه محسوب می‌شود که بی‌توجهی به آن موجب آسیب‌های جبران‌ناپذیری در مسیر تحقق آرمان‌های نظام جمهوری اسلامی ایران، تحقق برنامه‌ها، رضایت مردم و ... می‌شود.

دولت‌ها همواره در سطوح مختلف و به شیوه‌های گوناگون به دنبال اصلاح نظام اداری بوده‌اند؛ لیکن به دلایلی از جمله عدم شناخت کامل ابعاد موضوع، عدم تعریف و تدقیق رویکردهای ناظر بر مدل اداره امور کشور، عدم تدوین راهبردها و راهکارهای مربوط و یا گرفتار شدن در امور جاری و روزمره، به موفقیت چندانی در اصلاحات و تحقق اهداف مورد نظر نایل نشده‌اند.

این وضعیت در شرایطی است که ساختار نظام اداری در شرایط فعلی و در بسیاری از زمینه‌ها به جای ایفای نقش محرک برای پیشرفت و توسعه کشور، مانعی برای دستیابی به توسعه پایدار است. در این شرایط فارغ از آنکه انجام اصلاحات از یک سو، اجتناب‌ناپذیر و از سوی دیگر تکلیف تلقی می‌شود؛ عدم اصلاح آن علاوه بر کند نمودن مسیر پیشرفت کشور، بخش عظیمی از منابع لازم برای توسعه را نیز صرف نگهداشت خود می‌نماید و این کاستی موجب شکاف میان وضع موجود و تحقق چشم‌انداز می‌شود.

اینک با توجه به ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری از جانب مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و تأکید رئیس‌جمهور محترم مبنی بر اولویت اصلاح نظام اداری در برنامه‌ها، می‌توان به خلق ارزش‌های مشترک میان تمامی فعالان نظام اداری پرداخت و به‌واسطه ساز و کارهای پیوندی، زمینه انجام اصلاحات عمیق در نظام اداری به عنوان بستر و زیرساخت توسعه کشور را فراهم نمود.





جمهوری اسلامی ایران

ریس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰

تاریخ ۱۳۹۳/۱/۲۰

پوست

به همین دلیل، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور با بهره گیری از تجارب و مطالعات پیشین، اسناد بالادستی، مبانی نظری و تجربیات سایر کشورها به تبیین عناصر مؤثر در نظام مدیریت و طراحی مدل مفهومی مدیریت کشور با محوریت بخش دولتی پرداخته است. سپس بر اساس مدل مفهومی و سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، عناوین اصلی در قالب ۸ عنوان برنامه تعیین شده است. در ادامه با توجه به سیاست های کلی ناظر بر هر عنوان برنامه، اطلاعات برگرفته از تحلیل محیطی و شناسایی فرصت ها و چالش های وضع موجود، اهداف هر عنوان برنامه و موضوعات استراتژیک هر عنوان، تدوین شده و متناسب با هر موضوع استراتژیک، اقدامات اساسی مشخص شده است تا مبنایی برای تعیین مسیر اصلاح نظام اداری در شکلی نظام مند و شفاف باشد.

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور





جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰

تاریخ ۱۳۹۳/۱/۲۰

پوست

عناوین برنامه‌ها

۱. مهندسی نقش و ساختار دولت
۲. توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری
۳. خدمات عمومی در فضای رقابتی
۴. مدیریت سرمایه انسانی
۵. فناوری‌های مدیریتی
۶. توسعه فرهنگ سازمانی
۷. صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری
۸. نظارت و ارزیابی





جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰

تاریخ ۱۳۹۳/۱۱/۲۰

پوست

برنامه اول

مهندسی نقش و ساختار دولت

❖ هدف

تبیین نقش مناسب فعالان توسعه کشور و دستیابی به ساختاری تسهیل گر، چابک، متناسب و غیرمتمرکز برای دولت در تعامل با سایر فعالان (بخش خصوصی، سازمان های مردم نهاد، مدیریت های محلی و مردم).

❖ سیاست های کلی نظام اداری ۱

- چابک سازی، متناسب سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری در جهت تحقق اهداف چشم انداز (بند ۱۰)
- زمینه سازی برای جذب و استفاده از ظرفیت های مردمی در نظام اداری (بند ۱۹)
- انعطاف پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات کشوری (بند ۱۱)
- کل نگر، همسوسازی، هماهنگی و تعامل اثربخش دستگاه های اداری به منظور تحقق اهداف فرابخشی و چشم انداز (بند ۱۴)

❖ موضوعات استراتژیک

- ۱- نقش فعالان توسعه کشور و چگونگی ایفای آن در ارتباط با یکدیگر.
- ۲- درجه تمرکز و حدود تقسیم وظایف دولت میان واحدهای مرکزی، استانی و محلی (شهر و روستا).
- ۳- سازماندهی دولت مطابق با نقش و مأموریت های تعیین شده.
- ۴- سازماندهی اجزای دولت (دستگاه ها) در چارچوب نقش، مأموریت ها و وظایف و میزان تمرکز.

❖ اقدامات اساسی متناسب با هر یک از موضوعات استراتژیک

- موضوع استراتژیک ۱- نقش فعالان توسعه کشور و چگونگی ایفای آن در ارتباط با یکدیگر
- ۱-۱- تعیین نقش و مأموریت هر یک از فعالان توسعه در بخش های مختلف کشور.

* سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله العالی)، فروردین ۱۳۸۹.





جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰

تاریخ ۱۳۹۳/۱/۳۰

پوست

- ۲-۱- شناسایی ظرفیت‌ها، توانمندی‌ها و نیازمندی‌های فعالان و ظرفیت‌سازی، توانمندسازی و حمایت از آنان.
- ۳-۱- شناسایی بنگاه‌ها، وظایف، فعالیت‌ها و واحدهای قابل واگذاری از دولت به سایر فعالان.
- ۴-۱- تعیین شیوه‌های مشارکت و واگذاری مانند خصوصی‌سازی، برون‌سپاری، مشارکت، شراکت، واگذاری مدیریت، خرید خدمات و ... برای مصادیق خاص.
- ۵-۱- راهبری استقرار و نظارت بر واگذاری فعالیت‌ها و تصدی‌ها و واحدهای عملیاتی دستگاه‌ها به سایر فعالان و تدارک زیرساخت‌ها و منابع.
- موضوع استراتژیک ۲- درجه تمرکز و حدود تقسیم وظایف دولت میان واحدهای مرکزی، استانی و محلی (شهر و روستا)
 - ۱-۲- تعیین رویکردهای حاکم بر تفکیک وظایف واحدهای مرکزی، استانی و محلی.
 - ۲-۲- تعیین و توزیع وظایف و اختیارات دولت میان واحدهای ستادی و اجرایی در تمام سطوح.
- موضوع استراتژیک ۳- سازماندهی کلان دولت مطابق با نقش و مأموریت‌های تعیین شده
 - ۱-۳- طراحی ساختار کلان دولت در سطح وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و واحدهای محلی.
 - ۲-۳- بررسی و ساماندهی شوراها، کمیسیون‌ها و سایر مجامع تصمیم‌گیری در تشکیلات بخش دولت.
- موضوع استراتژیک ۴- سازماندهی اجزای دولت (دستگاه‌ها) در چارچوب نقش، مأموریت‌ها و وظایف و میزان تمرکز
 - ۱-۴- طراحی ضوابط سازماندهی دستگاه‌های اجرایی در حوزه ستادی، واحدهای استانی و واحدهای عملیاتی متناسب با ماهیت وظایف دستگاه‌های اجرایی.
 - ۲-۴- تطبیق وضع موجود ساختار سازمانی دستگاه‌های اجرایی با ضوابط.

دستگاه شورای عالی اداری

سازمان توسعه مدیریت و سرمایه‌انسانی

رئیس جمهور



جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰

تاریخ ۱۳۹۳/۱/۲۰

پوست

برنامه دوم

توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری

❖ هدف

تسهیل و تسریع دسترسی مردم، نگاه‌ها، کارکنان و دستگاه‌های اجرایی به خدمات دولتی فارغ از زمان و مکان.

❖ سیاست‌های کلی نظام اداری

- توسعه نظام اداری الکترونیک و فراهم آوردن الزامات آن به منظور ارائه مطلوب خدمات عمومی (بند ۱۵)
- توجه به اثربخشی و کارایی در فرآیندها و روش‌های اداری به منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری (بند ۱۲)

❖ موضوعات استراتژیک

- ۱- نقشه راه دولت الکترونیک.
- ۲- راهبری و استقرار دولت الکترونیک.
- ۳- اصلاح سیستم‌ها و روش‌ها.
- ۴- تعامل الکترونیکی بین دستگاهی.
- ۵- آموزش و توانمندسازی کارکنان دولت و مردم در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات.
- ۶- پایش، سنجش و ارزیابی توسعه دولت الکترونیک در کشور.

❖ اقدامات اساسی متناسب با موضوعات استراتژیک

موضوع استراتژیک ۱- نقشه راه دولت الکترونیک

- طراحی و تدوین نقشه راه دولت الکترونیک.

موضوع استراتژیک ۲- راهبری و استقرار دولت الکترونیک

- ۱-۲- تدوین استانداردهای لازم حقوقی، فنی و مدیریتی.
- ۲-۲- توسعه پورتال ملی، پورتال‌های دستگاهی، استانی و محلی.
- ۳-۲- ارائه خدمات اطلاع‌رسانی، تعاملی و تراکنشی از طریق پورتال‌ها.





جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰

تاریخ ۱۳۹۳/۱/۲۰

پست

موضوع استراتژیک ۳- مدیریت سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی

۱-۳- طراحی نقشه راه مدیریت فرایندهای سازمانی.

۲-۳- راهبری و استقرار نقشه راه مدیریت فرایندها با تاکید بر فرایندهای اصلی و اختصاصی.

۳-۳- افزایش دسترسی مردم به آرایه خدمات از طریق مدیریت و راهبری دفاتر پیشخوان، مجتمع‌های خدمات اداری و...

۴-۳- مدیریت بر ایجاد و راهاندازی پنجره‌های واحد آرایه خدمات و مدیریت فرایندهای مشترک بین دستگاهی با هماهنگی و مشارکت دستگاه‌های ذی‌ربط.

موضوع استراتژیک ۴- راهبری تعامل الکترونیکی بین دستگاهی

۱-۴- طراحی مدل، نقشه، استانداردها، ضوابط و تدوین سند تعاملات بین دستگاهی (GIF) و راهبری استقرار و استفاده از آن توسط دستگاه‌های اجرایی.

۲-۴- مدیریت ارتباط شبکه‌های سامانه‌های الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی در شبکه ملی اطلاعات.

۳-۴- راهبری استقرار و استفاده از شناسه ملی اشخاص حقوقی برای دستگاه‌های اجرایی کشور.

موضوع استراتژیک ۵- آموزش و توانمندسازی کارکنان دولت و مردم در حوزه دولت الکترونیک

۱-۵- طراحی و راهبری اجرای آموزش مدیران، کارکنان دولت و کارشناسان واحدهای فناوری اطلاعات دستگاه‌های اجرایی و کارگزاران آرایه خدمات دولتی.

۲-۵- طراحی و راهبری اجرای برنامه فرهنگ‌سازی و توانمندسازی مردم در استفاده از خدمات الکترونیکی.

موضوع استراتژیک ۶- پایش، سنجش و ارزیابی توسعه دولت الکترونیک در کشور

۱-۶- تدوین ضوابط ارزیابی دولت الکترونیک در چارچوب ضوابط و شاخص‌های UNDP و انجام ارزیابی سالانه.

۲-۶- تدوین ضوابط و شاخص‌های ارزیابی توسعه کمی و کیفی خدمات الکترونیکی توسط دستگاه‌های اجرایی و ارزیابی و رتبه‌بندی آن‌ها.





جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰

تاریخ ۱۳۹۳/۱/۲۰

پوست

برنامه سوم

خدمات عمومی در فضای رقابتی

❖ هدف

ارایه خدمات عمومی با کیفیت برتر، قیمت مناسب و زمان کوتاه در فضای رقابتی.

❖ سیاست‌های کلی نظام اداری

- خدمات‌رسانی برتر، نوین و کیفی به منظور ارتقای سطح رضایت‌مندی و اعتماد مردم (بند ۱۷)
- انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات کشوری (بند ۱۱)

❖ موضوعات استراتژیک

- ۱- زیرساخت‌های قانونی ارایه خدمات در فضای رقابتی.
- ۲- تعیین استاندارد کیفی خدمات و قیمت تمام شده در فضای رقابتی.
- ۳- استقرار نظام ارایه خدمات در فضای رقابتی (آموزش، پیاده‌سازی، نظارت و ارزیابی).

❖ اقدامات اساسی متناسب با موضوعات استراتژیک

- موضوع استراتژیک ۱- زیرساخت‌های قانونی ارایه خدمات در فضای رقابتی
 - تدوین قوانین و مقررات لازم برای تغییر رویکرد ارایه خدمات از فضای انحصاری به فضای رقابتی.
- موضوع استراتژیک ۲- تعیین استاندارد کیفی خدمات و قیمت تمام شده در فضای رقابتی
 - تعیین استانداردهای کیفی و قیمت تمام شده و نیز دستورالعمل‌های لازم.
- موضوع استراتژیک ۳- استقرار نظام ارایه خدمات در فضای رقابتی (آموزش، پیاده‌سازی، نظارت و ارزیابی)
 - ۱-۳- تدارک برنامه آموزشی برای مدیران واحدهای خدماتی به منظور آشنایی با این رویکرد.
 - ۲-۳- تغییر رویکرد موافقتنامه‌های بودجه‌ای از روش سنتی به نظام عملکردی و قیمت تمام شده.
 - ۳-۳- تشویق فعالان غیردولتی برای توسعه سرمایه‌گذاری و مشارکت و همچنین تصدی مدیریت واحدهای دولتی به روش قیمت تمام شده و خرید خدمت از آن‌ها.
 - ۴-۳- طراحی نظام نظارت و ارزیابی جامع از عملکرد کیفی، کمی، قیمتی و زمانی ارایه خدمات و همچنین رضایت خدمت‌گیرندگان در چارچوب استانداردهای تعیین شده.



شماره..... ۲۰۶/۹۳/۵۶۰

تاریخ..... ۱۳۹۳/۱/۲۰

پوست.....

جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

برنامه چهارم

مدیریت سرمایه انسانی

❖ هدف

جذب نیروی انسانی متناسب با نیازها، تعالی سرمایه انسانی و استفاده بهره‌ور از آن‌ها در راستای تحقق اهداف توسعه کشور.

❖ سیاست‌های کلی نظام اداری

- عدالت محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی (بند ۲)
- بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای (بند ۳)
- دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی و ارتقای مدیران (بند ۴)
- ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان (بند ۵)
- رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگی‌های شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی (بند ۶)
- زمینه‌سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص در استان‌های کمتر توسعه یافته و مناطق محروم (بند ۷)
- حفظ کرامت و عزت و تأمین معیشت بازنشستگان و مستمری‌بگیران و بهره‌گیری از نظرات و تجارب مفید آنها (بند ۸)
- توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری (بند ۹)

❖ موضوعات استراتژیک

- ۱- مدل مدیریت سرمایه‌انسانی بخش دولتی و راهبردهای آن.
- ۲- آمار و اطلاعات، برنامه‌ریزی و ساماندهی نیروی انسانی.
- ۳- جذب و تأمین منابع انسانی.



شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰

تاریخ ۱۳۹۳/۱/۲۰

پوست



جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

۴- انگیزش و جبران خدمت.

۵- آموزش و توسعه منابع انسانی.

۶- خروج از خدمت.

۷- مدیران.

❖ اقدامات اساسی متناسب با موضوعات استراتژیک

موضوع استراتژیک ۱- مدل مدیریت سرمایه انسانی بخش دولتی و راهبردهای آن

۱-۱- شناخت و تحلیل بازار کار نیروی انسانی

۲-۱- طراحی مدل و تدوین راهبردهای مدیریت سرمایه انسانی بخش دولتی.

موضوع استراتژیک ۲- آمار و اطلاعات، برنامه ریزی و ساماندهی سرمایه انسانی

۱-۲- تدوین و استقرار نظام جامع آماری کارکنان دولت در بستر فناوری اطلاعات.

۲-۲- تهیه و تدوین شاخص ها و استانداردهای نیروی انسانی بخش های مختلف دولت.

۳-۲- طراحی و استقرار نظام برنامه ریزی نیروی انسانی بخش دولتی و ساماندهی نیروی انسانی موجود آن بخش.

۴-۲- طراحی و پیاده سازی سامانه الکترونیکی فرایندهای مدیریت منابع انسانی بخش دولتی.

موضوع استراتژیک ۳- جذب و تامین منابع انسانی

۱-۳- بازنگري و اصلاح ضوابط و فرایندهای جذب، گزینش و استخدام نیروی انسانی دستگاه های اجرایی.

۲-۳- تدوین سازوکارهای لازم برای جذب و تامین نیروی انسانی در فضای رقابتی مبتنی بر نظام شایستگی.



۲۰۶/۹۳/۵۶۰

شماره

۱۳۹۳/۱/۲۰

تاریخ

پوست



جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

موضوع استراتژیک ۴- انگیزش و جبران خدمت

۴-۱- بازنگری مدیریت مشاغل دولتی.

۴-۲- بازنگری نظام یا نظام‌های پرداخت و جبران خدمات کارکنان بخش دولتی.

۴-۳- بازنگری ضوابط و مقررات اداری و استخدامی ایثارگران.

موضوع استراتژیک ۵- آموزش و توسعه منابع انسانی

۵-۱- طراحی و استقرار نظام آموزش و توسعه منابع انسانی.

۵-۲- طراحی مدل مدیریت و برنامه‌ریزی مسیر ارتقاء شغلی کارمندان.

موضوع استراتژیک ۶- خروج از خدمت

- تدوین الگوی متناسب برای انحاء خروج از خدمت (بازنشستگی، بازخریدی، از کار افتادگی و ...).

موضوع استراتژیک ۷- مدیران

۷-۱- طراحی مدل شایستگی و نظام انتخاب و انتصاب مدیران.

۷-۲- طراحی و استقرار نظام جانشین‌پروری، آموزش و توسعه مدیران.





جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰

تاریخ ۱۳۹۳/۱/۳۰

پوست

برنامه پنجم

فناوری های مدیریتی

❖ هدف

رشد و ارتقای نظام مند تمامی عناصر نظام های مدیریتی کشور مبتنی بر مبانی ارزشی، نظری و منطقی با اسناد فرادست.

❖ سیاست های کلی نظام اداری

- کل نگر، همسوسازی، هماهنگی و تعامل اثربخش دستگاه های اداری به منظور تحقق اهداف فرابخشی و چشم انداز (بند ۱۴)
- زمینه سازی برای جذب و استفاده از ظرفیت های مردمی در نظام اداری (بند ۱۹)
- تنظیم روابط و مناسبات اداری بر اساس امنیت روانی، اجتماعی، اقتصادی، بهداشتی، فرهنگی و نیز رفاه نسبی آحاد جامعه (بند ۲۲)
- عدالت محوری، شفافیت و روزآمدی در تنظیم و تنقیح قوانین و مقررات اداری (بند ۱۳)
- دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق بکارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزش های اسلامی (بند ۱۶)

❖ موضوعات استراتژیک

- ۱- مدل نظام مدیریت کلان کشور.
- ۲- نظام های مدیریتی بخش های مختلف.
- ۳- نظام های برنامه ریزی.
- ۴- زیرساخت های اجرا (ساختار، منابع انسانی و فناوری).

❖ اقدامات اساسی متناسب با موضوعات استراتژیک

- موضوع استراتژیک ۱- مدل نظام مدیریت کلان کشور
- ۱-۱- شناسایی عناصر تعیین کننده و اثرگذار در نظام مدیریتی کلان کشور.
 - ۲-۱- تدوین راهبردهای هر یک از عناصر.
 - ۳-۱- طراحی مدل پیشنهادی (کارا، اثربخش، کل نگر، همسو، دانش بنیان و ...).





جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰

تاریخ ۱۳۹۳/۱۱/۲۰

پوست

موضوع استراتژیک ۲- نظام‌های مدیریتی بخش‌های مختلف

طراحی مدل مدیریت کلان بخش‌های:

- اجتماعی و فرهنگی (سلامت، ورزش، آموزش و پرورش، آموزش عالی، فرهنگ و ارشاد اسلامی و ...)
- زیربنایی (انرژی، راه و ترابری، مسکن، محیط زیست و ...)
- اقتصادی (صنعت و بازرگانی و ...)
- امور عمومی (اقتصاد و دارایی، مدیریت و برنامه‌ریزی، امور قضایی و ...)

موضوع استراتژیک ۳- نظام‌های برنامه‌ریزی

۱-۳- تدوین مدل تنظیم برنامه‌های بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت.

۲-۳- ارزیابی و تحلیل مدل‌های موجود و احصاء تفاوت آن مدل‌ها با مدل طراحی شده.

موضوع استراتژیک ۴- زیرساخت‌های اجرا

الف) ساختار

- مدل‌ها، ضوابط و قواعد (ارجاع به برنامه نقش و ساختار دولت)

ب) منابع انسانی

- مدل‌ها، ضوابط و قواعد (ارجاع به برنامه مدیریت سرمایه‌انسانی)

ج) فناوری

ج-۱- استانداردسازی کمیت نیروی انسانی در حوزه‌های عمومی و اختصاصی پر حجم بخش دولتی.

ج-۲- مدل‌های مدیریتی پشتیبان مانند نظام پیشنهادات، نظام‌های تصمیم‌گیری، کنترل پروژه، کنترل اهداف، نظام‌های مشارکت (برون‌سپاری، خصوصی‌سازی، پیمانکاری، خرید خدمت و ...)، نظام فنی-اجرایی، زیرساخت‌های نظام‌های حقوقی.

ج-۳- تدوین راهبردهای تنظیم قوانین اصلی و مادر در جمهوری اسلامی ایران مانند قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون برنامه و بودجه، قانون محاسبات عمومی، قانون مدیریت محلی.

ج-۴- طراحی مدل و راهبری استقرار مدیریت دانش.

ج-۵- سایر فناوری‌ها مانند دولت الکترونیک، سلامت و فساد، صیانت از حقوق مردم، پاسخگویی و... (منظور در سایر برنامه‌های هفت‌گانه).

ج-۶- استانداردسازی تجهیزات و ساختمان در بخش دولتی.

دستگاه شورای عالی اداری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه‌انسانی

رئیس جمهور



جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره..... ۲۰۶/۹۳/۵۶۰

تاریخ..... ۱۳۹۳/۱/۲۰

پوست.....

برنامه ششم توسعه فرهنگ سازمانی

❖ هدف

نهادینه سازی فرهنگ کار، خودکنترلی و امانت داری، تعلق و تعهد سازمانی، انضباط اداری، اجتماعی و مالی و خدمات دهی بی منت به مردم.

❖ سیاست های کلی نظام اداری

■ نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه های انسانی و اجتماعی (بند ۱)

■ حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ و بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری (بند ۲۶)

■ نهادینه سازی وجدان کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خودکنترلی، امانت داری، صرفه جویی، ساده زیستی و حفظ بیت المال (بند ۲۱)

■ قانون گرایی، اشاعه فرهنگ مسئولیت پذیری اداری و اجتماعی، پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع و شهروندان و اجتناب از برخورد سلیقه ای و فردی در کلیه فعالیت ها (بند ۲۰)

❖ موضوعات استراتژیک

۱- الگو و ویژگی های فرهنگ سازمانی مطلوب.

۲- سنجش، برنامه ریزی و ارتقای فرهنگ سازمانی.

❖ اقدامات اساسی متناسب با موضوعات استراتژیک

موضوع استراتژیک ۱- الگو و ویژگی های فرهنگ سازمانی

۱-۱- طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اسلامی- ایرانی و کرامت انسانی.

۱-۲- تبیین عوامل و ویژگی های فرهنگ سازمانی مطلوب.

موضوع استراتژیک ۲- سنجش، برنامه ریزی و ارتقای فرهنگ سازمانی

۱-۲- سنجش و آسیب شناسی وضع موجود فرهنگ سازمانی، تدوین برنامه بهبود فرهنگ سازمانی مبتنی بر اصلاح رفتار

مدیران و کارکنان و اصلاح قوانین و مقررات.

۲-۲- راهبری استقرار، نظارت و سنجش فرهنگ سازمانی.

دستگاه شورای عالی اداری

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی

رئیس جمهور



جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره..... ۲۰۶/۹۳/۵۶۰

تاریخ..... ۱۳۹۳/۱/۲۰

پوست.....

برنامه هفتم

صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری

❖ هدف

حفظ و صیانت از حقوق مردم، افزایش پاسخگویی، مسئولیت پذیری و اعتماد عمومی، ارتقای سلامت اداری و کاهش فساد.

❖ سیاست‌های کلی نظام اداری

- شفاف‌سازی و آگاهی بخشی نسبت به حقوق و تکالیف متقابل مردم و نظام اداری با تاکید بر دسترسی آسان و ضابطه‌مند مردم به اطلاعات صحیح (بند ۱۸)
- حفظ حقوق مردم و جبران خسارت‌های وارده به اشخاص حقیقی و حقوقی در اثر قصور یا تقصیر در تصمیمات و اقدامات خلاف قانون و مقررات در نظام اداری (بند ۲۳)
- قانون‌گرایی، اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اداری و اجتماعی، پاسخگویی و تکریم ارباب‌رجوع و شهروندان و اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی در کلیه فعالیت‌ها (بند ۲۰)
- خدمات‌رسانی برتر، نوین و کیفی به منظور ارتقای سطح رضایت‌مندی و اعتماد مردم (بند ۱۷)
- ارتقای سلامت اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن از طریق اصلاح فرآیندهای قانونی و اداری، بهره‌گیری از امکانات فرهنگی و بکارگیری نظام مؤثر پیشگیری و برخورد با تخلفات (بند ۲۴)
- نهادینه‌سازی وجدان کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خودکنترلی، امانت‌داری، صرفه‌جویی، ساده‌زیستی و حفظ بیت‌المال (بند ۲۱)

❖ موضوعات استراتژیک

- ۱- تبیین حقوق متقابل مردم و دولت در نظام اداری.
- ۲- برنامه‌های نظام اداری برای صیانت از حقوق مردم.
- ۳- شناخت مفاهیم و طراحی نظام جامع ارتقای سلامت و مقابله با فساد اداری.
- ۴- برنامه و راهکارهای ارتقای سلامت و مبارزه با فساد اداری و پایش اجرای برنامه‌ها.





جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره..... ۲۰۶/۹۳/۵۶۰

تاریخ..... ۱۳۹۳/۱/۲۰

پوست.....

❖ اقدامات اساسی متناسب با موضوعات استراتژیک

موضوع استراتژیک ۱- تبیین حقوق متقابل مردم و دولت در نظام اداری

- ۱-۱- تعیین پارادایم، مفاهیم و مصادیق عمومی حقوق متقابل مردم و دولت مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی.
- ۲-۱- تعیین مصادیق اختصاصی حقوق متقابل مردم و دستگاه توسط هر یک از دستگاه‌های اجرایی بر اساس مصادیق عمومی حقوق مردم.

موضوع استراتژیک ۲- برنامه‌های نظام اداری برای صیانت از حقوق مردم

- ۱-۲- تهیه برنامه عملیاتی صیانت از حقوق مردم شامل اهداف، سیاست‌ها، اقدامات و ...
- ۲-۲- بازنگری قوانین و مقررات در جهت تثبیت حقوق مردم و پاسخگویی دستگاه‌ها و تشویق و تنبیه.
- ۳-۲- تدوین نظام‌نامه جبران خسارت وارده به مردم در اثر قصور یا تقصیر در تصمیمات و اقدامات خلاف قانون و مقررات در نظام اداری.
- ۴-۲- راهبری و نظارت بر استقرار برنامه صیانت از حقوق مردم.
- ۵-۲- سنجش و اندازه‌گیری میزان رضایت‌مندی مردم از نحوه ارائه خدمات دستگاه‌های اجرایی و تکریم ارباب‌رجوع.
- ۶-۲- رتبه‌بندی دستگاه‌های اجرایی، اطلاع‌رسانی و انتشار نتایج سنجش‌ها برای عموم مردم.

موضوع استراتژیک ۳- شناخت مفاهیم و طراحی نظام جامع ارتقای سلامت و مقابله با فساد اداری

- ۱-۳- تعیین پارادایم، طراحی مدل مفهومی و تهیه نقشه جامع توسعه سلامت اداری.
- ۲-۳- تدوین مدل و ضوابط پایش و سنجش سلامت و فساد اداری.

موضوع استراتژیک ۴- برنامه و راهکارهای ارتقای سلامت و مبارزه با فساد اداری و پایش اجرای برنامه‌ها

- ۱-۴- راهبری و برنامه‌ریزی استقرار نقشه جامع متناسب با نقش و سهم هر یک از فعالان.
- ۲-۴- تنظیم برنامه اجرایی دستگاهی و راهبری استقرار آن.
- ۳-۴- بازنگری در قوانین و مقررات با رویکرد پیشگیری، بازدارندگی و برخورد قاطع با متخلفان.
- ۴-۴- سنجش شاخص‌ها و پایش میزان سلامت و فساد اداری.
- ۵-۴- تعیین وضعیت و جایگاه کشور در منطقه و جهان در حوزه سلامت و فساد اداری.
- ۶-۴- رتبه‌بندی دستگاه‌های اجرایی و اعمال سیاست‌های تشویقی و تنبیهی.





جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره..... ۲۰۶/۹۳/۵۶۰

تاریخ..... ۱۳۹۳/۱/۲۰

پوست.....

برنامه هشتم نظارت و ارزیابی

❖ هدف

کسب اطمینان از صحت فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت اجرای برنامه‌ها در راستای تحقق اهداف چشم‌انداز کشور.

❖ سیاست‌های کلی نظام اداری

■ کارآمدسازی و هماهنگی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری و یکپارچه‌سازی اطلاعات (بند ۲۵)

❖ موضوعات استراتژیک

- ۱- ارزیابی استراتژیک پیشرفت کشور (چشم‌انداز و سیاست‌های کلی نظام).
- ۲- نظارت و ارزیابی برنامه‌های ۵ ساله توسعه کشور.
- ۳- نظارت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی.
- ۴- نظام‌مند نمودن نظارت مردم و تشکل‌ها بر دولت.
- ۵- نظارت و ارزیابی موضوعات محوری نظام اداری نظیر بهرهوری و کیفیت، شفافیت، پاسخگویی و مشارکت مردم.

❖ اقدامات اساسی متناسب با موضوعات استراتژیک

- موضوع استراتژیک ۱- ارزیابی استراتژیک پیشرفت کشور (چشم‌انداز و سیاست‌های کلی نظام)
- ۱-۱- تدوین معیارها، شاخص‌ها و روش ارزیابی استراتژیک پیشرفت کشور (برنامه بلند مدت) و سنجش سالانه آن.
 - ۱-۲- مقایسه نتایج و تحلیل دوره‌های آن و ارائه گزارش به مراجع مربوط.
- موضوع استراتژیک ۲- نظارت و ارزیابی برنامه‌های ۵ ساله توسعه کشور
- ۲-۱- تدوین الگو و نظام ارزیابی برنامه‌های ۵ ساله توسعه کشور.
 - ۲-۲- پایش و راهبری ارزیابی اجرای برنامه‌ها.
 - ۲-۳- بررسی نتایج هر دوره ارزیابی و مقایسه همراستایی آن با مسیر تحقق برنامه بلند مدت کشور.





شماره..... ۲۰۶/۹۳/۵۶۰

تاریخ..... ۱۳۹۳/۱/۲۰

پوست.....

جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

موضوع استراتژیک ۳- نظارت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی

۱-۳- تدوین نظام مدیریت عملکرد برای دستگاه‌های اجرایی.

۲-۳- راهبری استقرار نظام مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی.

۳-۳- نظارت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی و تدوین گزارش‌های سالانه از نتایج عملکرد.

۴-۳- نظارت بر اقدامات اصلاحی، تشویقی و تنبیهی دستگاه‌های اجرایی با توجه به نتایج ارزیابی عملکرد و تدوین گزارش.

موضوع استراتژیک ۴- نظام‌مند نمودن نظارت مردم و تشکل‌ها بر دولت

۱-۴- ایجاد سازوکارهای دریافت، بررسی و بازخورد گزارش‌های برگرفته از نظارت مردم و تشکل‌ها بر دولت.

۲-۴- مقایسه گزارش‌های حاصل از ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی با گزارش‌های دریافتی از مردم و تشکل‌ها و تدوین گزارش‌های تحلیلی.

موضوع استراتژیک ۵- نظارت و ارزیابی موضوعات محوری نظام اداری نظیر بهره‌وری و کیفیت، شفافیت، پاسخگویی و مشارکت مردم)

۱-۵- تعیین موضوعات محوری نظام اداری و تدوین نظام ارزیابی هر یک از موضوعات محوری.

۲-۵- راهبری و ایجاد زیرساخت‌های استقرار نظام ارزیابی هر یک از موضوعات محوری.

۳-۵- نظارت و ارزیابی هر یک از موضوعات محوری و رصد روند آن‌ها و تحلیل هر موضوع.





جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره: ۳۸۶۰۵۶

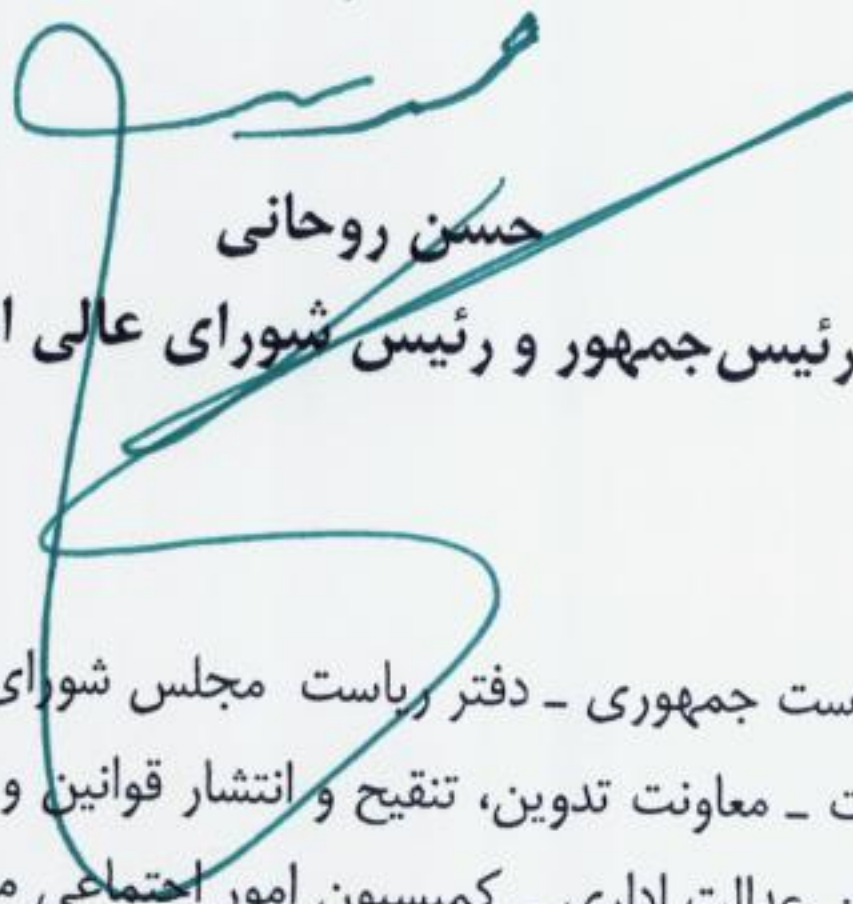
تاریخ: ۱۳۹۹/۱۰/۲۷

پوست:

بسمه تعالی

دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری

شورای عالی اداری در یکصد و هشتاد و ششمین جلسه مورخ ۱۳۹۹/۹/۲۴ بنا به پیشنهاد سازمان اداری و استخدامی کشور، در اجرای بند ۱۶ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری مبنی بر دانش‌بنیان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات؛ بند ۲-۱ سیاست‌های کلی علم و فناوری مبنی بر مدیریت دانش و پژوهش و انسجام بخشی در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی در حوزه علم و فناوری؛ به استناد بندهای ۸ و ۱۱ ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری و در راستای عملیاتی کردن برنامه پنجم جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم (موضوع تصویب‌نامه شماره ۳۰۲۵۹۶ تاریخ ۱۳۹۷/۰۶/۱۴ شورای عالی اداری)؛ «دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی» را به شرح پیوست (ممه‌ور به مهر دبیرخانه شورای عالی اداری) تصویب نمود. این دستورالعمل در ۶ ماده و ۲ تبصره تایید و از تاریخ ابلاغ، لازم‌الاجرا است.


 حسین روحانی
 رئیس جمهور و رئیس شورای عالی اداری

رونوشت: دفتر مقام معظم رهبری (مدظله العالی) - دفتر ریاست جمهوری - دفتر ریاست مجلس شورای اسلامی - دفتر ریاست قوه قضاییه - دفتر معاون اول رئیس‌جمهور - دفتر هیأت دولت - معاونت تدوین، تنقیح و انتشار قوانین و مقررات معاونت حقوقی رئیس‌جمهور - دفتر بازرسی رئیس‌جمهور - دفتر ریاست دیوان عدالت اداری - کمیسیون امور اجتماعی مجلس شورای اسلامی - اداره کل حقوقی ریاست جمهوری - اداره کل قوانین و مقررات کشوری ریاست جمهوری - روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران - دفتر هماهنگی‌های ویژه رئیس‌جمهور - فرهنگستان علوم جمهوری اسلامی ایران - دیوان محاسبات کشور - سازمان بازرسی کل کشور.





جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره: ۳۸۶۰۵۶

تاریخ: ۱۳۹۹/۱۰/۲۷

پوست:

دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی

ماده ۱- تعاریف و اختصارات به کار رفته در این دستورالعمل به شرح زیر است:

۱- **ستاد:** ستاد برنامه‌ریزی تحول اداری کشور، موضوع مصوبه شماره ۱/۱۲/۲۰۵۶ مورخ ۱۳۷۷/۲/۱۹ شورای عالی اداری.

۲- **دستگاه اجرایی:** دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری.

۳- **نظام‌نامه مدیریت دانش:** سندی است مبتنی بر مدل مدیریت دانش که به منظور ایجاد هماهنگی، هم‌راستایی و ایجاد وحدت‌رویه در اجرای مدیریت دانش شامل اهداف، اصول، ارزش‌ها، راهبردها و فرایندهای اجرایی مدیریت دانش با در نظر گرفتن ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش در حوزه فرایندهای دانشی، شرح وظایف واحدهای مجری، مدل سنجش بلوغ مدیریت دانش و چارچوب سازوکارهای انگیزشی برای مشارکت کارکنان و مدیران در دستگاه‌های اجرایی، توسط سازمان اداری و استخدامی کشور ابلاغ می‌گردد.

۴- **دانش:** مجموعه‌ای از آموخته‌ها و تجارب کسب شده عینی و ضمنی مرتبط با کار از قبیل ایده‌ها و خلاقیت‌ها، مهارت‌ها، مستندات دانشی، روش‌های حل مساله، محتوای جلسات تخصصی و کارشناسی و نقد پروژه است.

۵- **مدیریت دانش:** فرایندی نظام‌مند و مستمر که از طریق آن، دانش در دستگاه اجرایی شناسایی، خلق، توسعه، نگهداری، تسهیم و به کار گرفته شده و منجر به یادگیری، نوآوری، توسعه فردی، توسعه تیمی و سازمانی و ارتقای بهره‌وری می‌شود.

۶- **بلوغ مدیریت دانش:** بیانگر میزان قابلیت‌های یک سازمان در فراهم‌سازی تسهیل‌گرها، اجرای فرایندها و دستیابی به نتایج و پیامدهای مدیریت دانش است. مدل بلوغ مدیریت دانش، مراحل رشد مورد انتظار در فرایند توسعه مدیریت دانش و اقدامات مناسبی را که سازمان باید برای بهبود وضعیت کنونی خود و دستیابی به سطوح بلوغ بالاتر انجام دهد، مشخص می‌نماید.

۷- **سنجش بلوغ مدیریت دانش:** ارزیابی سطح بلوغ دستگاه‌های اجرایی از منظر مدیریت دانش و تعیین جایگاه دستگاه‌های اجرایی در هرم بلوغ مدیریت دانش است.





جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره: ۳۸۶۰۵۶

تاریخ: ۱۳۹۹/۱۰/۲۷

پوست:

ماده ۲- راهبری مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی کشور توسط «ستاد»، با مأموریت تدوین، تصویب و ابلاغ اهداف و استراتژی‌های کلان مدیریت دانش در نظام اداری، تصویب و ابلاغ برنامه راهبردی و نقشه راه استقرار مدیریت دانش و تصویب راهبردهای توسعه سطح بلوغ، انجام خواهد شد.

ماده ۳- «ستاد» موظف است به منظور راهبری استقرار مدیریت دانش و برقراری تعامل سیستمی و پیکارچگی با دیگر نظام‌های مدیریت و منابع انسانی و در اجرای این دستورالعمل، حداکثر طی مدت ۳ ماه از تصویب آن، اقدامات زیر را انجام دهد:

۱- شبکه ملی مدیریت دانش در نظام اداری را طراحی و اجرایی نموده؛ استانداردهای لازم جهت طراحی و بهره‌برداری از سیستم‌ها و نرم‌افزارهای مدیریت دانش را تدوین نماید.

۲- به منظور سنجش فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی در حوزه مدیریت دانش و نهادینه‌سازی آن، نحوه و فرایند ارزیابی دستگاه‌های اجرایی را در چارچوب شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد، موضوع مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری، تعیین نماید.

۳- نظام آموزش کارکنان دولت و دستورالعمل‌های مربوطه را به نحوی اصلاح نماید که فعالیت‌های دانشی کارکنان و یادگیری‌های حاصل شده از مشارکت‌های دانشی آنان در قالب‌هایی همچون نشست‌های تخصصی، جلسات نقد پروژه، یادگیری و کاربرست دانش در محیط نرم‌افزار و خارج از آن، روش‌های استاد و شاگردی و دیگر ابزارهای مدیریت دانش، با ساعت‌های آموزش رسمی کارکنان؛ معادل سازی شده و گواهینامه رسمی برای آن صادر گردد.

۴- کمیت و کیفیت فعالیت‌های دانشی کارکنان، در مدت تجربه لازم برای ارتقاء و ارزیابی عملکرد آنها لحاظ گردد.

تبصره: در صورتی که مصوبات ستاد در هریک از موارد فوق نیاز به تایید و تصویب شورای عالی اداری یا شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی داشته باشد، ستاد موظف است پیشنهادهای لازم را جهت تصویب به این شوراها ارائه نماید.

ماده ۴- سازمان اداری و استخدامی کشور (مرکز آموزش مدیریت دولتی) با همکاری مراکز علمی دولتی و خصوصی و با مشارکت دستگاه‌های اجرایی مسئول، ضمن شناسایی و احصای مستمر مصادیق میان‌بخشی و دارای اهمیت در سطح ملی، نسبت به ثبت و حفظ سوابق و تجارب موجود در زمینه: مذاکرات هسته‌ای، مبارزه با بیماری کرونا، توسعه حوزه‌های





جمهوری اسلامی ایران

رئیس جمهور

تصویب نامه شورای عالی اداری

شماره: ۳۸۶۰۵۶

تاریخ: ۱۳۹۹/۱۰/۲۷

پوست:

نفی و پتروشیمی، مبارزه با فقر، بهبود اشتغال، ارتقای بهره‌وری، توسعه دولت الکترونیک و اصلاح نظام اداری در چارچوب مدیریت دانش، اقدام نماید.

ماده ۵- دستگاه‌های اجرایی موظفند در چارچوب دستورالعمل‌های ابلاغی از سوی «ستاد»، یکی از کمیته‌های تخصصی موضوع ماده ۴ مصوبه شماره ۱۱۸۵۲/۹۳/۲۰۶ تاریخ ۱۳۹۳/۹/۵ شورای عالی اداری را مأمور استقرار نظام مدیریت دانش در دستگاه نمایند.

تبصره: تعیین واحد متولی تصمیمات این کمیته بر عهده شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاه خواهد بود.

ماده ۶- بالاترین مقام دستگاه اجرایی، مسئول راهبری استقرار مدیریت دانش در دستگاه و حسن اجرای این مصوبه بوده و گزارش نحوه اجرای آن توسط دبیرخانه شورای عالی اداری، هر شش ماه به شورا ارایه می‌گردد.





بسمه تعالی

بخشنامه به تمامی دستگاه‌های اجرایی مشمول ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری

در اجرای بند ۳ ماده یک «دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی» (موضوع مصوبه شماره ۳۸۶۰۵۶ تاریخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۷ شورای عالی اداری) و در راستای ایجاد هماهنگی، هم‌راستایی و وحدت رویه در اجرای مدیریت دانش، به پیوست «نظام‌نامه مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی» جهت اجرا ابلاغ می‌گردد.

لازم است، کلیه دستگاه‌های اجرایی مشمول در اجرای بند ۸-۳ نظام‌نامه نسبت به تعیین واحد متولی مدیریت دانش دستگاه (از بین واحدهای سازمانی موجود) اقدام و در اسرع وقت نسبت به استقرار نظام مدیریت دانش در دستگاه و واحدهای تابعه بر اساس این نظام‌نامه اقدام نمایند. معاونت نوسازی اداری این سازمان، همکاری لازم در خصوص ایجاد تغییرات ساختاری مورد نیاز را با دستگاه‌های اجرایی به عمل خواهد آورد.

دستگاه موظف است ظرف مدت سه ماه پس از ابلاغ این نظام‌نامه، گزارشی از اقدامات صورت گرفته در اجرای ماده ۸ را به این سازمان (مرکز مطالعات نظامها و فناوری‌های اداری) اعلام نماید. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها، مسئول نظارت بر حسن اجرای این نظام‌نامه و استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های استانی می‌باشند.

جمشید انصاری

رونوشت:

جناب آقای شهبابی نسب سرپرست محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان کهگیلویه و بویر احمد جهت اقدام لازم
جناب آقای حضرتی رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان آذربایجان غربی جهت اقدام لازم
جناب آقای غلامی راد رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان مازندران جهت اقدام لازم



جناب آقای درویشی رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان بوشهر جهت اقدام لازم
 جناب آقای قیصوری رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان ایلام جهت اقدام لازم
 جناب آقای پارسی پور رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان خراسان شمالی جهت اقدام لازم
 جناب آقای شفیع رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان تهران جهت اقدام لازم
 سرکار خانم حسن پور رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان لرستان جهت اقدام لازم
 سرکار خانم یادگاری رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان مرکزی جهت اقدام لازم
 جناب آقای صیدایی رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان همدان جهت اقدام لازم
 جناب آقای نصراللهی زاده رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان کردستان جهت اقدام لازم
 جناب آقای جمشیدی رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان خراسان رضوی جهت اقدام لازم
 جناب آقای حاجتی رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان خوزستان جهت اقدام لازم
 جناب آقای وفائی بکیانی رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان کرمانشاه جهت اقدام لازم
 سرکار خانم عربشاهی رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان البرز جهت اقدام لازم
 جناب آقای دریانورد رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان هرمزگان جهت اقدام لازم
 جناب آقای بهبودی رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان آذربایجان شرقی جهت اقدام لازم
 جناب آقای شایقی رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان اردبیل جهت اقدام لازم
 جناب آقای نوروزی رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان فارس جهت اقدام لازم
 جناب آقای عرب اول رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان سیستان و بلوچستان جهت اقدام لازم
 جناب آقای مالکی رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان سمنان جهت اقدام لازم
 جناب آقای میرزایی رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان زنجان جهت اقدام لازم
 جناب آقای پورعیسی رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان خراسان جنوبی جهت اقدام لازم
 جناب آقای اکبری رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان اصفهان جهت اقدام لازم
 جناب آقای عابدی رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان جهت اقدام لازم
 جناب آقای حسینی پور رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان یزد جهت اقدام لازم
 جناب آقای رودری رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان کرمان جهت اقدام لازم
 جناب آقای نوربخش رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان قم جهت اقدام لازم
 جناب آقای محمدی رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گیلان جهت اقدام لازم
 جناب آقای یاری رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان قزوین جهت اقدام لازم
 جناب آقای شهریار پور رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان چهارمحال و بختیاری جهت اقدام لازم



«نظام نامه مدیریت دانش دستگاه های اجرایی»

ماده ۱- تعاریف واژگان و اختصارات

سازمان: سازمان اداری و استخدامی کشور

دستگاه: دستگاه های اجرایی موضوع ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری

مصوبه: مصوبه شماره ۳۸۶۰۵۶ تاریخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۷ شورای عالی اداری

ستاد: ستاد برنامه ریزی تحول اداری کشور

کمیته: یکی از کمیته های تخصصی موضوع ماده ۴ مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۱۱۸۵۲ تاریخ ۱۳۹۳/۹/۵ شورای عالی اداری که بر اساس ماده ۵ مصوبه مامور استقرار مدیریت دانش در دستگاه است.

واحد متولی: واحد سازمانی موضوع تبصره ماده ۵ مصوبه که بر اساس تصمیم شورای راهبردی توسعه مدیریت دستگاه مسئول اجرای تصمیمات کمیته در پیاده سازی مدیریت دانش است.

مدیریت دانش: فرایندی نظام مند و مستمر که از طریق آن، دانش دستگاه شناسایی، خلق، نگهداری، تسهیم و به کار گرفته شده و منجر به یادگیری، نوآوری، توسعه فردی، توسعه تیمی و توسعه سازمانی می شود.

فرآیندهای مدیریت دانش: به فرایندهای پنج گانه ای اطلاق می گردد که دانش در دستگاه از طریق آن فرایندها «شناسایی و کشف»، «خلق»، «حفظ و نگهداری»، «اشاعه و تسهیم»، و «به کارگیری» می شود.

تسهیل گرهای مدیریت دانش: عوامل بسترساز و فراهم کننده شرایط سازمانی مناسب که محرک و تقویت کننده فرآیندهای مدیریت دانش هستند.

چشم انداز و مأموریت مدیریت دانش: سندی است که در آن وضعیتی را نشان می دهد که دستگاه اجرایی می خواهد در آینده در حوزه مدیریت دانش به آن برسد و چگونگی رسیدن به آن، در سند ترسیم می گردد.

راهبردهای مدیریت دانش: مجموعه اقداماتی که مسیر دستیابی به اهداف کلان و چشم انداز مدیریت دانش را با در نظر گرفتن شرایط محیط داخلی و خارجی دستگاه ترسیم می نماید.

نتایج: خروجی های دانشی هستند که حاصل استقرار نظام مدیریت دانش در دستگاه است.

پیامدها: اثرات مثبت سازمانی بر دستگاه و ذینفعان آن است که حاصل تحقق نتایج مدیریت دانش است.

ماده ۲- اهداف

اهداف استقرار نظام مدیریت دانش در دستگاه های اجرایی عبارتند از:

- ۱- همسوسازی و همراستایی میان مدیریت دانش و اهداف، برنامه ها و استراتژی های دستگاه ها.
- ۲- ارزیابی، نظارت و پایش وضعیت بلوغ مدیریت دانش در دستگاه ها.
- ۳- ایجاد و بهبود فرهنگ تبادل و تسهیم دانش در سطح دستگاه ها.
- ۴- شناسایی، خلق، نگهداری، تسهیم و استفاده مستمر از دانش در دستگاه ها.
- ۵- توسعه شبکه دانشی یکپارچه و قابل دسترس در نظام اداری با مشارکت دستگاه ها.

ماده ۳- اصول

اصول حاکم بر نظام مدیریت دانش در دستگاه های اجرایی به شرح ذیل است:

- ۱- اصل نگرش راهبردی: پشتیبانی و حمایت و همسویی مدیریت دانش با اهداف و استراتژی‌های دستگاه.
- ۲- اصل نگرش سیستمی: برقراری ارتباط درونی بین اجزاء نظام مدیریت دانش و ارتباط بیرونی بین نظام مدیریت دانش با سایر نظام‌های مدیریتی.
- ۳- اصل جامعیت فرایندها: در نظر گرفتن تمامی فرایندهای مدیریت دانش به منظور استقرار صحیح نظام مدیریت دانش.
- ۴- اصل مشارکت: جلب مشارکت و همراهی تمامی کارکنان و مدیران در اجرای فرایندهای مدیریت دانش.
- ۵- اصل پایش مستمر: بازبینی و بررسی مستمر نظام مدیریت دانش و فراهم نمودن بازخوردهای لازم جهت اصلاح و بازنگری آن.
- ۶- اصل تداوم و توسعه مدیریت دانش: در نظر گرفتن مدیریت دانش به عنوان یک موضوع بلندمدت و استمرار و توسعه آن به منظور نیل به نتیجه مناسب.
- ۷- اصل انسان محوری: محوریت اصلی تمامی فعالیت‌ها و فرایندهای مدیریت دانش سرمایه انسانی است که نقش ویژه‌ای در ارتقا سطح دانش سازمانی دارد.
- ۸- اصل مالکیت معنوی: حفظ مالکیت معنوی دانش‌های به اشتراک گذاشته شده در سطح دستگاه اجرایی.

ماده ۴- ارزش‌ها

ارزش‌های حاکم بر نظام مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی به شرح ذیل است:

- (۱) اندیشه محوری: ارج نهادن به اندیشه و تفکر کارکنان به عنوان مهم‌ترین دارایی و سرمایه دستگاه اجرایی.
- (۲) اخلاق‌گرایی و فرهنگ محوری: شناسایی، تسهیم و به‌کارگیری دانش با رعایت اصول اخلاقی و ارزشی و کرامت انسانی و حفظ مالکیت معنوی.

۳) **عدالت محوری:** رعایت عدالت در ایجاد انگیزه و شفافیت در تشویق فعالان نظام مدیریت دانش با

توجه به میزان عملکرد آن‌ها.

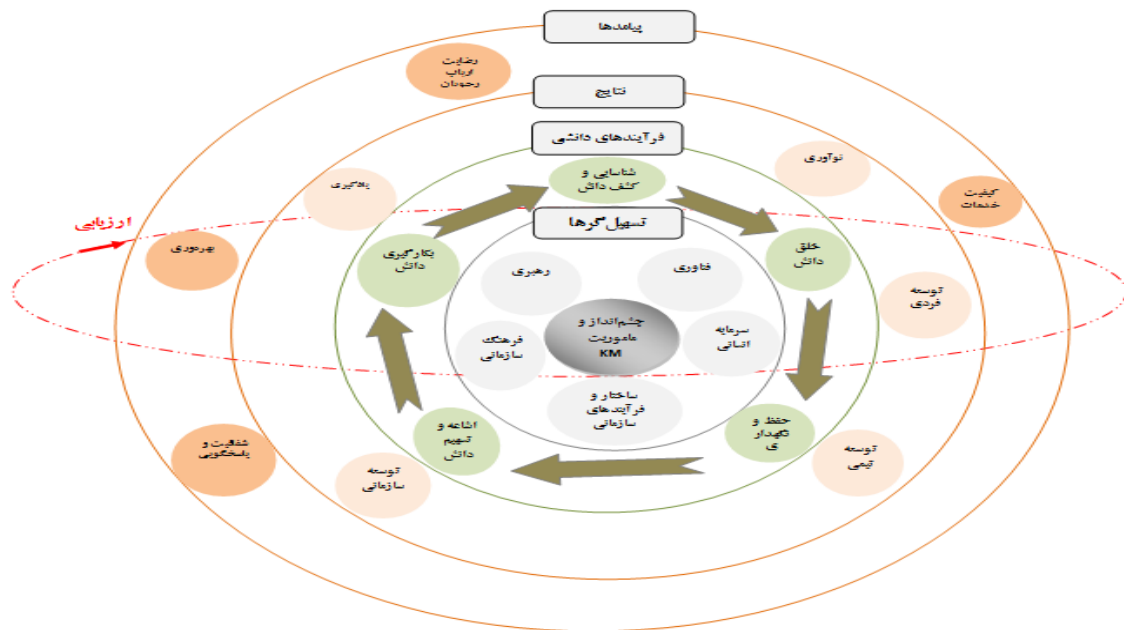
ماده ۵- راهبردها

اجرای مدیریت دانش به عنوان یک نظام مدیریتی مستلزم برخورداری از رویکرد راهبردی و ملاحظه راهبردهایی برای نیل به چشم انداز توسعه نظام اداری است، به نحوی که با یک رویکرد سیستمی، بیشترین همگرایی و هم‌افزایی را با دیگر نظام‌ها و خرده‌نظام‌های اداری و مدیریتی برقرار نماید. بر این اساس، راهبردهای مدیریت دانش به شرح ذیل می‌باشند:

- ۱- هم‌راستایی اهداف و استراتژی‌های مدیریت دانش با اهداف و استراتژی‌های دستگاه.
- ۲- ایجاد یکپارچگی و تعامل بین نظام مدیریت دانش و سایر نظام‌های مدیریتی در راستای راهبردهای کلان دستگاه.
- ۳- همگرایی با شرایط محیط داخلی و خارجی نقاط قوت و ضعف دستگاه جهت نیل به چشم‌انداز مدیریت دانش.

ماده ۶- مدل مدیریت دانش

مدل مدیریت دانش با ابتناء بر مدل‌های جهانی، نظرات خبرگان و ویژگی‌های نظام اداری کشور طراحی شده و تصویر جامعی از مدیریت دانش در نظام اداری ایران ایجاد می‌کند که راهنمای اجرای این نظام قرار می‌گیرد. شکل زیر نشان‌دهنده مدل مفهومی مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی است که دارای پنج لایه اصلی است:



مدل مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی

- ۱) لایه اول (هسته مدل) بیانگر چشم‌انداز و مأموریت مدیریت دانش دستگاه است. در چشم‌انداز، وضعیت آتی که دستگاه در زمینه مدیریت دانش می‌خواهد به آن برسد ترسیم شده و در مأموریت، نحوه تحقق چشم‌انداز و نقش دستگاه در آن مشخص می‌شود.
- ۲) تسهیل‌گرهای مدیریت دانش در لایه دوم مدل قرار دارند که بستری مهم برای اجرا و توسعه فرآیندهای دانشی در دستگاه هستند که با بهره‌گیری صحیح از این عناصر فناوری، سرمایه انسانی، ساختار، فرایندها و فرهنگ سازمانی روند استقرار مدیریت دانش در دستگاه تسهیل می‌شود.
- ۳) در لایه سوم مدل، فرآیندهای دانشی قرار دارند که پیاده‌سازی مدیریت دانش در دستگاه از شناسایی و کشف دانش تا به‌کارگیری دانش، در گرو اجرای صحیح آنها است. این فرایندها شامل شناسایی و کشف دانش، خلق دانش، حفظ و نگهداری دانش، اشاعه و تسهیم و به‌کارگیری دانش هستند.
- ۴) لایه چهارم مدل دربردارنده نتایج مدیریت دانش در دستگاه است و شامل نوآوری، یادگیری، توسعه فردی، توسعه تیمی، و توسعه سازمانی می‌باشد.



۵) در لایه پنجم و نهایی، پیامدهای کسب نتایج مندرج در لایه چهارم قرار می‌گیرد. پیامدهای نتایج اجرای مدیریت دانش در دستگاه‌ها شامل مواردی نظیر بهبود کیفیت خدمات، ارتقاء شفافیت و پاسخگویی به شهروندان و بهره‌وری هستند.

ماده ۷- مراحل استقرار مدیریت دانش در دستگاه

استقرار نظام مدیریت دانش در دستگاه‌ها شامل چهار مرحله است. سازمان و دستگاه‌ها موظفند برنامه‌ها و اقدامات خود را در چارچوب مراحل زیر طراحی و اجرا نمایند:

الف. بسترسازی مدیریت دانش

ب. سنجش بلوغ مدیریت دانش

ج. برنامه‌ریزی استقرار نظام مدیریت دانش

د. اجرای برنامه‌های پیش‌بینی شده برای استقرار مدیریت دانش

ه. پایش و ارزیابی برنامه‌های مدیریت دانش

ماده ۸- بسترسازی مدیریت دانش

۸-۱- راهبری مدیریت دانش در ستاد:

سازمان موظف است به منظور برنامه‌ریزی راهبردی و نظارت بر حسن اجرای این نظام‌نامه و استقرار کامل مدیریت دانش در دستگاه‌ها نسبت به انجام موارد زیر در ستاد اقدام نماید:

۱) تصویب سیاست‌های کلی و برنامه‌های راهبردی مدیریت دانش در نظام اداری.

۲) پیشنهاد تغییرات در سایر نظام‌های مدیریتی متناسب با اهداف و فعالیت‌های مدیریت دانش

(بر اساس ماده ۳ مصوبه) جهت تصویب در مراجع مربوط.

۳) طراحی و برنامه‌ریزی به منظور استقرار شبکه ملی مدیریت دانش بخش دولتی و تعیین استانداردهای لازم جهت بهره‌برداری از سامانه‌های مربوطه

۴) بررسی گزارش‌های کلی بلوغ مدیریت دانش و تعیین نحوه شناسایی و تقدیر از دستگاه‌های فعال و برگزیده در حوزه مدیریت دانش

۸-۲- اقدامات کمیته تخصصی مسئول استقرار مدیریت دانش در دستگاه:

دستگاه موظف است به منظور ایجاد بستر مناسب، فرهنگ‌سازی و فراهم نمودن زیرساخت‌های مورد نیاز استقرار نظام مدیریت دانش، یکی از کمیته‌های تخصصی موضوع ماده ۴ مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۱۱۸۵۲ تاریخ ۱۳۹۳/۹/۵ شورای عالی اداری را تعیین و مامور انجام وظایف زیر نماید:

- ۱) بررسی و تأیید چشم‌انداز، اهداف و راهبردهای مدیریت دانش دستگاه.
- ۲) بررسی و تأیید برنامه‌ها و طرح‌های دستگاه در زمینه مدیریت دانش.
- ۳) بررسی و پیش‌بینی اعتبارات و منابع مورد نیاز استقرار نظام مدیریت دانش بر اساس سند چشم‌انداز، اهداف، راهبردها و برنامه‌های مصوب.
- ۴) بررسی و تأیید برنامه‌های توسعه فرهنگ مدیریت دانش و عناوین و محتوای دوره‌های آموزشی مورد نیاز برای کارکنان.
- ۵) پیش‌بینی و تأیید سازوکارهای انگیزشی برای مشارکت کارکنان، مدیران و واحدهای ستادی و استانی فعال دستگاه در چارچوب دستورالعمل‌های سازمان.
- ۶) پیش‌بینی و تصویب سازوکارهایی برای حفظ مالکیت معنوی و حقوق تالیفی صاحبان و ثبت‌کنندگان دانش در چارچوب ضوابط و مقررات.



۷) تصویب شیوه‌نامه‌های مورد نیاز نظام مدیریت دانش به ویژه در حوزه‌های انجمن‌های خبرگی، سامانه نرم‌افزاری، روش‌های ثبت دانش، فرایند استخراج دانش در زمان خروج از خدمت.

۸) پایش مستمر اجرای مدیریت دانش، اخذ گزارش‌های مربوطه و ارائه آن به سازمان.

۹) ارزیابی نتایج و دستاوردهای اجرای نظام مدیریت دانش در دستگاه.

۱۰) نظارت بر انتخاب مؤسسات مشاور صاحب صلاحیت در راستای استقرار نظام مدیریت دانش.

۸-۳- واحد متولی مدیریت دانش و شرح وظایف آن:

دستگاه اجرایی مطابق تبصره ماده ۵ مصوبه، واحد متولی مدیریت دانش را متناسب با شرح وظایف و ساختار موجود دستگاه تعیین نموده و این واحد مسئولیت اجرای تصمیمات کمیته تخصصی موضوع بند ۸-۲ را برعهده دارد.

ماده ۹- سنجش بلوغ مدیریت دانش

سنجش بلوغ مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی مبتنی بر چهار لایه تسهیل‌گرها، فرایندها، نتایج و پیامدها بر اساس مدل مفهومی استقرار مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی انجام می‌گیرد. سنجش بلوغ مدیریت دانش، یک‌بار در ابتدای استقرار نظام مدیریت دانش و سپس به صورت سالانه جهت تعیین میزان موفقیت و ارتقاء دستگاه اجرایی در پیشبرد اهداف مدیریت دانش و همچنین تدوین برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت مدیریت دانش توسط دستگاه اجرایی در چهار مرحله به شرح ذیل انجام می‌پذیرد.



- (۱) **مرحله اول: خودارزیابی** - در این مرحله پس از تعیین واحد متولی مدیریت دانش در دستگاه، این واحد نسبت به ارزیابی دستگاه بر اساس مستندات خواسته شده اقدام می نماید. نتایج خودارزیابی به انضمام مستندات مربوطه در سامانه ای که به همین منظور در پورتال سازمان طراحی و تعبیه می گردد درج خواهد شد.
- (۲) **مرحله دوم: اعتبارسنجی** - این مرحله مبتنی بر بررسی امتیازات داده شده در خودارزیابی و مستندات ضمیمه شده است که در سازمان صورت می پذیرد. در این مرحله امتیازات داده شده در مرحله اول با بررسی مستندات ارائه شده برای هر سنج اعتباریابی می گردد و در صورت عدم تایید، نتیجه برای اصلاح یا تکمیل مستندات و شواهد به دستگاه منعکس می شود.
- (۳) **مرحله سوم: بررسی میدانی** - این مرحله مبتنی بر ارزیابی میدانی و مشاهده و بررسی حضوری در محل دستگاه است. این مرحله توسط کارشناسان سازمان یا ارزیابان آموزش دیده انجام می پذیرد.
- (۴) **مرحله چهارم: تایید نهایی و رتبه بندی دستگاهها** - پس از پایان فرایند سنجش بلوغ و اعتبارسنجی نهایی نتایج، دستگاهها بر اساس سطوح بلوغ مدیریت دانش رتبه بندی و معرفی خواهند شد. گزارش تفصیلی سنجش بلوغ توسط سازمان تهیه و منتشر خواهد شد. ستاد در خصوص تقدیر از دستگاههای برتر تمهیدات لازم را پیش بینی خواهد کرد.

ماده ۱۰- برنامه ریزی مدیریت دانش

برنامه ریزی مدیریت دانش با هدف تعیین مأموریت و چشم انداز مدیریت دانش، اولویت بندی حوزه های دانشی و ارائه برنامه اقدامات مورد نیاز در حوزه تسهیل گرها و فرایندهای دانش، صورت می گیرد. نتایج سنجش بلوغ مدیریت دانش و نقاط قوت و قابل بهبود به دست آمده، به عنوان ورودی های مرحله برنامه ریزی در نظر گرفته می شوند. برای انجام این مرحله، دستگاهها می بایست اقدامات ذیل را انجام دهند:

۱- تدوین چشم انداز، مأموریت و راهبرد ۳ ساله مدیریت دانش بر اساس مفاد این نظام نامه.

۲- شناسایی و اولویت بندی کلان حوزه های دانشی بر پایه مأموریت و سند استراتژی، بررسی نمودار سازمانی و برگزاری جلسات خبرگی میان مدیران ارشد و یا سایر شیوه های متناسب با شرایط دستگاه.



به منظور اولویت بندی کلان حوزه های دانشی از ۴ شاخص «اهمیت»، «تخصصی بودن»، «تجربی و مهارتی بودن»، و «تعداد متخصصان» استفاده می شود. سپس بر اساس برابری نتایج شاخص های چهارگانه، حوزه های دانشی با امتیاز بالاتر به عنوان حوزه های با اولویت در نظر گرفته می شوند.

۳- تدوین درخت (یا نقشه) دانش دستگاه اجرایی.

۴- تعیین اقدامات مورد نیاز برای بهبود در حوزه تسهیل گرها و آماده سازی بیشتر دستگاه برای استقرار مدیریت دانش.

۵- برنامه ریزی برای انتخاب و بهره گیری از ابزارها و تکنیک های مدیریت دانش. در این مرحله در کلان حوزه های دانشی با اولویت، به برنامه ریزی بهبود وضعیت دستگاه در هر یک از مراحل ۵ گانه فرایند پرداخته می شود؛ سپس بر اساس آن ابزارها و روش ها انتخاب و اجرا می شوند.

۶- استفاده از ابزارها و تکنیک های شناخته شده مدیریت دانش در مراحل مختلف برنامه ریزی و اجرا.

ماده ۱۱- همکاری های بین سازمانی

۱۱-۱- لازم است دستگاه ها به منظور بهره گیری از دانش یکدیگر به ویژه در حوزه های مشترک و میان بخشی، زمینه همکاری و تبادلات دانشی را فراهم آورند.

۱۱-۲- به منظور شناسایی و احصاء مصادیق میان بخشی مندرج در ماده ۴ مصوبه، دستگاه های مسئول می بایست نسبت به ثبت و حفظ سوابق و تجارب با مرکز آموزش مدیریت دولتی همکاری مستمر داشته باشند.

ماده ۱۲- نرم افزار مدیریت دانش

دستگاه از یک سامانه نرم افزاری مدیریت دانش به منظور پشتیبانی از اجرای دقیق فرایندهای مدیریت دانش استفاده خواهد نمود. نرم افزار مورد استفاده می بایست تحت وب بوده و از طریق شبکه داخلی (اینترنت) و یا اینترنت در دسترس کارکنان دستگاه قرار گرفته و ارتباط بین آنها را فراهم سازد. این

نرم افزار می بایست پشتیبان فرایندهای شناسایی، خلق، حفظ، تسهیم و به کارگیری دانش باشد. همچنین لازم است نرم افزار مورد استفاده قابلیت اتصال به شبکه ملی مدیریت دانش داشته باشد. نرم افزار مدیریت دانش می بایست به منظور کارکرد بهینه سیستم مدیریت دانش قابلیت های ذیل را دارا باشد:

- ثبت، طبقه بندی، ارزیابی، بازیابی و توسعه دانش.
- طرح سؤال و تالارهای پرسش و پاسخ.
- امکان برگزاری جلسات هم اندیشی.
- تعریف درخت و نقشه دانش سازمانی.
- ثبت و طبقه بندی مستندات دانشی.
- تعریف گروه های دانشی و بهره مندی از امکانات شبکه اجتماعی.
- پایگاه دانش، سیستم های کدگذاری و سیستم مدیریت اسناد.
- ابزار جستجوی پیشرفته در میان دانش ها، سؤالات و مستندات دانشی.
- امکان شناسایی خودکار خبرگان حوزه های مختلف دانشی.
- امکان ایجاد پروفایل دانشی برای کاربران نرم افزار.
- ارائه گزارش های متنوع مدیریتی از عملکرد واحدهای سازمانی و اعضای نرم افزار.
- حفظ مالکیت معنوی و حقوق ثبت کنندگان و صاحبان دانش به صورت فردی و تیمی.

این نظام نامه در دوازده (۱۲) ماده تنظیم گردیده و از تاریخ ابلاغ لازم الاجرا می باشد و مسئولیت حسن اجرای آن بر عهده بالاترین مقام دستگاه است.